

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

Bursa Uludağ Üniversitesi
İşletme Bölümü
Prof. Dr. Füsun Çınar Altıntaş

A Typical Day in the Global Economy

- Julie Valentine is a college junior majoring in business.
 - On a recent Saturday, she went shopping at a local mall.
 - First, she ordered a big breakfast, unaware that most of her meal was imported from abroad: bacon from Spain, juice from Brazil, and French-branded yogurt.
 - Julie then headed to the department store to buy a gift for her father. She perused neckties with Italian and French brand names, and others made in China and Romania.
 - She also considered electric shavers made by Braun (a German brand) and Philips (a Dutch brand). She eventually bought a Panasonic (a Japanese brand).
 - Next, she headed to the perfume counter, where she tried various brands, including Chanel (France), French Connection (United Kingdom), and Shiseido (Japan).
- Julie was dreaming of buying a laptop computer. At the electronics store, she explored several models made in China, Ireland, and Malaysia.
- As she passed a travel agency, she remembered her spring vacation was just around the corner and decided to consult her best friend, Melissa. Whipping out her Nokia cell phone (a Finnish brand, but made in Hungary and South Korea), Julie reached Melissa, who answered on her Motorola phone (from a U.S. firm, but made in Malaysia).

- The two chatted about their dream trip to the beaches of southern Spain, considered Mexico, but decided they will probably end up in Florida.
 - Julie looked at a blouse made in Vietnam, but hesitated to buy it because she had read that some products from Southeast Asia are made with child labor.
 - Julie left the mall and drove away in her Hyundai (a Korean brand, made from Chinese, Korean, and U.S. parts). She liked Melissa's car, a BMW (German, but made in the United States from Asian and European components).
 - Over the following weeks, Julie and her exchange-student friend, Anders (her favorite Norwegian import), met several times at restaurants featuring food from various countries, including France, India, and Lebanon.
 - On Friday night, they watched The Dark Knight (made in Britain, Hong Kong, and the United States, and featuring Australian and British actors) on a friend's big-screen TV (a Dutch brand, but made in Indonesia).
- Over dinner, Julie and Anders enjoyed pasta from Italy and shrimp from El Salvador and chatted about their future.
 - Julie was dreaming of an international career

c

DERSİN İÇERİĞİ

1. Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletme kavramlarını tanıtarak çok uluslu işletmelerin yapısını ve unsurlarını açıklamak.
2. Uluslar arası ticaret ve yatırımlar hakkında bilgi vermek.
3. Çokuluslu İşletme yönetimi kültürel perspektifle açıklamak.

İşletmeler; İnsan ihtiyaçlarını direkt ya da endirekt olarak karşılamak üzere üretim faktörlerini birleştirerek mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerdir. Üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, ticaret işletmeleri

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞE GİRİŞ

Uluslararası İşletmeciliğin Tanımı: İşletmeler tarafından düzenlenen ve ulusal sınırların dışında yürütülen her türlü faaliyettir.

Uluslararası işletmecilik, çok büyük bir oranda '**özel işletmeler**' tarafından yürütülmektedir

Uluslararası İşletmecilik Faaliyetleri

Uluslararası Ticaret: Bir işletme ürün ve hizmetlerin '**ihracatı** ve **ithalat**' ile meşgulse uluslararası ticaret yapıyordur.'

Uluslararası Yatırım: Bir işletmenin ana ülkesinin dışında işletmecilik faaliyetlerini yürütmek amacıyla kaynak transfer ettiğinde uluslararası yatırım meydana gelir.

Değişik uluslararası yatırım faaliyetleri: tamamına sahip olunan şube tarafından yapılan yatırım.

- Yerel bir işletme ile **joint venture** biçiminde kurulan ortaklıkla yapılan **lisans anlaşması**.
- **franchising**.
- **anahtar teslim projeler**.

Ulusal ve Uluslararası İşletmecilik Arasındaki Farklar

Ulusal işletme yöneticisinden farklı olarak uluslar arası işletme yöneticisi daha büyük güçlük ve risklerle karşı karşıyadır.

Çünkü politik, ekonomik, hukuki ve kültürel çevre, para piyasaları ve döviz kuru sistemleri farklıdır.

Kültür: İşletmenin faaliyet gösterdiği her ülke, kültürel açıdan farklıdır.

Başarılı olmak için işletme, ev sahibi ülke kültürünce belirlenen görgü, görgü gelenek değer ve normlar çerçevesinde kültürel açıdan duyarlı bir şekilde faaliyet göstermelidir.

Kültürel farklılıklara saygı gösterilmeli ve uymaya çalışılmalıdır

Ulusal ve Uluslararası İşletmecilik Arasındaki Farklar

Finansal Ortam: Ev sahibi ülkenin para piyasalarını döviz kuru sistemlerinin bilinmesi gerekir.

Hukuki Çevre: Yatırım yapılan ülkenin yasalarını tüzüklerini hukuki ortamını bilmek gereklidir.

Tüketici Tercihleri: Ev sahibi ülkenin talep modelini bilmek gerekir.

Gerekirse global ürünlerde bile değişiklik yapılmalıdır.

Örneğin; ev sahibi ülke dilinde ürünün adı çirkin ya da ambalajı yakışsız olabilir.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Uluslararası işletmeciliğin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi 4 ayrı dönemde incelenebilir:

1500 – 1850 yılları: Ticaret Dönemi

1850 – 1914 yılları: Sömürgecilik Dönemi

1914 – 1945 yılları: Ayrıcalıklar Dönemi

1945'ten günümüze: Uluslararası Dönem

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Ticaret Dönemi (1500 – 1850): Ticaret dönemi 1500'lü yılların başlangıcından 1850'lere (**Avrupa'da Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışına**) kadar devam etmiştir.

Çeşitli bireylerin ülke dışında şanslarını denemek suretiyle dış ülkelerden satın aldıkları malları Avrupa'ya göndermek yoluyla karlar sağladıkları dönemdir.

Bu dönemde daha çok ticareti yapılan mallar, kıymetli metaller, baharatlar, ipeklerdir.

Özellikle ipek ve baharat yollarının etkisiyle XVII ve XVIII yy 'da İngiliz Hollanda ve Fransa ticaret işletmelerinin öncülüğü vardır.

Kapitülasyonlar da bu dönemde başlamıştır. (Örneğin; Osmanlılar bu dönemde Fransızlara birçok kolaylık sağlamıştır.)

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Bu dönemde ayrıca, ülke dışı yatırıma ağırlık verildiği için '**bankacılık**' önem kazanmaya başlamıştır.

Örneğin; Floransa'da Medici Ailesi XV. yy 'da bankacılıkta önemli girişimlerde bulunmuştur.

Ticaret Döneminin Sona Ermesi: Ticaret dönemi; Asya, Afrika ve Latin Amerika'da kolonilerin oluşturmasıyla ve Batı işletmelerine Japonya ve Çin'de bazı ayrıcalıklar tanınmasıyla sona ermiştir.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Sömürgecilik Dönemi (1850 – 1914): Sanayi Devriminden 1. Dünya Savaşının başlangıcına kadar devam etmiştir.

Coğrafi keşifler tamamlanmış ve ülkelerin birbirleriyle ticari bağları iyice genişlemiştir.

Sanayi devrimi sonucunda büyük işletmeler kurulmuştur (dönemin en belirgin özelliğidir.)

Ticaret döneminde dışarıdan satın alınan egzotik mallar ülke içinde satılarak kar elde edilirken; bu dönemde daha kolay ve ucuz elde edilebilen sanayi mallarına dönük faaliyetler başlamıştır.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Sömürgecilik Dönemi(1850 – 1914): Bu dönemde

tarım ve madencilik faaliyetlerine önem verilmiştir (Afrika'da madencilik Güneydoğu Asya ve Latin Amerika da hem tarım hem de madencilik alanında yatırım yapılmıştır).

Özellikle İngiltere'nin yatırımcıları hissedilir derecede artmıştır. (Almanya, Hollanda ve Fransa takip etmiştir).

Bu dönemde ABD işletmeleri oldukça pasiftir (Ülke içinde alt yapı yatırımı azdır).

ABD ilk olarak '**Du Pont**' silah işletmesiyle Kanada'da iki barut fabrikası satın almış, bu şekilde uluslar arası alana girmiştir.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Ayrıcalıklar Dönemi (1914 – 1945): Ayrıcalıklar Dönemi 1. Dünya Savaşının başlangıcından 2. Dünya Savaşının bitmesine kadar devam etmiştir. Dünya Savaşını izleyen yıllarda dış ticareti engelleyen politikaların ortadan kaldırılmasının etkisiyle, uluslar arası işletmelerin sayısında artış meydana gelmiştir.

Sömürgecilik döneminde dış ülkelerde yapılan yatırımlarda tarım ve madencilik ağırlıkta iken ayrıcalıklar döneminde otomobil sektörü ağırlık kazanmıştır **(Örneğin: General Motors)**.

Modern uluslar arası işletmelerin kurulmasında ilk adım İngiltere'deki deterjan işletmesi olan ve ülke dışında üretim ve dağıtım tesisleri kuran **Unilever** 'dir.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Ayrıcalıklar Dönemi (1914 – 1945): Diğer modern uluslar arası işletmeler Nestle, ICI, Philips ve Royal Dutch Shell'dir.

Bu dönemde de ABD uluslar arası işletmeleri zayıftı fakat ABD işletmeleri yavaş yavaş ülke dışı yatırımlarını artırmaya başlamıştır. (Singer, Coca Cola, Wool Worth) Uluslar arası işletmelerin faaliyetleri özellikle bu dönemde artmıştır.

Ayrıcalıklar Döneminde Uluslararası İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyen iki Önemli Olay; 1929'da patlak veren büyük dünya buhranından özellikle batılı ülkeleri çok etkilenmiştir.

Bu durumda Avrupa ve Amerika'nın diğer ülkelerdeki gücü azalmıştır.

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Ayrıcalıklar Dönemi (1914 – 1945): Buhran sonucu; yüksek ücretli batılı yönetici ve teknik elemanların yerine Afrikalı, Asyalı ve Latin Amerikalı yönetici ve teknik elemanlar tercih edilmiştir.

Dünya savaşlarının sonucu olarak Avrupa'da çeşitli bölgeler istila edilmiştir. (Almanya'nın işgali, bazı işletmelerin düşman işgali altında kalmasına neden olmuştur).

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Uluslar arası Dönem (1950 -): İkinci dünya savaşının bitiminden günümüze kadar süregelen dönemdir. 1. ve 2. Dünya savaşının olumsuz etkileri nedeniyle 20. yy 'ın ilk yarısında uluslar arası işletmelerin yayılması oldukça yavaş olmuştur.

Uluslararası dönemde uluslararası işletmelerin faaliyet alanları: -

Uluslararası üretim ve hizmet işletmeleri – Bankalar - Reklam ajansları -
Danışmanlık hizmetleri - Bilgisayar ve yazılım işletmeleridir.

Bu döneme kadar pasif kalan ABD işletmeleri, özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda dünyaya açılmaya başlamıştır. (ABD işletmeleri teknolojide Avrupa'yı geçmiş, teknik, pazarlama, finansal ve yönetim açısından üstünlüğünü ücretleri daha düşük olan deniz aşırı ülkelerdeki iş gücüyle birleştirmiştir.)

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Global Genişleme Yılları: İşletmelerin dünya çapında yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başladığı, 1945 ve 1970 arası dönem denir.

Global genişleme yıllarında hızlı ve etkili bir haberleşme ve ulaşım ağı kurulmuş, daha uzak pazarlara gidilebilmiştir.

1970 – 1975 arası dönemde ABD işletmeleri ülke dışına yaptıkları yatırımların %10'unu satmış ve kurdukları yeni yatırımların sayısı azalmıştır. 1970li yıllarda ABD işletmelerinin egemenliğini sona erdiren nedenlerden biri ' kaynak kıtlığı' olmuştur.

1970li yıllarda kaynak ve enerji konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Avrupa ve Japon İşletmeleri ABD işletmelerine karşı üstünlük sağlamıştır. Ayrıca 1970 – 1975 döneminde ev sahibi

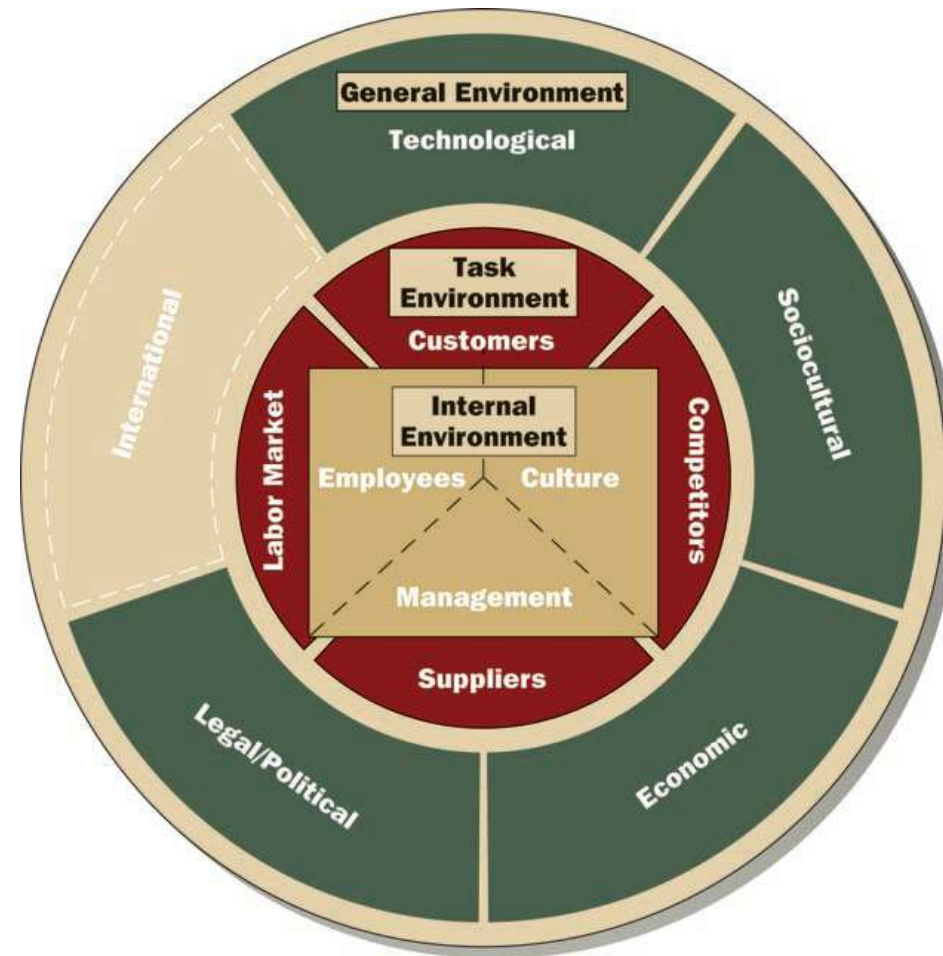
ülkeler uluslararası işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerinden rahatsızlık

Uluslararası İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

Global Genişleme Yılları: 1970li yıllarda kaynak ve enerji konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Avrupa ve Japon İşletmeleri ABD işletmelerine karşı üstünlük sağlamıştır.

Ayrıca 1970 – 1975 döneminde ev sahibi ülkeler uluslararası işletmelerin ekonomik, sosyal ve siyasal etkilerinden rahatsızlık duymaya başlamış ve bu kuruluşlar sınırlamalar getirmişlerdir.

1980 ler den itibaren ise uluslar arası işletme yöneticileri '**kültürel farklılıkları** daha fazla dikkate almaya başlamışlardır.



Görev Çevresi

İş çevresi olarak da adlandırılan **sektör**, işletmenin girdilerini sağladığı tedarikçileri ile ilişkide bulunduğu, mal ve hizmetlerini tüketici ve müşterilerine ulaştırdığı ve aynı iş yapan rakipleri ile rekabet ettiği iş ortamıdır.

Bu çevredeki en önemli aktörler; **tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler**dir.

Görev Çevresi

Tüketiciler; görev çevresinde yer alan, işletmenin mal ve hizmetlerini satın alarak tüketen gruptur. Tüketiciler, kendine en yüksek tatmin yaratacak, en uygun koşullarda sunulan mal ve hizmetleri tüketmek için satın alırlar.

Müşteriler; aynı çevrede işletmenin mal ve hizmetlerini gerek tüketmek gerekse başka tüketicilere satmak amacıyla satın alırlar. Kendi tüketimleri için satın almayı gerçekleştiren müşteriler aynı zamanda tüketici olarak da nitelendirilir.

Görev Çevresi

Tedarikçiler; işletmenin mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için yararlanmak zorunda olduğu girdileri sağlayan gruplardır.

Bir çelik fabrikası demir cevherine, makinelere ve finansal kaynaklara ihtiyaç duyar.

Bir üniversite, tedarikçilerinden binlerce kağıt, kalem gereksinimini, kafeterya, yiyecek, enerji, kitap, bilgisayar gereksinimini sağlar.

Bir inşaat firması ya da otomobil üreticisi, tedarikçilerinden çelik temin eder.

Görev Çevresi

Rakipler; işletme ile aynı işi yapan aynı veya benzer mal ve hizmetleri üreterek aynı tüketici ve müşteri grubuna satmaya çalışan, sektör/iş çevresinde birbirleri ile rekabet içinde bulunan diğer birey ve kurumlardır.

Her endüstri kendine özgü spesifik rekabet koşulları ile karakterize edilir. Müzik endüstrisi çelik endüstrisinden veya kimya endüstrisinden farklıdır.

Görev Çevresi

Çin ABD de ilaç şirketlerinin ihtiyaç duyduğu C vitamininin %85 inden fazlasını temin etmektedir.

Çin ve dört büyük üretici arasında yapılan bir anlaşmada Çin C vitaminin kilogramını üç dolardan dokuz dolar seviyesine çıkarmıştır

Görev Çevresi

Rekabet savaşları dünyadaki tüm endüstrilerde söz konusudur.

Coca Cola ve Pepsi soft drink pazarında sürekli bir savaş halindedirler.

UPS ve Fed Ex dağıtım savaşında mücadele vermektedirler.

Home Depot ve Lowe' yapı market pazarında birbirinin rakipleridirler.

Genel Çevre

İşletmenin ve ana ülkesinde faaliyette bulunduğu iş çevresinin (sektörünün) doğrudan ilişkide bulunmadığı ama davranış sonuçlarından dolaylı olarak etkilendiği unsurların yer aldığı ortamdır.

Politik çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu ana ülkedeki yerel merkezi makamların ve bunlara bağlı diğer kurumların siyasi otoritelerini gerçekleştirdikleri ve düzenletici kuralları oluşturdukları ortamdır.

Yasal çevre; işletmenin politik ortamında kararlaştırılan uygulamaların yasalar ve kurallar halinde somutlaştırılarak düzenleyici esaslarla oluşturulan çevredir.

Genel Çevre

Ekonomik çevre; dış çevredeki sınırlı kaynaklardan tedarik edilen girdilerle üretimin gerçekleştirildiği, çıktıların/ürünlerin dağıtıldığı, bölüşüldüğü ve tüketildiği ortamdır.

Ekonomik unsur; faiz oranları, harcanabilir gelirdeki değişimler, hisse senedi piyasasındaki dalgalanmalar ve iş dönemi safhaları gibi faktörleri kapsar.

Müşteri satın alma gücü, işsizlik oranı ve faiz oranları bir organizasyonunu ekonomik çevresinin bir bölümüdür.

Ülke ekonomilerinin bugün birbirlerine daha bağlı hale geldiği açıktır.

Örneğin ekonomik durgunluk tüm dünyayı etkisi altına almıştır.

Genel Çevre

Demografik çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu dış çevredeki nüfus yapısı, özellikleri ve trendleri yönlendiren unsurların yer aldığı ortamdır.

Japonya, İtalya ve Almanya her geçen gün yaşlanan bir nüfus ile karşı karşıya kalmaktadır.

Özellikle Japonya ve İtalya da 2006 da nüfusun %20 den fazlası 65 ve yaş ve üzerindedir.

Genel Çevre

Sosyokültürel çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu toplumda ve onun çeşitli katmanlarında yer alan birey, grup ve kurumların değer yargıları, tutumları, gelenekleri, alışkanlıkları, bakış açıları ve davranış biçimleri oluşturan unsurlardır.

Sosyokültürel çevre; değerler, tutumlar, eğilimler, gelenekler, yaşam tarzları, inançlar, zevkler, davranış kalıpları gibi sosyal kültürel faktörlerle ilgilidir.

Genel Çevre

Teknolojik çevre; işletme faaliyetlerinin her kademesinde olumlu veya olumsuz değişimlere ve gelişimlere neden olan yeni bilgi, yöntem ve tekniklerin teknolojik açımların yer aldığı ortamdır.

25 yıl önce pek çok örgüt masa üstü bilgisayarları kullanmazken.

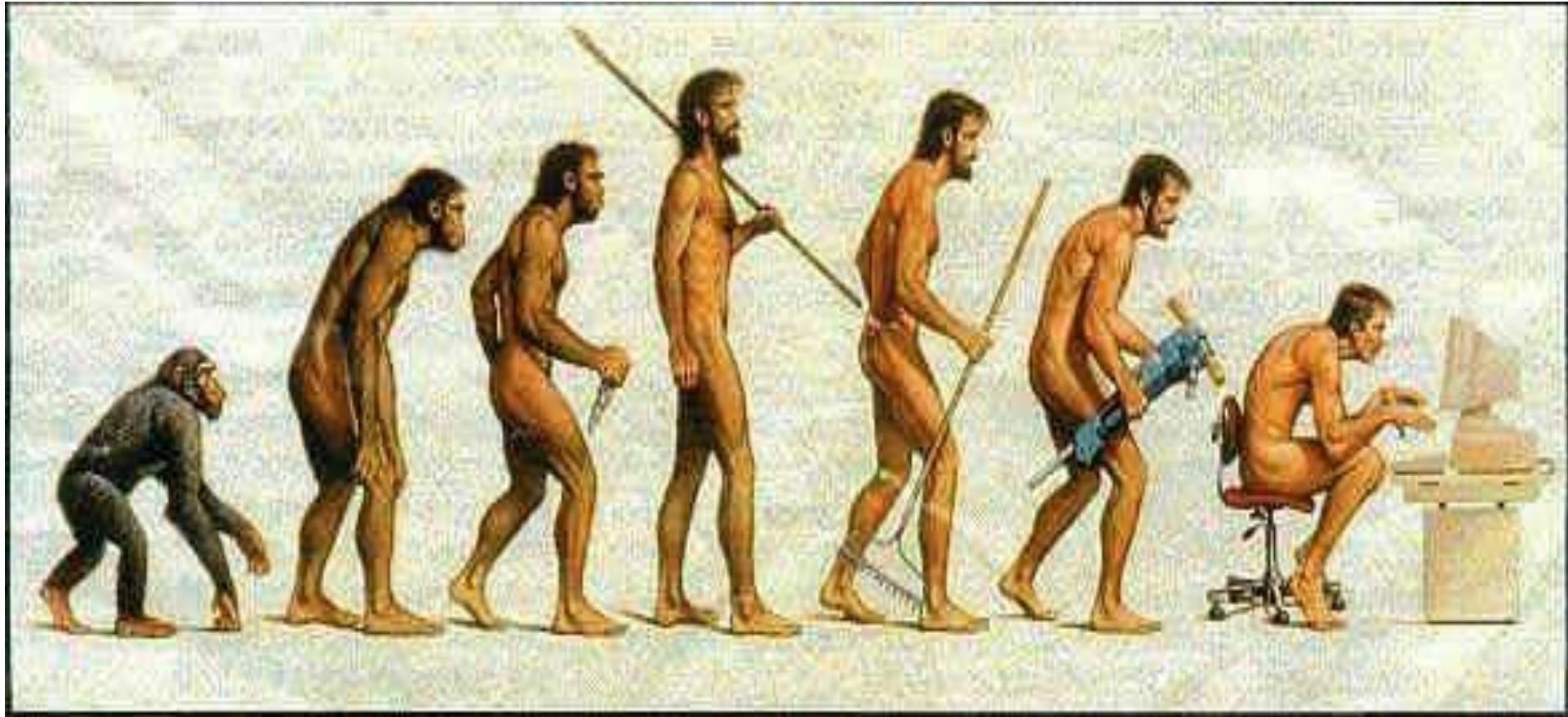
Bugün, bilgisayar ağları, internet ulaşımı, taşınabilir ürünler, video konferanslar, cep telefonları, fax makineleri, ve laptoplar işletmelerde bulunan asgari araçlardır.

Yeni jenerasyon taşınabilir araçlarla kurumsal elektronik postalara, diğer işletmelerle temasa ve hatta her yerden kablosuz bağlantılarla müşteri siparişleri dahi alınabilir hale gelmiştir.

Teknolojinin büyük bir etki yaptığı bir diğer alan ise bilişimdir. Bilişim teknolojisi yalnızca belli bir örgütsel mekanda çalışmanın fiziksel sınırlamalarını aşma imkanı sağlamaktadır. Dizüstü ve masaüstü bilgisayarlar, faks makineleri, akıllı telefonlar, örgütsel ağlar ve diğer BT araçları ile esas olarak bilgiyle ilgili çalışan örgüt üyeleri çalışmalarını istedikleri zaman herhangi bir yerde yapabilir.

Son olarak teknoloji yöneticinin yönetim şeklini özellikle örgüt dışında herhangi bir yerde veya herhangi bir zamanda iş yapan çalışanlar ile etkileşim biçimini de değiştirmiştir. Uzak yerlerde çalışanlar ile etkili bir biçimde iletişim kurmak ve çalışma hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak yöneticilerin baş etmeleri gereken bir zorluktur.

Teknolojik Faktörler



Somewhere, something went terribly wrong

Genel Çevre

Ana ülke çevresi; işletmenin faaliyette bulunduğu yerel ülkesi içindeki iş ve genel çevresinden oluşmaktadır. Sektör olarak da adlandırılan işletme iş çevresi, işletmenin girdilerini sağladığı tedarikçileri ile ilişkide bulunduğu, mal ve hizmetlerini müşterilerine ulaştırdığı ve aynı işi yapan rakipleri ile rekabet ettiği ortamdır.

Genel Çevre

Yabancı ülke çevresi; işletmenin sınır ötesi faaliyetlerini gerçekleştireceği yabancı ülkedeki sektör ve genel çevre unsurlarından oluşmaktadır. Sektör ve genel çevrede yer alan unsurlar, ana ülkedeki benzer dış çevre unsurlarından oluşmaktadır. Ancak bu unsurlar yabancı ülkenin farklı özelliklerini taşımaktadır.

Genel Çevre

Uluslararası çevre; ana ülkede faaliyette bulunan işletme ve sektörünü olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek ülke sınırları dışında oluşan her türlü yabancı kaynaklı genel ve sektörel unsurların bulunduğu ortamdır.

Günümüzde her şirket küresel kurallara göre rekabet etmektedir.

Yüksek kaliteli- düşük fiyatlı Japon ve Kore kökenli arabalar
Amerikan otomobil endüstrisini kökünden değiştirmiştir.

Starbucks ve Wal- Mart gibi pek çok Amerikan şirketi konumlarını
doymuş olan yerel pazarlarından deniz aşırı pazarlara kaydırmışlardır.

Uluslararası İş Çevresinde Kilit Oyuncular

- İhracat/ithalatçı Küçük ve Orta Boy İşletmeler; KOBİ** tanımı ülkenin ekonomik durumuna göre farklı ölçeklerde tanımlanabilmektedir. Türkiye'deki toplam işletmeler içindeki oranı % 99 civarında bulunan KOBİ türü işletmelerin;
- Çalışan kişinin **250** kişiden az olması,
 - Yıllık satış cirosu veya bilanço değerinin **40 milyon** TL den daha az olarak gerçekleşmesi
 - Yukarıdaki iki ölçütten daha büyük bir işletme grubunda bağlı işletme olarak yer almaması.

Uluslararası İş Çevresinde Kilit Oyuncular

KOBİ ler ayrıca kendi içlerinde aşağıdaki şekilde sıralanmaktadırlar.

Çalışan sayısı **10 veya daha az**; yıllık satış cirosu veya yıllık bilanço değeri **1 Milyon TL** den veya daha az olan işletmeler **Mikro İşletmelerdir.**

Çalışan sayısı **50 veya daha az**; yıllık satış cirosu yıllık bilanço değeri **8 Milyon TL** veya daha az olan işletmeler **Küçük İşletmelerdir.**

Çalışan sayısı **250 den az**; yıllık satış cirosu veya bilanço değeri **40 Milyon TL** veya daha az olan işletmeler **Orta Boy İşletmelerdir.**

Uluslararası İş Çevresinde Kilit Oyuncular

İhracat/İthalatçı Büyük İşletmeler; KOBİ tanımlamasında yer alan ölçeklerin üzerindeki işletmeler **Büyük İşletmelerdir.**

Yerel pazarlarda sektörün yerli veya yabancı işletmeleri ile rekabet eden, yabancı ülkelerde ihracat, ithalat, sözleşmeli işbirlikleri ve üretim faaliyetleri yürüten işletmelerdir.

Uluslararası İş Çevresinde Kilit Oyuncular

Dış Ticaret Sermaye Şirketleri; ihracat ve ithalatta bazen dış ticaret uzmanı bağımsız işletmeler kullanılmaktadır.

Dış ticaret sermaye şirketleri, sadece dış pazarlarda satış ve pazarlama konularında organize olmuş, deneyim sahibi uzman işletmelerdir.

KOBİ'ler başta olmak üzere çeşitli üreticilerin her türlü mallarının doğrudan ihracatını yaparlar.

Bu işletmeler dış ticaretin her aşamasında ve uluslararası ekonomik ilişkiler alanında uzmandırlar.

Bu tür şirketlerin dış ticaret ciroları çok yüksek olduğundan ölçek ekonomisi nedeniyle düşük maliyet ve komisyonlar uygulayabilmektedirler.

İşlemler sonucunda oluşabilecek dış ticaret teşviklerini ise ihracatını üstlendikleri işletmelere devretmekte ve onların teşviklerden yararlanmasını sağlamaktadırlar.

Uluslararası İş Çevresinde Kilit Oyuncular

Uluslararası İşletmeler; iki veya daha çok ülkenin sınırları içinde gerçekleştirilen ticari faaliyetlerdir.

Bu işletmelerde **ithalat** ve **ihracat** faaliyetleri ön plandadır.

Uluslararası İş Çevresinde Kilit Oyuncular

Çokuluslu İşletmeler; birden fazla ülkede gelir getirici varlıklarını ve ticari faaliyetlerini kısmen veya tamamen yöneten ve kontrol eden işletmelerdir.

Çokuluslu işletmeler, genellikle girişimci olarak herhangi bir ülkede iş yaşamına başlamakta, zaman içinde ürünleri, çeşitli pazarları ve faaliyette bulunduğu ülkeler itibariyle «**küresel**» niteliklere sahip olarak *ülke-üstü* bir konuma gelmektedirler.

Ancak doğrudan çokuluslu bir işletme olarak kurulan ve *ülkeler-üstü* ticari faaliyetler yürüten örnekleri de bulunmaktadır.

Küreselleşme

Giddens'a (1999) göre küreselleşme, ekonomik olmasının yanı sıra politik, teknolojik kültürel bir boyuta sahiptir.

1960' ların sonunda hızla gelişen iletişim sistemleri küreselleşmenin oluşumunda önemli bir etkiye sahip olmuştur.

Mikro ekonomik unsurların zaman içinde ortadan kalkmasıyla birlikte küreselleşme günümüzde nitelik ve niceliksel açıdan oldukça farklı bir kavram haline gelmiştir (Sergi, 2005)

Küreselleşme

Küreselleşme, ulusal kuruluş ve ekonomilerin ekonomik, kültürel, siyasi ve teknolojik olarak karşılıklı bağımlılıkları konusunda artan eğilimdir.

Küreselleşmenin özelliği *ulussuzlaşmadır* ve ulusal sınırların önemsiz hale gelmesidir.

Ulusal sınırlar dışında iş birliği yapan kimlikleri ifade eden *uluslararasılaşmadan* farklı bir olgudur.

Ekonomik ve ticari hayatta yaşanan hızlı değişimle birlikte, ülkeler arasındaki sınırların yavaş yavaş ortadan kalkması ve dünyanın global bir pazar halini alması sonucunda **çokuluslu** işletmeler ön plana çıkmıştır.

Küreselleşme

Küreselleşme dünyada yeni bir olgu değildir.

Eski çağlardan beri Akdeniz, Ortadoğu, Asya, Afrika ve Avrupa da ki uygarlıklar arasında sınır ötesi karşılıklı ticari ilişkilerin oluşturulduğu görülmektedir.

Baharat yolu, ipek yolu gibi çeşitli ticaret yolları sayesinde malların sınır ötesi değişiminin de sağlandığı bilinmektedir.

Bu ticaret yolları ticari malların değişiminin yanı sıra toplumlar arası kültürel aktarımın sağlanmasında da önemli bir role sahip olmuşlardır.

Küreselleşme

On dokuzuncu yüzyılın ilk dönemlerinde görülmeye başlayan tüccarlar aynı zamanda endüstri devriminin önemli birer aracısı olmanın yanı sıra teknolojik gelişmelerin ve buluşların sınır ötesine aktarılmasında da önemli role sahip olmuşlardır.

<i>Phase of Globalization</i>	<i>Approximate Period</i>	<i>Triggers</i>	<i>Key Characteristics</i>
First phase	1830 to late 1800s, peaking in 1880	Introduction of railroads and ocean transport	Rise of manufacturing: cross-border trade of commodities, largely by trading companies
Second phase	1900 to 1930	Rise of electricity and steel production	Emergence and dominance of early MNEs (mainly from Europe and North America) in manufacturing, extractive, and agricultural industries
Third phase	1948 to 1970s	Formation of General Agreement on Tariff and Trade (GATT); conclusion of World War II; Marshall Plan to reconstruct Europe	Focus by industrializing Western countries to reduce trade barriers; rise of MNEs from Japan; development of global capital markets; rise of global trade names
Fourth phase	1980s to present	Privatization of state enterprises in transition economies; revolution in information, communication, and transportation technologies; remarkable growth of emerging markets	Rapid growth in cross-border trade of products, services, and capital; rise of internationally-active SMEs and services firms; rising prosperity of emerging markets

Küreselleşme Aşamaları

Birinci Aşama: bu dönemde işgücü oldukça hareketli bir yapıya sahiptir. 1800' ler de her yıl 300.000 insan Avrupa'dan ayrılmış ve bu rakam 1900' ler de 1 Milyon kişiye ulaşmıştır.

Refah düzeyi yüksek ülkelerdeki dev işletmeler hammadde temin etmek ve her türlü ürünü üretmek için uzak ülkelerde tesisler kurmuşlardır. Dev yük gemileri, ürünlerini uzaktaki pazarlara ulaştırmak için denizlerde seyahat etmişlerdir.

Yapımı 1866 da tamamlanan Atlantik telgraf hattı sayesinde Avrupa ve Amerika arasındaki iletişim hiç olmadığı kadar hız kazanmıştır.

Küreselleşmenin ilk aşamalarındaki temel itici unsurlar; buharlı gemiler, telgraf ve demir yolları, ilerleyen zamanlarda telefon ve uçaklar olmuştur.

Küreselleşme Aşamaları

İkinci Aşama: 1900 lerin başında Nestlé, Shell, Siemens, British Petrol gibi Avrupa kökenli şirketlerin yabancı ülkelerde üretim tesisleri kurmaya başlamaları ile birlikte I. Dünya savaşı (1914) öncesinde operasyonlarını küresel hale getirmeye başlamışlardır. İtalyan otomobil üreticisi Fiat I. Dünya savaşı esnasında her iki tarafa da araç temin etmiştir.

Küreselleşme Aşamaları

Bu dönemde ilk çok uluslu işletme Hollandalı margarin üreticisi "**Unique Margarin**" ile İngiliz sabun üreticisi Lever Brothers'ın 1930 yılında birleşmesiyle oluştu. Bu iki şirketin birleşmesiyle Unilever ismi ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme Aşamaları

Üçüncü Aşama: 1945, İkinci Dünya savaşı sonu; Avrupa ve Japonya'nın yeniden inşa edilmesiyle birlikte bu pazarlarda tüketim ürünlerine olan talebin artması.

Amerika'nın savaştan en az zarar gören ülke olması nedeniyle dünyanın en güçlü ekonomisine dönüşmeye başlaması.

Avrupa da devlet yardımlarıyla ekonomik faaliyetlerin yeniden canlandırılmaya çalışılması.

Savaş sonrasında para ve sermaye hareketlerinin katı kontrol ve yüksek tarifelerle kontrol altına alınması.

Avustralya, Amerika ve İngiltere'nin uluslar arası Pazar arayışları içerisine girmesi.

Küreselleşme Aşamaları

Amerikan, Batı Avrupa ve Japon kökenli ilk çokuluslu işletmelerin ortaya çıkması küreselleşmenin üçüncü aşamasına denk gelmektedir.

Unilever, Philips, Royal Dutch-Shell, ve Bayer gibi Avrupa kökenli şirketlerin başta kendilerine bağlı sömürgelerinde olmak üzere dünyanın hemen her yerinde kendilerine bağlı şubeler açmaya başladıkları görülmektedir.

Küreselleşme Aşamaları

Bu dönemde Nestlé, Kraft, Kellogg, Lockheed, Caterpillar, Coca-Cola, Chrysler, and Levi's gibi pek çok işletme uluslar arası alanda büyümeye ve tanınmaya başlamıştır.

Bu firmalar dünyanın her yerine aynı ürünleri satmaya başlamışlardır.

1960 lar dan itibaren küresel pazarda Avrupa, ABD ve Japon kökenli firmalar rekabet etmeye başlamışlardır

Küreselleşme Aşamaları

Dördüncü Aşama: 1980 'lerin başlarından günümüze kadar olan süre. Kişisel bilgisayarların, internetin, Web sağlayıcıların ve cep telefonlarının geliştiği aşamadır.

Sovyetler Birliğinin çöktüğü, ABD ve Batı Avrupa da liberal ekonominin yükseldiği, endüstrileşme ve modernleşme hareketlerinin Çini de içine alan Batı Asya ülkelerinde de hız kazandığı dönem olarak karakterize edilir.

Refahın uluslar arasında artmasıyla birlikte, Meksika, Hindistan ve Brezilya gibi ülkelerin yükselen pazarlar arasında yer alması.

Küreselleşme Aşamaları

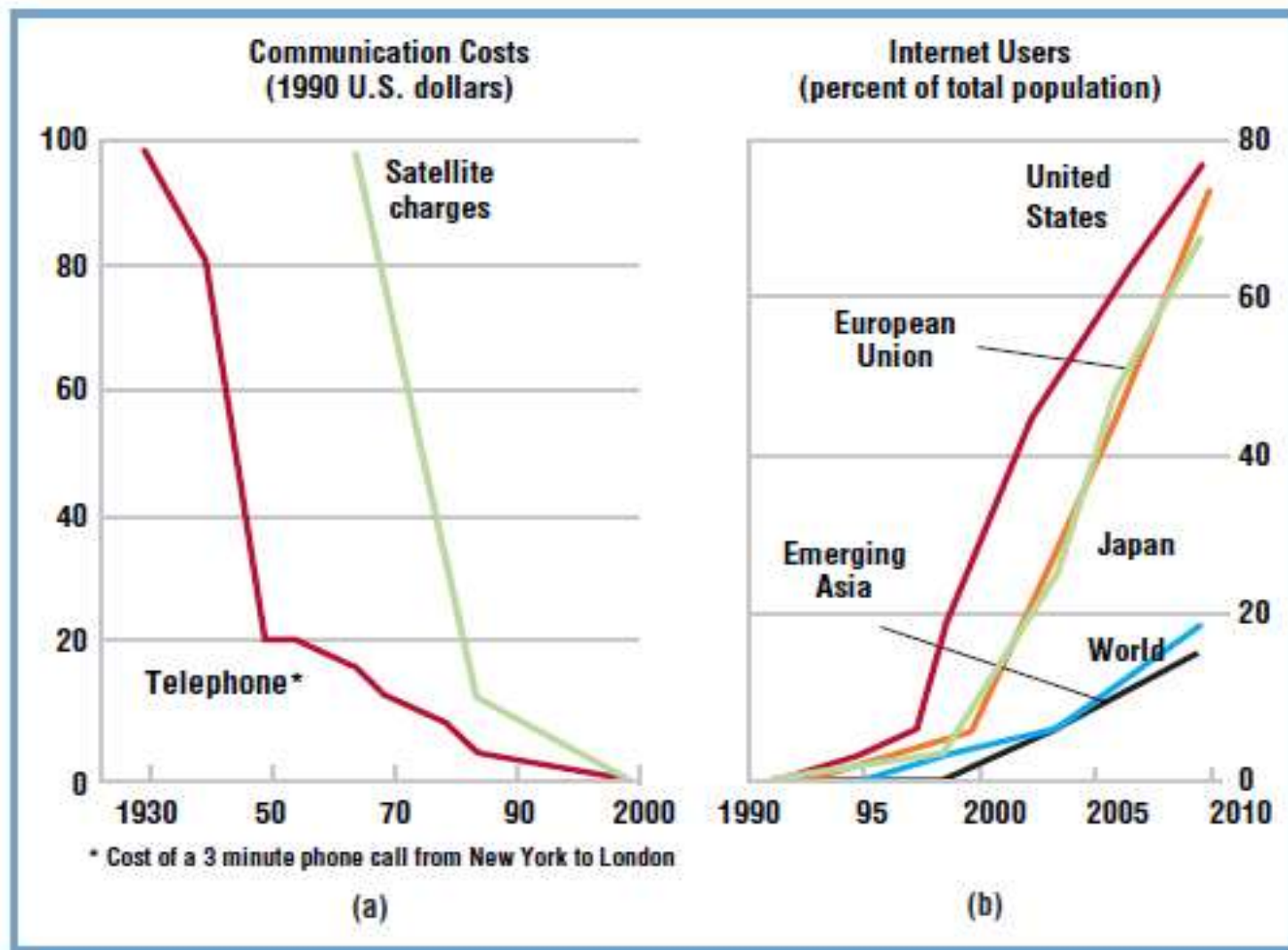
1980'ler finans ve ileri teknoloji sektörlerinin hızlı bir şekilde büyümesi ile karakterize edilir.

İletişim, bilgi ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslar arası faaliyetlerinin artmasını sağlayarak bu işletmelerdeki yöneticilerin dünyanın her yeri ile fiziksel ve coğrafik mesafe olmaksızın dünyanın en ücra köşesiyle bile operasyonel anlamda bağlantı kurmaları olanağını sağlamıştır.

Bu teknolojiler banka, eğlence, turizm, sigorta ve perakende gibi hizmet sektörlerinin de küreselleşmesini sağlamıştır.

Küreselleşme Aşamaları

Geçmişte yabancı tedarikçilerle iletişimin tek yolu oldukça yavaş posta hizmetleri ve yüksek maliyetli telefon ve teleks makineleriydi. 1930'da, New York ve Londra arasındaki 3 dakikalık bir görüşmenin maliyeti 3000 dolar iken 1980 ler de bu maliyet 6 dolara düşmüş, bugün ise sanal ortamda neredeyse bedavaya gelmektedir.



Declining Cost of Global Communication and Growing Number of Internet Users

Küreselleşme Aşamaları

Bugün ülkesiz firmalar yatırım ve ticaret aktivitelerini küresel pazarlarda yapılandırmakta ve koordine etmektedirler.

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler birbirlerinden çok uzakta olan uluslar arasında coğrafik ve kültürel mesafelerin azalmasının önünü açmıştır.

Küreselleşme ile birlikte pazarların yönetilebilir hale gelmesiyle dünya her geçen gün küçülmeye devam etmektedir.

Şekilde bu süreç yer almaktadır.

<i>In This Time Period ...</i>	<i>Fastest Transportation Was Via ...</i>	<i>At a Speed of ...</i>
1500 to 1840s	■ Human-powered ships and horse-drawn carriages	10 miles per hour
1850 to 1900	■ Steamships ■ Steam locomotive trains	36 miles per hour 65 miles per hour
Early 1900s to today	■ Motor vehicles ■ Propeller airplanes ■ Jet aircraft	75 miles per hour 300– 400 miles per hour 500– 700 miles per hour

Exhibit 2.2 The Death
of Distance

Küreselleşme Boyutları

Pazarların Küreselleşmesi; alıcıların tercihlerinin dünya genelindeki pazarlara yönelmesini ifade etmektedir.

Bu eğilim; tüketim ürünleri ve ticari hizmetler gibi pek çok ürün kategorisini kapsamaktadır. Giyim firması Zara, ayakkabı üreticisi Nike, elektronik üreticisi Samsung gibi firmalar, aynı ürünleri pazarlayan, küresel ürünler satan firmalardan bir kaçıdır.

Örneğin i Pad'in standartlaştırılmış özellikleri ve Apple'ın küresel pazarlama stratejisi ile küresel bağlamda tanınan bir marka olması nedeniyle küresel bir ürün olma özelliği taşır.

Pazarların Küreselleşmesi

Küresel ürünler ve küresel rekabet; yarı iletkenler (Intel, Philips), hava taşıtları (Airbus, Boeing), inşaat ekipmanları (Caterpillar, Mitsubishi), otomobiller (Toyota, Volkswagen), finansal hizmetler (Citicorp, HSBC), hava yolu taşımacılığı (Lufthansa, THY), muhasebe hizmetleri (Ernst&Young), tüketim ürünleri (Procter & Gamble) ve fast food (KFC, Mc Donalds) gibi pek çok endüstriyi ve pazarı şekillendirmektedir.

Pazarların küreselleşmesi işletmelere sunduğu yararlar nedeniyle iş dünyasında önemlidir. Sağladığı yararlar aşağıda değinilmiştir

Pazarların Küreselleşmesi

Pazarlama Maliyetlerinin Düşürülmesi; küresel ürünler pazarlayan işletmeler, belirli pazarlama faaliyetlerini ***standartlaştırarak*** maliyeti düşürebilirler.

Örneğin şampuan gibi küresel ürünü satan bir işletme, küresel Pazar için aynı ürünü hazırlayıp her bir pazarda konuşulan dile göre farklı bir ambalaj tasarımı yapabilir. İşletmeler reklamlarını tüm pazarlar için aynı görsellerle ancak TV reklamları ve basılı reklamları yerel dillerde yayımlayarak da giderlerini azaltabilirler.

Pazarların Küreselleşmesi

Benzer olarak üretilen ürünler, kullanımda tamamen bir başkası yerine parça olarak kullanılabilecek şekilde değiştirilebilme özelliklerine sahiptirler.

Örneğin, yarı iletkenler, iletişim malzemeleri ve diğer elektronik malzemeler benzer amaç ve fonksiyon için tasarlanırlar, nihai kullanıcının malzemeyi ne amaçla kullandığının önemi yoktur.

Mikro işlemciler bilgisayarları çalıştırır, telefonlar ve hatta otomobil motorlarında kullanılabilirler.

Pazarların Küreselleşmesi

Yeni Pazar Fırsatları Yaratmak; küresel ürünler satan işletmeler kendi iç pazarları doymuşsa yurt dışında yeni fırsatlar arayabilirler.

Çin, ABD'nin nüfusundan daha fazla sayıda olan 500 milyon internet kullanıcısı ile çevrim içi iş fırsatları için muazzam bir potansiyele sahiptir.

ABD nüfusunun % 70'inden fazlası internette gezinirken bu oran Çin'de ancak nüfusun %38'i kadardır.

Bu aynı zamanda daha fazla Çinli kullanıcının ürün araştırmak ve satın almak için internette zaman geçirdiği anlamına gelmektedir.

Pazarların Küreselleşmesi

Düzensiz Gelir Akışını Dengelemek; küresel ancak mevsimlik ürünler satan bir işletme, uluslararası satışlar ile gelirlerindeki düzensizliği dengeleyebilir.

Yurt içi satıştan yurt dışı satışa yönelen işletme mevsimler arası satış orantısızlıklarını dengeleyerek nakit akışını dengelemiş olur.

Örneğin bronzlaştırıcı güneş ürünleri satan bir işletme ürünlerini kuzey ve güney yarı kürede birbirini takip eden mevsimsel döngülerde pazarladığında, küresel ancak mevsimsel olan bu ürünlerden düzenli satış geliri elde edebilecektir.

Pazarların Küreselleşmesi

Yerel Alıcıların İhtiyaçları; küresel pazarlarda potansiyel karlılık arayışındaki yöneticiler, alıcıların ihtiyaçlarını göz ardı etmemek için firmanın ürünleri ve pazarlar arasındaki uyumu sürekli izlemelidirler.

Müşteriler için uyarlanmış ürünleri pazarlamak standart bir ürünü pazarlamaktan daha karlı olacaktır.

Örneğin meşrubatlar, fast food ürünleri ve tüketim ürünleri dünya çapındaki pazarlara nüfuz etmeye uygun ürünlerdir.

Pazarların Küreselleşmesi

Japonya'nın güneyinde Coca –Cola, Pepsinin şekerli tadıyla rekabet edebilmek için geleneksel formülünde küçük değişiklikler yapmaktadır.

İneklerin kutsandığı ve biftek yemenin tabu olduğu Hindistan'da Mc Donalds koyun etinden üretilen köftelerle hazırladığı susamlı ekmek ve diğer soslarla tatlandırılan '**Maharaja Mac Burgeri**' pazarlamaktadır.

Pazarların Küreselleşmesi

Küresel Sürdürülebilirlik; bu tür işletmelerin göz önünde bulundurması gerek bir ihtiyaçta tüm dünya vatandaşlarının ihtiyaçlarını dikkate alarak sürdürülebilirliğin gerçekleştirilebilmesidir.

Sürdürülebilirlik; bugünkü ihtiyaçları karşılarken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan büyüme ve kalkınmanın sağlanmasıdır.

Bu tür işletmelerin sloganı '*azalt, tekrar kullan ve geri dönüştür*'

Pazarların Küreselleşmesi

ÖRNEK: Üç Pazar Üç Strateji

Bir işletme, işletme stratejisini Pazar özelliklerine göre uyarlar. Dünya üzerindeki 7 milyar insan, 3 farklı Pazar içerisinde yaşamını sürdürmektedir.

Gelişmiş Pazarlar: bu pazarlar yaklaşık 1 milyar insanla, dünyanın en istikrarlı tüketici pazarıdır. Nüfusun büyük bir kısmı orta sınıftan oluşur ve hemen hemen istenen her ürünü tüketebilirler. Alt yapıları son derece gelişmiş ve etkindir.

Yükselen Pazarlar: 2 milyar nüfus ile bu pazarlar gelişmiş ülkelere yetişmek için çaba sarf etmektedir. nüfusun büyük kısmı, ücretlerin nispeten yüksek olduğu büyük şehirlere göç etmiş ve bu nedenle, şehirlerin alt yapıları yetersiz kalmaya başlamıştır. Artan gelirleri kaynaklar ve temel ürünler konusunda talebi de artırmaktadır.

Geleneksel Pazarlar: küreselleşme sayısı 4 milyar insanı bulan bu pazarlara uğramamaktadır. Nüfusları çoğunlukla kırsal kesimde yaşayan bu pazarların kredi ve ek gelir ihtiyacı kısıtlıdır. İnsanlar için yasal düzenleme ve devlet koruması çok azdır.

Pazarların Küreselleşmesi

Toyota: faaliyet gösterdiği gelişmiş pazarlarda çevreye duyarlılık konusuna yoğunlaşmıştır. Benzin-elektrik kullanımlı hibrid teknolojiler üzerinde kapsamlı araştırmaların sonucunda firma Prius modelini pazara sunmuştur. *Motor Trend 'in* Yılın Aracı olarak tanıttığı Prius, Toyota'nın rekor karlara ulaşmasını ve **yeşil** firmalar arasına girmesini sağlamıştır.

Shree Çimento: Hindistan menşeli bir çimento firmasıdır. Firma, gelişen pazarlar içerisinde yer alan Hindistan'da düşük maliyetli enerji talebi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle üretimde kullanmak üzere dünyadaki en etkin enerji dostu sürecini geliştirmiştir. Artık dünyanın önde gelen çimento firmaları enerji kullanımı konusundaki yenilikleri öğrenebilmek için Shree Firmasını ziyaret etmektedir.

Blommer Çikolata: ABD'li firma, geleneksel pazarlardaki yerleşik kakao üreticileri ile çok yakın çalışmaktadır. Firma Rain Forest Alliance tarafından iyi tarım uygulamaları, çevre bilinci ve HIV farkındalığı gibi konularda çiftçileri eğitmesi nedeniyle «Sustainable Standart Setter» ödülünü almaya hak kazanmıştır.

Üretimin Küreselleşmesi

Bir işletmenin, mal ve üretim faaliyetlerini, mal ve hizmetlerini en düşük maliyet ve en yüksek kalite ile üretilebilmesini sağlayabilecek bölgelere taşınmasıdır. Bu süreç, hammadde veya montajı yapılacak ara ürünler gibi ana üretim girdileri için kaynak kullanımının ve bunun yanı sıra hizmetler için uluslararası dış kaynak kullanımını kapsamaktadır.

Sağladığı faydalar;

Düşük maliyetli işgücüne erişim; firmalar yıllardır üretim tesislerini ücretlerin daha düşük olduğu ülkelerde kurarak oyuncak, küçük ev aletleri, ucuz elektronikler ve tekstil gibi pek çok ürünün üretim maliyetini düşürmektedir. Üretimin düşük maliyetli ülkelere taşınması artık muhasebe ve Ar-ge gibi hizmetlerin üretiminde de uygulanmaktadır. Avrupa ve Amerika kökenli pek çok firma maliyetlerini %60 oranında azaltmak amacıyla müşteri hizmetleri ve operasyon birimlerini Hindistan gibi uzak ülkelere taşımaktadır.

Üretimin Küreselleşmesi

Teknik Uzmanlığa Erişim; film Roman, TV dizisi The Simpsonlar'ın yapımcısıdır. Firma, dizideki karakterlerin temel pozlarını ve adım adım çerçeve yönergelerini Güney Kore de Seul kentinde kurulmuş olan AKOM Prodüksiyon firmasına göndermekte, AKOM ise pozları bir araya getirip animasyonu tamamlamaktadır.

Üretimin Küreselleşmesi

Üretim Girdilerine Erişim; işletmelerin ülkelerinde bulunmayan ya da pahalı olan kaynaklara erişebilmesini sağlamaktadır. Örneğin Japonya, küçük, yoğun nüfuslu ve özellikle orman gibi doğal kaynaklardan yoksun bir ada ülkesidir. Japonya'nın en büyük kağıt üreticisi Nippon Seishi, Avusturalya, Kanada ve ABD de geniş ormanlar ve bunları işleyen üretim tesislerine sahiptir.

Firma bu sayede sadece temel kaynaklara erişim sağlamamakta aynı zamanda kağıt üretim sürecini en başından itibaren kontrol altında tutmaktadır.

Diğer taraftan firma, kağıt üretiminin temel girdisi olan kağıt hamurunu dışarıdan alması durumunda karşılaşacağı fiyat ve tedarik düzensizliklerini ortadan kaldırıp düzenli girdi sağlamayı da garanti altına almaktadır.

Bir çok Japon firması daha ucuz enerji kaynaklarına erişim için üretimlerini Çin Vietnam gibi enerji fiyatlarının daha düşük olduğu ülkelere taşımaktadır.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

Pazarların ve üretimin küreselleşmesinin ardında iki güç yer almaktadır.

Ticaret ve yatırım engellerinin azaltılması ile **teknolojik yenilik**.

Ticaret Ve Yatırım Engellerinin Azaltılması; 1947 Yılında bir araya gelen 23 ülkenin siyasi liderleri (12 gelişmiş 11 gelişmekte olan ülke) tarifeleri ve tarife dışı engelleri azaltarak serbest ticareti teşvik etmeye yönelik **Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT)** hazırlamışlardır.

Tarifeler, ticareti yapılan ürünlerden alınan vergiler, **tarife dışı engeller** ise ithal edilen ürüne konan miktar sınırlamalarıdır.

Anlaşmanın 40 yıl sonrasında dünyadaki mal ticareti 20 kat artmış, ortalama tarifeler %40 tan, %5'e düşmüştür.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

Dünya Ticaret Örgütü; uluslararası ticaret kurallarını uygulayan organizasyondur.

Örgütün üç ana hedefi; **ticaretin serbest akışını sağlamak, yeni pazarların açılışına destek olmak ve üyeleri arasındaki ticari anlaşmaları çözmektir.**

DTÖ'yü **GATT** tan ayıran özellik, ticaretteki anlaşmaları çözebilme gücüdür.

DTÖ anlaşmalarını çoğu üye ülkeler arasında imzalanan adil ve açık ticaret politikalarını sürdürmeye yönelik anlaşmalar oluşturur.

Bu anlaşmalara uymayanlar ya ticari politikalarını DTÖ anlaşmalarına uyarlamak durumunda ya da tazminat ödeme durumu ile cezai yaptırımlarla karşılaşır

Küreselleşmenin İtici Güçleri

Dünya Bankası; ulusal ekonomik kalkınma çabalarını finanse etmek amacıyla kurulmuştur. Kuruluş amacı, II. Dünya savaşı sonrası Avrupa'nın yeniden yapılandırılması için gereken finansal desteği sağlamaktır.

Banka, daha sonra gelişmekte olan ülkelerin temel mali ihtiyaçlarına odaklanmaya başlamış, bugün Afrika, Güney Amerika ve Güneydoğu Asya da gelişmekte olan pek çok ülkenin kalkınma projelerini finanse etmektedir.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

Uluslararası Para Fonu (IMF); Sabit döviz kuru sistemlerini düzenleyip,

Uluslararası mali sistemlerin kurallarını uygulamak amacıyla kurulmuştur.

amaçları arasında uluslararası mali işbirliğini sağlamak, uluslararası ticaretin genişlemesini ve dengeli büyümesini kolaylaştırmak, rekabetçi, devalüasyonları önlemek ve üyelerine kısa vadeli finansal kaynak sağlamak gibi kolaylıklar sağlamaktır.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

Teknolojik Yenilikçilik; işletmeler ve tüketiciler işlerini yürütmek için **e-ticaret** faaliyeti ile uğraşmaktadırlar.

Ürün alım, satım ve değişiminde, müşteriye hizmet sunmada veya iş ortakları ile bir araya gelmede bilgisayar ağlarıyla sağladıkları tüm etkileşimler bu kapsamdadır.

E ticaret yalnızca bitmiş ürünlerin ithalat ve ihracatında değil, yurt dışında üretim yapma konusunda da işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır.

E-posta ve Video Konferans; ülke sınırları dışında farklı zaman dilimlerinde çalışmak, işletme faaliyetlerinin koordinasyon ve kontrolünde bazı zorluklar yaşanmaktadır.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

İnternet; işletmeler farklı bölgelerdeki yöneticileri ile üretim hakkında bilgi almak ve stratejilerini gözden geçirmek, dağıtım engellerini kontrol etmek gibi konularda daha hızlı daha ucuz bir biçimde irtibat kurmak amacıyla interneti kullanmaktadırlar.

Yine **gelecek yılların satış tahminlerini netleştirmek, stoklarını düşürmek ve tedarikçileri ile iletişimlerini geliştirmek** gibi daha uzun vadeli amaçlar için de kullanılmaktadır.

Uluslar arası müşteri tabanına ulaşmada maliyetin düşürülmesi özellikle küçük işletmeler için önem arz etmektedir.

İnternet ürünün müşteriye ulaşmasında geçtiği tüm aşamalardaki aracı sayısını düşürerek üretim sonrası maliyetleri de düşürmektedir.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

İşletme İçi ve Dışı Ağ Sistemleri (Intranet-Extranet); işletme içi web siteleri ve bilgi ağları aracılığıyla çalışanlar kendi bilgisayarları işletme verilerine ulaşabilmektedirler.

Volvo'nun oldukça etkili olan intranet sistemi satış ve pazarlama bilgilerine ilişkin bir veri tabanı sunmaktadır. Süreç, genel merkezin firma geneli için hazırlanan pazarlama planını

Volvo intranetine yüklenmesi ile başlamaktadır. Ardından dünyanın her yerindeki alt kuruluşlarının pazarlama yöneticilerinin kendi pazarlarına uygulanacak faaliyetleri seçmesi ve kendi pazarlama planlarını oluşturarak veri tabanına yüklemesi ile devam etmektedir. bu sayede Pazar yöneticilerini her birinin diğer alt kuruluş, şubenin pazarlama planlarını görmesi ve ilgili kısımları kendi planlarına uyarlaması mümkün olmaktadır.

İşletme dışı ağ sistemleri ise **dağıtıcı** ve **tedarikçilere** işletme veri tabanına ulaşma imkanı vererek elektronik ortamda otomatik olarak sipariş emri verilmesini ve azalan stokların tamamlanmasını sağlamaktadır.

Küreselleşmenin İtici Güçleri

Ulaşım Teknolojilerindeki gelişmeler; taşımacılık sektöründeki gelişmeler sevkiyatı daha etkili ve güvenilir hale getirerek Pazar ve ürünlerin küreselleşmesine yardımcı olmaktadır.

Geçmişte bir yük gemisi bir palet malzemeyi boşaltmak için limanda 10 gün beklemek durumunda kalmakta iken bugün oto raylara ya da tır kasalarına hızlıca yüklenebilen 6 ile 12 metre arasındaki uzunluktaki konteynerlerin doğrudan nihai teslim adresine aktarılmasıyla yaklaşık 210 metre uzunluktaki bir yük gemisi 15 saat içerisinde tüm mallarını boşaltabilmektedir.

küresel konum belirleme sistemi (GPS), uydularını kullanarak geminin seyrini gösteren bilgisayarlı paneller sayesinde işlemleri daha güvenilir hale getirmiştir.

Çokuluslu İşletme Kavramı

En genel anlamda bir şirket birçok ülkede fiilen üretim ve dağıtım faaliyetlerinde bulunduğu zaman çok uluslu şirket niteliğini kazanır. Çok uluslu şirket doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden, dolayısıyla kaynak ülke dışında mal ve hizmet üreten özetle uluslararası üretim yapan firmadır”.

Çokuluslu İşletme Kavramı

Çokuluslu şirketler, yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren, üretimle ilgili kararların bir merkezden alındığı, çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlerdir.

IBM gibi farklı ülkelerde fabrikaları, ofisleri ve farklı fonksiyonları olan bir şirket olabileceği gibi Boeing gibi sınır ötesinde temelde ihracat işlemleri yapan bir şirket de olabilir

Çokuluslu İşletme Kavramı

Başka bir tanım “Çok uluslu şirket bir ana merkez ile ona bağlı çeşitli ülkelerde üretimde bulunan ve ana merkezin denetimi altındaki şubelerin oluşturdukları bir bütündür.”

Diğer bir tanıma göre ise gelirlerinin **%25** inden fazlasını ülke dışından elde eden şirketlerdir.

Çokuluslu İşletme Kavramı

Çok uluslu şirketleri bu tür şirketlerden ayıran en önemli özellikleri, cirolar ve çalıştırdıkları personel sayılarıdır.

Bir işletmenin çok uluslu şirket olarak değerlendirilebilmesi için **Fortune 500** ve **Global 500** gibi kuruluşların yaptığı listeye girebilmesi gerekmektedir.

Bu şirketler neden ulusal sınırların ötesine taşdılar?

Çünkü ulusal pazar yetersiz hale gelmişti.

Singer, Standart Oil, General Electric, National Cash Register,
International Harvester, Mc Cormick, Kodak Amerika Birleşik
Devletleri'nin;

AEG, Siemens, Halske, Bergmann, Shell, Unilever, Krup, Philips,
Imperial Chemicals, Bayer,... Avrupa'nın ilk uluslararası şirketleri
oldu.

Günümüzde Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, BP, Toyota gibi şirketler ön
sıralarda gelmektedir.

Son yıllarda Wal-Mart, ciro itibariyle devamlı birinci gelmektedir.

1997 yılında dünyanın en büyük 500 çok uluslu şirketlerden 162'si ABD, 155'i AB, 126'sı Japonya, 14'ü İsviçre, 13'ü G. Kore, 6'sı Kanada, 5'i Brezilya, 5'i Avustralya, 3'ü Çin ve 11'i de diğer ülkelere aittir (Fortune 500, 1997).

2015 yılı itibariyle en büyük 500 şirket sıralamasında ABD'li şirket sayısı 133, Japon 68, Çin 61, Fransa 35, Almanya 34, İngiltere 30, İsviçre 15, Güney Kore 14, Hollanda 12, İtalya 10, İspanya 9, Hindistan 8, Tayvan 8, Rusya 7, Brezilya 7 şirket bulunmaktadır (Fortune 500, 2015).

Türkiye'den ise sadece Koç Holding 35,7 milyar dolar ciro ile 248. sırada ilk 500 şirket içinde bulunmaktadır (Fortune 500, 2015).

Bu ciro ise Koç Holding bünyesindeki şirketlerin toplam cirosudur.

Fortune'un 2018 yılı Global 500 sıralaması açıklandı. Sıralamada Koç Holding geleneği bozmayarak, bu yıl da Türkiye'den yer alan tek kurum oldu. Geçen yıl 463'üncü sırada yer alan Koç Holding bu yıl 435'inci sıraya çıktı. Böylece 28 sıra birden yükselmiş oldu. Koç Holding'in 2018 yılı satış geliri 27 milyar 108 milyon dolar olarak gerçekleşti.

Fortune Global 500 list of 2018

Rank	Company	Country	Industry	Revenue in USD
1	Walmart	 United States	Retail	\$500 billion
2	State Grid	 China	Energy	\$349 billion
3	Sinopec Group	 China	Petroleum	\$327 billion
4	China National Petroleum	 China	Petroleum	\$326 billion
5	Royal Dutch Shell	 Netherlands  United Kingdom	Petroleum	\$312 billion
6	Toyota Motor	 Japan	Automobiles	\$265 billion
7	Volkswagen	 Germany	Automobiles	\$260 billion
8	BP	 United Kingdom	Petroleum	\$245 billion
9	Exxon Mobil	 United States	Petroleum	\$244 billion
10	Berkshire Hathaway	 United States	Holding	\$242 billion

Fortune Global 500 list of 2019

Rank	Company	Country	Industry	Revenue in USD
1	<u>Walmart</u>	<u>United States</u>	Retail	\$514 billion
2	<u>Sinopec Group</u>	<u>China</u>	Petroleum	\$415 billion
3	<u>Royal Dutch Shell</u>	<u>Netherlands</u> <u>United Kingdom</u>	Petroleum	\$397 billion
4	<u>China National Petroleum</u>	<u>China</u>	Petroleum	\$393 billion
5	<u>State Grid</u>	<u>China</u>	Energy	\$387 billion
6	<u>Saudi Aramco</u>	<u>Saudi Arabia</u>	Energy	\$356 billion
7	<u>BP</u>	<u>United Kingdom</u>	Petroleum	\$304 billion
8	<u>Exxon Mobil</u>	<u>United States</u>	Petroleum	\$290 billion
9	<u>Volkswagen</u>	<u>Germany</u>	Automobiles	\$278 billion
10	<u>Toyota Motor</u>	<u>Japan</u>	Automobiles	\$273 billion

Breakdown by country (2018)

Rank	Country	Companies
1	<u>United States</u>	126
2	<u>China</u>	120
3	<u>Japan</u>	52
4	<u>Germany</u>	32
5	<u>France</u>	28
6	<u>United Kingdom</u> †	21
7	<u>South Korea</u>	16
8	<u>Netherlands</u> †	15
9	<u>Switzerland</u>	14
10	<u>Canada</u>	12

Breakdown by country (2019)

Rank	Country	Companies
1	<u>United States</u>	121
2	<u>China</u> †	119
3	<u>Japan</u>	52
4	<u>France</u>	31
5	<u>Germany</u>	29
6	<u>United Kingdom</u> ‡	18
7	<u>South Korea</u>	16
8	<u>Switzerland</u>	14
9	<u>Canada</u>	13
10	<u>Netherlands</u> ‡	12

† The Global 500 lists Taiwan separately. If its 10 companies were combined with the 119 in China (and Hong Kong), then Greater China would have 129 companies and rank first.

‡ The Global 500 includes Unilever & Royal Dutch Shell under the heading "Britain/Netherlands", as the company is counted in the tally for both countries.

Fortune Global 500 by Industry (2018)

Industry	Company	Country	Rank	Revenue (\$M)
Aerospace & Defense	Boeing	United States	64	93,392
Airlines	American Airlines	United States	260	42,207
Apparel	Christian Dior	France	208	49,221
Banks: Commercial & Savings	Industrial & Commercial Bank	China	26	153,021
Beverages	Anheuser-Busch InBev	Belgium	170	56,444
Building Materials, Glass	Saint-Gobain	France	231	46,002
Chemicals	BASF	Germany	112	72,677
Computer Software	Microsoft	United States	71	89,950
Computers, Office Equipment	Apple	United States	11	229,234
Construction & Farm Machinery	Caterpillar	United States	238	45,462
Diversified Financials	EXOR Group	Netherlands	19	161,677
Electronics, Electrical Equipment	Samsung Electronics	South Korea	12	211,940
Energy	Gazprom	Russia	49	111,983
Engineering & Construction	China Construction Engineering	China	23	156,071
Entertainment	Disney	United States	176	55,137
Food & Drug Stores	Kroger	United States	39	122,662
Food Consumer Products	Nestle	Switzerland	69	91,222
Food Production	Archer Daniels Midland	United States	152	60,828
Food Services	Compass Group	United Kingdom	413	28,578
General Merchandisers	Walmart	United States	1	

Breakdown by sector

The top-ranked companies in 2019 for each sector.

Sector	Company	Headquarters	Overall rank	Revenues (\$M)
Aerospace & Defense	Boeing	Chicago	#68	101,127
Apparel	Christian Dior	Paris	#187	55,263
Business services	Compass Group	Chertsey	#403	30,879
Chemicals	DuPont	Midland	#100	85,977
Energy	Sinopec Group	Beijing	#2	414,650
Engineering & Construction	China State Construction Engineering	Beijing	#21	181,525
Financials	Berkshire Hathaway	Omaha	#12	247,837
Food & Drug Stores	Walgreens Boots Alliance	Deerfield	#40	131,537
Food, Beverages & Tobacco	Nestlé	Vevey	#76	93,513
Health Care	UnitedHealth Group	Minnetonka	#14	226,247
Household Products	Procter & Gamble	Cincinnati	#146	66,832
Industrials	General Electric	Boston	#48	120,268
Materials	China Minmetals	Beijing	#112	80,076
Media	Walt Disney	Burbank	#170	59,434
Motor Vehicles & Parts	Volkswagen	Wolfsburg	#9	278,342
Retailing	Walmart	Bentonville	#1	514,405
Technology	Apple	Cupertino	#11	265,595
Telecommunications	AT&T	Dallas	#25	170,756
Transportation	China Post Group	Beijing	#101	85,628
Wholesalers	Trafigura Group	Singapore	#22	180,744

Fortune Global 500 most profitable of 2018

Rank	Company	Country	Profits (\$M)
1	<u>Apple</u>	<u>United States</u>	\$48,351.0
2	<u>British American Tobacco</u>	<u>United Kingdom</u>	\$48,327.8
3	<u>Berkshire Hathaway</u>	<u>United States</u>	\$44,940.0
4	<u>Industrial & Commercial Bank of China</u>	<u>China</u>	\$42,323.7
5	<u>Samsung Electronics</u>	<u>South Korea</u>	\$36,575.4
6	<u>China Construction Bank</u>	<u>China</u>	\$35,845.2
7	<u>Verizon</u>	<u>United States</u>	\$30,101.0
8	<u>AT&T</u>	<u>United States</u>	\$29,450.0
9	<u>Agricultural Bank of China</u>	<u>China</u>	\$28,550.4
10	<u>Bank of China</u>	<u>China</u>	\$25,509.2
11	<u>JPMorgan Chase</u>	<u>United States</u>	\$24,441.0
12	<u>Comcast</u>	<u>United States</u>	\$22,714.0
13	<u>Toyota Motor</u>	<u>Japan</u>	\$22,510.1
14	<u>Wells Fargo</u>	<u>United States</u>	\$22,183.0
15	<u>Pfizer</u>	<u>United States</u>	\$21,308.0
16	<u>Microsoft</u>	<u>United States</u>	\$21,204.0
17	<u>Exxon Mobil</u>	<u>United States</u>	\$19,710.0
18	<u>Bank of America</u>	<u>United States</u>	\$18,232.0
19	<u>Facebook</u>	<u>United States</u>	\$15,934.0
20	<u>Procter & Gamble</u>	<u>United States</u>	\$15,326.0

Since 2001, there has been a significant change in the geographical distribution of the companies in the Global 500 rankings. The number of North American-based companies decreased from 215 in 2001 to 143 in 2017 and the contribution of Asian-based companies increased rapidly from 116 in 2001 to 197 in 2017. Most of this growth is accounted for by the rapid increase in the number of Chinese Global 500 companies, of which there were 109 by 2017, increasing from only 10 in 2001. The share of European-based companies also reduced, from 158 to 143, over the same period.

Fortune Global 500 Global List of 2020

The Top

Revenue (\$M)

1. Walmart	<u>\$ 523,964</u>
2. Sinopec Group	<u>\$ 407,009</u>
3. State Grid	<u>\$ 383,906</u>
4.China National Petroleum	<u>\$ 379,130</u>
5. Royal Dutch Shell	<u>\$ 352,106</u>
6. Saudi Aramco	<u>\$ 329,784</u>
7. Volkswagen	<u>\$ 282,760</u>
8. BP	<u>\$ 282,616</u>
9. Amazon	<u>\$ 280,522</u>
10. Toyota Motor	<u>\$ 275,288</u>

Çokuluslu İşletme Adı	Ana Ülke	Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısı	Uluslararasılaşma Endeksi (%)	Uluslararasılaşma Endeksi (%)
Deutsche Post AG	Almanya	111	83	37
Royal Dutch/Shell Group	Hollanda/ İngiltere	98	56	70
Nestlé SA	İsviçre	96	93	83
Siemens AG	Almanya	89	75	66
BASF AG	Almanya	88	78	57
Procter & Gamble	ABD	75	81	59
GlaxoSmith-Kline	İngiltere	74	75	54
Linde	Almanya	72	91	89
Bayer AG	Almanya	71	76	55
Phillips Electronics	Hollanda	68	76	85
Total	Fransa	66	72	74
IBM	ABD	66	88	57
WPP Group PLC	İngiltere	64	65	87
Roche Group	İsviçre	62	89	80
Novartis	İsviçre	62	92	71

Top 10 Fortune Global 500 for 2021

Rank	Company Name	Revenues (\$b)	Country
1	Walmart	559.2	U.S.
2	State Grid	386.6	China
3	Amazon	386.1	U.S.
4	China National Petroleum	284.0	China
5	Sinopec Group	283.7	China
6	Apple	274.5	U.S.
7	CVS Health	268.7	U.S.
8	UnitedHealth Group	257.1	U.S.
9	Toyota Motor	256.7	Japan
10	Volkswagen	254.0	Germany

Source: Fortune

CGTN

2021 Fortune Global 500 listesine **143** şirketin girmesiyle **Çin**, bu sene de listenin **birinci** sırasında yer aldı.

İşletme gelirlerine göre dünyanın en büyük **500** şirketinin belirlendiği listeye **Çin'den 143** şirket girdi.

Böylece geçen sene listenin birinci sırasına çıkan Çin, listedeki birincilik konumunu korudu.

Çin'den **State Grid** şirketi, bu yıl listede **ikinci** sıraya yükselirken, teknoloji devi **Huawei** de ABD'nin şirkete yaptırım uygulamasına rağmen **49.** sıradan **44.** sıraya yükseldi.

İnternet bağlantılı şirketler arasında **Çin'den Xiaomi Group, JD.com, Alibaba Group** ve **Tencent Holdings** yer alırken, **Amerika Birleşik Devletleri'nden (ABD) Amazon, Alphabet** ve **Facebook** şirketleri söz konusu kategoriye isimlerini yazdırdı.

Yedi internet devi arasında en büyük artışı **84** sıra yükselen **Xiaomi** gerçekleştirdi.

Çin, geçen yıl listede **133** şirketle yer alarak, ilk kez **ABD'yi** geride bırakmıştı.

Bu yılki listede ABD merkezli şirketlerin sayısı da geçen yıla göre bir artışla **122'ye** ulaştı.

Listede Japonya'dan yine **53** şirket bulunuyor.

Öte yandan, dünyanın en büyük şirketlerinin toplam gelirinde son beş yılın ilk gerilemesi yaşandı ve şirketlerin toplam geliri bu yıl yüzde 4,8 düşerek 31,7 trilyon dolara geriledi.

Covid-19 salgınının etkisi nedeniyle enerji ve otomotiv sektörlerinde toplam satışlar yüzde 10'dan fazla düştü.

Ayrıca, geçen yıl listede yer alan **altı hava yolu şirketinin** hiçbiri bu yıl listeye giremedi.

Türkiye'den 20 yıldır Global 500 listesinde yer alan **Koç Holding** bu yıl (2021) 4 sıra gerileyerek 26.169.2 \$ ile **467.** sıradan listeye giren tek şirket olmuştur.

2022 yılında ise 357. sıradan listeye giren tek Türk şirketi olmuştur.

Fortune Global 500 list of 2022

Rank ↕	Company ↕	Country ↕	Industry ↕	Revenue in USD ↕
1	Walmart	 United States	Retail	\$572.8 billion
2	Amazon	 United States	Internet Services and Retailing	\$469.8 billion
3	State Grid	 China	Energy	\$460.6 billion
4	China National Petroleum	 China	Petroleum	\$411.7 billion
5	Sinopec Group	 China	Petroleum	\$401.3 billion
6	Saudi Aramco	 Saudi Arabia	Energy	\$400.4 billion
7	Apple	 United States	Technology	\$365.8 billion
8	Volkswagen	 Germany	Automobiles	\$295.8 billion
9	China State Construction Engineering	 China	Construction & Engineering	\$293.7 billion
10	CVS Health	 United States	Health care	\$292.1 billion

Breakdown by country

Rank ↕	Country ↕	Companies ↕
1	 China	145
2	 United States	124
3	 Japan	47
4	 Germany	28
5	 France	25
6	 United Kingdom	18
7	 South Korea	16
8	 Switzerland	14
9	 Canada	12
10	 Netherlands	11

Breakdown by region

Region ↕	Companies ↕	Global share ↕
East Asia	208	42%
North America	138	28%
Europe	128	26%
Rest of world	26	5%

Leadership by sector [\[edit \]](#)

The following are the top-ranked companies in 2022 for each sector.^[5]

Sector	Company	Headquarters	Overall rank	Revenues (\$M)
Aerospace & Defense	China North Industries Group	 Beijing	#136	81,785
Apparel	Christian Dior	 Paris	#156	75,924
Business services	Randstad	 Diemen	#491	29,126
Chemicals	Sinochem Holdings [zh]	 Beijing	#31	172,260
Energy	State Grid	 Beijing	#3	460,617
Engineering & Construction	China State Construction Engineering	 Beijing	#9	293,712
Financials	Berkshire Hathaway	 Omaha	#14	276,094
Food & Drug Stores	Walgreens Boots Alliance	 Deerfield	#45	148,579
Food, Beverages & Tobacco	Nestlé	 Vevey	#103	95,293
Health Care	CVS Health	 Woonsocket	#10	292,111
Household Products	Procter & Gamble	 Cincinnati	#154	76,118
Industrials	Hengli Group	 Suzhou	#75	113,536
Materials	China Baowu Steel Group	 Shanghai	#44	150,730
Media	Walt Disney	 Burbank	#183	67,418
Motor Vehicles & Parts	Volkswagen	 Wolfsburg	#8	295,820
Retailing	Walmart	 Bentonville	#1	572,754
Technology	Apple	 Cupertino	#7	365,817
Telecommunications	AT&T	 Dallas	#32	168,864

Çokuluslu Şirket Türleri

Çokuluslu şirketler (multinational companies): Sermayenin hangi alanlara yöneltileceği kaynak ülke tarafından belirlenen ve yerli şirketlerle benzer politikalarla yönetilen şirketlerdir.

Birden fazla ülkede faaliyet gösteren uluslar arası şirketlerdir.

Procter & Gamble, Walmart, Exxon, Coca Cola ve Aflac gelirlerinin önemli bir kısmını yurt dışından elde eden ABD kökenli işletmelerdir.

Çok uluslu bir üretim ve dağıtım şirketi olan Coca Cola alkolsüz içecek, su, meyve suyu spor ve enerji içeceği, gazlı içecek, çay ve kahve olmak üzere 400 marka ve 3500 farklı ürüne sahip.

Georgia Atlanta kökenli bir işletme olan Coca Cola, 200 den fazla ülkede faaliyet göstermekte ve gelirlerinin yaklaşık %80 ini ABD dışındaki işlemlerinden elde etmektedir.

Coca Cola dünyayı serinletmek misyonunu yerel ölçekte yüzlerce şişeleme ortağı ile dünya çapında gerçekleştiren küresel bir şirkettir.

Coca Cola tüm dünya çapında günde 1.7 milyar şişe üretmektedir.

Çokuluslu Şirket Türleri

Çok Merkezli Şirketler: faaliyetlerin gerçekleştirildiği ülkeye yönetimi ve diğer kararları verme yetkisini dağıtan şirketlerdir. Yerel başarısını, yurt dışı işlemlerini kendi evinden yöneterek tekrarlamaya çalışmaz.

Bunun yerine yerel çalışanlar istihdam edilir ve pazarlama stratejileri adapte edilir.

Bir çok tüketim malı üreticisi işletme ürünlerini yerel pazarlara uyumlaştırmak için bu yolu kullanmaktadır.

İsviçre kökenli Nestle, çok merkezli bir şirket olarak faaliyet göstermektedir.

Dünyanın her yanında yürüttüğü işlemleriyle yöneticiler, ürünlerin tüketicilere uygun olmasından sorumludurlar.

Avrupa'nın bazı bölgelerinde Nestle; ABD ve Latin Amerika da bulunmayan ürünleri satmaktadır.

Çokuluslu Şirket Türleri

Ulus ötesi Şirketler (Transnational Companies): Herhangi bir ülkeye bağlı olmayan farklı uluslardaki sermayedarların oluşturdukları şirketlerdir.

IBM ülke temelli örgüt yapısını, endüstri grupları temelli yeniden yapılandırmıştır. Ford Motor Company, küresel işlemlerini bütünleştirirken “One Ford (Tek Ford)” olgusunu izlemektedir.

Yasal olarak Fransa da kurulmuş ve dünya çapında sekiz ana noktada yerleşimi olan Thomson SA'nın yönetim kurulu başkanı “insanların köken ülkemizle ilgili tahmin yürütmesini istemiyoruz” demektedir.

Ulus ötesi şirketler gelişmiş ülkelerdeki kârlarının düşmesinden dolayı, 1970'li yıllarda, faaliyetlerini geliştirmekte olan ülkelere yönlendirmişlerdir.

Ulus ötesi şirketlerin büyüklükleri hakkında şu örnekler verilebilir:

Ford'un ekonomik gücü Suudi Arabistan ya da Norveç'inkinden büyüktür.

Philip Morris'in yıllık satışı Yeni Zelanda'nın millî gelirinden daha fazladır.

Japon Mitsubishi, Mitsu, Itochu ve ABD General Motor'un yıllık satış hasılatları
Danimarka, Türkiye, Norveç, Finlandiya gibi ülkelerin millî gelirinden daha
büyüktür.

300 uluslararası şirketin toplam varlıkları, tüm dünyadaki üretim varlıklarının %
25'ini oluşturuyor.

Dünya ticaretinin % 67'si 500 büyük şirketin denetimi altındadır

Doğrudan yapılan yabancı yatırımlar açısından sıralamaya bakıldığında 2015 yılı itibariyle Amerika, en fazla (329 milyar dolar) başka ülkelere yatırım yapan ülke olarak görülmektedir.

Bunu sırasıyla Almanya 105, Fransa 103, Hong Kong 76, Çin 68, İsviçre 58, Japonya 56 milyar dolarla takip etmektedir (UNCTAD, 2015:34).

Çokuluslu Şirket Türleri

Uluslar üstü şirketler (Supra national companies): Uluslararası bir kuruluş tarafından kontrol edilen uluslara üstü şirketlerdir.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

Global yayılma ile elde edilebilecek fırsatlara yatırım yapan işletmeler içerisinde en bilinenlerinden birisi McDonald's'tır.

İlk McDonald's restoranı 1955 yılında Des Plaines, Illinois'de hizmete girmiştir.

En çok beğenilen ürünlerinden biri olan Big Mac ise ilk defa 1968 yılında müşterilerin beğenisine sunulmuştur.

McDonald's yeni yüzyıla, 117 ülkede, 6 kıtada, günde 40 milyon müşteriye hizmet sunan 25341 restoran ile girmiştir.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

İşletmenin ABD'de 12490, Avrupa'da 4556, Asya/Pasifik bölgesinde 5261, Latin Amerika'da 1554 ve Kanada'da 1458 restoranı bulunmaktadır. McDonald's'ın faaliyet göstermediği tek kıta Antartika'dır ki, orada da yerleşim mevcut değildir. Japonya toplam biftek üretiminin %10'u McDonald's hamburgerlerinde kullanılmaktadır. Uluslararası anlamda McDonald's restoranları standart menüler sunmaktadır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

McDonalds'ın hedefi Singapur, Güney Afrika veya İspanya nerede olursa olsun müşterilerin aynı lezzeti tatmasıdır.

“Think global, act local” anlayışını benimserken adaptasyonu da sağlar. Adaptasyon; müşterinin beğenisi, tercihi ve bölgesel yasalar gibi çeşitli şartlar içerir.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

işletme zaman zaman faaliyet gösterdiği ülkenin kültürel tercihlerine göre farklı menüler de geliştirmektedir. Kanada'da, peynir, sebze, biber ve lüks pizza, Uruguay'da üzerinde yumurta bulunan McHuevo isimli bir hamburger mönüsü, Japonya'da, soya sosu ve karanfil ile tatlandırılmış kızarmış piliç burger, McDonald's'ın ülkelere göre geliştirmiş olduğu örnekler arasında sayılabilir.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

İsrail'de ilk çıkan protestolardan sonra kosher restoranlarda BigMac'teki peyniri kaldırmak zorunda kaldı. Hindular et yemediği için sebze McNuggets çıkardı, Müslüman ülkeler domuz eti yemediği için ona göre menüler oluşturdu. Her ülkede farklı adaptasyon yapmak zorunda kaldı.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

McDonald's Türkiye'de McBeefy Alaturka Menü, Haydari Soslu McBeefy, Double KöfteBurger Menü, McTurco® Etli Menü, McTurco® Tavuklu Menü, Türk Kahvaltı Tabakası Menü menülerini çıkardı.8 McDonalds temel menü yapısını birleştirmeyi hedeflediği için ana menü hamburger ve sandviçler, patates kızartması ve içecek şeklinde oldu.



McBeefy Alaturka Menü

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

McDonalds'ın Küreselleşme Çalışmaları

McDonald's önemli bir uluslararası işletmecilik örneği olmasının yanında, kültürel bir fenomendir. İşletme uluslararası faaliyetlerini genişlettikçe, birbirinden uzak ülkelerin kültürlerine ve insanlarına karşı duyarlılıklarını arttırmaya da devam etmektedir.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Coca-Cola'nın Küreselleşme Çalışmaları

Coca-Cola 125 yıldır ürünlerini tüketicileriyle buluşturuyor.

Coca-Cola şirketi 200'ü aşkın ülkede, 3.500'den fazla ürün çeşidiyle dünyanın en büyük alkolsüz içecek şirketidir.

Merkezi Atlanta'da bulunan şirketin başkanlığını ve CEO'luğunu Muhtar Kent yürütüyor.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Coca-Cola'nın Küreselleşme Çalışmaları

Coca-Cola'nın beş coğrafi grubundan biri olan Avrasya ve Afrika Grubu'nun merkezinin Türkiye'de bulunmasından dolayı, Balkanlar, Rusya, Kafkaslar, Orta Asya, Orta Doğu, Hindistan yarımadası ve Afrika kıtasında bulunan 90 ülkedeki faaliyetleri İstanbul'daki merkezden yönetiliyor.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Coca-Cola'nın Küreselleşme Çalışmaları

Coca-Cola başta olmak üzere, her biri 1 milyar dolar değerindeki Cola-Cola light, Fanta, Sprite, Coca-Cola zero, Vitamin Water, Powerade, Minute Maid, Simply ve Georgia Coffee markalarını da bünyesinde barındırıyor. Dünya çapında 139.600 çalışanı ve 300'den fazla şişeleyici iş ortağı ile 500'den fazla markayı tüketicileriyle buluşturuyor.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Coca-Cola'nın Küreselleşme Çalışmaları

Lideri olduğu gazlı içecekler, meyve suları, meyveli içecekler, hazır içimlik çay ve kahve kategorilerinde her gün yaklaşık 1.8 milyar bardak alkolsüz içeceği tüm dünyanın beğenisine sunuyor.

Faaliyet gösterdiği her ülkede, sürdürülebilirliği sağlamak, çevreyi ve doğal kaynakları korumak için projeler gerçekleştiriyor, hizmet verdiği ülkelerdeki ekonomik büyümeye katkı sağlayacak girişimlerde bulunuyor.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Coca-Cola'nın Küreselleşme Çalışmaları



Bu afiş Coca Cola'nın 1940'lı yıllarda kullandığı bir reklam aracıdır.

O dönemdeki pazarlama anlayışının bir göstergesi olarak küresellik vurgusu dikkatten kaçmamalıdır

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Coca-Cola'nın Küreselleşme Çalışmaları

Coca-Cola'nın çeşitli ülkelerde afişlerdeki temel gösterge figürü; Ülkeden çeşitli manzaralar içeren arka plan önünde, yerel kıyafetleriyle yakın plan vurgulanan mutlu

kesitler



ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI



Coca-Cola'nın bazı ülkelerde kullandığı şişelerin fotoğrafları. Bu şişeler gösterge olarak, hitap ettikleri ülke halkı için özellikle yerel/kültürel anlamlarla yüklüdürler. Yerel desenlerle süslenmiş bir içecek şişesi ile verilen mesajlar “**Bu içecek sizin kültürünüzün bir parçasıdır (kültürünüze uygundur, değerlerinizle çatışmaz)**”, “**Bu içeceğin üreticileri sizi tanıyorlar ve size değer veriyorlar**”.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Walmart ve kendisi gibi firmaların iddialı küresel gelişimi, uluslararası ticaretin de gelişmesini sağlamaktadır.

Tüm dünyaya en düşük fiyatlı ürünleri satma taahhüdünü gerçekleştirebilmek için Walmart, Çin gibi düşük maliyetli üretim merkezlerinden çok ucuza mal tedarik etmektedir.

Ucuz fiyatla tedarik yapan tedarikçiler, son yıllarda Çin den ABD ye yapılan ithalatın artmasında büyük rol oynamaktadırlar.

Eğer Walmart bir ülke olsaydı, Çin'in en büyük ticaret ortağı olurdu.

Walmart ve diğer küresel firmaların faaliyetleri dünyada mal ve hizmet ihracatını rekor seviyelere ulaştırmış durumdadır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

BENTONVILLE'DEN BEİJİNG'E

BENTONVILLE, Arkansas – Walmart (www.walmart.com), uluslararası işletme unvanını, 1991 yılında Mexico City, Meksika yakınlarında inşa ettiği yeni mağazasıyla kazanmıştır.

Bugün Walmart'ın ABD 'de yaklaşık 5000 dünyanın 26 farklı ülkesinde ise 6000 den fazla mağazası bulunmaktadır. 523,964 (2020) milyarlık küresel satışıyla Walmart dünyanın en büyük işletmelerinden biridir.

Buna rağmen merkezi hala tavukların insanlardan daha çok nüfusa sahip olduğu eyalettedir.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası ticaretteki büyüme, Çin ve diğer ülkeler arasındaki bağları daha da sağlamlaştırmaktadır.

Çin menşeli işletmelerle birlikte dünyanın her yerinden işletmeler, Çin'i tüm dünyanın fabrikası haline getirmiştir.

Çin'in uluslararası ticareti, tüm dünya ticaretinin büyüme hızından iki ila üç kat daha hızlı oranda büyümektedir.

Japonya'ya yapılan ithalatın yaklaşık %18'i; ABD ye yapılan ithalatın ise %12'si ise Çin'den sağlanmaktadır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Buna rağmen Çine yapılan ithalatta da artış gözlenmektedir.

Çin, gelişen inşaat endüstrilerini besleyen çelikten, insanların yaşamlarını iyileştirecek röntgen cihazlarına kadar her şeyi ABD den ithal etmektedir.

Çin aynı zamanda Wal mart ve diğer Batılı tüketim malları işletmelerin büyüyen pazarı haline de gelmektedir.

Dolayısıyla ülkelerin neden ticaret yaptıkları ve Walmart gibi firmaların hırslarının dünya ticaretini nasıl geliştirdiği bu dersin temel konusu olacaktır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Tüm dünya nüfusu başka ülkelerde üretilen mal ve hizmetleri satın almaya alışmış durumdadır.

Tüketiciler bir başka ülkeden satın alınan ürünler aracılığı ile o ülkenin **kültürü** ile karşılaşır.

Örneğin Chanel No. 5, **Fransa'nın romantizmini** anımsatan bir kokudur.

Imari porselenlerinin zarif tasarımları, **Japonların detaylar ve kaliteye olan eğilimini** yansıtmaktadır.

American Eagle Jeans ise **Amerikan toplumunun rahat yaşam tarzını** temsil etmektedir.

Uluslararası Ticaret Teorileri

**Bir ülkenin sınırları dışında gerçekleştirilen mal ve hizmet alım
satım ve değişimine uluslararası ticaret adı verilmektedir.**

**Bu ticaretin şekli, bir ülkenin içerisindeki farklı eyalet, bölge veya
yurt içi ticaretin tam tersidir.**

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası Ticaretin Yararları

Uluslararası ticaret, bir ülkenin vatandaşlarına daha zengin mal ve hizmet seçenekleri sunmaktadır.

Örneğin, Finlandiya soğuk bir iklime sahip bir ülke olduğundan pamuk üretimi yapılamamaktadır. Ancak, kağıt ve keresteden yapılan diğer ürünleri (bu ürünler oldukça fazladır) ABD'ye satabilmektedir.

Finlandiya kereste mamulü ürünlerin satış karıyla ABD de yetiştirilen Pima pamuğunu alabilmektedir.

Dolayısıyla bu ülkenin vatandaşları, başka türlü sahip olamayacakları **pamuğa** bu yolla ulaşabilmektedirler.

Aynı şekilde ABD'de geniş ormanlar olsa da Finlandiya'dan ithal edilen ağaç ürünleri belirli bir kaliteye sahip olduğundan ABD pazarındaki boşluğu doldurmaktadır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası Ticaretin Yararları

Uluslararası ticaret, birçok ülkede **istihdamı** sağlayan önemli bir araçtır. ABD Ticaret Bakanlığı, ihracattaki her 1 milyarlık artışın ABD'de 22.800 yeni iş imkanı yarattığını belirlemiştir.

Diğer taraftan ABD'de yaklaşık 12 milyon işin ihracata dayalı olduğu ve bu çalışanların, uluslararası ticaretle bağlantısı olmayan işlerde çalışanlara göre %13 ila %18 daha fazla gelir elde ettikleri tahmin edilmektedir.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası Ticaret Hacmi

Günümüzde dünya genelinde mal ihracatının değeri 14 trilyon dolar, hizmet ihracatının değeri ise 4 trilyon doların üzerinde hesaplanmaktadır.

ABD **ticari hizmet** ihracatında ilk sırada, Çin ise **mal** ihracatında ilk sıradadır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

En Büyük Mal İhracatçıları

Derece	En Büyük Mal İhracatçıları	Değer (milyar ABD doları)	Dünya geneli payı (%)
1	Çin	2.049	11.1
2	ABD	1.546	8.4
3	Almanya	1.407	7.6
4	Japonya	799	4.3
5	Hollanda	656	3.6
6	Fransa	569	3.1
7	Güney Kore	548	3.0
8	Rusya Federasyonu	529	2.9
9	İtalya	501	2.7
10	Hong Kong	493	2.7

Uluslararası Ticaret Teorileri

En Büyük Hizmet İhracatçıları

Derece	En Büyük Hizmet İhracatçıları	Değer (milyar ABD doları)	Dünya geneli payı (%)
1	ABD	621	14.3
2	İngiltere	280	6.4
3	Almanya	257	5.9
4	Fransa	211	4.8
5	Çin	190	4.4
6	Japonya	142	3.3
7	Hindistan	141	3.2
8	İspanya	136	3.1
9	Hollanda	131	3.0
10	Hong Kong	123	2.8

Uluslararası Ticaret Teorileri

Ticaretin Karşılıklı Bağımlılığı

Ülkeler arası ticaret, **karşılıklı bağımlılığa** dayanmaktadır.

Gelişmiş ülkelerin işletmelerinin satışlarının büyük bir bölümü diğer gelişmiş ülkelerle yapılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerle sınırlarını paylaşan gelişen pazarlar, genellikle refah düzeyi yüksek komşularına bağımlı kalmaktadırlar.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Ticaretin Karşılıklı Bağımlılığı

Ticari bağımlılık, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin bir çoğu için iyi bir şans olmuştur. Almanya'nın Macaristan ile imzaladığı 6000 den fazla ortak girişim vardır.

Almanya pek çok orta ve doğu Avrupa ülkesinin Avrupa birliğine üye olan en önemli ticari ortağı olma özelliğini taşımaktadır.

Rakiplerine karşı avantaj sağlamak için alman firmalar, kendi ürettikleri teknolojiyle, orta ve doğu Avrupa ülkelerinin düşük maliyetli işgücü bir araya getirmektedir. Örneğin General Motors firmasının Almanya şubesi olan Opel, parçaların üretimini ve ihracat pazarlarına yönelik Astra Hatchback modelinin montajı için Szentgotthard, Macaristan'da 440 milyar dolar değerinde bir fabrika kurmuştur.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Ticaretin Karşılıklı Bağımlılığı

Ticari bağımlılığın tehlikeleri, bir ülke ekonomisinin resesyona girdiği veya siyasi çalkantı içine düştüğü dönemlerde belirginleşir ve bağımlı ülkelere büyük zarar verir. Meksika uzun yıllardır

buzdolabı, cep telefonu ve tekstil işletmelerinin tercih ettiği ülkedir. Ancak bazı işletmeler zamanla, Asya da daha düşük maliyetli üretim bölgeleri bulmuş ve Meksika'yı terk ederek fabrikaları boşaltmış, pek çok insan işsiz kalmıştır. Ancak günümüzde Çin'deki işgücü maliyetleri de giderek artmaya başladığından bazı ABD firmaları Meksika'daki fabrikalarına dönüş yapmaktadırlar.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası ticaretin arkasında yatan neden ülkelerin, karşılıklı olarak yapılan ticari faaliyetlerin sonucundan yarar sağlamasıdır.

Bu faaliyetlerin karşılaştırılmasında temel unsur, yapılan ekonomik faaliyette yüksek **verimlilik** sağlayarak **karşılaştırmalı üstünlüğe** sahip olmaktır.

Bir ülkenin diğer ülkeye kıyasla **üstünlüğü**, ülkenin sahip olduğu **verimli kaynak, iş süreçleri, yönetim politikasının kendilerine kazandırdığı yetenekleri kullanarak yaptığı herhangi bir ekonomik faaliyeti, diğer ülkelerden daha verimli ve etkili olarak gerçekleştirmesidir.**

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası Ticaret Teorisi'nin yanıtlamak zorunda olduğu üç soru:

1. Ülkeler neden dış ticaret yaparlar, yani dış ticaretin kapalı ekonomiye göre ülkelere sağladığı yararlar nelerdir?
2. Bir ülke dış ticaretinin bileşimi nasıl açıklanabilir; yani bir ülkenin hangi malları ihraç, hangilerini ithal edeceği neye göre belirlenir?
3. Bir ülkenin ihraç fiyatları ile ithal fiyatları oranı, yani dış ticarete nispi fiyatlar, ya da dış ticaret hadleri nasıl oluşmaktadır?

Uluslararası Ticaret Teorileri

Uluslararası ticaretin üstünlüğü ticarete bulunan ülkelerin sahip veya kolayca erişebilir yönetimden kaynaklandığı üretim faktörlerinin özellikleri ve yetkin ticaret politikalarının yönetiminden kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır.

Buna göre ülkelerin üretim faktörlerini temel alan analiz ve ticaret politikalarını geliştirmelerini önermektedir.

Bu bakış açısı **makro odaklı** olup **ülkeye özgü üstünlüklerin (ülke temelli)** incelenmesine yönelik çalışmalara yoğunlaşan çalışmalar;

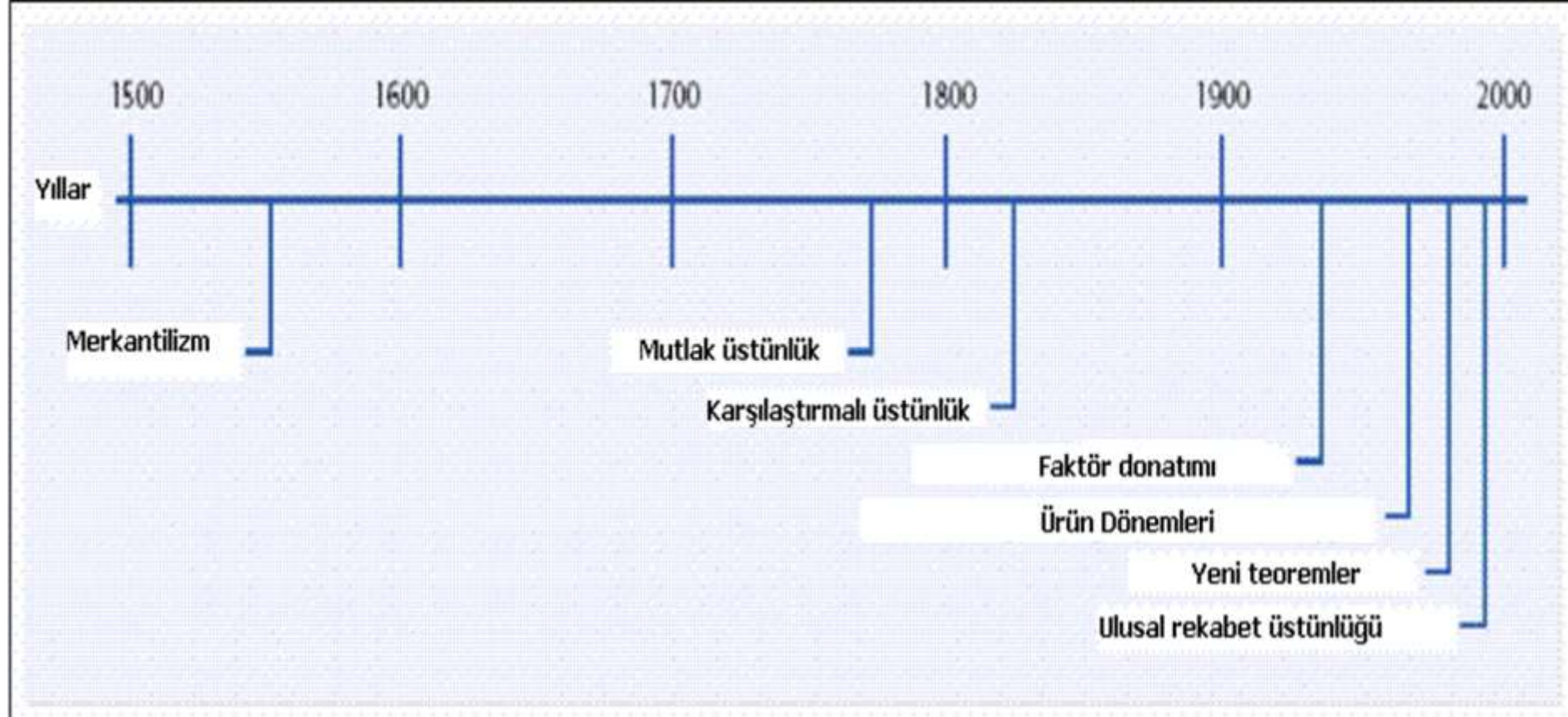
Merkantilizm

Mutlak Üstünlükler

Karşılaştırmalı Üstünlükler

Faktör Donanım Teorileri

Uluslararası Ticaret Teorileri



Merkantilizm

On beşinci ve on sekizinci yüzyılın yaygın ticaret teorisidir.

Ülkelerin refahının sahip oldukları altın ve gümüş miktarına bağlı olduğunu
ileri sürmektedir.

sahip olunan altın ve gümüş miktarını çoğaltabilmek için mal **ihracatının**
yapılması gerekmektedir.

Ödemeler dengesini olumlu etkileyecek altın ve gümüş miktarını çoğaltacak
ihracat ön plana çıkmaktadır.

İthalat azaltılmalıdır.

Dolayısıyla yapılan ticaret sonucu altın ve gümüşü kendi ülkesine getiren
kazançlıdır; altın ve gümüşü ülkesinden herhangi bir sebeple gönderen
kaybetmektedir.

Merkantilizmin Çalışma Prensipleri

Ticaret Fazlası: bir ülkenin ihracat geliri değerinin, ihracat harcaması değerinden fazla olmasıdır.

Ticaret Açığı: bir ülkenin ithalat harcaması değerinin, ihracat geliri değerinden fazla olmasıdır.

Hükümet Müdahalesi: Merkantilizmde varlık birikimi, toplam değer veya ticaretin artmasını sağlamaktan ziyade ülkenin ticaretini artırmaya dayanmaktadır.

Merkantilist ülkelerin hükümetleri **ithalatı** yasaklayarak ve kısıtlamalarla (kotalar, tarifeler) getirerek sağlamaya çalışmıştır.

Aynı zamanda **ihracatı** artırmak amacıyla kendi ülkesindeki sanayileri desteklemişlerdir.

Merkantilizmin Çalışma Prensipleri

Sömürgecilik: Merkantilist ülkeler ucuz hammadde kaynakları ve pahalı mamul malların pazarı olarak hizmet verecek bölgeler (sömürgeler) edinmişlerdir.

Bu sömürgeler, çay, şeker, tütün, kauçuk, pamuk gibi önemli hammaddelerin kaynağı olan ülkelerdir.

Bu kaynaklar merkantilist ülkelere taşınmakta, giyim sigara gibi mamul mallar elde edilmekteydi.

Sömürgeler bu ülkelere büyük karlar sağlamaktaydı.

Sömürgeler temel hammadde kaynaklarının satışlarından az para kazanırken onlara mamul mal satan ülkelere yüksek fiyatlar ödemekteydiler.

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Adam Smith'in (1723-1790) ileri sürdüğü **Mutlak Üstünlükler** teorisi, Merkantilist yaklaşıma karşı görüşlere sahiptir.

Adam Smith bu teorisinden 1776 yılında İktisad'ın başlangıcı olarak da kabul edilen **Ulusların Zenginliği** adlı kitabında bahsetmiştir. Adam Smith bu eserinde, **serbest ticaretin** hem ülkelerin hem de dünya refahının artması için yararlı olacağını söylemiştir.

Mutlak Üstünlük Teorisi'nde, serbest ticaret ortamında, her ülkenin diğerlerinden daha düşük maliyetle ürettiği mutlak üretim üstünlüğüne sahip olduğu malları uzmanlaşarak üretmesi, bunları ihraç ederek, pahalıya üretebildiklerini dışarıdan ithal etmesi ile dış ticaret refah seviyesinin artırılabilceği fikri ortaya konulmuştur.

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Mutlak üstünlük, bir ülkenin, bir ürünü diğer ülkelerden daha **verimli** şekilde üretme kapasitesidir.

Adam Smith, ticarete kısıtlamalar olmazsa, her ülkenin kaynaklarını rekabet edemeyecekleri etkinliği yeterli olmayan üretim alanlarında kullanmayıp, rekabette kendisine avantaj sağlayan ürünlerin üretiminde **uzmanlaşacağını** ve bu uzmanlaşma ile etkinliklerinin daha da artacağını öngörmüştür.

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Mutlak üstünlüğü incelemek için İngiltere ve Portekiz örnekleri ele alındığında

	Kumaş (Metre)	Şarap (Litre)
İngiltere	80	10
Portekiz	10	40

İngiltere kumaş, Portekiz ise şarap üretiminde mutlak üstünlüğe sahiptir. Bu durumda İngiltere kumaş üretiminde uzmanlaşmalı ve Portekiz'e kumaş ihraç ederek, oradan şarap almalıdır.

Portekiz için de tam tersi bir durum söz konusudur. Örnekte de görüleceği üzere **ucuza üretilen malda uzmanlaşmaya** dayanan bu **uluslararası işbölümü**, her iki ülkenin de yararınadır.

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Bir ülkenin hangi ürünlerin üretiminde uzmanlaşması gerektiğine piyasa karar vermekle birlikte, mutlak üstünlük **doğal** ya da **kazanılmış** olarak tanımlanmaktadır.

Doğal Üstünlük; Her ülke çeşitli ürünlerin üretiminde; iklim koşulları, doğal kaynak rezervleri, coğrafi konum, işgücü, arazi gibi üretim faktörlerinin bolluğu gibi nedenlerle doğal üstünlüğe sahiptir. Örneğin ülkenin iklim koşulları hangi tarımsal ürünlerin etkin şekilde üretilebileceğini belirler

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

İklim ve coğrafya birlikte kum, güneş, deniz veya kış, kayak turizminde de avantaj sağlayabilir.

Doğal üstünlük petrol, doğalgaz, bakır, altın, demir cevheri, kauçuk, pamuk, gibi kıymetli, endüstriyel veya tarımsal hammaddeler söz konusu olduğunda çok daha belirleyici hale gelmektedir.

Bu hammaddelerdeki bolluk, girdi olarak kullanıldıkları üretim içerisinde maliyet avantajı sağlamaktadır.

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Petrol kaynakları Ortadoğu, Venezuela ve Rusya'nın, **bakır** Şili, Çin, Peru, ABD ve Kongo'nun, **kömür** Çin, ABD, Hindistan ve Avustralya'nın, **demir** cevheri Avustralya, Brezilya, Rusya ve Çin'in, **altın** Çin, Avustralya, Rusya, G.Afrika ve Gana'nın, **aluminyum** Çin, Rusya, Kanada, Birleşik Arap Emirlikleri, Hindistan'ın, **uranyum** Avustralya, Kazakistan ve Kanada'nın, **kauçuk** Tayland, Endonezya, Vietnam, Hindistan, Çin ve Malezya'nın, **lityum** Avustralya, Şili, Çin, Arjantin ve Zimbabve'nin, **kobalt** D. Kongo, Rusya, Avustralya, Kanada, Küba'nın, **bor** Türkiye'nin ürün grupları olarak tanımlanabilir.

A. Smith: Mutlak Üstünlükler Teorisi

Kazanılmış Üstünlük; Doğal üstünlük sağlayan tarımsal ürün, maden ve mineral, nakliye ve turizm için coğrafi konum ve iklim unsurları büyük avantaj sağlamakla birlikte, günümüzün gelişmiş ülkelerine bakıldığında doğal üstünlüğün tek başına yeterli olmadığı, **teknoloji, tasarım ve yeni ürün geliştirme becerisinin** öne çıktığı görülmektedir.

Bu unsurlar Tanrı vergisi olmayıp eğitim, öğretim altyapısı, kurumsal altyapı, mühendislik ve bilgi birikimi, araştırma geliştirme, girişimcilere imkan sağlanan açık toplum yapısı, demokrasi kültürü, geçmişten gelen toplumun yatkın olduğu geleneksel üretim gibi unsurlar ile çaba sonucu kazanılmış üstünlük haline dönüşmektedir.

D. Ricardo; Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Karşılaştırmalı Üstünlük teorisi 1817 yılında İngiliz ekonomist David Ricardo tarafından geliştirilmiştir.

Ricardo'ya göre **Karşılaştırmalı Üstünlük** esastır.

Mutlak üstünlük bunun özel bir durumu gibidir.

Mutlak üstünlüğün bulunduğu her durumda mukayeseli üstünlük de vardır.

Önemli olan **üstünlüklerin derecesidir.**

D. Ricardo; Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Karşılaştırmalı üstünlük, bir ülkenin bir ürünü diğer ülkelerden daha verimli üretme kabiliyetinin olmaması ancak, o ürünü ülkedeki diğer ülkelerden daha verimli şekilde üretme kabiliyetinin olmasıdır.

Bir ülke diğerine göre hangi ürünlerin üretiminde daha yüksek oranda üstünlük sahibi ise o mallarda uzmanlaşmalıdır.

Daha az verimli olduğu alanda üretim yapması kaynak israfına yol açar.

D. Ricardo; Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Bir işgünü ile üretilebilen mal miktarı:

	Kumaş (metre)	Şarap(litre)
İngiltere	80	40
Portekiz	10	20

Her iki malda da İngiltere mutlak üstünlüğe sahiptir.

İngiltere'nin kumaş üretimindeki üstünlüğü 8 kat, şarap üretimindeki üstünlüğü 2 kattır.

İngiltere kumaş, Portekiz şarap üretiminde uzmanlaşmaya gitmelidir.

Karşılaştırmalı üstünlük teorisine göre, **iki ülke arasında dış ticaretin iki ülke açısından kârlı olabilmesinin şartı, uluslararası fiyat oranının iki ülke iç fiyat oranlarının arasında olmasıdır.**

D. Ricardo; Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Daha üstün olduğu alanda üretimde uzmanlaşarak onları ihraç etmesi ve daha yüksek maliyetle üretebildiklerini ise ithal etmesi en mantıklı yoldur.

Bu teori ülkelerin mal üretiminde mutlak üstünlüğe sahip bulunup bulunmadığı konusuna değil, iki mal arasında fırsat maliyetleri açısından hangi malı üretmenin daha verimli olacağına dayanmaktadır.

Emek verimliliğini temel almaktadır.

Ülkeler arasındaki **emek verimliliğinin** esas nedeni olarak da kullanılan teknolojiler gösterilmektedir.

Dolayısıyla farklı teknolojilere sahip ülkelerdeki emek, ülkeler arasındaki karşılaştırmalı üstünlükleri belirlemektedir.

Heckscher-Ohlin; Faktör Donanımı Teorisi

Bir ülke hangi üretim faktörüne zengin olarak sahipse, üretimi o faktörü yoğun biçimde gerektiren mallarda karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir.

Sahip olunan üretim faktörlerinin miktarı, kalitesi ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir.

Bazı ülkede bol ve ucuz olan bir üretim faktörü bazı ülkelerde kıt ve pahalıdır.

Dolayısıyla bir ülkenin bir mal ve hizmet üretiminde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olması için o mal ve hizmetin üretiminde yüksek bir miktarda kullanılan üretim faktörünün söz konusu ülkede bol ve ucuz olarak tedarik edebilmektedirler.

Dolayısıyla ülkeler kendilerindeki bol ve ucuz üretim faktörlerini yüksek miktarda kullanan mal ve hizmet üretiminde uzmanlaşmalıdırlar.

Heckscher-Ohlin; Faktör Donanımı Teorisi

Faktör donanımı teorisinde bir ülkenin kaynakları ikiye ayrılır.

1. İşgücü

2. toprak ve sermaye donanımıdır.

Teoriye göre işgücü maliyeti, toprak ve sermaye maliyeti ile karşılaştırıldığında daha düşük maliyetli işgücüne dayalı ürünlerde uzmanlaşacaktır.

Toprak ve sermaye maliyetleri işgücü maliyetinden daha azsa tersi söz konusudur.

Heckscher-Ohlin; Faktör Donanımı Teorisi

Örneğin topraklarının %60'ı mera ve çayırlardan oluşan Avusturalya , bu genişliğe kıyasla çok az bir nüfusa sahiptir.

İhracatının büyük bir kısmı; geniş arazi ve doğal kaynak gerektiren mineraller, büyükbaş ve küçükbaş hayvan ürünleri ile süt ürünlerine dayalıdır.

İthalatı ise sermayeye bağlı madencilik, modern tarımda ihtiyaç duyulan işlenmiş hammadde, sermaye donanımı ve tüketim ürünlerinden oluşmaktadır.

Karşılaştırmalı Rekabet Üstünlüğü

Mikro bakış açısı ise işletmelere özgü varlık ve yetenekler üzerine yoğunlaşan, işletmelerin nasıl uluslararasılaşabileceği ve sınır ötesi faaliyetlere başlayabileceği, gerektirdiği koşullar ve yetkinliklerin neler olabileceği ve yabancı pazarlarda nasıl rekabet üstünlüğü sağlayabileceği ve sürdürebileceği konularında yer alan çalışmalar uluslararası stratejik yönetim alanında yer almaktadır

İşletmeye özgü yetkinliklere yoğunlaşan çalışmalar;

Ülke Benzerliği

Ürün Yaşam Evresi

Küresel Stratejik Üstünlük

Ulusal Rekabet Üstünlüğü

S. Linder; Ülke Benzerliği

Ülke Benzerliği teoreminin dayandığı bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- i) Benzer gelir düzeyine sahip ülkeler, benzer zevklere sahiptir,
- ii) ürünler farklılaştırılmıştır.

Teori, homojen olmayan, zevklerin ve ölçek ekonomilerinin özellikle önemli olduğu sanayi ürünleri ticaretini açıklamaktadır,

- iii) ölçeğe göre artan verimler geçerlidir.

S. Linder; Ülke Benzerliği

Örneğin benzer ülke tercihlerine sahip Japonya ile Almanya'nın benzer özellikli otomotiv sektöründe bulunan Honda, Toyota, Mercedes, BMW otomobilleri, bu ülkeler arasında ticaret konusu olabilmektedirler.

Japon otomobilleri Almanya da geniş bir Pazar bulabilmekte ve talep edilebilmektedir.

Aynı şekilde Mercedes ve BMW otomobilleri de Japon pazarında talep edilmektedir.

Böylece iki ülke arasında otomotiv sektöründe dış ticaret dengesi genellikle dengede bulunmaktadır.

R. Vernon; Uluslararası Ürün Yaşam Eğrisi Teorisi

Uluslararası ürün yaşam eğrisi modeline göre “**yenilik**” niteliğindeki mal veya hizmetler genellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu ülkelerde yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli ortam hem talep hem de arz açısından oluşmuş durumdadır. Bu ülkelerdeki gelir ve kalkınmışlık düzeyi hayli yüksek olduğu için yeni mal veya hizmeti satın almak isteyen ve satın alma gücüne sahip kişilerin sayısı yeterli düzeydedir. Tüketiciler temel ihtiyaçlarını büyük ölçüde gidermiş oldukları için, pazara sürülen yeni mal ve hizmetleri denemeye çok daha fazla arzu göstermektedirler.

R. Vernon; Uluslararası ürün yaşam eğrisi Teorisi

Yeniliğin ilk olarak genellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmasının diğer bir sebebi ise, ülkedeki mal ve hizmetleri arz eden firmaların durumu ile ilgilidir.

Sürekli olarak kendini yenileyen ve çeşitlenen tüketici istek ve ihtiyaçlarına sahip olan gelişmiş ülkeler araştırma ve geliştirme çabalarına büyük ölçüde önem vermekte ve kaynaklarının büyük bir bölümünü bu alanlarda kullanmaktadırlar (Calantone, Di Benedetto, Bhoovaraghavan 1994). Ayrıca, bu pazarlarda bir ürünün geliştirilmesi için zorunlu olan yan sanayiler de sayıca ve teknoloji düzeyleri bakımından yeterlidir

R. Vernon; Uluslararası ürün yaşam eğrisi Teorisi

Bir ürünün uluslararası ürün yaşam eğrisi boyunca geçirdiği aşamalara ilişkin varsayımlar şöyle özetlenebilir:

- Yeni bir ürün, önce endüstriyel olarak en üst seviyede olan ülkelerde geliştirilmektedir;
- Ürün üretildiği ülkede olgunlaşma dönemine girdiğinde, üretim araçları buralardaki talebi karşılamak üzere diğer gelişmiş ülkelere doğru genişletilmektedir;
- Özellikle işgücü - yoğun üretime dayalı ürünlerde, ürünün ve üretim sürecinin daha standart bir hale gelmesiyle ürün az gelişmiş ülkelerde de üretilmeye başlanmakta ve ürünü ilk olarak geliştirip üreten ülke ithalatçı haline gelmektedir.

R. Vernon; Uluslararası ürün yaşam eğrisi Teorisi

Pek çok ürün gelişmiş bir ülkenin önce ihracatçı olduğu, daha sonra ihraç pazarlarını kaybettiği ve son olarak artık o ürün için bir ithalatçı konumuna geldiği bir devir izlemektedir (Wells 1968:1).

Vernon teorisini yeni ürünlerin ilk olarak üretilip satıldığı ABD de geliştirmiştir. 1960' lar da ABD'li işletmelerin küresel anlamda güçlü olmalarının sebeplerinden biri yerel üretim tesislerinin ikinci dünya savaşı sırasında zarar görmemesidir.

R. Vernon; Uluslararası ürün yaşam eğrisi Teorisi

Ayrıca savaş esnasında ABD de üretilen otomobil gibi bir çok dayanıklı tüketim ürünü askeri taşıma ve silahlanma için kullanılmıştır.

Bu durum otomobil ve ev gereçleri gibi sermaye odaklı yeni tüketim ürünlerinin büyük bir talep gömesine zemin hazırlamıştır.

Başlangıçta askeri amaçla üretilen ürünler, tüketim ürünü haline gelmiştir.

Bu teori ABD'nin dünya ticaretinde baskın olduğu dönemin uluslararası yapısını tasvir etmektedir.

Ancak, bugün bu teorinin ülkelerin ticari akışını açıklama gücü zayıflamıştır.

Çünkü ABD dünyanın tek yenilikçi üreticisi değildir.

R. Vernon; Uluslararası ürün yaşam eğrisi Teorisi

Diğer taraftan günümüzde işletmeler yeni ürün tasarımı ve ürün uyarlamalarını çok hızlı bir biçimde gerçekleştirmektedir.

Ürünler hızla demode olmakta ve işletmeler, eski ürünlerin yerine hızla yenilerini sunmaktadırlar.

Bu durum işletmeleri satışlar azalıp üretim yavaşlatılmadan ürün AR-GE maliyetlerini karşılamak için aynı zamanda pek çok pazarda yeni ürünler çıkarmaya itmektedir.

Dolayısıyla bu teori bunun sonucundaki ticari durumları açıklamakta zorlanmaktadır.

Vaka Analizi

PC Endüstrisi Yaşam Döngüsü Modelini Takip Eder mi?

PC endüstrisi giriş, büyüme ve olgunluk safhalarından geçmiş olsa da, PC satışlarının gerileme safhasına girip girmediğini ya da ne zaman gireceğini değerlendirmek zordur. PC pazarındaki büyümenin yavaşladığına dair sinyaller çoktan göze çarpmaya başladı. 2000'li yıllar akıllı telefon ve tablet bilgisayar gibi yeni cihazların yükselişine tanık oldu ve genel amaçlı PC sadece oyun oynama, müzik ve e-kitap gibi alanlarda geçerli olacak tek kullanımlı cihaz olmaya itildi. Deloitte danışmanlık firmasının tahminlerine göre 2001 yılındaki daha özel amaçlı bu cihazların satışları PC satışlarını geçti ancak PC dönemi bitişin çok uzağında ve şu anda PC, ev ve iş yerleri için ana programlama platformu olarak kalmaya devam etmektedir. 2019 yılında üretilen bir PC'nin 2001 ya da 1991 yılında üretilen bir PC ile aynı olmadığını bilmek gerekir. Ürün yeniliği, satışları harekete geçirmeye ve periyodik müdahalelerle canlandırmaya devam ediyor.

Vaka Analizi

PC Endüstrisinin Gelecekteki Şekli

PC endüstrisinin sınırları hızla yer değiştirmektedir çünkü firmalar kendi tedarik zincirlerini, ürün portföylerini ve ilgili endüstrilerle olan bağlantılarını yeniden şekillendirmektedir. Geçmişte, PC endüstrisi, firmaların ürünlerini Çin'deki Foxconn gibi elektronik firmalardan almasıyla birlikte dikey ayrılma (vertical de-integration) olarak karakterize edilse de bazıları yeni eğilimin yeniden birleşme (re-integration) olduğunu ileri sürmektedir. Apple Mac bilgisayarlarının üretim ve montajını dışarıdan tedarik etse bile yazılım ve donanımını evinde tasarlar ve bayi mağazaları zincirinde sunar. iPod, iPhone ve iPad'in geliştirilmesi dijital içerik mağazalarının genişlemesine olanak sağladı. iTunes platformu, dijital vitrini sayesinde yaptığı her satışı kısa yoldan halletmesine imkân tanıdı ve çeşitli aktiviteleri bir araya getirerek kârlılığını artırdı.

PC endüstrisindeki son gelişmeler endüstrinin yaşam döngüsü, endüstri yapısı ve firma stratejisi arasındaki bağlantının karmaşık olabileceğini göstermektedir, önde gelen bazı yazarlar yöneticilerin endüstrinin yaşam döngüsü yerine endüstri mimarisine odaklanması gerektiğini söylemektedir. Başka bir deyişle, yöneticiler, öncelikli olarak belirli ürün ve hizmet için hangi son pazarın hangi şekilde evrim geçirdiğini (endüstri yaşamı döngüsü yaklaşımı) ve rekabet üstünlüğü kazanmak ve bu üstünlüğü sürdürmek için yapılan çıkarımlar hakkında düşünmek yerine ilgili endüstrilerin hareketli dikey yapılarına karşı (endüstri mimarisi yaklaşımı) tetikte beklemelidir ve firmanın stratejisini buna göre benimsemeyi dikkate almalıdır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Bugününün ticari yapısını açıklamakta eski teoriler daha uygun sayılabilir.

Günümüzde dünya üretiminin büyük kısmı, **Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisinde** öngörülen üretim şekline daha uygundur.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Washington Everett te yer alan Boeing montaj tesisinde 787 Dreamliner geniş gövdeli uçağının montajı gerçekleştirilmektedir.

Ancak 787 nin tüm parçaları dünyanın farklı yerlerinde üretilmektedir.

Üzerinde 'Made in Sweden' yazılı kargo kapıları Saab Aerostructures tarafından tedarik edilmektedir.

Uçağın tuvaletleri, Japonya da Jamco tarafından, koltukları İngiliz Ipeco tarafından, iniş takımları Fransız Messier-Bugatti-Dowty tarafından üretilmektedir.

Daha sonra parçalar belirlenen bir yerde monte edilmektedir. bu yapı, ürünün parçalarının, o parçaları en yüksek verimlilikte üretecek olan ülkede üretilmesi yönünden **Karşılaştırmalı Üstünlük Teorisi'yle** bağdaşmaktadır.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Diğer taraftan **Uluslararası Ürün Yaşam Eğrisi** teorisi, giderek daha fazla işletmenin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermesi ile birlikte geçerliliğini yitirmektedir.

Bir çok küçük ölçekli işletme yeni ürünler ve üretim teknolojileri geliştirmek adına diğer pazarlarda ki işletmelerle ortaklık kurmaktadır.

Bu strateji küçük işletmeler için uluslararası alanda üretim ve satış yapmak adına etkilidir.

Uluslararası Ticaret Teorileri

Fransız Ingenico firması, ödeme ve POS cihazları ve ilgili yazılımlar dahil güvenli ödeme sistemleri üreten lider küresel tedarikçidir.

Firma, küçük işlerle başlamış, ancak Ingenico'nun yerel acenteleri olarak çalışan ve yerel pazarları kendine bağlayan personeliyle küresel bir ağı yayılmıştır.

Ingenico'nun küresel ağı içerisine işlemiş olan kültürel bilgi aktarımı her Pazar için yeni ürünler tasarlayıp satma olanağını da beraberinde getirmiştir.

Yeni Ticaret Teorisi

1970 ve 1980'lerde yeni ticari yapıyı açıklamak için yeni ticaret teorisi geliştirilmiştir. Teoriye göre

- 1. Uzmanlaşmak ve ölçek ekonomilerini artırmak yaralı olabilir.**
- 2. Pazara ilk giren işletmeler diğerlerinin girişine sınır koyabilir.**
- 3. Hükümetler yerli işletmeleri desteklemek konusunda rol üstlenebilir.**

Bu teoride ülkenin kaynakları yerine verimliliği vurgu yapılması karşılaştırmalı üstünlük teorisiyle paralel; ancak faktör oranları teorisiyle karşıt yöndedir.

Yeni Ticaret Teorisi

İlk Girenin Avantajı

Teoriye göre bir işletme belirli bir ürünün üretiminde uzmanlaştıkça, verimlilikteki kazanç dolayısıyla kazanç da artmaktadır.

İşletmenin üretim miktarı ne olursa olsun ürünün üretilmesi için AR-GE maliyetleri, tesis ve donanım maliyetleri gibi üretim giderleri sabit kalacaktır. Uzmanlaşma ve ürün çıkışı arttıkça işletmeler sürümden kazanarak üretimdeki birim fiyatları düşüreceklerdir. İşletmelerin büyüdükçe fiyatları düşürüp potansiyel rakiplerini zorlamaları bu nedenledir.

İlk Girenin Avantajı; bir sanayi koluna giren ilk işletme olmanın getirdiği ekonomik ve stratejik avantajdır.

Bu avantaj potansiyel rakiplerin önüne engel koymaktır.

Ulusal Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğünün nasıl doğduğunu anlamak için öncelikle rekabet üstünlüğünün ne olduğunu anlamak gerekir.

Birçoğumuz rekabet üstünlüğünü gördüğümüz anda fark edebiliriz:

Wal-Mart, ABD’de indirimli satışlarda rekabet üstünlüğüne sahiptir;

Toyota, seri üretim otomobilde rekabet üstünlüğüne sahiptir;

SAP, girişim kaynağı planlama (ERP) yazılımında rekabet üstünlüğüne sahiptir.

Rekabet üstünlüğünü tanımlamak zordur.

Ulusal Rekabet Üstünlüğü

Basitçe şöyle tanımlanabilir: Aynı pazar dahilindeki iki ya da daha fazla firmadan biri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğüne sahip olduğu zaman devamlı olarak yüksek bir kâr seviyesine (ya da kazanma potansiyeline) sahip olmasıdır.

Ulusal Rekabet Üstünlüğü

Araştırma ve geliştirmeye (AR-GE) etkinlikleri, tarih boyunca firmaların kendi ülkelerinde yürütölmüştür; bu yüzden Philips gibi Hollanda firmalarının araştırma merkezlerinin Hollanda'da kurulmasını ve Apple'ın araştırma merkezinin de Amerika'da olmasını bekleriz. Fakat yeni endüstrileşen ve büyüyen ekonomilerin artmakta olan ekonomik önemiyle birlikte iletişim ve seyahat maliyetlerinin azalması, firmaların konum stratejilerini yeniden düşünmelerine sebep oldu. Tellis ve arkadaşları tarafından yakın zamanda yapılan bir çalışmada dünyanın en büyük firmalarının AR-GE merkezlerinin yerleri araştırıldı. Firmanın merkez binasının kurulduğu ülke firmanın kendi ülkesi olarak ele alındı. Araştırma da, AR-GE merkezlerinin % 50'den fazlasının deniz aşırı ülkelerde konumlandığı, gelişmiş ekonomileri merkez alan firmalarla birlikte gelişmiş ekonomilerde kayda değer ve yaygın bir inovasyon küreselleşmesi olduğu saptandı.

Ulusal Rekabet Üstünlüğü

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Michael Porter, bir ülkede rekabet üstünlüğü sunan belirli kaynak ve yetkinlikleri geliştirme dinamiklerini inceleyerek rekabet üstünlüğü anlayışımızı genişletmiştir.

Porter'ın yaklaşımı rekabet edebilirliği yerel koşullarla bağlantılandırmaktadır.

Porter in Ulusal Elmas Modeli

Michael E. Porter 1990 yılında yayınlanan kitabı *The Competitive Advantage of Nations'da* 10 ülkeden 100'ü akın sektörün incelenmesinin

Ardından **Elmas Model'ini geliştirmiştir**. İncelenen ülkeler şunlardır:

ABD

Almanya

Danimarka

Güney Kore

İngiltere

İtalya

İsveç

İsviçre

Japonya

Singapur

Çalışmada dünyadaki ihracat pazar payları esas alınarak her ülke için rekabet haritaları çıkarılmıştır.

Ardından seçilen sektörler örnek vaka analizi yöntemiyle detaylı bir incelemeye tabi tutulmuştur.

Ulusal Rekabet Üstünlüğü

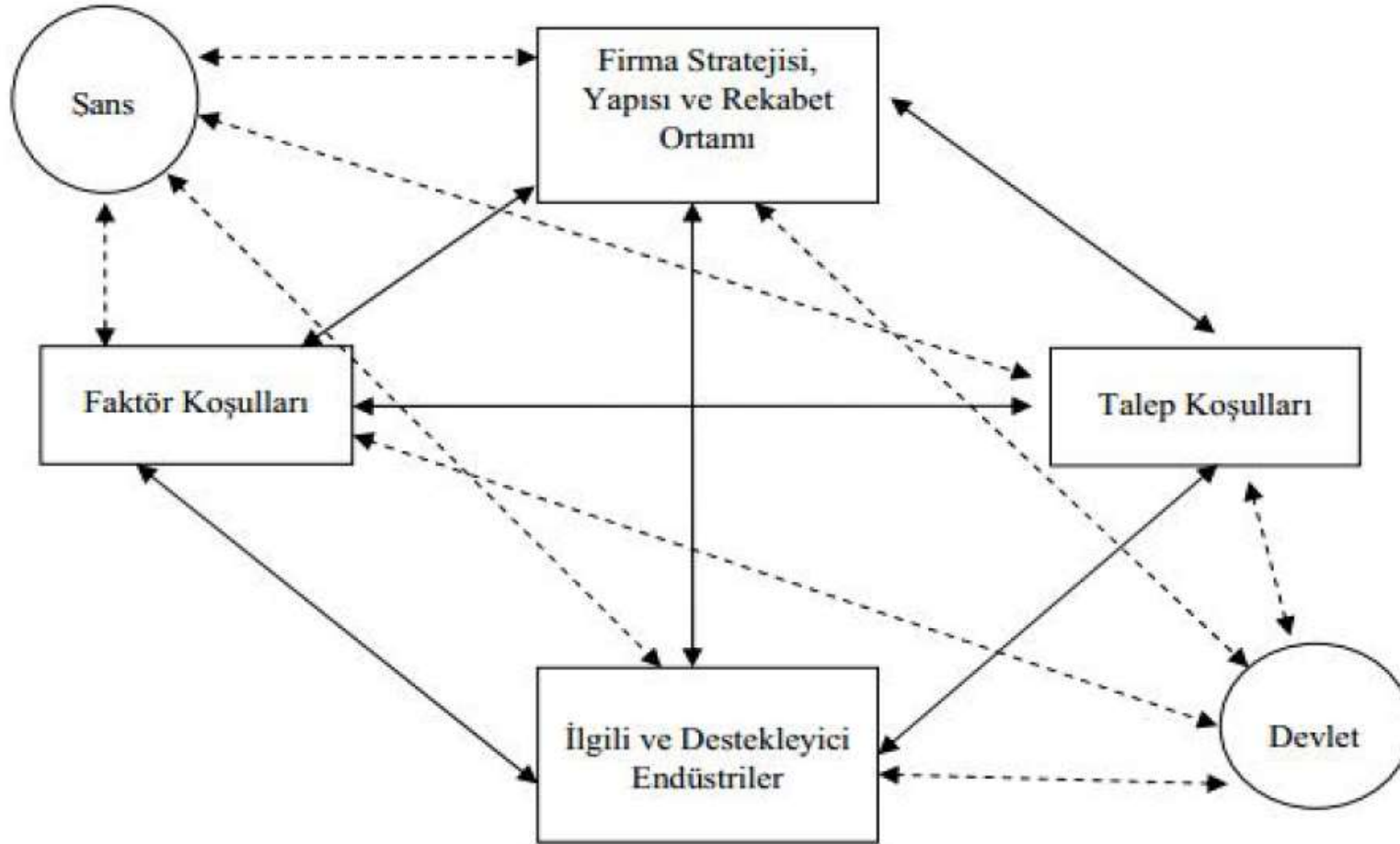
Porter'in Ulusal Elmas Modeli

Porter'in ulusal elmas modeli, bir ülkenin belirli bir sektörde rekabet üstünlüğü edinmesini sağlayan dört temel faktörü belirtmektedir.

- faktör koşulları,
- talep koşulları,
- ilgili ve destekleyici sektörlerin durumu, ve
- firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumu.

Devletin rolü ve şans faktörleri de bu ana unsurları destekler nitelikte düşünülmektedirler.

Şekil. Elmas Modeli



Kaynak: www.rekabet.gov.tr

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Faktör Koşulları; yurt içinde üretilen yüksek oranda uzman kaynaklardır.

Örneğin Porter'ın verdiği orijinal örnekte; diyabet alanında uzmanlaşmış iki hastaneye sahip olan Danimarka'nın buna paralel olarak dünya insülin pazarının başlıca ihracatçılarından birisi olduğundan bahsedilmektedir.

Uzmanlaşmış faktörler oluşturduktan sonra bunları sürekli yenileyip geliştiren bu ülke, sağlık alanında dünyanın sayılı ülkelerinden birisi olma konumunu korumaktadır.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Bir başka örnek ise çiçek ve bitkilerin toplanması, paketlenmesi ve taşınması konusunda uzmanlaşan Hollanda'nın dünyanın bir numaralı çiçek ihracatçısı konumuna gelmesidir.

Savaş sonrası Japonya da hammadde sıkıntısı minyatürleştirmeyi ve az kusurlu üretimi teşvik etmiştir.

Diğer taraftan Japonya otomotiv üretiminde, ABD uçak üretiminde bir üstünlüğe sahiptir.

Çin, giderek büyüyen bir rakip haline gelse de Tayvan birinci sıradadır.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Talep Koşulları; yerel pazardaki talep koşulları yenilik ve kalite gelişiminin öncelikli itici gücünü sağlar.

Örneğin İsviçre'nin saatlerdeki üstünlüğü İsviçrelilerin aşırı dakikliğiyle desteklenmektedir.

Japonların dünya kamera pazarındaki baskın payı, Japonların amatör fotoğrafçılığa ve kameralardaki her yeniliği benimsemesine dayalıdır.

Almanların yüksek performanslı otomobil endüstrisindeki yetkinliği, Alman otomobil kullanıcıların kaliteli mühendislik tutkusunu ve otobanlardaki korkutucu bir hızla otomobil sürme arzusunu yansıtan Daimler, Porsche ve VW Audi ile oluşmuştur.

Amerikan kültürüne istinaden bu ülkede de fast-food sektörü gelişmiştir.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

İlişkili ve destek endüstriler (Kümelenme); Porter'ın en önemli deneysel bulgularından biri de ulusal rekabet güçlerinin endüstri kümeleriyle ilgisidir. Bir ülkenin uluslararası rekabetçi sanayi işletmeleri izole biçimde var olamazlar.

Bunun yerine, sanayinin gerektirdiği girdileri sağlayacak yan sanayilerle işbirliği kurarlar.

Bunun nedeni, uluslararası rekabetçi bir sanayinin ürün ve süreç teknolojilerinden yararlanabilecek işletmelerin aynı coğrafyada ilgili ekonomik faaliyetlere ilişkin kümelenme oluşumu içerisinde olmasıdır.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

İlişkili ve destek endüstriler (Kümelenme); küme içindeki her bir sanayi kolunun rekabet içerisinde girmesine hizmet etmektedir.

İtalya'da ülkenin deri tabaklama ve moda tasarımı ile yakından ilgili olan sanayilerinden yarar sağlayan bir ayakkabı kümesi mevcuttur.

Phoenix, Arizona'da Boeing ve Motorola'nın faaliyetleri ile ilgili yarı iletken, optik ve elektronik testler gibi alanlarda uzmanlaşmış pek çok firma bulunmaktadır.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

İlişkili ve destek endüstriler (Kümelenme); Silikon vadisi kümesi yarı iletken, bilgisayar, yazılım, risk sermayeli firmaları içermektedir.

Her endüstri için yakın ilgili olduğu endüstriler kritik kaynak ve yetkinliğin kaynağıdır.

Danimarka'nın rüzgar gücündeki küresel liderliği, türbin üreticilerini, deniz aşırı rüzgar tarlası geliştiricilerini, uygulayıcılarını alt yapısını içeren bir kümeye sahiptir.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Strateji, yapı ve rekabet; belirli sektördeki ulusal rekabet performansı o endüstride olan firmaların stratejileri ve yapıları ile ilgilidir.

Porter yeniliği, verimliliği ve rekabet üstünlüğünü yükseltmeyi harekete geçiren yerel rekabet yoğunluğunun rolüne özel bir vurgu yapmaktadır.

Japonların otomobillerde, kameralarda, tüketici elektroniğinde ve ofis ekipmanlarındaki uluslar arası başarısı birbiriyle kıyasıya rekabet eden en az altı ana üreticinin bulunduğu yerel endüstrilere bağlıdır.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Devlet ve Şans; hükümetlerin eylemleri işletmelerin, hatta tüm sanayi kollarının rekabetini arttırabilir.

Gelişen pazarlarda hükümetler devletin sahip olduğu kurumların özelleştirilmesini artırarak ekonomik kalkınmayı sağlayabilirler.

Özelleştirme, işletmelerin dünya pazarında ayakta kalabilmek için daha rekabetçi hale gelmelerini teşvik etmektedir.

Porter'ın Ulusal Elmas Modeli

Devlet ve Şans; şans faktörü, bir işletme ya da sanayinin rekabetini arttırabileceği gibi tehdit unsuru da olabilir.

McDonald's, dünya fast food endüstrisinde dünya genelinde rekabet üstünlüğüne sahiptir.

Ancak, bu üstünlük birkaç yıl önce deli dana hastalığının ortaya çıkması ile tehdide uğramıştır.

Fakat McDonald's bu dönemde insanların, sığır eti dışında ürünler üreten rakip firmalara yönelmesini engellemek için McPork ve sığır eti içermeyen ürünlerle üretimini sürdürmüştür.

Strateji ve Ulusal Koşullar Arasındaki Tutarlılık

Küresel endüstrilerde rekabet üstünlüğü kurmak, işletme stratejisi ve ülkenin karşılaştırmalı üstünlüğü arasında uyum gerektirir. Skyworth ve Desay gibi Çinli ses ekipmanı üreticileri için pazarın alt ucunda yoğunlaşmak ve Batılı kitle perakendecilere kendi markaları altında tedarik sağlamak akıllıcadır. Bose için uluslararası rekabet, temel araştırmada ABD gücünden faydalanmayı gerektirir.

Strateji ve Ulusal Koşullar Arasındaki Tutarlılık

Danimarkalı tüketici elektroniği yapan Bang & Olufsen için uluslararası rekabet, tasarımda ve üst uç pazarlamasında Avrupa gücünden yararlanmayı gerektirir.

Sony ve Matsushita gibi Japon üreticileri, orta pazarda tüketici elektroniği teknolojilerindeki ulusal güçlerden yararlanarak oldukça etkin bir şekilde rekabet eder.

Elmas Modelinin Kısıtlamaları

Modelin eleştirisi iki farklı bakış açısından gelmektedir. İlk bakış açısı (Rugmanve Dunning) gibi akademik çalışmalarla ilgilidir), elmas modelinin önemli faktörleri ihmal ettiğini söyler.

Özellikle modelin, ana ülkelerin en büyük ticaret ortaklarının öz niteliklerini dikkate almakta başarısız olduğu, dünyanın en küçük ülkelerinde uygulanabilir olmadığı ve ulusların rekabet başarısını etkileyen çok uluslu şirketlerin rolünü göz ardı ettiği ileri sürülmektedir.

Elmas Modelinin Kısıtlamaları

Örneğin, Rugman ve D'Cruz, hem ulusal hem de küresel elması birleştiren “**çifte elmas**” modelini önerir.

Ortaya koydukları argüman, Kore ve Singapur gibi küçük ülkelerin yalnızca yerel bağlamda değil küresel bağlamda da pazarları ve kaynakları hedeflediği yönündedir.

Singapur, örneğin, ülkenin iyi eğitilmiş iş gücü ve yolların, hava yollarının ve telekomünikasyonun verimli altyapısı tarafından çekilen yabancı çok uluslu firmalar tarafından yapılan doğrudan yatırımın alıcısı olmuştur.

Elmas Modelinin Kısıtlamaları

Singapur firmaları da ucuz iş gücüne ve doğal kaynaklara erişimi olan diğer ülkelere doğrudan yatırım yapmaktadır.

Bir diğer deyişle, birçok Singapurlu firmanın rekabet üstünlüğü, sadece yerel elmasa değil (Singapur'daki faktör ve talep koşulları, ilişkili ve destek endüstriler), firmalarla ilgili uluslararası elmasına da (firmanın uygulama yaptığı ülkelerdeki faktör ve talep koşulları, ilişkili ve destek endüstriler) bağlıdır.

Elmas Modelinin Kısıtlamaları

Bir diğerk deyişle, birçok Singapurlu firmanın rekabet üstünlüğü, sadece yerel elmasa değil (Singapur'daki faktör ve talep koşulları, ilişkili ve destek endüstriler), firmalarla ilgili uluslararası elmasına da **(firmanın uygulama yaptığı ülkelerdeki faktör ve talep koşulları, ilişkili ve destek endüstriler)** bağlıdır.

Elmas Modelinin Kısıtlamaları

İkinci bakış açısı (Waverman ve Davies ve Ellis gibi akademik çalışmalarla ilgilidir), elmas modelinin çok genel ve değer yoksunu olduğunu savunur. Bu eleştiriler, modelin ticaret ve rekabetin bütün açılarını açıklamayı deneyerek hiçbir şey açıklayamadığını ve test edilebilir öngörülerde bulunmak için yetersiz olduğunu söylemektedir.

Üretimin Uluslararası Konumu

Ulusal kaynak koşullarının uluslararası stratejiyi nasıl etkilediğini incelemek için uluslararası ticari faaliyetlerdeki stratejik kararın iki türüne bakılmalıdır: **İlki, üretim etkinliklerinin konumlandırıldığı yer, ikincisi yabancı bir pazara nasıl girildiği..**

Ulusal sınırlarının ötesine açılan firmalar sadece yabancı pazarlar aramaz diğer ülkelerin kullanılabilir kaynak ve yetkinliğine erişmeyi ister.

Üretimin nerede olacağı kararları giderek ürünlerin nerede satılacağı kararlarından ayrılmaya başlamıştır.

Örneğin uygulamaya özel entegre devrelerde dünya lideri (ASIC's) ST Microelectronics' in merkezi İsviçre dedir, üretimi ise genel olarak Fransa, İtalya ve ABD de yer alır; en büyük pazarı ise Singapur, Hollanda , ABD ve Japonya dır.

Üretimin Konumlandırılacağı Yeri Seçme

Ulusal Kaynakların erişilebilirliği; firmalar kaynak tedarikinin uygun olduğu yerde üretim yaparlar.

Petrol endüstrisi için bu Kazakistan da deniz aşırı Angola ve Meksika körfezinde keşif yapmak anlamına gelir.

Firmaya özel rekabet üstünlüğü; rekabet üstünlüğü iç kaynak ve yetkinliklere bağlı olan firmalar için en uygun konum kaynakların ve yetkinliklerin nerede olduğuna ve ne kadar taşınabilir olduğuna bağlıdır.

Wal-Mart, yetkinliklerini ABD dışında tekrar yaratmak için zorluk çekmiştir. Tam tersi Toyota kurumsal yetkinliklerini deniz aşırı sınırlara taşıyabilmiştir.

Üretimin Konumlandırılacağı Yeri Seçme

Ticaretin yapılabilirliği; özellikle hizmetlerin –kuaför, restoran, yemek ve bankacılık –tipik olarak tüketildikleri yere en yakın yerde üretilmeleri gerekir.

Politik değerlendirmeler; devlet teşvikleri, cezalar ve kısıtlamalar konumlandırma kararlarını etkiler.

Konum ve Değer Zinciri

Mal ve hizmetlerin çoğunun üretimi her aşamanın girdi gereksinmelerinin önemli ölçüde değiştiği dikey faaliyet zincirinden oluşur.

Farklı ülkeler değer zincirinin farklı aşamalarında farklı avantajlar sunar.

Tüketici elektronikleri endüstrisinde: parça üretimi, araştırma ve sermaye yoğunluktadır ve ABD, Japonya, Kore ve Tayvan da yoğunlaşmıştır ;
montaj emek yoğunudur ve Çin Tayland ve Latin Amerika da yoğunlaşmıştır.

Konum ve Değer Zinciri

Değer zinciri (value chain), bir hizmet veya ürünün, kavramsal gelişim noktasından başlayarak birçok üretim sürecinden geçerek (fiziksel değişim ve birçok değişik üretici hizmetlerinin katkısını da içermek üzere) nihai tüketiciye erişimine ve kullanım sonrasına dek bir parçası olduğu tüm operasyonları açıklayan, aynı zamanda, bir işletmede **katma değer**in nasıl ortaya çıkarıldığına yönelik bir modeldir.

Konum ve Değer Zinciri

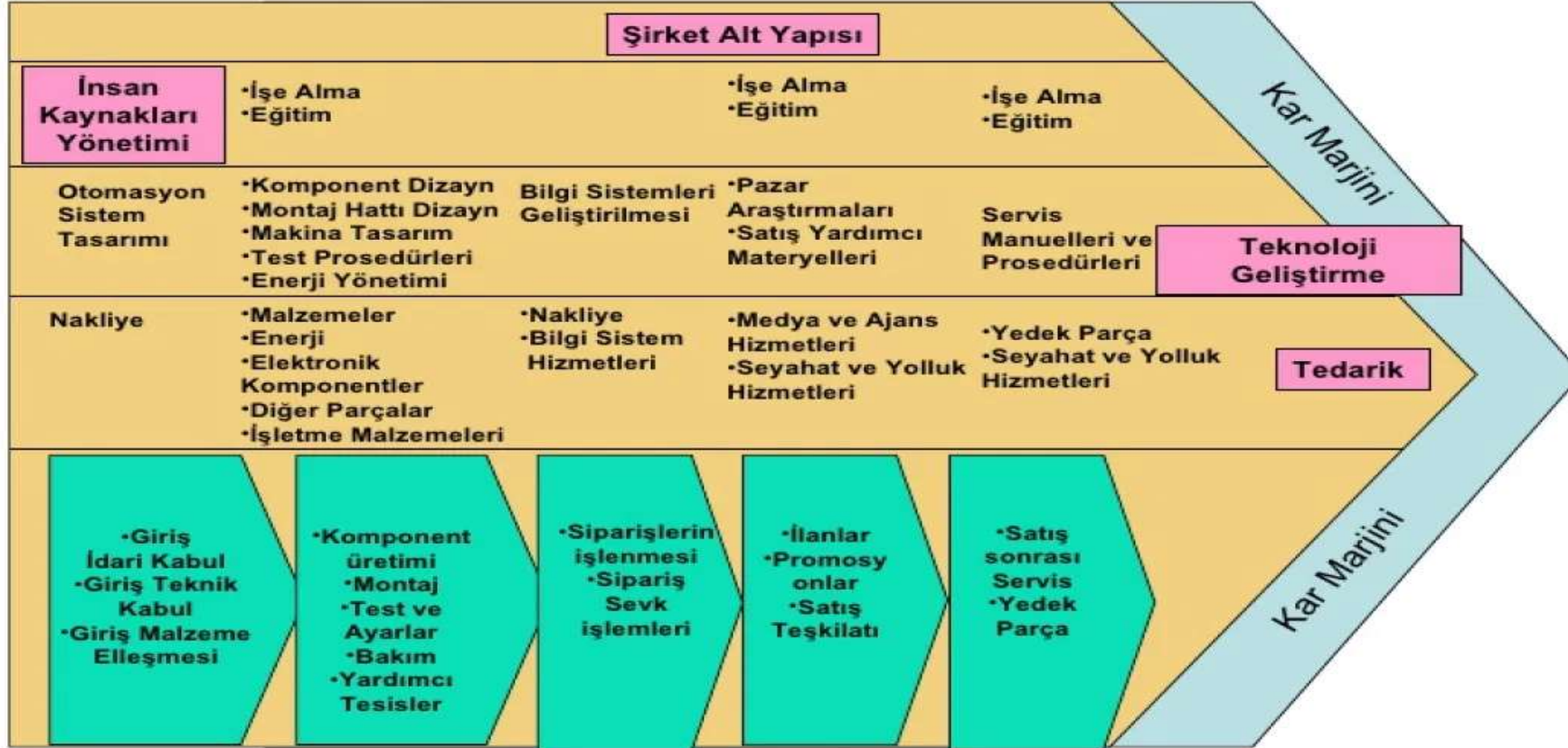
İlk defa Harvard Üniversitesi Profesörlerinden Michael Porter tarafından literatüre kazandırılan Değer Zinciri Modeli şimdiye kadar hem teoride hem de pratik çalışmalarda kendisine uygulama alanı bulmuştur.

İki ana kısımdan oluşan modelin **birincil faaliyetlerini** *giren lojistik, operasyon (işlem), çıkan lojistik, pazarlama ve satış ve hizmetler* oluştururken, **destekleyici faaliyetlerini** ise, *firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) halkaları* meydana getirmektedir



Konum ve Değer Zinciri

Fotokopi Makinaları Üreticisi Değer Zinciri



Konum ve Değer Zinciri

PORTER'S VALUE CHAIN ANALYSIS DIAGRAM



Konum ve Değer Zinciri



PRIMARY ACTIVITIES VALUE CHAIN ANALYSIS

ACTIVITY	IMPLEMENTATION BY IKEA
Inbound Logistics	• Distribution of products to the stores from 42 distribution centres. • 10,000 item product line manufactured by over 1,000 suppliers.
Outbound Logistics	• Preferred method for customer to transport their products themselves.
Operations	• Operations in more than 40 countries, 208 companies operated stores in 26 countries while remaining stores operated by franchisees • IKEA does not manufacture its own products
Marketing and Sales	• Targeted at families with lower income, students and singles • Low prices. • Family-friendly store environment.
Services	• Information provided through catalogues and displays. • Self-help service. • Support Activities • Low number of sales assistants in stores



SUPPORT ACTIVITIES VALUE CHAIN ANALYSIS

ACTIVITY	IMPLEMENTATION BY IKEA
Firm Infrastructure	• Hierarchical organisational structure. • Large scale stores in size.
Human Resource Management	• High level of commitment to HR practices • Effective staff training and development programs
Technology Development	• Research and development activities initiated in Sweden. • Extensive use of information technologies in various business processes and research and development.
Procurement	• No need for raw materials as IKEA does not produce own brand products • Long strategic relationships with all suppliers

Küresel Bölünmüş Değer Zinciri: ECCO A/S

ECCO, Clarks tan sonra “gündelik marka ayakkabı” üretiminde dünyanın ikinci en büyük tedarikçisidir. ECCO, Karl Toysbuy tarafından 1963 yılında Danimarka da kuruldu ve şimdi kızı ve onun eşi tarafından yönetilmektedir. Ayakkabı imal etme işlemleri dikey entegrasyonla (hammaddeden müşteriye) ve ayakkabı taban ve topuklarının direkt olarak ayakkabı üzerine kalıp halde yerleştirilmesi gibi tescillenmiş işlem teknolojileriyle karakterize edilir. Üretim ilk olarak kendi ülkelerinde başlamıştır ancak faaliyetleri bugün küreseldir.

Tasarım firmanın Danimarka daki merkezinde , Bredebro da yapılır.

AR-GE Portekiz de

Deri üretimi üç tabakhanede yürütülür: Hollanda Endonezya, Tayland

Ayakkabı üretimi, bağıl emek yoğun faaliyettir ve Tayland, Endonezya ve Çin de bulunan uzman fabrikalarda yoğunlaşmıştır.

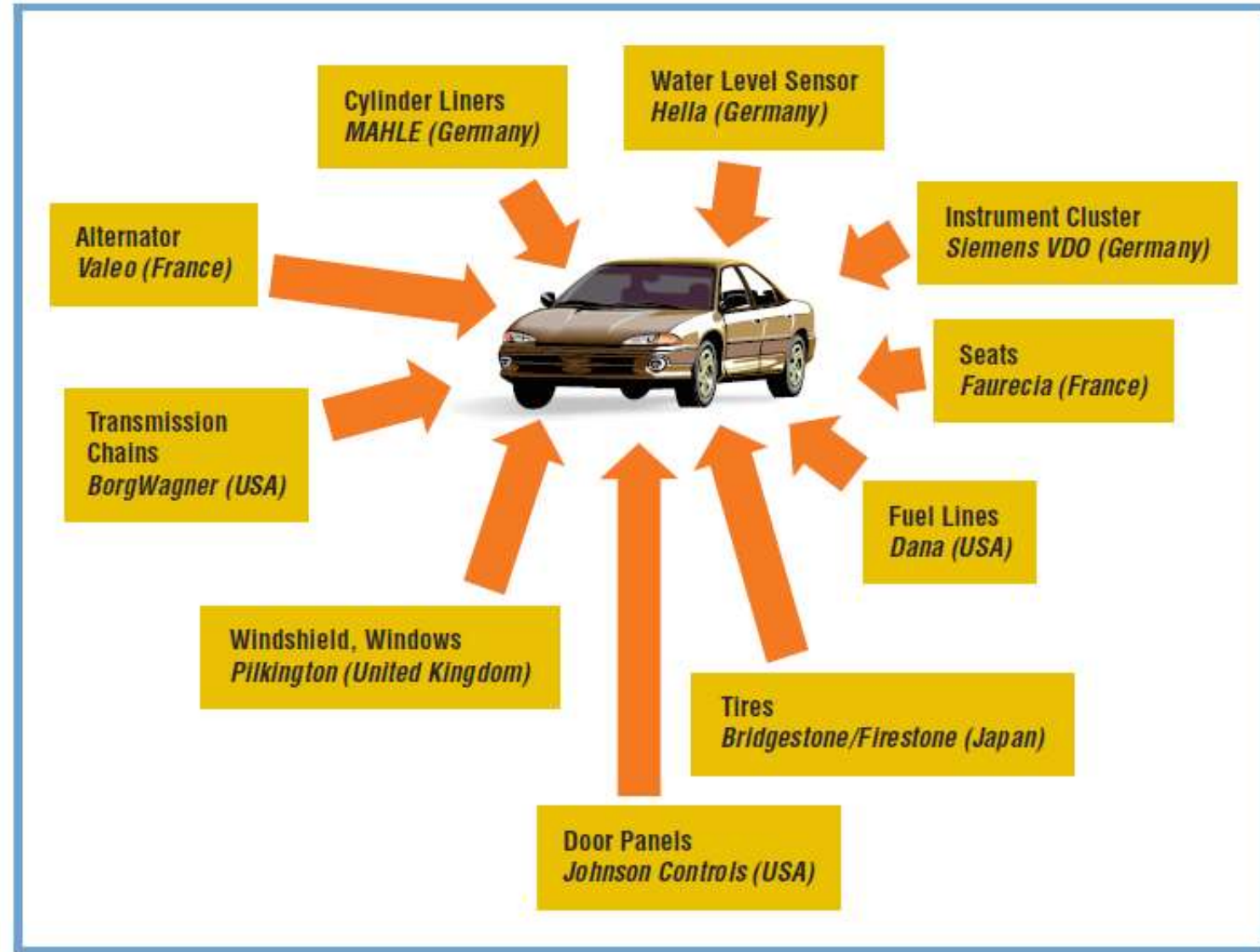
Öncelikli dağıtım merkezi, Hollanda ve Hong Kong tadır.

Bölgesel satış merkezleri, Hollanda (Batı Avrupa), Danimarka (Merkez Avrupa), Polonya (Doğu Avrupa ve Orta Doğu), Amerika (Amerika Kıtaları), ve Hong Kong tadır (Asya Pasifik).

Perakende dağıtımı, hem özel satış hakkı olan tedarikçiler hem de bağımsız perakendecilerle toptan satış şeklinde yürütülür.

Exhibit 3.2 Sample
Suppliers of Components for
the Chevrolet Malibu

SOURCE: Automotive News.



Vaka Analizi: IKEA'nın Tedarik Zincirinin Küreselleşmesi

IKEA'nın kurucusu Ingvar Kampard, maliyetleri azaltmak için tedarik kaynağını İsveç'ten Polonya'ya taşıdığı zaman uluslararası yayılmış tedarik zincirinin faydalarını fark etmiştir. Firma büyüdüğü ve yeni pazarlara girdikçe değer zinciri daha çok yayıldı.

Ürün tasarımı İsveç'te kalmaya devam ederken, firma 2001 yılında merkezini Hollanda'ya taşıdı ve Avrupa lojistik merkezini de Almanya'da konumlandırdı.

Vaka Analizi: IKEA'nın Tedarik Zincirinin Küreselleşmesi

IKEA, Swedwood adlı kendi üretici yan kuruluşuna sahiptir; yarı montajlanmış mobilyanın üretimini ve dağıtımını yaptığı kadar, ahşap mobilya üretir, dağıtır ve uzun vadeli orman sözleşmelerini, hızar fabrikalarını ve kurulu fabrikaları denetimi altında tutarak tüm değer zincirini kontrol eder. Swedwood, kendi başına uluslararasılaştı ve şu anda ABD ve Rusya gibi ülkelerde tesisleri bulunmaktadır. Ek olarak IKEA, dünya çapında 2000 civarında tedarikçi ağına sahiptir. Tedarikçiler, öncelikli olarak, belirli ürünleri düşük maliyetle sağlayabilme yetkinliklerine göre seçilir; ürünlere ve süreç koşullarına olan bağlılıkları IKEA tarafından yakından takip edilir.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ticaret engellerinin bulunmadığı durumda gerçekleşen ithalat - ihracat modellerine **serbest ticaret** denir.

Hükümetler serbest ticaret engelleri üzerindeki engelleri, politik, ekonomik veya kültürel nedenlerle uygulamaya koyarlar.

Ülkeler, genellikle ticarete yerli işletmelerin faaliyetlerini desteklemek için müdahale ederler.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Politik Nedenler: hükümetler ticaret ilişkin kararları politik nedenlere dayalı olarak verirler.

Bu müdahaleler;

istihdamı korumayı, ulusal güvenlik, diğer ülkelerin haksız ticaret uygulamalarına karşılık vermeyi ve diğer ülkeler üzerinde etki yaratmayı içermektedir.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

İstihdamı Korumak: serbest ticaret iş kayıplarına yol açtığına hükümetler müdahalede bulunurlar.

Örneğin Ohio da son 14 yıllık sürede üretim alanında 215.000 kişilik bir iş kaybı yaşamışlardır. Bu işlerin büyük çoğunluğu Çin ile Orta ve Doğu Avrupa'ya gitmiştir.

Ancak, bunun yansira serbest ticaretin istihdam üzerinde faydaları da vardır.

General Elektrik (GE) YILLAR içerisinde pek çok işini Meksika'ya taşımıştır.

Bugün GE, her türlü cihaz ve diğer ürünleri üreten 35 fabrikada 30.000 Meksikalıyı istihdam etmiştir.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Bunun yanı sıra GE, Teksas' ta yapılan 350 milyon dolar değerindeki türbinleri, Pennsylvania' da üretilen 100 lokomotifini ve onlarca ABD üretimi uçak motorunu Meksika Firmalarına satmıştır.

Meksika ucuz işgücü gerektiren ürünlerin üretiminde uzmanken ABD, ileri teknoloji ve büyük sermaye yatırımı gerektiren ürünlerin üretiminde uzmandır.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ulusal Güvenliği Korumak:

İthalat: hükümetler ulusal güvenliği korumak için belirli ithal ürünleri yasaklayabilir. Savaş durumunda ulaşılabilirliği kısıtlanmışsa silah, yakıt gibi belirli malzemeler ve hava, kara ve deniz ulaşımının yerel arzına ulaşmak zorundadır. Pek çok ülke dış kaynaklardan akışın kısıtlanabileceği ihtimaline karşı petrolü sınırları içinde aramaya çalışır. Diğer taraftan yiyecek güvenliği de esas olduğundan tarım ürünlerindeki sıkı korumayı ulusal güvenlik nedeni ile yaparlar. Fransa tarım sektörünü korumak için küçük ölçekte faaliyet gösteren ve yüksek üretim maliyetleri nedeniyle düşük kar marjlarına sahip Fransız çiftçilere uygun finansal geri dönüşü sağlamaya yöneliktir.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ulusal Güvenliği Korumak:

Ulusal Güvenlik ve İhracat: bir çok sanayileşmiş ülkede, hem sanayi hem de askeri kullanımı olan yani ikili kullanıma sahip teknolojilerin veya ürünlerin ihrac taleplerini inceleyen birimler bulunur. İkili kullanım için tasarlanmış ürünler tasnif edilerek devletin özel onayı ile ihrac edilebilir.

İkili kullanım listesindeki ürünler; nükleer malzemeler, teknolojik ekipman, belli kimyasal ve toksinler, bazı sensör ve lazerler ile silahlar, navigasyon, havacılık, sevk ve manevra ile ilgili özel cihazlardır.

İkili kullanımı olan ürünlerin ihracatının engellenmesi Batı ile Sovyetler Birliği arasında Soğuk Savaş Döneminde zorunlu olarak uygulanmıştır.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ulusal Güvenliği Korumak:

'Haksız' Ticarete Karşılık Vermek: hükümetler genelde diğer ülkelerin haksız görülen bazı ticari konularda ödün vermemesi halinde, limanlarını kapatmak ve yüksek tarifeler koymakla tehdit ederler.

Nüfuz Kazanmak: ABD 1962 den beri komünist liderlere politik etki yaratabilmek amacıyla Küba ile olan tüm ticareti ve bu ülkeye yatırım yapılmasını yasaklamıştır.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ekonomik Nedenler: ülkelerin serbest ticareti etkileme girişimlerinin en temel nedeni;

Genç endüstrileri korumak,
Stratejik ticari politika yürütmektir.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ekonomik Nedenler:

Genç endüstrileri korumak: Bir ülkenin geliştirmekte olan sanayileri, uluslararası rekabette yeterli olana kadar korunmaya ihtiyaç duyarlar. Bu genç eğrilerin korunma gerekçesi öğrenme eğrisidir. Bir diğer deyişle bir endüstri etkin ve rekabetçi olması için gereken bilgiyi ancak büyüdüğünde ve olgunluk aşamasına geldiğinde kazanır. Japonya yıllarca düşük faizli borçlar ve diğer avantajlarla genç endüstrilerin korunmasını hedeflemiştir.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Ekonomik Nedenler

Stratejik ticari politika yürütmek: yeni ticaret teorisyenleri hükümet müdahalesinin işletmelere ölçek ekonomisi açısından avantaj sağladığına ve endüstrilerde ilk olmalarına yardım ettiğine inanmaktadırlar.

Avantajları: bu politikanın savunucuları bu politikanın ulusal geliri arttıracığını savunmuşlardır. İşletmeler pazarlarda ilk olmanın avantajını elde ederlerse kar edebilirler. Savunanlar stratejik ticari politikaların Güney Kore'ye küresel holdinglerin (*chaebol* olarak adlandırılan) inşasında yardım ettiğini iddia etmektedir.

Uzun yıllar Güney Kore de gemi yapımcıları, düşük maliyetli finansmanı da içeren çeşitli sübvansiyonları almışlardır.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Sakıncaları: geçmişte devlet destekleri, hem Güney Kore de hem de Japon işletmeleri için verimsizlik ve yüksek maliyetlere neden olmuştur. yerel işgücü sendikalarına devlet tarafından verilen büyük ödünler ücretleri yükseltmiş ve körede *chaebol'leri* düşük kar marjlarını kabul etmeye zorlamıştır.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Kültürel nedenler: ülkeler genellikle ulusal kültürü korumak için mal ve hizmetlerin ticaretini engeller. Kültür ve ticaret birbirini etkiler.

İstenmeyen kültürel etki bir ülkede sıkıntıya neden olur.

Fransa yasaları neredeyse bütün iş ve devlet iletişimde radyo ve televizyon yayınlarında, halka duyurumlarında ve reklam mesajlarında en azından uygun bir Fransızca alternatifi olduğunda yabancı dilde kelimeleri yasaklamıştır.

En çok satanın reklamını **best seller** olarak yapamazsınız; kullanılan ifade **succés de librairie** olmalı. Sinemada **popcorn** satamazsınız Fransız sinema severler **mais soufflé** yemelidir. Fransız dilini koruma amaçlı kurulan üst konsey, ticaret ve Fransız kültürünün diğer alanlarına **fanglais** olarak adlandırılan İngilizceden alınmış *le marketing*, **le cash flow** ve **le brainstorming** gibi kelimelerin dahil edilmesine karşı çıkmaktadırlar.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Almanya da devlet kullanımındaki İngilizce kelimeleri Almancaları ile değiştirmeyi planlamaktadır.

Örneğin **brainstorming** yerine **ideensammlung** ve **meetings points** yerine **treffpunkte** gibi.

Kanada da ABD den ithal edilen eğlence ürünlerinin kültürel etkisini azaltmaya çalışmaktadır. Kanada radyolarda çalan müziğin en az % 35 'inin Kanadalı sanatçıların eserleri olmasını zorunlu tutmaktadır.

Hükümetlerin Ticarete Müdahaleleri

Amerika Birleşik Devletlerinin Kültürel Etkisi

uluslararası ticaret diğer ülke kültürlerine İngilizcenin hızlı girmesinin bir aracıdır. Her türlü mal ve hizmete ilişkin uluslararası ticaret ile dünyadaki herkes yeni kelimelere, fikirlere, ürünlere ve yaşam tarzlarına maruz kalmaktadır.

ABD dünya genelinde yerel kültürler için diğer ülkelerden daha fazla tehdit olarak görülmektedir. bunun nedeni ABD nin eğlence (filmler, dergiler, müzik vb.) ve tüketim ürünlerindeki küresel gücüdür.

Ticaret Teşvik Araçları

Sübvansiyonlar, Yerel üreticilere sağlanan, nakit ödemeler, düşük faizli kredi, vergi indirimleri, ürün fiyat desteği ve diğer türdeki finansal desteklerdir.

Yerel pazarda daha rekabetçi olmak veya ihracat yoluyla uluslararası pazarda rekabetçiliği arttırmak amaçlanmaktadır.

Sakıncaları; sübvansiyonların rekabetçi endüstrilerin kendi başlarına karşılayabilecekleri maliyetleri karşılayarak verimsizliği ve rehaveti teşvik edebilir.

Sübvansiyonların desteğini alan işletmelerin işletme ve sanayilere fayda sağladığına ancak, tüketicilere zarar verdiğine inanılmaktadır.

Çünkü sübvansiyonlar gelir ve satış vergileri ile ödenmektedir.

Ticaret Teşvik Araçları

Bazı eleştiriler sübvansiyonların gelişmekte olan ülkelerde çiftçiler için yıkıcı etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedirler.

Özellikle gelişmiş ülkelerdeki milyonlarca dolar değerindeki sübvansiyonların yoksul ülkelerin sübvansiyonsuz yiyecek ürünlerini uluslararası pazarda satmalarını imkansızlaştırmaktadır.

Sübvansiyonlar, kaynakların aşırı kullanımına çevrenin olumsuz etkilenmesine ve malların maliyetinin yükselmesine neden olabilir.

Ticaret Teşvik Araçları

İhracat finansmanı: hükümetler genelde ihracat faaliyetlerinin finansmanına yardımcı olmak için ihracatı teşvik ederler.

İşletmenin başka türlü elde edemeyeceği kredi imkanları veya piyasa oranının altında bir faiz oranı sunabilirler.

Diğer taraftan işletme borçlarını geri ödemede başarısız olursa, işletmenin borcunu devletin ödeyeceği **garantisidir**; bu **kredi garantisi** olarak adlandırılır.

Ticaret Teşvik Araçları

Bir çok ülkede yerel işletmelere ihracat finansmanı sağlamak için yardımcı olacak özel kuruluşlar vardır.

Örneğin çok iyi bilinen bir kuruluş olan **Export-Import Bank of the United States** ya da kısa adı ile **Ex-Im Bank**'tır.

ABD deki işletmelerin ihracat faaliyetlerini finanse etmekte yabancı para alacakları için garanti vermektedir.

Diğer bir ABD şirketi ise **The Overseas Private Investment Corporation** da (**OPIC**) yatırımcılar için garanti hizmetleri sağlamaktadır.

OPIC aracılığıyla yurt dışı yatırım yapan işletmeler, 1. kamulaştırma

2. Para biriminin dönüştürülememesi

3. Savaş, devrim, ayaklanma gibi kayıplara karşı sigortalanmış olurlar.

Ticaret Teşvik Araçları

Serbest Ticaret Bölgeleri: düşük gümrük vergileri ve /veya daha az gümrük prosedürleri ile ticaret yapılmasına izin verilen tasarlanmış bir coğrafi alandır.

Temel amacı istihdamı arttırmak olup, yanı sıra ticaret artışıdır.

Türkiye'de devletin işletmelere üretim işlemlerini vergilerden muaf gerçekleştirmelerini izin verdiği **Ege Serbest Bölgesi** ve **Gemlik Serbest Bölgesi**dir.

Ticaret Teşvik Araçları

Özel Hükümet Kurumları: ihracatı teşvik etmek amacıyla kurulmuşlardır. İhracatın yapılacağı ülkelerdeki hükümet düzenlemeleri, **tarife** ve **kotalar** veya **potansiyel iş ortakları** bulmak ve sözleşmeleri gerçekleştirmek gibi konularda özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere destek sağlarlar.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Nedenleri;

Yerel üreticileri korumak

Gelir elde etmektir.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Tarifeler: ülkeye girişinde veya ülkeden çıkışında bir ürün üzerinden alınan devlet vergisidir.

Tarife, ithal ürünün fiyatını doğrudan arttırır, bu nedenle alıcı açısından çekiciliğini azaltır.

Tarife dışı engeller ise ithal ürünün ulaşılabilirliğini kısıtlar, fiyatı dolaylı olarak arttırır ve alıcı açısından çekiciliğini azaltır.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Tarifeler üç kategoride sınıflandırılır.

İhracat tarifesi, ihracatı yapan ülke tarafından alınan tarifiedir.

Ülkeler ihracat tarifelerini, ihracatın fiyatının olması gerekenden düşük olduğuna inandıkları zaman kullanılabirler.

İhracatı düşük fiyatlı doğal kaynakları içeren gelişmekte olan ülkeler, ihracat tarifesi uygularlar.

Transit tarifesi, bir ürünün nihai varış noktasına giderken geçtiği bir ülke tarafından alınan tarifiedir.

Bu tarifeler neredeyse tüm dünyada uluslararası ticaret anlaşmaları ile kaldırılmıştır.

Ticaret Kısıtlama Araçları

İthalat tarifeleri, hangi şekilde hesaplandıklarına göre üç alt kategoriye ayrılmaktadır.

Ad Volerem Tarife, ithal ürünün belirtilen fiyatının belli bir oranında alınır.

Spesifik Tarife, ithal ürünün her birimi (miktar, ağırlık vb. cinsinden ölçülen) için belirli bir ücret alınmasıdır.

Karma tarife, ithal edilen ürün üzerinden, kısmen belirtilen fiyatın belli bir oranı üzerinden ve kısmen her birim için belli bir ücretin alındığı tarifiedir.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Kotalar; bir ülkeye girecek veya çıkacak bir ürünün miktarı (birim veya ağırlık olarak ölçülen) üzerinde yapılan kısıtlamalardır.

Tariflerden sonra en yaygın ticaret engelidir.

Hükümetler genellikle kota sistemlerini, işletmelere veya diğer hükümetlere (ithalat kotası olması durumunda) ve yerli üreticilere (ihracat kotası olması durumunda) kota lisansları vererek yönetirler.

Hükümetler normalde bu lisansları yıllık olarak verirler.

Ticaret Kısıtlama Araçları

İthalat Kotalarının Nedenleri: bir hükümet yerli üreticilerini korumak için ülkeye girmesine izin verilen malların miktarını bir sınır koyarak ithalat kotası uygulayabilirler.

Ticaret Kısıtlama Araçları

İhracat Kotalarının Nedenleri: iki nedeni vardır.

İlki, ürünün iç pazarda yeterli miktarda tedarikinin korunmak istenmesidir. Bu güdü yerel işletmeler için veya ulusun uzun dönemli sürdürülebilirliği için gerekli doğal kaynakları ihraç eden ülkelerde yaygındır.

İkincisi, bir ülke bir ürünün dünya pazarında arzını sınırlandırmak, bu şekilde ürünün uluslararası fiyatını arttırmak için ihracatını kısıtlayabilir.

Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütünün (OPEC) oluşumunun ve faaliyetlerinin arkasında yatan güdü budur.

Latin Amerika ve Orta Doğu'daki bu uluslar grubu, daha fazla kazanç elde etmek için dünyanın ham petrol arzını kısıtlamaya çalışmaktadır.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Gönüllü ihracat kısıtlamaları: bir ülkenin genellikle başka bir ülkenin talebi üzerine kendi ihracatına koyduğu bir tür ihracat kotasıdır.

Ülkeler, normalde bir ithalat kotası tehdidi veya ürünü ithal eden bir ülke tarafından tamamen yasaklanması karşısında kendileri gönüllü olarak ihracat sınırlaması koyarlar.

Klasik örneği, 1980'lerde Japon otomobil üreticilerinin ABD'de de önemli Pazar payı elde ettiği dönemdir. ABD'li otomobil üreticilerinin üretim tesislerinin kapatılması, halk ve ABD kongresinde tehlikeli bir Japon karşıtlığı yaratmaktaydı. Japonya'nın otomobil ihracatını ABD ye sınırlamaması halinde cezalandırıcı yasalardan korkan Japon hükümeti ve otomobil üreticileri, birleşik devletlere yönelik araçlara gönüllü bir ihracat yasağı koydular.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Tarife kotası: belli miktardaki bir ithalat için daha düşük bir tarife, kotayı aşan miktarlar için yüksek orandaki tarifiedir.

Örneğin, 1000 tonluk kota limiti altında bir ülkeye giren ithalata %10'luk tarife tahsil edilirken, 1000 tonluk kota sınırını aşan sonraki ithalatlara %80 oranında tarife tahsil edilmesi gibi.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Ambargolar: belli bir ülkeden bir veya daha fazla üründe ticaretin (ithalat veya ihracat) tamamıyla yasaklanmasıdır.

Ambargo, bir veya daha az ürüne konabilir veya tüm ürünlerde ticareti yasaklayabilir.

Var olan en sınırlayıcı tarife dışı engeldir ve genellikle politik amaçlar için kullanılır.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Yerli Girdi Şartı: yerel üreticilere belli miktarda mal veya hizmeti sağlamayı şart koşan yasalardır.

Bu zorunluklar nihai ürünün belli bir oranının iç pazarda üretilen mallardan oluşması gerektiğini ya da bir ürünün nihai maliyetinin belli bir oranının yerli kaynaklardan gelmesi gerektiğini belirtir.

Amacı, diğer ülkelerden işletmeleri üretim süreçlerinde yerel kaynakları – özellikle işgücü- kullanmaları konusunda zorlamaktır.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Örneğin müziğin evrensel bir dil olduğuna dair inanılsa da her kültür dünyanın çeşitli müzik etkilerine eşit düzeyde açık değildir.

Fransız kültürünü ele geçiren Anglo-Sakson müzikten korumak için, Fransız yasaları radyo programlarında , en az %40 Fransız içerik bulundurmaların şart koşturmaktadır.

Bu gibi yerli girdi şartları, hem Fransız kültürel kimliğini hem de Fransız sanatçıların işlerini diğer ülkelerin pop kültürünü korumaya yöneliktir.

Ticaret Kısıtlama Araçları

İdari Gecikmeler: bir ülkeye ithalat akışını azaltmak üzere tasarlanmış düzenleyici denetimler ve bürokratik kurallardır.

Bu tarife dışı engel, uluslararası hava taşımacılarının uygun olmayan havaalanlarına inişini talep etmek, ürünün kendisine zarar verebilecek ürün denetimleri talep etmek, bilinçli olarak gecikmelere neden olabilecek gümrük bürolarında yetersiz personel istihdam etmek ve alınması uzun zaman alan özel lisanslar talep etmek gibi geniş kapsamlı bir devlet müdahalesini içermektedir.

Amacı, ithal ürünler karşısında farklı muamele yapmaktır yani **korumacılıktır**.

Ticaret Kısıtlama Araçları

Döviz kontrolleri: bir para biriminin diğer para birimlerine çevrilmesi üzerindeki kısıtlamalardır.

İthalat yapmak isteyen işletme genellikle, bu ürünler için ödemelerini uluslararası geçerliliği olan ABD Doları, Euro ve Japon Yeni gibi dövizler ile gerçekleştirilir.

Yine çoğunlukla, ülkenin yerel banka sisteminden döviz sağlama gerekebilir.

Devletler, döviz talep eden işletmelere döviz temin edebilmeleri için belli bir lisans almayı şart koşabilirler.

Böylece bir ülke hükümeti, ithalatı, ulusal döviz uluslararası geçerli dövize dönüştürme yetkisi vereceği tarafları kısıtlayarak ithalattan vazgeçirebilir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Dünya üzerinde 200'e yakın ülke vardır. Yabancı pazara giriş yapmayı düşünen işletmeler için her ülkelerin kârlılık potansiyeli önemli farklılıklar arz eder. İşletme faaliyetlerini uzun dönemli kârlılık getirisine göre yapacak olsa da, giriş yöntemi seçiminde doğru kararın verilmesi katlanılan maliyetin geri dönüşü hızını olumlu yönde etkileyecektir (Hill, 2013:486).

Faaliyet gösterilmesi düşünülen yabancı pazara ilişkin karar verildikten sonra, söz konusu pazara hangi yöntemle giriş yapılacağı belirlenmelidir.

Kaynaklara dayalı üstünlükler, bölgesel üstünlükler, uluslararasılaşmanın getirileri, iş hacmi ile diğer bazı etkenler giriş yöntemine ilişkin kararlarda belirleyici olmaktadır (Griin ve Pustay, 2015: 360).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Kaynaklara Dayalı Üstünlükler: Sahiplik yapısı tercihinde işletmenin sahip olduğu soyut ve somut kaynakların rakipler karşısında üstünlük sağlayıp sağlamadığı göz önünde bulundurulmaktadır.

Yerel işletmelerin faaliyet gösterilmesi düşünülen pazara ilişkin daha fazla deneyim sahibi olduğu hatırlanırsa, yabancı pazara giriş yapan işletmelerin yabancılık kaynaklı olumsuzlukları ortadan kaldırıp, yerel rakipler karşısında üstünlük sağlayacak belli kaynaklara sahip olması gerekmektedir.

Yabancı olmanın olumsuzlukları bilgi asimetrisi, siyasi ve kültürel açıdan yerel işletmelerle rekabet ederken yaşanan zorluklardır (Griin ve Pustay, 2015: 360).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Bölgesel Üstünlükler: Bölgesel üstünlükler yabancı ülkede üretim yapılmasını çekici kılan etkenlerdir. İşletmeler sürekli olarak kendi ülkeleri ile diğer yabancı pazarları ekonomik ve ekonomik olmayan etkenler açısından karşılaştırarak üretim tesislerinin kuruluş yerine ilişkin kararlar vermektedir.

Eğer kendi ülkesinde üretim maliyet açısından daha makul gelirse, işletme yabancı pazara giriş yaparken ihracat yöntemini tercih edebilir.

Aksine yabancı pazarda üretim yapma çeşitli açılardan daha uygun bir alternatif olarak değerlendirilirse, işletme yabancı üretim tesislerine yatırım yapma veya sahip olduğu teknoloji ve marka haklarını lisanslama yoluyla yabancı ülkelerdeki üreticilere verme yolunu seçebilir

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Ücret düzeyleri ve kuruluş yeri maliyetleri temel düzeyde öneme sahiptir.

Ayrıca siyasi risk de göz önünde bulundurulmalıdır.

İç savaş, rüşvet, siyasi istikrarsızlık gibi etkenler, işletmeyi yabancı ülkeye kaynak aktarımı konusunda çekinceli davranmaya itebilir (Griin ve Pustay, 2015: 361) Hükümet politikaları da bölgesel üstünlükler açısından belirleyicidir.

Yüksek gümrük vergisi oranları ihracatı zorlaştırmakta ve yerel üretimi teşvik etmektedir.

Doğrudan yabancı yatırım konusunda yüksek kurumlar vergisi ve kârın aktarımı konusundaki kısıtlamalar etkili olmaktadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Belli ülkelerin belli bölgeleri işletmelerin uluslararası açılımlarında önemli avantajlar elde etmemelerini sağlayabilir.

Belli bölgelerin coğrafi açıdan eşsiz özelliklere ve imkânlara sahip olmasının yanında, belli bir konudaki ekonomik faaliyetlerin o bölgede toplanmış olmasından kaynaklı olarak ortaya çıkan üstünlükler de vardır.

Ünlü İngiliz iktisatçı Alfred Marshall (1842-1924) işletmelerin belli bir bölgede toplanmasıyla işgücü hareketinden kaynaklı bilgi transferi imkânı doğacağını, kalifiye işgücü bulma ve seçme konusunda sorun yaşanma ihtimalinin azalacağını, işletmelerin belli bir alanda toplanmasının tedarikçilerin ve müşterilerin de aynı bölgede toplanması sonucunu doğuracağını öne sürmektedir

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Yabancı pazara giriş kararlarında bölgesel üstünlükler hakkında düşünürken, ilgili sektörde coğrafi bir toplanma olup olmadığına da dikkat etmek gerekir.

Tablo 'da işletme stratejik hedefleriyle uyumlu bölge seçimine ilişkin bazı örnekler yer almaktadır (Peng, 2011: 329).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Stratejik Hedefler	Bölgeye Özel Üstünlükler	Örnek Bölge
Doğal kaynak arayışı	İlgili doğal kaynakların varlığı, taşıma ve iletişim altyapısının gelişmişliği	Orta Doğu, Rusya ve Venezüella' da petrol
Piyasa arayışı	Güçlü talep ve ödeme kabiliyeti	Japonya'da deniz ürünleri
Verimlilik arayışı	Ölçek ekonomileri ve düşük maliyetli üretim yapan tesisler	Çin'de üretim
Yenilikçilik arayışı	Yenilikçilikte (inovasyon) öne çıkan bireyler, işletmeler ve üniversiteler	Silikon Vadisi ve Bangalore' da bilgi teknolojisi, New York'ta finansal hizmetler, Rusya'da uzay ve havacılık.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İşletmeler kaynaklara dayalı üstünlükler, bölgesel üstünlükler, uluslararasılaşmanın getirileri, iş hacmi ile diğer bazı etkenleri değerlendirerek yabancı pazarda ne şekilde varlık göstereceklerine karar verirler.

Bu karar sonucunda işletme, ihracat, sözleşmeye dayalı giriş yöntemleri, bir **ara form olarak stratejik işbirlikleri** veya yatırıma dayalı giriş yöntemlerinden uygun olanını seçerek uluslararası arenada faaliyet göstermeye başlamaktadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Uluslararası İşletmecilik Faaliyetleri (Yabancı Pazara Giriş Yöntemleri)			
İhracat Dolaylı İhracat Doğrudan İhracat Kurum İçi Transferler	Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler Lisans Anlaşması Franchising Üretim Sözleşmesi Yönetim Sözleşmesi Anahtar Teslim Projeler	Stratejik İşbirlikleri	Doğrudan Yabancı Yatırım Sıfırdan Yatırım Stratejisi Satın Alma Stratejisi Ortak Girişim

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat, işletmenin yabancı pazara yavaş yavaş girmesine izin vermekte, böylelikle işletmeye yerel koşulları değerlendirme ve ürün sunumunu ev sahibi ülkedeki tüketicilerin özelliklerine göre göre ayarlamasını olanaklı kılmaktadır.

ihraç edilen ürünler yabancı tüketiciler tarafından olumlu bir şekilde karşılanırsa, işletme bu gelişmeyi daha kapsamlı yabancı pazarlara giriş yöntemlerini düşünmeye başlama olumlu bir sinyal olarak değerlendirebilir.



Giriş yöntemlerinden biri olan ihracat, küresel ticaret ve uluslar için muazzam kazançlar sağlar. İhracat küçük veya büyük firmalar için uluslararasılaşma hedefleri için önemli bir giriş yöntemidir. Uçak üreticisi **Boeing**, dünyanın önde gelen ihracatçılarından biridir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat: İhracat faaliyeti ülke dışı faaliyetler arasında en kolay olanı, en sık tercih edileni ve en eski biçimidir.

İhracat faaliyetleri şöyle sıralanabilir:

- * Ülke dışı faaliyetler arasında riski en düşük olanıdır.
- * İşletmenin yapısında büyük değişikliklere ihtiyaç göstermez
- * Dış pazarların daha iyi tanınmasını sağlayacak diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak sağlar.

İhracat faaliyetleri ülkelerin uyguladıkları gümrük kotaları ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sürüm sorunları gibi bazı engellerle karşılanabilir.

Doğrudan ve dolaylı ihracat olarak ikiye ayrılır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Dolaylı İhracat: Yerli firmanın ülke içinde ürettiği ürün ve hizmetleri aracılar vasıtasıyla ya da bu ürünleri ihraç ürünleriyle birleştiren bir başka yerli imalatçıya satarak yabancı firmalara satmasıdır.

Bu nedenle özel bir uzmanlık gerekmez ve doğrudan ihracata kıyasla çok daha kolaydır.

Doğrudan İhracat: Yerli firmanın ülke içinde ürettiği ürünleri doğrudan yabancı müşterilere satmasıdır.

Önemli ticari engellerin bulunmadığı durumlarda firmaların kesin tercihi durumundadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Dolaylı ve doğrudan ihracat arasındaki farklılıklar: Dolaylı ihracat doğrudan ihracata göre daha düşük maliyetli ve daha az zaman alıcıdır.

Dolaylı ihracat daha az taahhüt gerektirir ve daha düşük risk içerir.

Dolaylı ihracat yabancı ithalatçılarla iş ilişkisi geliştirme ihtiyacı olmaksızın satışla ilgilenen tepkisel firmalar için daha çekicidir.

Dolaylı ihracat yöntemleri çoğunlukla daha sonra deniz aşırı ihracat yapacak uluslar arası işletmelere girdi üreten küçük firmalarca kullanılır.

Dolaylı ihracat yapan firma kalite, teslim zamanı gibi ihracatın diğer yönlerindeki kontrolü kaybedebilir.

<i>Industry</i>	<i>Average International Sales in the Industry (as percentage of total sales)</i>	<i>Example of a Leading Firm in the Industry</i>	<i>Example Firm's International Sales (as percentage of total sales)</i>
Computers & other electronic products	60%	Fairchild Semiconductor International Inc.	92%
Chemicals	44	OM Group Inc.	84
Medical instruments & equipment	42	Bio-Rad Laboratories Inc.	66
Motor vehicle parts	42	TRW Automotive Holdings Corp.	70
Communications equipment	40	3Com Corp.	90
Pharmaceuticals	37	Merck & Co.	70
Aerospace & defense	36	Boeing Corp.	39
Food	32	Chiquita Brands International Inc.	41
Plastics	32	Tupperware Corp.	73
Apparel	31	Nike Inc.	66
Beverages	30	Coca-Cola Co.	75
Electrical equipment & appliances	28	Exide Technologies	61
Publishing & printing (including software)	27	Oracle Corp.	56
Motor vehicles	26	Paccar Inc.	68

Exhibit 14.3 International Sales Intensity of Various United States-Based Industries

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Kararlarını Etkileyen Unsurlar

Pazarlama: Pazarlama fonksiyonu kapsamında ele alınan imaj, dağıtım, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yetisi işletmenin ihracat kararı üzerinde etkili olmaktadır.

Genelde yabancı ülke menşeli ürünler yerel üreticilerce kolayca taklit edilemeyen bir imaja sahiptir.

İsveç tasarımı, İsviçre saatleri, Alman otomobilleri, İtalyan ayakkabıları, Küba purosusu, İskoç viski, Türk fıındığı belli ülkelerle yakından özdeşleşmiş ürün gruplarına ilişkin ilk akla gelen örneklerdir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Kararlarını Etkileyen Unsurlar

Lojistik ve Dağıtım: İhracat kararlarında fiziksel dağıtımın yarattığı depolama, paketleme, taşıma, dağıtım, stok maliyetleri hem işletme hem de ürünü satın alanlar tarafından değerlendirilmektedir.

Genel olarak bu tür maliyetler yerel olarak üretilip satılan ürünlere göre ihraç edilen ürünler daha yüksek düzeyde olacaktır.

İhracat daha uzun bir tedarik zinciri daha zor iletişim ve yabancı müşterilere sağlanan ek hizmetleri içeren bir iştir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Kararlarını Etkileyen Unsurlar

İşletmeler ihracat kararı verirken ürünlerini nasıl **dağıtacaklarını** da değerlendirmelidir.

İşletme kendisi için büyük öneme sahip öneme sahip yabancı pazarlarda dağıtım faaliyetlerini kendisi yönetmek isteyebilir.

Ancak işletmenini kendisinin kurduğu dağıtım ağı maliyetli olabilir.

İşletme dağıtım faaliyetini kendisi yaparak ek gelir de elde edebilir ve dağıtım süreci üzerinde tam kontrol sahibi olabilir.

Fakat daha küçük işletmeler, ihracat işine yeni girenler, yerel pazara ilişkin deneyimden yoksun olan işletmeler ürünlerinin dağıtımını üstlenecek dağıtımıcılarla (distribütör) çalışmayı tercih edebilirler.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Kararlarını Etkileyen Unsurlar

Devlet Politikaları: İhracat teşvik politikaları, ihracata yönelik finansman programları ve ana ülke kaynaklı diğer bazı etkenler ihracatı yabancı pazarlara giriş yöntemi olarak çekici kılabilir.

Fakat aksine faaliyet gösterilmesi planlanan ülkenin uyguladığı gümrük tarifeleri ve tarife dışı engeller ihracatın cazibesini düşürebilir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Faaliyetlerinde Aracı Kuruluşlar ve Kolaylaştırıcılar: İhracat yapan işletme mal ve hizmetlerin yabancı pazarlara sunup dağıtırken bazı araçlarla birlikte çalışabilir. Bu araçlar ihracat ve ithalat faaliyetlerinde uzmanlaşmış araçlardır, bir başka ifadeyle üçüncül kuruluşlardır.

Aracı kurumlar taşıma ve evrak işleri gibi kısıtlı alanlarda hizmet verebildikleri gibi daha kapsamlı bir şekilde yurt dışına sevk edilen ürünün sahipliğini üzerlerine alıp ihracat faaliyetine ilişkin pazarlama ve finansman alanındaki tüm sorumluluğu da yerine getirebilirler (Griffin ve Pustay, 2015: 369).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Faaliyetlerinde Aracı Kuruluşlar ve Kolaylaştırıcılar

İhracat Yönetim Şirketleri: İhracat yönetim şirketleri müşterinin ihracat birimi şeklinde faaliyet gösteren aracı kuruluşlardır.

İhracat yönetim şirketi çalışanları ihracat faaliyetlerinin yasal, finansal ve lojistik konularında bilgi ve deneyim sahibi olduğundan işletmeyi bu tür konularla uğraşmaktan ve bu tür bir birimi kendi bünyesinde oluşturma maliyetinden kurtarmaktadır.

İhracat yönetim şirketleri, yabancı pazarlara ilişkin tüketici ihtiyaçları ve olası dağıtım kanalları hakkında da bilgi verebilmektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Faaliyetlerinde Aracı Kuruluşlar ve Kolaylaştırıcılar

Dış Ticaret Şirketleri: Dış ticaret şirketleri farklı ürün gruplarının kendi alım satımını gerçekleştiren şirketlerdir.

İhracat yönetim şirketlerinden farkı hem ihracat hem de ithalat faaliyetlerini bir arada yürütmelerinden kaynaklanır.

Dış ticaret şirketleri piyasa araştırması, gümrükleme işlemleri, uluslararası nakliye, dağıtım, pazarlama ve finansman gibi tüm işlevleri kendi bünyesinde yönetmektedir. Dış ticaret işletmelerinin genelde tüm dünyaya yayılmış bir temsilci ve şube ağı vardır. Küresel piyasada faaliyet gösteren en önemli dış ticaret şirketleri arasında Japon **Keretsu** sisteminin önemli bir bileşeni olan Soga- Sosa'lar yer almaktadır

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

İhracat Faaliyetlerinde Aracı Kuruluşlar ve Kolaylaştırıcılar

Kolaylaştırıcılar: Kolaylaştırıcılar işletmeye giriş yapmayı planladığı pazara ilişkin bilgi sağlayan özel ve/veya kamu kurumlarıdır.

Özel sektör kolaylaştırıcıları, gerek ithalat gerekse de ihracat yapan/yapacak olan işletmelere uluslararası fırsatlar konusunda bilgi aktarımında bulunmaktadır. Bankalar ve muhasebe ve danışmanlık firmaları özel sektör kolaylaştırıcılarının tipik örneklerindendir.

Kamu kurumu kolaylaştırıcıları kapsamında ev sahibi ülke devletine bağlı çeşitli kuruluşlarının kaynaklar, araştırma raporları, finansal bilgiler ve yenilikçi fikirler üretme konusunda sağladıkları bilgilendirme hizmetleridir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Lisans Anlaşması: Lisans anlaşması,

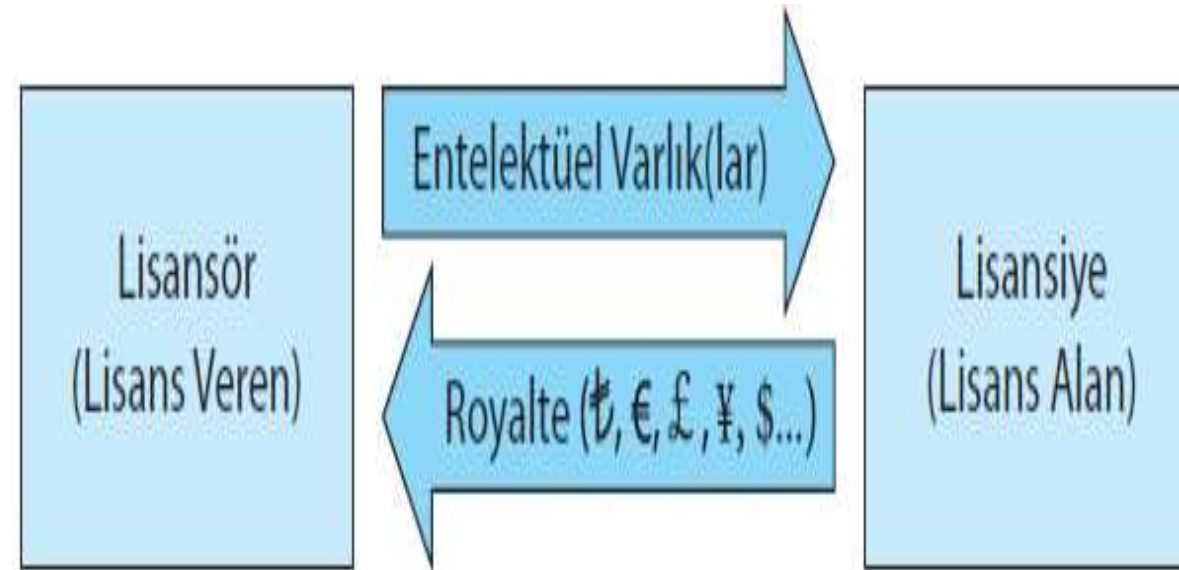
Lisansör olarak adlandırılan bir işletmenin entelektüel varlıklarının kullanım hakkını belli bir ücret karşılığında **lisansiye** olarak adlandırılan işletmeye vermesine dayalı anlaşmadır.

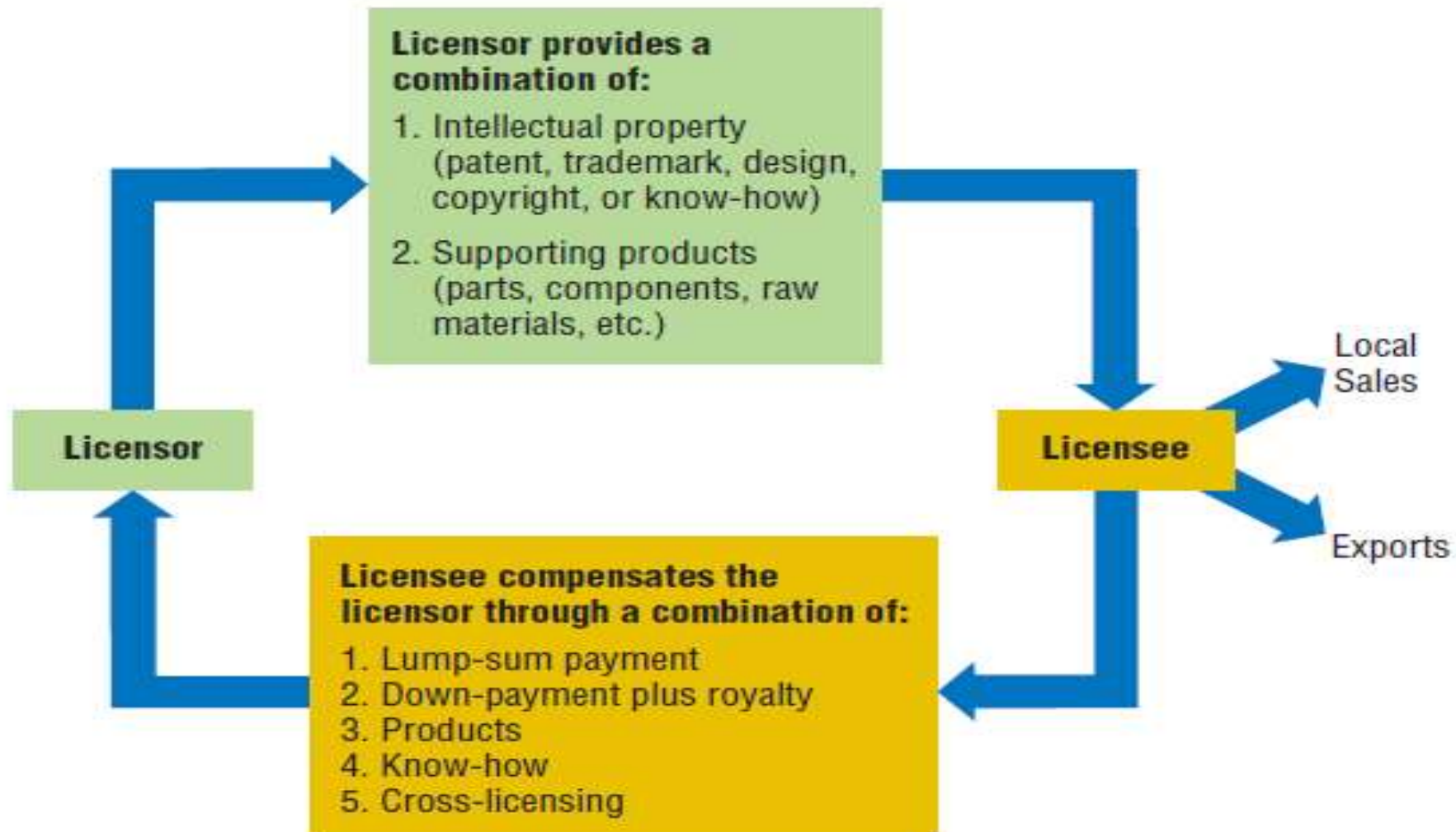
Anlaşma kapsamında lisansiyenin lisansöre ödediği ücret **royalte** olarak adlandırılmaktadır.

Lisans anlaşmasına konu olan entelektüel varlıklar arasında **teknoloji, yöntem, telif hakları, patentler, marka hak ve adları** yer alır (Griffin ve Pustay, 2015: 370).

Lisans Anlaşmasının İşleyişi

*Kaynak: Griffin ve
Pustay, 2015: 372.*





YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Lisans Anlaşması: Yüksek teknoloji

firmaları, patentlerini ve know-how'larını yabancı şirketlere rutin olarak lisanslamaktadır.

Örneğin Intel, Almanya'daki bir çip üreticisine bilgisayar çipi üretmeye yönelik yeni bir süreç için lisans vermiştir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Lisans Anlaşması: Warner, Harry Potter kitaplarından ve filmlerinden görüntüleri dünya çapındaki şirketlere lisanslar.

Çizgi filmlerini kullanma hakkını lisanslayan Disney (disney.go.com), Hong Kong'daki gömlek ve şapka üreticilerine karakterleri kullanma hakkını verir.

Arica ticari marka adlarını ve logolarını dünya çapında giyim, oyuncak ve saat üreticilerine lisanslar.

. Lisanslama, Disney'in yabancı ortaklarla sinerji yaratmasına olanak tanır malzemeleri, renkleri ve diğer tasarım öğelerini yerel zevklere göre uyarlayabilir .

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Lisans Anlaşması: Moda sektöründe Bill Blass, Hugo Boss Pierre Cardin gibi güçlü markalara sahip olan firmalar, kot pantolonlar, kokular, saatler ve parfümlerde yaptıkları lisans anlaşmalarıyla önemli karlar elde etmektedirler.

Saks Inc., Şanghay'daki bir büyük mağaza için Saks Fifth Avenue adını lisanslayarak Çin'e girmiştir.

Saks, anlaşmadan gelir elde etmenin yanı sıra Çin'de hangi malların satılacağını kontrol etmektedir. Ancak, diğer kararlara dahil olmamaktadır. Lisanslama sayesinde Saks'ın kendisinin mağazayı işletmesine gerek kalmadan, Asya pazarına girerek hem Fifth Avenue markasına ilişkin fazla farkındalık yaratmakta hem de doğrudan yatırım riskini azaltmaktadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Lisans Anlaşması: İsviçre menşeli

Nestlé, KitKat marka çikolata barlarını Amerika Birleşik Devletleri'nde Hershey Foods' a lisanslı olarak satmaktadır.

Planters and Sunkist ABD menşeli markalar ve şirketlerdir.

Ancak bu şirketler İngiltere ve Singapur'daki yerel şirketlerle yapmış oldukları lisans anlaşmaları yoluyla ürünlerini bu pazarlarda satmaktadırlar

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Lisans Anlaşması: Şişelenmiş su üreticisi

Evian, Fransız şirketi Danone'ye aittir ve Coca - Cola ile yaptığı lisans anlaşması vasıtasıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde dağıtımı yapılmaktadır.

Yıllık raporlara göre en büyük 120 çok uluslu gıda şirketinin en az yarısının ürün lisansı vererek uluslararası faaliyette bulunduğu ifade edilmektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması Türleri

Ticari marka lisansı: Telif karşılığında belirli bir firmaya başka bir firmanın tescilli adlarını belirli bir süre için kullanma izni veren lisans anlaşması türüdür. Ticari marka lisansına konu olan varlıklar, karakterler, marka ismi veya logolar olabilir. İsim-marka imtiyazına sahip kuruluşlara ve bireylere örnek olarak Coca-Cola, Harley-Davidson, Laura Ashley, Disney Michael Jordan örnek gösterilebilir.

Harry Potter gibi ünlü marka çok az çabayla sahibine milyonlarca dolar kazandırabilir. ABD şirketleri, yıllık 100 milyar doları aşan ticari marka lisans gelirleri elde etmektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması Türleri

Winnie the Pooh (disney.go.com/pooh) en büyük ticari marka lisansına ilişkin bir başarı öyküsü olarak örnek gösterilebilir. 1926'da çocuk edebiyatında bir karakter olarak tanınan Pooh, bugün marka lisansı sayesinde Disney'e milyon dolarlık lisans geliri sağlayarak Disney tarafından 1961'de satın alınan Tüm zamanların en çok kazandıran ikinci kurgusal karakteri, Mickey Mouse 'u geride bırakmıştır. Pooh karakteri bebek ürünlerinden tekstile, bahçe ürünlerine kadar bir çok üreticiye lisanslanmıştır. Sadece Avrupa'da Yaklaşık 1000 Pooh lisans sahibi vardır.



Japon firması Sanrio, ticari markasını lisanslar firma giyim ve aksesuar üreticilerine lisans verdiği karakterlerden, dünya çapında gelir elde eden büyük firmalar arasındadır.

Resimde Osaka, Japonya'da Hello Kitty mağazası görülmektedir.

Caillou ve Ailesi

Caillou'nun marka hakları 2012 'yılından bu yana Halifax, Kanada merkezli DHX Media tarafından temsil edilmektedir. Sahip olduğunuz veya olacağınız Caillou logolu herhangi bir ürün (kalem, silgi, defter, çanta, battaniye vbg.), çok büyük olasılıkla, DHX Media şirketiyle yürütülen lisans anlaşması kapsamında üretilmiştir.



Kaynak: <https://en.wikipedia.org/wiki/Caillou> (Erişim Tarihi: 05.01.2016).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması Türleri

Telif Hakkı Lisansı: telif hakkı sahibine münhasır

eseri çoğaltma, türev çalışmalar hazırlama, kopyaları dağıtma veya işi kamuya açık bir şekilde gerçekleştirme veya sergileme hakkı sağlar.

Telif hakkı lisansına, sanat, müzik ve edebiyat eserlerinin yanı sıra bilgisayar yazılımları da konu olan ürünler arasında yer alır. Genel itibariyle bu tür lisans anlaşmasında kullanım süresi ülkeden ülkeye göre değişmesine rağmen 50 yıl olarak belirlenir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması Türleri

Know-How Lisansı: Yerel firmalara bir ürün veya hizmetin nasıl üretileceği, dizayn edileceği ya da dağıtılacağına ilişkin teknolojik ya da yönetsel bilgi desteği sağlamaya yönelik bir lisans anlaşmasıdır.

İlaçlar ve yarı iletkenler gibi bazı endüstrilerde, icatlar ve diğer fikri mülkiyetler aynı veya benzer sektörlerdeki firmalar arasındaki karşılıklı lisans anlaşmaları yoluyla üretilir.

Bu tür lisans anlaşmaları **çapraz lisanslama** olarak da adlandırılır. Hızlı teknolojik ilerlemelere sahip endüstrilerde sık görülen bir anlaşmadır. teknoloji lisansı, tekrarı önleyerek inovasyon maliyetini düşürerek erişimden hariç tutulma riskini de azaltır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması Türleri

AT&T (www.att.com) bir zamanlar yarı iletken endüstrisindeki kilit patentlerin çoğuna sahipti.

Ancak, sektöre giren firma sayısının artmasıyla birlikte araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarının artmasını beraberinde getirmiş, AT&T binlerce yarı iletken patentinin verildiği Avrupa, Japonya ve Amerika Birleşik Devletlerindeki rakipleri tarafından aşılma riskiyle karşı karşıya kalmıştır.

Ancak, AT&T, Intel, Siemens ve diğer birçok rakip yarı iletkenlerde patentlerini **birbirlerine lisanslayarak (çapraz lisanslama)** inovasyonu büyük ölçüde hızlanmasına yol açan bir sinerji de yaratmışlardır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmalarının konusunu oluşturan varlıkların soyut yapıda olması, lisans anlaşmalarının maddi olmayan varlıkların ihracı şeklinde adlandırılmasına neden olmaktadır (Czinkota, Ronkanen ve Moffet, 2011: 442). Giriş yöntemi olarak lisans anlaşmalarının seçimi ev sahibi ülkenin yasal çevresiyle oldukça ilişkilidir.

Yüksek gümrük vergileri ve diğer tarife dışı engeller hedef ülkedeki işletmelerin ithalat potansiyelini kısıtlamakta veya ev sahibi ülke devleti doğrudan yabancı yatırım girişimlerini ve bu yolla elde edilen karın transferini sınırlandırmış olabilir.

Bu durum işletmelerin lisans anlaşmaları yoluyla giriş yapmasını teşvik edici bir etki yaratmaktadır (Griffin ve Pustay, 2015: 370).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmaları lisansiyenin yetkinlikleri ve pazarın fırsat potansiyeli yeterli ölçüde analiz edildiğinde düşük dereceli finansal risk taşıyan bir giriş yöntemidir.

Lisans anlaşması sayesinde lisansör yönetsel ve finansal kaynaklarının oldukça az bir miktarını kullanarak yeni bir pazarda satış yapabilme yetisini denemektedir.

Lisansiyeye ise görece düşük düzeyde Ar-Ge maliyetine katlanarak başka uluslararası pazarlarda başarılı olmuş mal ve hizmetlerin alım satımını gerçekleştirme şansını yakalamaktadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşmasının Avantajları

Lisans anlaşmaları uluslararası işletmelerin kendi bünyesinden harcadıkları parayı en aza indirgediğinden oldukça yoğun bir şekilde tercih edilen giriş yöntemlerindedir.

İşletme, sahip olduğu entelektüel varlıkların geliştirme aşamasında zaten önemli bir maliyete katlanmıştır.

Bu nedenle lisans anlaşması aracılığıyla elde edilen gelirler doğrudan kâr olarak hesaba katılmaktadır.

Lisans anlaşması aracılığıyla işletme yabancı ülkede üretim yapma yoluyla elde edilen faydaları yönetsel, yatırım ve sahiplik gibi bağlar olmadan elde etmektedir (Griffin ve Pustay, 2015: 372).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşmasının Avantajları

Lisans anlaşmaları aracılığıyla işletme geliştirmekte olan uluslararası pazarlarda kendisini tanıtmaya fırsatı elde etmekte, oldukça düşük risk ve yatırımla royalti geliri kazanmakta, yabancı pazardaki karmaşık dağıtım, lojistik, perakendecilik uygulama ve normlarından kaçınabilmektedir (Griffin ve Pustay, 2015: 372).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşmasının Avantajları

Lisans anlaşmaları özellikle ürün yaşam eğrisinde olgunluk dönemini yaşayan ürünlerin varlığı durumunda daha öne çıkan bir uluslararası bir işletmecilik faaliyetidir.

Ürün yaşam eğrisinde olgunluk döneminde olan ürünün pazarlandığı piyasada rekabet yoğunlaşmış, kâr marjları düşmüş ve üretim süreci büyük oranda standardize edilmiştir.

Lisans anlaşması yoluyla ürünün doymamış bir pazarda daha yüksek kâr marjıyla satılabilmesinin önü açılmaktadır (Deresky, 2011: 230).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşmalarının Dezavantajları

Lisans anlaşması her iki tarafın piyasada ortaya çıkacak fırsatları değerlendirme şansını belli oranda sınırlandırmaktadır.

Lisansör ve lisansiye ürün imajının tutundurulması ve ürün kalitesinin standartlara uygunluğu konusunda birbirine bağımlıdır.

Anlaşma, tarafların anlaşma şartlarına uymaması durumunda yürütülecek yasal süreç oldukça zorlu ve maliyetli olabilmektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Lisans Anlaşmalarının Dezavantajları

Lisans anlaşmaları yoluyla işletmenin teknolojisinin kullanım hakkını devretmesi stratejik sonuçları olan bir durumdur.

Bir çok işletme teknoloji paylaşımının gelecekte kendisine rakip olacak bir işletme yaratacağı kaygısı taşımaktadır..



Lisans verenler yeni rakipler yaratma riskini de taşır: Mattel, Brezilyalı oyuncak üreticisi firmaya Barbie bebek üretimi için verdiği lisansla nedeniyle Brezilyalı firma anlaşma sona erdiğinde ürettiği Susi bebekleri ile Barbie'ye rakip olmuştur.

Lisans Anlaşması



Barbie bebeklerinin lisans haklarını Brezilyalı oyuncak üreticisi Estrela'ya devreden Amerikalı oyuncak üreticisi Mattel, anlaşmanın süresi dolduğunda Estrelanın geliştirdiği Barbie benzeri "**Susi**" adlı bebek Brezilya'daki Barbie bebek satışlarını geride bırakarak Güney Amerika'da büyük bir başarıya ulaştırmıştır.

Diğer taraftan Mattel, Japonya'daki yerel oyuncak üreticisi Takara ile yaptığı lisans anlaşmasında Takara, Barbie bebekleri Japon kız çocuklarına uyarlamış, anlaşmanın süresi dolduğunda Takara bebeği "**Jenny**" adı altında satmaya devam ederek oyuncak pazarında dünyanın en büyük ikinci üreticisi konumuna gelerek Mattel'in en büyük rakibi olmuştur.



Rank	Firm Name	Annual Licensing Revenues (U.S. \$ billions)	Typical Deals
1	Disney Consumer Products	\$30.0	Toy and apparel licensing for Disney movies such as <i>Little Mermaid</i> and <i>Hannah Montana: The Movie</i> , and characters such as Winnie the Pooh and Mickey Mouse
2	ICONIX	6.5	Apparel licensing for such brands as OP, Starter, and Danskin
3	Warner Bros. Consumer Products	6.0	Toy and apparel licensing from movies such as <i>Batman</i> , <i>Scooby-Doo</i> , and <i>Harry Potter</i>
4	Marvel Entertainment	5.7	Toy, game, and apparel licensing for Marvel comic characters such as <i>Iron Man</i> , <i>Fantastic Four</i> , and <i>X-Men</i>
5	Nickelodeon & Viacomm Consumer Products	5.5	Toy and apparel licensing for TV programs such as <i>SpongeBob SquarePants</i> and <i>Dora the Explorer</i>
6	Major League Baseball	5.1	Baseball-related video games, apparel, toys
7	Phillips-Van Heusen	5.0	Apparel and accessories licensing for such brands as <i>Arrow</i> , <i>Izod</i> and <i>Van Heusen</i>
8	Sanrio (Japan)	4.5	Toys and apparel tied to the <i>Hello Kitty</i> character
9	The Collegiate Licensing Company	4.3	Licensed merchandise for universities and collegiate sports teams
10	The Cherokee Group	4.0	Apparel and shoes tied to Cherokee and Sideout brands

Exhibit 16.2 Leading Licensors Ranked by Licensing Revenues

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: Franchising temelde franchisor ve franchisee şeklinde tanımlanan iki taraf arasında gerçekleştirilen, karşılığı royalti olarak ödenen, **özel bir lisans** anlaşmasıdır.

Franchising anlaşmaları lisans anlaşmalarına göre karşı taraf olan franchisee üzerinde daha fazla denetim olanağı sunarken, anlaşma gereği franchisor'un franchisee'ye daha fazla destek olmasını gerekli kılmaktadır.

Franchisor anlaşma kapsamında franchisee'ye marka kullanım hakkı, üretim sistemi ve oldukça güçlü bir ürün itibarını transfer etmenin yanında reklam, eğitim, müşteri hizmetleri yönetim sistemleri ve kalite yönetimi konusunda sürekli olarak destek olmaktadır (Griffin ve Pustay, 2015: 375).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: McDonald's, Subway, Hertz ve FedEx köklü uluslararası franchisor'lardır.

Yurtdışına genişlemek için franchising kullanan diğerleri arasında Benetton, Body Shop, Yves Rocher ve Marks & Spencer gibi firmalar örnek gösterilebilir..

Franchising, uluslararası perakendecilikte yaygındır.

Bununla birlikte, **IKEA** ve **Starbucks** gibi bazı perakendeciler, şirkete ait satış noktaları aracılığıyla uluslararasılaşma konusunda güçlü bir tercihe sahiptir. Sahiplik, bu firmalara yabancı operasyonlar üzerinde daha fazla kontrol sağlar, ancak aynı zamanda tipik olarak yurtdışında daha hızlı genişleme yeteneklerini kısıtlar.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: En çok kullanılan franchising uygulamaları arasında;

- **Üretici - Tedarikçi** arasında kurulan sistemler. Örneğin otomobil distribütörleri
 - **Üretici - Depocu** arasında kurulan sistemler. gazlı içecek sektörü
- **Hizmet İşletmesi - Perakendeci** arasında kurulan sistemler. konaklama ve fast-food zincirleri örnek verilebilir.

Hizmet Franchisingi Kapsamında TV Programları

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok yoğun bir şekilde seyredilen birçok TV programının franchising anlaşması aracılığıyla bizlere ulaşan bir hizmet olduğunu biliyor muydunuz? John de Mol ve Roel van Velzen tarafından tasarlanan "O Ses" formatı Hollanda merkezli Talpa Media Holding aracılığıyla tüm dünyaya pazarlanmaktadır. Resimde Türkiye'ye le birlikte Belçika (Flaman), Bulgaristan, Almanya, Kamboçya ve Meksika'daki "O Ses" programlarının logoları yer almaktadır.



O Ses Türkiye



The Voice van
Vlaanderen



Glasat na
Bulgaria



The Voice of
Germany



The Voice of
Cambodia



La Voz... México

Franchising



ABD firmaları, özellikle fast-food'da uluslararası franchising'e hakim endüstridir.

McDonald's, Rusya'da 20 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteriyor olsa da, Rusya'nın ilk Burger King'i Ocak 2010'da Moskova'da açıldı.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: Franchisee, franchisor'a

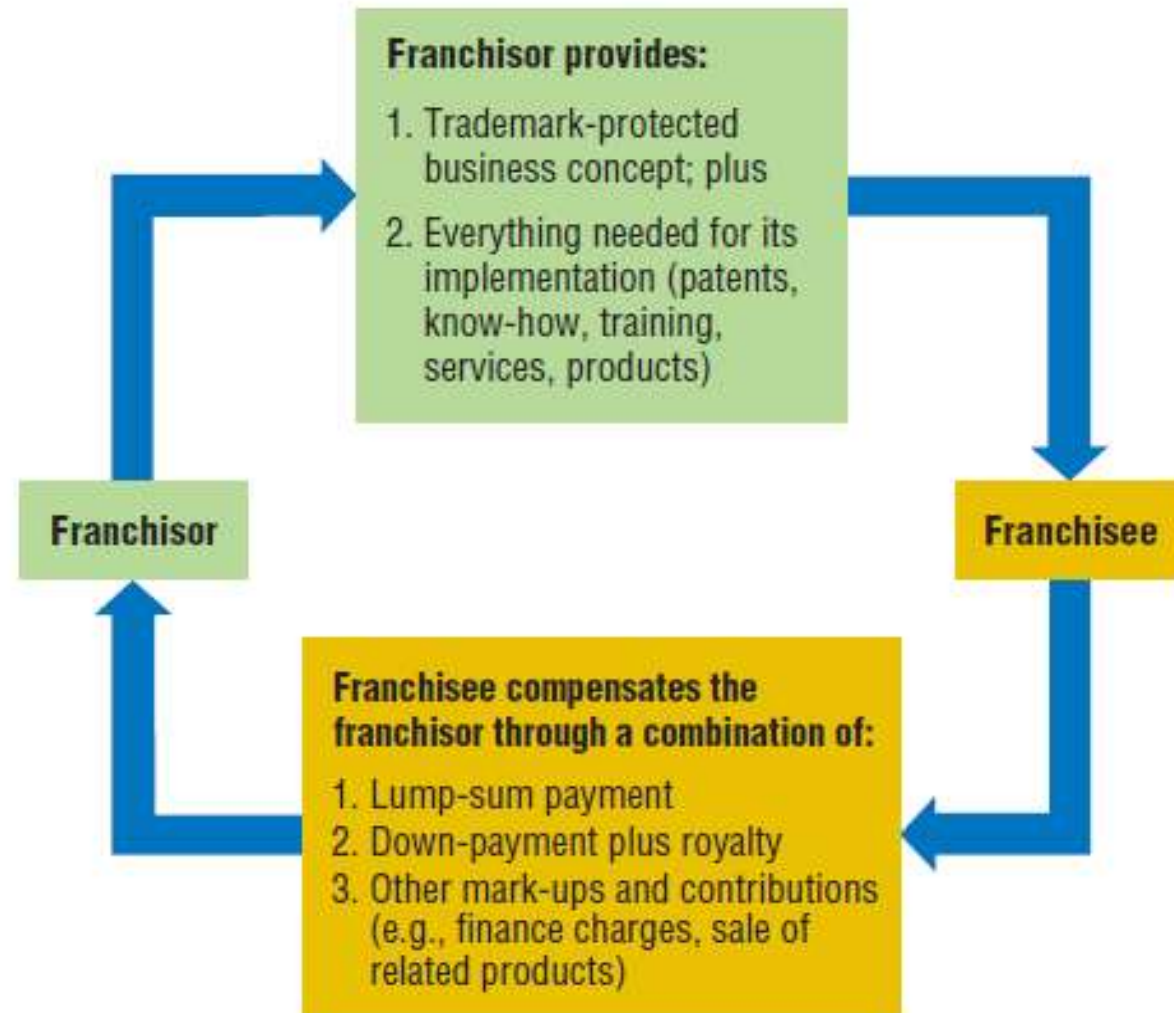
yerel pazara ilişkin bilgi sağlayan bir elçi görevini yerine getirmektedir.

Franchisor da franchisee ye yeni işini kurma aşamasında deneyim, reklam kurma faaliyetleri, kurumsal imaj ve tedarikçilerle pazarlık yapılması konularında destek olmaktadır

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: Çeşitli franchising türleri olmasına rağmen, en yaygın olanı Franchising **türü iş modeli franchising’idir** (bazen sistem franchising olarak adlandırılır). Franchise veren, franchise alana toplam üretim ve pazarlama yöntemleri, satış sistemleri, prosedürler dahil olmak üzere iş yöntemi ve yönetim bilgisinin yanısıra ticari isim, ürünler, patentler ve ticari markaların kullanım hakkını da sağlamaktadır. Ayrıca Franchise veren franchise alana eğitim, sürekli destek, teşvik programları, pazarlama programları ve işbirliğine katılım hakkı sağlar.



Franchising as a Foreign
Market Entry Strategy

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: Franchising uygulamalarında belli bir kişi veya örgüte franchising sisteminin belli bir ülkede veya bir ülkenin belli bir bölgesinde yürütme ayrıcalığı tanınırsa, söz konusu kişi veya örgüt **master franchise** olarak anılmaktadır.

Master franchise, kendisine tanınan ayrıcalık kapsamında bölgesel düzeyde franchisor gibi faaliyet göstermektedir.

Master franchisee bölgesel iş geliştirme kapsamında yeni iş ortakları arayıp bulmakta, gerekirse İnsan kaynaklarına yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri düzenlemektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Master Franchising

McDonald's Japonya'da master franchising yöntemi ile örgütlenmesini gerçekleştirmiştir.

Yerel firma perspektifine dayalı bu anlaşmayla McDonalds, örgütsel düzenleme ve zaman maliyetini en az düzeyde gerçekleştirmiştir.

Sorumlulukların yerel firmaya delege edilmesiyle birlikte Francis'e veren firma dış pazardaki operasyonlar üzerindeki kontrolden de büyük oranda vaz geçmiştir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising: franchising anlaşmaları da biçimsel sözleşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Franchisor sabit bir miktar ödemenin yanında franchisee'nin satışlarından marka hakkı kullanımı, üretim formüllerinin paylaşımı ve üretim sisteminin kullanımı nedeniyle satış hacmine bağlı olarak belli bir oranda royalti elde etmektedir.

Franchisor'ın anlaşma koşullarında oldukça güçlü bir belirleyici etkisi olsa da bazı durumlarda franchisee'ye yerel tat ve tercihlere uyum konusunda esneklik sağlayabilmektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Franchising'in Üstün ve Zayıf Yönleri: franchising franchisee'ye oturmuş bir ürün ve etkili bir şekilde çalışan üretim sistemiyle iş yapma, franchisor' a ise düşük maliyet ve riskle uluslararası düzeyde faaliyet gösterme fırsatı sunmaktadır.

Anlaşma kapsamında franchisor, yerel girişimciler aracılığıyla yabancı pazarın geleneklerine ve kültürüne ilişkin bilgi edinilmektedir. Olumsuz yönü ise lisans anlaşmasında olduğu gibi, franchising anlaşmasının kapsadığı bölgede elde edilen gelirlerin her iki taraf arasında paylaşılacak olmasıdır.

<i>Franchisor</i>	<i>Type of Business</i>	<i>International Profile</i>	<i>Major Markets</i>
Subway	Submarine sandwiches & salads	32,239 shops in 90 countries	Canada, Australia, UK, New Zealand, Germany
McDonald's	Fast-food restaurants	32,000 restaurants in 120 countries	Canada, France, UK, Australia, China
7-Eleven	Convenience stores	35,141 stores in 15 countries	Japan, Thailand, Mexico, United States
Dunkin Donuts	Coffee and donuts	8,924 restaurants in 30 countries	China, Japan, Taiwan
Jani-King	Commercial cleaning	13,046 franchisees in 18 countries	Canada, Australia, Brazil, France, Malaysia
Kumon Math & Reading Centers	Supplemental education	26,311 franchises in 40 countries	Canada, Japan, United States
Pizza Hut	Pizza, pasta, chicken wings	13,500 outlets in 98 countries	China, Brazil, Canada, Japan
Curves	Women's fitness & weight-loss	10,000 centers in 60 countries	Brazil, France, Mexico, Australia, Ireland, UK
UPS Store / Mail Boxes Etc.	Postal, business, and communications services	6,000 locations in 40 countries	Canada, Germany, China, India
WSI Internet	Internet services	1,700 franchises in 87 countries	Canada, UK

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Üretim Sözleşmesi: işletmenin fiziksel üretim için harcayacağı finansman ve insan kaynakları gereksinimini düşürebilmesine imkan sağlayan bir stratejidir.

Bu yöntem aracılığıyla işletmeler hem değer zinciri üzerindeki temel yetkinliklere daha yoğun bir şekilde odaklanabilmekte hem de ev sahibi ülkede üretim yapmanın sağladığı avantajlardan yararlanmaktadır

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Üretim Sözleşmesi: Üretim sözleşmeleri özellikle tekstil alanında dış kaynak kullanımı uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır.

Tekstil ürünleri, ücretlerin düşük olduğu ülkelerde üretilmekte ve daha sonra gelişmiş ülkelerde pazarlanmaktadır.

Fakat üretim yapılan ülkelerdeki çalışma koşulları ve altyapı eksiklikleri yasal boşluklarla birleştiğinde işletmeler açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Üretim sözleşmeleri kapsamında yaşanan olumsuzluklar, marka sahibi ana ülke işletmelerini de içine alan yoğun bir halkla ilişkiler krizine dönüşerek kurumsal düzeyde güçlü bir kargaşa yaratmaktadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Yönetim Sözleşmesi: Disney'in Fransa ve Japonya'daki tema parklarından elde edilen gelirin çoğu, parklar için hizmetlere ilişkin yönetim hizmeti sağlamaktan gelmektedir.

BAA Limited, Avrupa ve Birleşik Devletlerin'deki çeşitli havalimanlarının perakende satış ve yemek hizmetleri operasyonlarını yönetir.

Hem Marriott hem de Four Seasons yönetim sözleşmeleri vasıtasıyla sahiplik olmaksızın dünya çapında çok sayıda lüks otel işletmektedir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Yönetim Sözleşmesi: bir işletmenin bir başka işletmeye

anlaşılan belirli bir süre zarfında, belli bir ücret karşılığında yönetsel destek, teknik uzmanlık ve servis hizmeti sağlaması söz konusudur.

Sağladığı destek karşılığında yapılan ödemeler sabit bir tutarda olabileceği gibi yakalanan belli karlılık düzeyleri için teşvik primleri (bonus) de belirlenmiş olabilir.

Yönetim sözleşmeleri aracılığıyla destek hizmetini sağlayan işletme herhangi bir yatırım ve bağlayıcılık riski olmaksızın gelirlerini arttırma imkanına kavuşmaktadır.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Uluslararası Leasing : Leasing veren firmanın (kiralayan) kiralalar

Yurtdışındaki kurumsal veya kamu müşterilerine (kiracılara) makine veya ekipmanı birkaç yıllığına kiralamasıdır.

Kiraya veren taraf, kira süresi boyunca mülkiyeti elinde tutar ve kiracıdan düzenli ödemeler alır.

leasing, firmanın varlıkları kazanca çevirme fırsatı sağlarken kiralayan firma için gerekli makine ve ekipmanı kullanma maliyetlerini düşürme, hedef pazarlara hızlı erişim sağlama yeteneği gibi avantajlar sağlar.

Leasing, vergi düzenlemeleri nedeniyle iç piyasalara göre uluslararası alanda daha karlı olabilir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Uluslararası Leasing :Amsterdam merkezli Lease International Equipment Management'ın sahibi ING Brezilya'nın Varig havayolları gibi müşterilerine Boeing ticari uçaklarını kiralamaktadır.

Dubai merkezli Oasis Leasing, Air New Zealand, Virgin Express ve Macedonian Airlines'a uçak kiralamaktadır.

En büyük kiralama şirketlerinden biri Japonya'nın ORIX şirkettir (www.orix.co.jp) ORIX, kiralayan bilgisayarlardan, ölçüm ekipmanlarına, uçak ve gemilere kadar pek çok ekipmanı uluslararası düzeyde kiralar.

Dünya çapında 1.500 ofisle faaliyet gösteren Firma, 2009'da 10.6 milyar dolar gelir elde etmiştir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Anahtar Teslim Projeler: uluslararası işletmenin belli bir projenin tasarımı, inşası, teçhizatlandırılması ve kurulumu yapılması gereken tüm alt işler tam olarak bittikten sonra tesis çalışır durumda proje sahibi işletmeye veya kamu kurumuna teslim etmesi söz konusudur.

Anahtar teslim projelerde ödemeler önceden anlaşılan sabit bir bedel karşılığında veya maliyet artı anlaşılan belli bir ödeme şeklinde yapılabilir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Anahtar Teslim Projeler: Uluslararası anahtar teslim projeler genelde enerji santralleri havaalanları veya geniş çaplı altyapı projeleri gibi büyük, karmaşık ve çok katmanlı projelerin gerçekleştirilebilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Bu tür projeler genelde ev sahibi ülke hükümetlerinin sağladığı veya ev sahibi ve ana ülke arasındaki politik ilişkiler aracılığıyla sağlanan finansman kaynaklarına dayalı olarak yürütülmektedir (Griffin ve Pustay, 2015: 377).

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Faaliyetler

Anahtar Teslim Projeler: Günümüzde oldukça sık rastlanan anahtar teslim proje uygulamalarından bir **yap – işlet devret şeklinde** edilen sözleşmelerdir.

Uluslararası işletme veya işletmeler grubu belli bir projenin önce yapımını gerçekleştirmekte, sonra anlaşılan belli bir süre proje kapsamında inşa edilen yapıyı işletmekte, süre bitiminde sahiplik haklarını proje sahibine devretmektedir.

Sözleşmeden sözleşmeye geçmekle birlikte yap-işlet-devret projesini alan taraf, işletme süresi boyunca projenin tüm gelirlerini aldığı gibi olası risklere de katlanmak zorunda kalmaktadır (Griffin vePustay, 2015: 377).

Anahtar Teslim Projeler



Malezya'nın Kuala Lumpur kentindeki muhteşem Petronas İkiz Kuleleri kompleksi, dünyanın önde gelen proje yönetimi ve inşaat şirketlerinden biri olan Bovis Lend Lease tarafından inşa edilen yedi yıllık **anahtar teslim projesidir**. Kulelerde ofisleri bulunan firmalar arasında Accenture, Al Jazeera English, Huawei Technologies, Microsoft ve Reuters bulunmaktadır.

Anahtar Teslim Projeler

Çin'in Hubei eyaleti Yangtze Nehri üzerinde Three Gorges Barajı'nı inşa eden ABB ve Alstom uluslararası inşaat müteahhitleri arasındadır. Yangtze Nehrindeki güçlü taşkınları kontrol etmeyi amaçlayan proje, resmi olmayan tahminlere göre 75 milyar dolara mal olmasıyla, Çin tarihindeki en pahalı proje olarak bilinmektedir.



<i>Rank, based on 2008 International Revenues</i>	<i>Contractor (Home Country)</i>	<i>Approximate 2008 (U.S.\$ millions)</i>		<i>Example of Recently Completed Mega Project</i>
		<i>International</i>	<i>Total</i>	
1	Vinci (France)	\$33,061	\$45,936	Channel tunnel, Britain-France
2	Hochtief AG (Germany)	23,189	25,789	New airport, Berlin
3	FCC, SA (Spain)	17,976	18,922	N6 highway, Ireland
4	Bechtel (United States)	17,873	30,753	Hong Kong Airport, China
5	Skanska AB (Sweden)	17,005	21,802	Oresund Bridge, Denmark
6	Bouygues (France)	13,247	44,158	Groene Hart Tunnel, Netherlands
7	Fluor (United States)	12,502	22,326	Shell Rayong Refinery, Thailand
8	Strabag SE (Austria)	11,863	14,829	Xiaolangdi Dam, China

Exhibit 3.6 Top International Construction Contractors (Based on Revenues from Projects Outside the Home Country)

SOURCES: *Engineering News-Record* (2008). "The Top 225 International Contractors," August 18, p. 32; *Fortune* "Global 500" at <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500>, accessed June 26, 2009; Company profiles at Hoovers.com; and Web sites of the indicated corporations.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Stratejik ittifaklar – firmalar arasında, iş birliğine dayanan düzenlemelere işaret eder. sözleşmeye dayalı giriş yöntemlerinden daha fazla, doğrudan yabancı yabancı yatırım stratejilerinden daha az sorumluluk/risk/yatırım anlamına gelen ara bir giriş yöntemidir.



YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Stratejik ittifaklarda, genelde kurucu işletmelerden ayrı ve bağımsız kişilikleri olmaz. Stratejik işbirliklerinin gelişimi pazara girişi kolaylaştırıcı etkisi, risklerin paylaşılarak minimize edilmesi, rekabet üstünlüklerinden daha hızlı bir şekilde yararlanabilme şeklinde sıralanmaktadır.

Stratejik işbirlikleri somut yetkinliklerin değil, daha çok soyut yetkinliklerin paylaşılması ve öğrenilmesine dayalı bir oluşumdur. Başlıca stratejik işbirliği türleri arasında üretim odaklı stratejik işbirlikleri, Ar-Ge odaklı stratejik işbirlikleri, finansman odaklı stratejik işbirlikleri ve pazarlama odaklı stratejik işbirlikleri yer almaktadır (McFarlin ve Sweeney, 2011: 314-317).

*Havacılık Alanındaki
Küresel Stratejik
Ortaklıklar*

	Oneworld	Skyteam	Star Alliance
Üye Sayısı	15	20	28
	Airberlin	Aeroflot	Adria Airways
	American Airlines	Aerolíneas	AEGEAN AIRLINES
	British Airways	Argentinas	Air Canada
	Iberia	Aeroméxico	Air China
	Cathay Pacific	Air France	Air India
	Finnair	Alitalia	Air New Zealand
	Japan Airlines	China Airlines	All Nippon
	LAN	China Eastern	Airways
	TAM	China Southern	Asiana Airlines
	Malaysia Airlines	Airlines	Austrian Airlines
	Qantas	Czech Airlines	Avianca
	Qatar Airways	Delta	Brussels Airlines
	Royal Jordanian	Garuda Indonesia,	Copa Airlines
	S7 AIRLINES	Kenya Airways	Croatia Airlines

Üye Havayolları		Airlines Korean Air Middle East Airlines Saudia TAROM Vietnam Airlines Xiamen Airlines	Ethiopian Airlines EVA Air LOT Polish Airlines Lufthansa SAS Scandinavian Airlines Shenzhen Airlines Singapore Airlines South African Airways SWISS TAP Thai Airways Turkish Airlines United
Günlük Kalkış Sayısı	14313	16270	18500
Yıllık Yolcu Sayısı (Milyon)	512,6	665,4	641,1
Uçak Sayısı	3414	3054	4657

IBM'İN JAPON BİLGİSAYAR ENDÜSTRİSİNE GİRİŞİ

IBM kurulduğu günden bugüne uluslararası düşünen ve en uygun kaynak ve teknoloji dağıtımını göz önünde bulundurduktan sonra farklı ülkelerde AR-GE ve üretim tesisleri kuran bir işletmedir. Bu kapsamda IBM'in Japonya'daki faaliyetleri 1930'lu yılların sonlarında başlamıştır. Ancak IBM Japonya isminin kullanılması 1950'li yıllara rastlamaktadır. O yıllarda Japon bilgisayar endüstrisi gelişme sürecindeydi ve ülke korumacı bir hükümete sahipti. Dış yatırımlar katı düzenlemelerle denetleniyordu ve ülke içerisinde elde edilen karın ülke dışına çıkartılması yasaklanmıştı.

IBM'İN JAPON BİLGİSAYAR ENDÜSTRİSİNE GİRİŞİ

Ancak IBM, Japonya'nı endüstriyel ortamının önemli bir gelişme potansiyeline sahip olduğunu düşünüyordu. Japon pazarına giriş yolları arayan

IBM, Japon hükümetinin, bilgisayar endüstrisini geliştirme isteklerini desteklemek üzere harekete geçti. Yüksek tarifelerin ve katı düzenlemelerin ülke dışında üretilen ürünlerin ithalatını kısıtlaması sonucunda IBM Fujisawa'da doğrudan yatırım ile bir üretim tesisi kurdu. 1960-1980 yılları arasında IBM Japonya son derece hızlı bir şekilde büyümeyi başardı. Gelirlerinin ve karının büyük bir bölümü donanım satışlarından geliyordu.

IBM'İN JAPON BİLGİSAYAR ENDÜSTRİSİNE GİRİŞİ

Hükümet düzenlemelerinin yumuşatılması ve bilgisayar pazarındaki liderleşme sayesinde IBM'nin Japonya yatırımı büyük karlar elde etti.

1960 yılında 5,7 milyar yen olan gelirler, 1997'de 98 milyar Yene, 1998'de 338 milyar Yene tırmandı.

IBM, yan şirketler kurarak Japonya bilgisayar pazarındaki varlığını güçlendirmekte ve ülkeye önemli yatırımlar yapmaktadır.

Japonya'da tüketici güveninin kazanılması ve kurumsal imajın güçlendirilmesi için harcanan uzun dönemli yönetsel çabalar, IBM'nin Japonya pazarındaki başarısını arttırmıştır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Bir çok işletme uluslararası pazarlara yatırım yapıp ev sahibi ülkedeki varlıklar üzerinde kontrol etme gücünü elinde bulundurarak girmeyi tercih etmektedir.

Diğer işletmeler uluslararasılaşma sürecinde ihracat veya sözleşmeye dayalı giriş yöntemleriyle yabancı pazarda öncelikle konumlarını sağlamlaştırma yolunu seçebilir.

Yabancı pazara ilişkin yeterli düzeyde bilgi ve deneyim elde edildikten sonra işletme faaliyetlerini genişletip üretim ve dağıtım tesisleri kurarak ev sahibi ülkede yatırım yapma konusunda adım atarlar

Doğrudan Yabancı Yatırım

DYY akışını harekete geçiren iki önemli faktör küreselleşme ve uluslararası birleşme ve satın almalarıdır.

Küreselleşme: ülkeler ticaret engellerini azalttıkça, işletmeler artık en etkin verimli bölgelerde üretim yapabileceklerini ve dünya genelinde mevcut pazarlara kolayca ihracat yapabileceklerini fark etmişlerdir.

Bu da maliyetlerin düşük olduğu gelişen pazarlara doğru bir DYY dalgasını tetiklemiştir.

Dolayısıyla küreselleşmeyi şekillendiren güçler aynı zamanda DYY 'nin uzun dönemli büyümesinin nedenleridir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Artan küreselleşme ayrıca, gelişen pazarlarda yer alıp DYY 'ye yönelen uluslararası işletme sayısının artmasına neden olmuştur.

Örneğin Tayvan firmaları, 20 yıl önce yabancı ülkelere yoğun olarak yatırım yapmaya başlamışlardır.

Singapur merkezli olup Tayvan'da kurulan Acer (www.acer.com), kişisel bilgisayarlar ve bilgisayar parçaları üretmektedir. Acer, hizmete girmesinden sadece 20 yıl sonra dünya çapında 10 bağlı ortaklık kurmuş ve gelişen bir çok pazarda endüstri oyuncusu haline gelmiştir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Farklı bir ülkedeki bir işletmenin fiziki varlıklarının veya sahipliğinin (hisselerinin) önemli bir kısmının yönetsel kontrol elde edebilmek için **satın alınmasıdır**.

Bununla birlikte ülkelerin **DYY** olarak sınıflandırmak için kullandıkları alt sınırlar vardır.

ABD Ticaret Bakanlığı bu sınırı, yurt dışındaki bir işletmenin sermayesinin %10'nuna sahip olunması olarak belirlerken, bir çok hükümetin belirlediği sınır %10 ila %25 arasında değişmektedir.

Bir işletmenin kontrolünü sağlamayan yatırımlar, **portföy yatırımı** olarak adlandırılmaktadır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri sonucunda işletme hem uluslararası faaliyetleri üzerindeki denetimi yetisini artırmakta hem de kâr elde etme potansiyelini yukarı çekmektedir.

Ev sahibi ülkedeki tüketiciler yerli malı kullanımı konusunda hassas davranıyorlarsa, yabancı doğrudan yatırım oldukça yararlı sonuçlar doğurur. Bir çok işletme ve devlet yerel üretimi teşvik eden tutundurma kampanyaları yaparak, ekonomilerini geliştirmeye açmaktadır.

Ayrıca yerel üretim tedariki, hızlı servis ve tedarikçilerle daha iyi iletişim anlamına da gelmektedir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Doğrudan yabancı yatırım getirisi oranında işletmenin ekonomik ve siyasi açıdan çeşitli riskleri de beraberinde getirebilir.

İşletmelerin doğrudan yabancı yatırım kararları ev sahibi ülke politikalarından yoğun bir şekilde etkilenmektedir.

Ev sahibi ülke yabancı sermaye girişi üzerinde kısıtlamalara giderek, yerel işletmelerin yabancılar tarafından satın alınmasını engelleyerek, elde edilen kârın ana ülkeye aktarımını kısıtlayarak yabancı doğrudan yatırım aracılığıyla giriş yapılmasını zorlaştırabilir.

Doğrudan yabancı yatırım kararı alan işletmeler yabancı ülkede iş yapmanın getirdiği yönetim, üretim ve finansman zorlukları ve farklı bir yasal, siyasal ve sosyo-kültürel çevrede faaliyet göstermenin yarattığı zorlukları da göğüslemek zorundadır

Doğrudan Yabancı Yatırım

Sıfırdan Yatırım Stratejisi: en basından doğrudan yabancı yatırım yoluyla, yepyeni bir başlangıç yaparak başlamaktır.

İşletme yatırım yapacağı ülkede arazi satın almakta veya kiralamakta, yeni tesisler inşa etmekte, yeni çalışanlar ve yöneticileri bulup seçmekte veya kendisine bağlı diğer birimlerden gerekli olan insan kaynaklarını transfer etmektedir.

Kuruluşa ilişkin tüm işlemlerin tamamlanmasıyla işletme faaliyet göstermeye başlamaktadır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Sıfırdan Yatırım Stratejisi: Sıfırdan yatırım stratejisinin

uluslararasılaşma sürecinde işletmeye sağladığı önemli üstünlükler bulunmaktadır.

Öncelikle bu stratejide işletme kendi ihtiyaçlarını en iyi karşılayan kuruluş yerini seçip, yeni ve modern bir üretim tesisi kurma imkânına sahiptir.

Ev sahibi ülkeler ve/veya yatırım yapılan bölgenin yerel yönetim, istihdam sağlama ve bölgesel kalkınma potansiyeli nedeniyle, yeni kurulan tesislere yönelik çeşitli teşvikler sağlamaktadır.

Bu tür teşvikler işletmenin maliyetleri üzerinde azaltıcı bir etki yaratacaktır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Sıfırdan Yatırım Stratejisi: Sıfırdan yatırım stratejisinde işletme faaliyetlerine temiz bir finansal geçmişle başlayacaktır. Yöneticilerin eskimiş teknolojik donanımla, geçmişe dönük borç yüküyle, modası geçmiş çalışma normlarıyla uğraşmasına gerek yoktur. Sıfırdan yatırım stratejisinde işletme ev sahibi ülke pazarında var olma derecesine ve rekabet hızına kendisi karar vermektedir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Sıfırdan Yatırım Stratejisi: bazı olumsuzlukları vardır.

Öncelikle etkili ve başarılı bir yatırım zaman ve sabır gerektirmektedir. Ayrıca arzu edilen kuruluş yerinde uygun arazi bulunamayabilir veya bulunsa bile arsa maliyetleri çok yüksek olabilir.

Yeni tesislerin inşa edilme sürecinde işletme kaynak sağlamak zorunda kalmaktadır.

İşletme ev sahibi ülkeden temin edeceği insan Kaynaklarını kendi performans standartları çerçevesinde eğitmek isteyecektir, bu da doğal olarak maliyet artışına sebep olacaktır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Sıfırdan Yatırım Stratejisi: Güney Koreli elektronik devi Samsung
(www.samsung.com), ilk olarak

Amerika Birleşik Devletleri pazarına 1980'lerde sıfırdan yoluyla girmiş, bunun
yanısıra Meksika, Güneydoğu Asya ve Doğu Avrupa'da düşük maliyetli fabrikalar
kurmuştur.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Satın Almalar: Doğrudan yabancı yatırım yaparak yabancı pazara giriş yöntemlerinden ikincisi ev sahibi ülkede faaliyet gösteren işletmelerden bir veya bir kaçını satın almaktır.

Her ne kadar yapılan işlem, bankacılık işlemleri, hukuki sorunlar, düzenleyici kurumlarla ilişkiler, şirket birleşmeleri ve satın almalar konusunda uzman danışmanların varlığını gerekli kılan karmaşık bir ,iş olsa da stratejinin temel gerekçesi oldukça basittir.

Hâlihazırda faaliyet göstermekte olan bir işletmenin satın alınmasıyla, yatırımcı taraf satın aldığı işletmenin üretim tesisleri, çalışanları, markaları ve dağıtım ağı üzerinde oldukça hızlı ve etkili bir kontrol gücü elde edecektir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Satın Almalar: uluslararası işletme satın aldığı işletmeyi uluslararası operasyonlarıyla bütünleştirirken, yatırım yapılan işletme gelir elde etmeye devam edecektir.

Ayrıca satın alma stratejisi sıfırdan yatırım yapmanın aksine sektörde fazladan kapasite artışı da yaratmamaktadır.

Özellikle talebin düşme eğiliminde olduğu dönemlerde kapasite artışının atıl kalma riski de söz konusudur.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Satın Almalar: 1990'larda Samsung, satın alma yoluyla. yarı iletkenler geliştirmek ve üretmeye yönelik yetenekleri elde etmiştir. Samsung 'un satışlarının çoğu, uluslararası operasyonlardan - Asya'da (%51), Avrupa'da (%28) ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (% 15) –elde edilmektedir.

Samsung ayrıca tümü doğrudan yabancı yatırım yoluyla kurulan yurtdışında yerleşik, 38 üretim tesisine ve üç lojistik merkezine sahiptir.

Samsung bugün Motorola'yı geride bırakarak Amerika Birleşik Devletleri'nde en çok satan cep telefonu markası haline gelmiştir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Satın Almalar: Tata Motors ([www.tatamotors](http://www.tatamotors.com) .com) Hindistan'ın en büyük otomobil üreticisidir ve satışlarının önemli bir bölümünü yurtdışından elde etmektedir.

2008'de Jaguar ve Land Rover'ı satın almak için Ford Motor Şirketine 2.3 milyar dolar ödeyen Tata, Birleşik Devletler'deki Jaguar ve Land Rover fabrikalarına ek olarak İngiltere'de, Asya ve Avrupa'da çok sayıda başka otomobil fabrikasına sahiptir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Satın Almalar: Diğer taraftan Renault ve 2008'de dünyanın en ucuz otomobili seçilen Nissan Nano'nun Avrupa'da dağıtımını yapmak için her iki firma ile ortaklık kurmuştur.

Ortaklıktan sonra ilk Nano'lar Mart 2009'da satılmıştır.

Tata ayrıca Norveçli bir elektrikli araç olan Miljo'nun hisselerinin %70'ini satın almıştır. Diğer taraftan Tata, Güney Kore'de önde gelen kamyon ve traktör üreticisidir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Satın Almalar: olumsuz tarafları da vardır.

Satın alan işletme satın aldığı işletmenin yönetsel, finansal vb. yükümlülüklerine de katlanmak durumundadır.

Satın alınan işletmenin emek piyasasındaki itibarı, çalışanlara ödenmesi gereken tazminatlar veya çevre konusunda yaratılan sorunlardan kaynaklı gizli maliyetler yatırım yapan işletmeyi zorlayabilir.

YABANCI PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Ortak Girişim(Joint Venture): Yabancı bir işletmenin yerli bir işletmeyle ortak olarak kurduğu yeni işletmedir. Pek çok ülkede %100 Yabancı mülkiyete izin verilmediğinden, Joint Venture, belirli pazarlara girmenin en kolay hatta tek yoludur. Bazı ülkelerde ise hükümetler yalnızca politik açıdan yakınlık duyduğu Ülkelerin işletme kurmasına izin vermekte ve onları yerli işletmelerde ortaklığa zorlamakta olduklarından Joint Venture gündeme gelmektedir. Yerel ortak aracılığıyla ev sahibi ülkenin çevresel koşulları hakkında daha kolay bir bilgi edinilmesi uluslararası işletmenin yatırım riskini de azaltmaktadır.



Doğrudan Yabancı Yatırım

Ortak Girişim (Joint Venture): Örneğin, Master Card ile bankacılık ve diğer uygulamalara ilişkin için akıllı kart sistemini teşvik etme amaçlı bir ortak girişim kuran Japon elektronik devi Hitachi, ,San Francisco'da kurulan ortak girişimin yüzde 18 hissesini almak için 2,4 milyon dolar yatırım yapmıştır.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Ortak Girişim (Joint Venture): Ortak girişimin temel özellikleri aşağıda yer almaktadır (Mead ve Andrews, 2009: 291).

- ortak girişim iki veya daha fazla işletmenin ortak yatırımını gerektirir
- Bağımsız bir tüzel kişiliğe sahiptir. ortaklardan hiç birine tam olarak ait değildir
 - tüm ortaklar denetim hakkına ve sorumluluğuna sahiptir
 - ortaklar yasal olarak bağımsız işletmelerdir ve
- ortaklardan en az birinin genel merkezi ortak girişimin kurulduğu ülke dışında yer almaktadır

Doğrudan Yabancı Yatırım

*Ortak Girişimde
Fayda/Sorumluluk
Dağılımı*

*Kaynak: Mead
ve Andrews, 2009:
294'ten yararlanılarak
hazırlanmıştır.*



STARBUCKS'IN DIŞ YATIRIMLARI

30 yıl öncesinde Starbucks, yalnızca Seattle'daki Pike Place Market'te kahve satan bir işletmeydi. Günümüzde uluslararası bir yapıya kavuşmuş olan işletmenin, dünya çapında 3500'den fazla kahve işletmesi bulunmaktadır. Söz konusu işletmelerin büyük bir bölümü ise ABD dışındaki ülkelerde faaliyet göstermektedir. 1995 yılı içerisinde ABD'de bulunan yaklaşık 700 işletmesi ile Starbucks, dış pazarlarda yeni fırsatlar aramaya başladı.

Seçtiğı ilk hedef pazar ise Japonya'ydı.

Starbucks, Kuzey Amerika pazarında franchising stratejisine karşı isteksiz bir tutuma sahip olmakla birlikte, Japonya için başlangıç olarak lisans anlaşması yolunu seçti.

STARBUCKS'IN DIŞ YATIRIMLARI

Ancak, daha sonra işletme, **lisans anlaşması** stratejisi ile Japon lisansiyelerin faaliyetleri üzerinde tam denetim sağlayamadığı gerçeği ile karşı karşıya kaldı. Starbucks, çözüm olarak yerel bir perakende işletmesi olan Sazaby Inc. ile ortak bir işletme kurdu. Her iki işletmenin payı da %50 olarak belirlendi.

Starbucks, ilk **doğrudan yatırım** olan bu **ortak girişime** başlangıç olarak 10 milyar dolar yatırım yaptı.

Bu yatırımın ardından Starbucks'ın yöntemleri ve yapısı yeni girişime lisanslandı. Starbucks Coffee, Japonya'daki bu girişimin ardından, İngiltere, Taywan, Çin, Singapur, Tayland, Yeni Zelanda, Güney Kore, Malezya ve daha birçok ülkede yoğun **doğrudan yatırım** stratejilerini başarıyla sürdürdü.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Ortak Girişim (Joint Venture): İki veya daha fazla işletmenin ortak bir amaca yönelik olarak bağımsız bir tüzel kişiliğe sahip olacak şekilde kurdukları ortak girişimler genel olarak ileriye doğru bütünleşmeye dayalı ortak girişim, geriye doğru dikey bütünleşmeye dayalı ortak girişim, geri satın alma amaçlı ortak girişim ve çok katmanlı ortak girişim olmak üzere dört farklı şekilde oluşturulmaktadır (Wild, Wild ve Han, 2010: 396).

Doğrudan Yabancı Yatırım

İleri Doğru Dikey Bütünleşmeye Dayalı Ortak Girişim: İleriye doğru dikey bütünleşmeye dayalı ortak girişimde işletmeler değer zincirleri kapsamında müşteriye / son kullanıcıya doğru genişleme imkanı verecek şekilde bütünleşmeye gitmektedir.

Mutfak ve küçük ev aletleri üreten işletmenin geliştirmekte olan yabancı pazarlardaki müşterilerine daha kolay erişmek amacıyla perakende satış yapan bir mağazalar zinciri kurmak üzere ortak girişim kurmaları ileriye doğru dikey bütünleşmeye dayalı bir ortak girişimdir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Geriye Doğru Dikey Bütünleşmeye Dayalı Ortak Girişim: iki veya daha fazla işletmenin hammadde ve diğer girdi kaynaklarına daha yakın olma amacı vardır.

Değer zincirinde tedarikçiler tarafından sağlanmakta olan kaynakların işletmelerin kurdukları ortak girişim tarafından sağlanması söz konusudur.

İki veya daha fazla demir-çelik işletmesinin demir madenciliği konusunda ortak girişim kurması, geriye doğru dikey bütünleşmeye dayalı ortak girişim olarak nitelendirilir

(Wild, Willd ve Han, 2010: 396-397).

Doğrudan Yabancı Yatırım

Geri Satın Alma Amaçlı Ortak Girişim: Bu tür ortak girişimde ortak girişimde yer alan işletmelerin sağladıkları kaynaklarla gerçekleştirilen üretim sürecinin çıktısının, yine ortak girişim dahilinde olan bir işletme tarafından satın alınması söz konusudur.

Geri satın alma amaçlı ortak girişim, üretim sürecinde **ölçek ekonomilerinden** yararlanmak isteyen fakat talep azlığı nedeniyle bireysel düzeyde büyümeyi bulan işletmelerin tercih ettikleri bir yöntemdir.

Otomobil üreticilerinin talebin yetersiz olduğu bölgelerde ortaklaşa motor veya parça üretim tesisi kurmaları ve sonrasında bu tesislerde üretilen ürünler satın almaları örnek verilebilir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

Çok Katmanlı Ortak Girişim: Çok katmanlı ortak girişimde ortaklığa üye olan işletmelerin bir veya bir kısmının ileri yönlü, diğer kısmının ise geri yönlü bütünleşmeye gitmeleri söz konusudur.

Çok katmanlı Ortak girişim , genelde birbirlerinin çıktılarını girdi olarak kullanan işletmelerin bir araya gelerek oluşturdukları bir yapılanmadır.

Beyaz eşya üreticisi bir işletmenin ürünlerini satan perakende zinciriyle ortaklaşa lojistik alanında faaliyet gösterecek bir lojistik firması kurması çok katmanlı ortak girişime örnek verilebilir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

2008 yılında, değeri 1 milyar doları aşan 251 sınır ötesi satın alma gerçekleşmiştir. Dünya genelinde Satın almaya yönelik operasyonları gerçekleştiren ilk üç ülke İngiltere, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleridir.

Aşağıda sınır ötesi yatırım örnekleri yer almaktadır.

- General Motors, San Luis Potosi'de yeni bir fabrika inşa etmek de dahil olmak üzere Meksika'ya 3 milyar dolardan fazla yatırım yapmıştır.
- Japon ilaç üreticisi Daiichi Sankyo, Hindistan'ın en büyük jenerik ilaç üreticisi Ranbaxy Laboratories'i satın almak için 4,6 milyar dolar ödemiştir.

Doğrudan Yabancı Yatırım

- Hollandalı üretici AkzoNobel, bir kimya fabrikası kurmak için Çin'de 338 milyon dolar harcamıştır.
- Bir Suudi Arabistan firması olan SABIC Corporation, General Electric'den GE Plastics'i satın almak için 11,6 milyar \$ ödemiştir.
 - Şekerleme üreticisi Ülker'in sahibi olan Yıldız holding, Campbell Soup Company'den çikolatacı Godiva'yı satın almıştır.
- Campbell Soup ise daha önce Godiva'yı Belçika merkezli bir firmadan satın almıştır.

Konsorsiyum

Konsorsiyum, büyük ölçekli bir projeyi gerçekleştirmek için birden fazla ortak tarafından başlatılan, genellikle proje tabanlı bir girişimdir.

Tipik olarak, her üyenin haklarını ve yükümlülüklerini tanımlayan bir sözleşmeyle oluşturulur.

Üyelere kârla aynı esasa göre iş tahsis edilir.

Böylece, üç ortaklı bir konsorsiyumdaki her ortak işin üçte birini gerçekleştirir ve elde edilen kârın üçte birini kazanır.

Konsorsiyum

Konsorsiyumlar, yeni bir ürünün geliştirilmesi ve pazarlanmasının maliyetlerinin genellikle yüz milyonlarca dolara ulaştığı ve kapsamlı uzmanlık gerektiren ticari uçaklar, bilgisayarlar, ilaçlar ve telekomünikasyon gibi sektörlerde inovasyon için popülerdir.

Örneğin Boeing, Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi, Boeing 767 uçağının ana bileşenlerini tasarlamak ve üretmek için konsorsiyum oluşturmuşlardır.

1993 yılında General Motors, Ford, Daimler-Chrysler ve National Renewable Energy Laboratory (NREL)'in ortaklaşa başlattıkları "Hibrid Elektrikli Araç (HEV)" projesi örnek olarak verilebilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE STRATEJİ VE YATIRIM

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Strateji genel anlamda, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çevresel güçlerle etkileşimli olarak atacağı adımlar olarak tanımlanabilir (Daft, 1995).

Strateji; işletmenin belirsizlik ortamında, kendi zayıf ve güçlü yönlerini inceleyerek ve rakiplerin davranış biçimlerini tahmin etmeye çalışarak, amaçlara ulaşmak için hazırladığı uzun vadeli planlardır.

Uluslararası işletmelerin uyguladığı stratejilerin diğer işletmelerin stratejilerinden en temel farklılığı, uluslararası işletme stratejilerinin **birden fazla ülkeyi kapsıyor ve yine birden fazla ülkede gerçekleştiriyor** olmasıdır.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Uluslararası işletme yöneticileri **kıt kaynakları etkili ve etkin şekilde kullanılabilmek, dünya çapında değer yaratan faaliyetleri yerine getirebilmek, önemli pazarlarda varlık gösterebilmek, yurt dışında değerli ortaklıklar kurabilmek ve yabancı rakiplerin rekabetçi saldırılarına karşılık verebilmek için stratejiler geliştirebilirler.**

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Uluslararası işletmeler, mevcut faaliyetleri için küresel ölçekte etkinlik elde etmek durumundadırlar.

Ayrıca, farklı ülkelere özgü riskler ve fırsatları yönetebilecek uluslararası ölçekte bir **esnekliğe** ihtiyaç duyarlar.

Uluslararası deneyimler içinden **dersler** çıkartırlar ve bu derslerden edindikleri bilgiler yine uluslararası ölçekte uygularlar.

Bu durumda küresel ölçekte rekabetçi güç elde etmek isteyen uluslararası işletmelerin çeşitli stratejik amaçları vardır.

Uluslararası İşletmelerin Stratejik Amaçları



ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Etkinlik: Etkinlik, genel olarak örgütün hedeflerine ulaşırken kaynaklarını nasıl kullandığı ile ilgili bir kavramdır.

Örgütsel faaliyetlerini yerine getirirlerken kaynaklar boşa sarf ediliyor ya da atıl kalıyorsa, bu durumda örgütün yönetsel anlamda etkinliğin düşük olduğu söylenebilir.

Etkinlik kavramı bağlamında uluslararası işletmeleri yerel işletmelerden ayıran en temel fark, uluslararası işletmelerin söz konusu kaynakları farklı ülkelerden temin etmeleri ve bu kaynakları farklı ülkelerde kullanıyor olmalarıdır.

Bu nedenle uluslararası işletmeler için **etkinlik, küresel ölçekte bir çabadır.**

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Etkinlik: Otomotiv şirketleri, sınırlı sayıda yerde kaynak sağlama faaliyetleri sayesinde üretime yoğunlaşarak **ölçek ekonomileri*** elde etmeye çalışır.

***İçsel Ölçek Ekonomisi:** Bir firmanın sahip olduğu üretim ölçeğine bağlı olarak maliyetler düşmekte ise veya yükselmekte ise buna içsel ölçek ekonomisi denilmektedir. İşçilerin uzmanlık kazanması, sermaye verimliliğinin artması, yönetimin uzmanlaşması, örnek olarak gösterilebilir.

Dışsal Ölçek Ekonomisi: işletmenin faaliyetleri dışında dış çevresinden kaynaklanarak oluşuyorsa dışsal ekonomiler olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin gelişim göstermesi, endüstriye olan talebin artması gibi sebepler örnek olarak gösterilebilir.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Toyota için (www.toyota.com), bu Çin gibi düşük maliyetli ülkelerde üreterek, Amerika Birleşik Devletleri gibi büyük pazarlarda satış yapmak anlamına gelir.

Toyota, düşük maliyetli bileşenler ve parçalar sağlamak için tedarikçileriyle birlikte çalışırken kaliteyi de korur.

Araçlarının nakliyesinde dünya çapında gerçekleştirdiği lojistik operasyonları verimli ve maliyet etkindir.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Esneklik: Genel olarak esneklik kavramının, maliyet, kalite ve inovasyonu ek olarak göz önünde bulundurulması gereken stratejik önceliklerden biridir.

Stratejik esneklik, işletmenin bilgi ve becerilerini kullanarak örgütsel amaçlarını sürekli olarak optimize etmesiyle çevresel belirsizliklerle başa çıkabilme becerisidir.

Söz konusu çevresel belirsizlikler pek çok işletme için tehditler yaratabilirken, daha yüksek stratejik esnekliğe sahip olan işletmeler için bu belirsizliklerin fırsata dönüştürülmesi daha olasıdır.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Esneklik: uluslararası işletmelerin faaliyet gösterdiği çevresel koşulların farklılığı, çeşitliliği görece daha hızlı değişim, gerek strateji geliştirme sürecinde gerekse de operasyonel anlamda uluslararası işletmelerin esnekliğe sahip olması gerekir.

Ancak uluslararası işletmelerin bu esnekliği elde etmesi ve koruması yerel işletmelere göre daha zordur.

Döviz kuru dalgalanmaları yöneticilerin yerel kaynak kullanımına geçme veya fiyatları ayarlama arayışları içerisine girmelerine neden olmaktadır.

Firma, operasyonlarını bireysel pazarlardaki belirli müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek şekilde yapılandırır.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Öğrenme : Çevresel koşulların değişkenliği ve çeşitliliği özellikle uluslararası işletmeler için önemli deneyimlerin yaşanmasına neden olmaktadır.

Bu deneyimlerin tamamı, olumlu ya da olumsuz olmalarından bağımsız olarak aslında bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmektedir.

Özellikle uluslararası işletmelerin çevresinde faaliyet gösterdiği dinamik koşullar, çok özel öğrenme fırsatlarını barındırmaktadır.

Bu fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin deneyimlerinden dersler çıkartarak öğrenmesi, ileride karşılaşılabilecek fırsatların daha iyi değerlendirilebilmesi için örgütsel kaynakların daha etkin kullanabilmesi için önemlidir.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Öğrenme: keşfedici (exploratory) ve kullanıcı olmak üzere iki tür örgütsel öğrenme söz konusudur.

Keşfedici öğrenme, işletmenin mevcut tecrübelerinden farklı olarak yeni ürün ve süreç geliştirme deneyimleri elde etmesidir.

Dolayısıyla, arayış, risk alma, deneysellik, esneklik, keşif ve inovasyonu bu öğrenme modelinin temel kavramlarıdır.

Bu yaklaşımın zıttı olarak **kullanıcı öğrenme** modeli ise işletmenin mevcut bilgi ve becerilerle ilişkili ya da benzer alanlardaki deneyimlerinden öğrenmesidir.

İyileştirme, geliştirme, üretim, etkinlik, seçim, uygulama ve ciro gibi kavramlar bu modelle ilişkili kavramlardır (Lin vd.2014, s.275).

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Öğrenme: Çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler, bu ülkelere özgü koşulları göz önünde bulundurmak durumundadırlar.

Bu farklı koşullar sayesinde uluslararası işletmeler, üretim, Ar-Ge, pazarlama, dağıtım, lojistik ve diğer pek çok teknik/ sosyal alanda farklı deneyimler ve öğrenme fırsatları elde ederler.

ULUSLARARASI İŞLETME STRATEJİLERİNİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Öğrenme: Amerika Birleşik Devletleri merkezli Procter & Gamble (www.pg.com), firmanın Belçika'daki araştırma merkezinde, Avrupa'nın sert su koşullarıyla başa çıkmak üzere özel bir su yumuşatma teknolojisi geliştirmiştir.

Diğer taraftan P & G'nin Japonya'daki yan kuruluşu Japon müşterilerin soğuk suyla çamaşır yıkama tercihlerine uyum sağlama amacıyla, soğuk suda iyi sonuç veren bir deterjan formüle etmiştir.

Sonrasında P&G, bu buluşları bilgi tabanına dahil ederek mevcut bilgiyi dünyadaki diğer pazarlar için ürünlerin geliştirilmesi amacıyla kullanmıştır.

Rekabet Üzerindeki Ulusal Etkiler: Karşılaştırmalı Üstünlük

Bir ülke içerisinde bol miktarda bulunan kaynakların yoğun olarak kullanıldığı ürünler o ülkeye karşılaştırmalı üstünlük sağlar.

Bangladeş bol miktarda vasıfsız işçi tedariğine sahiptir.

ABD bol miktarda teknolojik kaynakların tedariğine sahiptir. Örneğin eğitimli bilim adamları ve mühendisler, araştırma tesisleri ve üniversiteler gibi.

Bangladeş niteliksiz işgücünün yoğun olarak kullanıldığı ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir.

ABD ise teknolojinin yoğun olduğu ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir.

Porter in Ulusal Elmas Modeli

Michael E. Porter 1990 yılında yayınlanan kitabı *The Competitive Advantage of Nations'da* 10 ülkeden 100'ü akın sektörün incelenmesinin Ardından **Elmas Model'ini geliştirmiştir**. İncelenen ülkeler şunlardır:

ABD	Almanya
Danimarka	Güney Kore
İngiltere	İtalya
İsveç	İsviçre
Japonya	Singapur

Çalışmada dünyadaki ihracat pazar payları esas alınarak her ülke için rekabet haritaları çıkarılmıştır.

Ardından seçilen sektörler örnek vaka analizi yöntemiyle detaylı bir incelemeye tabi tutulmuştur.

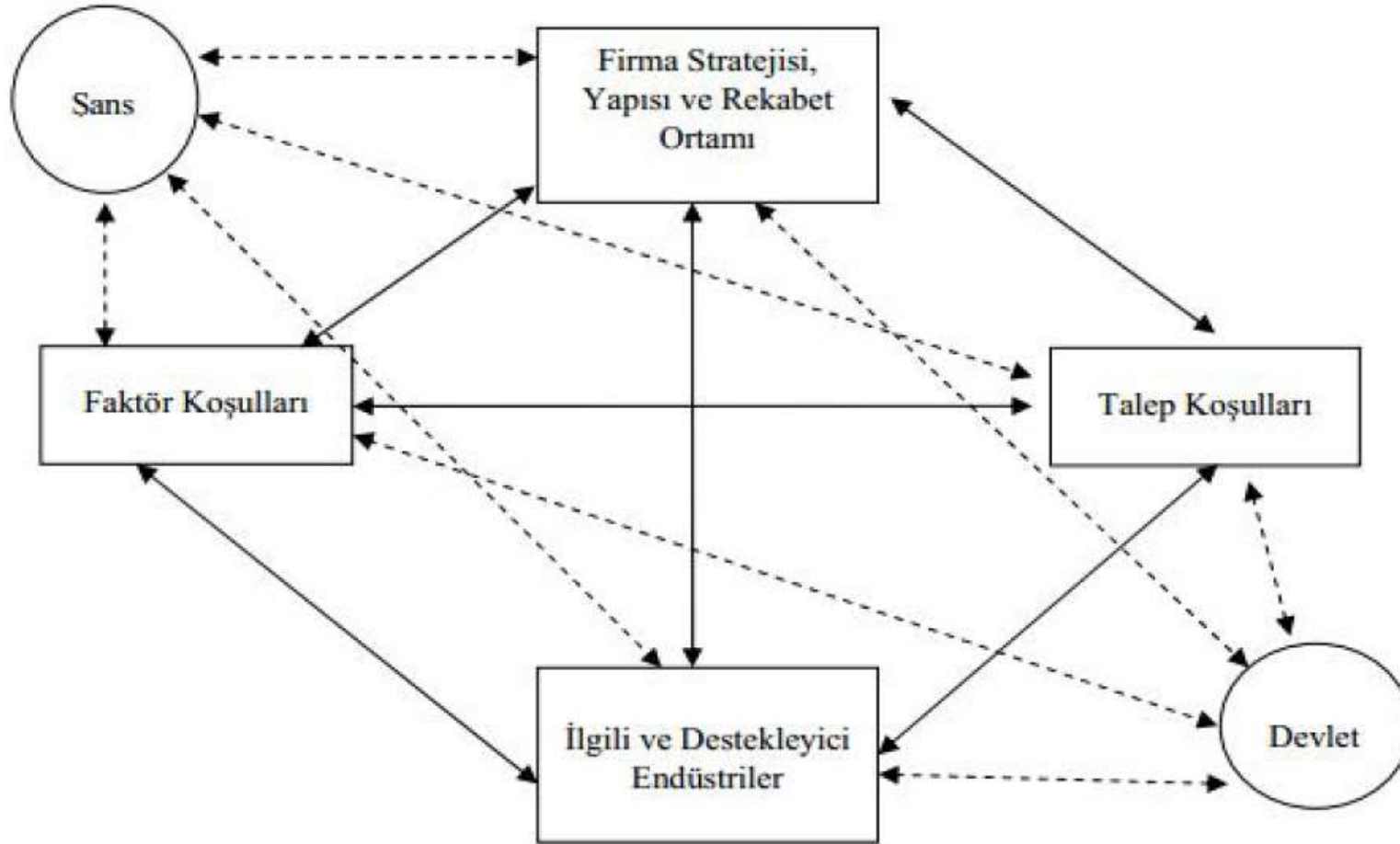
Porter'ın yaklaşımı rekabet edebilirliği yerel koşullarla bağlantılandırmaktadır.

Çalışmanın sonucunda rekabet gücünün belirleyicileri olarak saptanan ana unsurlar şunlardır:

- faktör koşulları,
- talep koşulları,
- ilgili ve destekleyici sektörlerin durumu, ve
- firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumu.

Devletin rolü ve şans faktörleri de bu ana unsurları destekler nitelikte düşünülmektedirler.

Şekil. Elmas Modeli



Kaynak: www.rekabet.gov.tr

Faktör Koşulları; yurt içinde üretilen yüksek oranda **uzman** kaynaklardır.

Örneğin Porter'ın verdiği orijinal örnekte; diyabet alanında uzmanlaşmış iki hastaneye sahip olan Danimarka'nın buna paralel olarak dünya insülin pazarının başlıca ihracatçılarından birisi olduğundan bahsedilmektedir.

Uzmanlaşmış faktörler oluşturduktan sonra bunları sürekli yenileyip geliştiren bu ülke, sağlık alanında dünyanın sayılı ülkelerinden birisi olma konumunu korumaktadır.

Bir başka örnek ise çiçek ve bitkilerin toplanması, paketlenmesi ve taşınması konusunda uzmanlaşan Hollanda'nın dünyanın bir numaralı çiçek ihracatçısı konumuna gelmesidir.

Diğer taraftan Porter **kaynak sınırının ikame** yetkinliklerinin gelişimini destekleyebileceğini ileri sürmüştür.

Savaş sonrası Japonya da hammadde sıkıntısı minyatürleştirmeyi ve az kusurlu üretimi teşvik etmiştir.

İtalya da kısıtlayıcı iş kanunları otomasyonu canlandırmıştır.

Talep Koşulları; yerel pazardaki talep koşulları yenilik ve kalite gelişiminin öncelikli itici gücünü sağlar.

Örneğin İsviçre'nin saatlerdeki üstünlüğü İsviçrelilerin aşırı dakiklığıyla desteklenmektedir.

Japonların dünya kamera pazarındaki baskın payı, Japonların amatör fotoğrafçılığa ve kameralardaki her yeniliği benimsemesine dayalıdır.

Almanların yüksek performanslı otomobil endüstrisindeki yetkinliği, Alman otomobil kullanıcıların kaliteli mühendislik tutkusunu ve otobanlardaki korkutucu bir hızla otomobil sürme arzusunu yansıtan Daimler, Porsche ve VW Audi ile oluşmuştur.

Amerikan kültürüne istinaden bu ülkede de fast-food sektörü gelişmiştir.

İlişkili ve destek endüstriler; Porter'ın en önemli deneysel bulgularından biri de ulusal rekabet güçlerinin endüstri kümeleriyle ilgisidir.

Silikon vadisi kümesi yarı iletken, bilgisayar, yazılım, risk sermayeli firmaları içermektedir.

Her endüstri için yakın ilgili olduğu endüstriler kritik kaynak ve yetkinliğin kaynağıdır.

Danimarka'nın rüzgar gücündeki küresel liderliği, türbin üreticilerini, deniz aşırı rüzgar tarlası geliştiricilerini, uygulayıcılarını alt yapısını içeren bir kümeye sahiptir.

Strateji, yapı ve rekabet; belirli sektördeki ulusal rekabet performansı o endüstride olan firmaların stratejileri ve yapıları ile ilgilidir.

Porter yeniliği, verimliliği ve rekabet üstünlüğünü yükseltmeyi harekete geçiren yerel rekabet yoğunluğunun rolüne özel bir vurgu yapmaktadır.

Japonların otomobillerde, kameralarda, tüketici elektroniğinde ve ofis ekipmanlarındaki uluslar arası başarısı birbiriyle kıyasıya rekabet eden en az altı ana üreticinin bulunduğu yerel endüstrilere bağlıdır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Ürün-Pazar Stratejileri: Ürün-pazar stratejileri denildiğinde akla ilk olarak **Igor Ansoff** tarafından 1957 yılında geliştirilen strateji matrisi gelmektedir.

Matris içerisinde yer alan stratejiler aslında temel olarak farklı büyüme alternatifler sunmaktadır.

Matrise göre işletmeler, **pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ya da çeşitlendirme** çabaları ve rekabetçi üstünlük elde edebilirler.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi: işletme mevcut ürün-pazar stratejisini
terk etmeksizin satışlarını artırmaya çabalar.

İşletme performansının geliştirilebilmesi için mevcut müşterilere yapılan
satış miktarının artırılması ya da mevcut ürünler/hizmetler için yeni
müşterilerin bulunması pazara nüfuz etme stratejisi kapsamında ele alınabilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Pazar Geliştirme Stratejisi: İşletme mevcut **mevcut ürün ve hizmetlerin** **karakteristiklerinde bazı değişiklikler** yaparlar.

Böylece üzerinde değişiklik yapılan ürün ve hizmetler ile yeni pazarlara girebilmesi olanaklı hale gelir.

Örneğin yolcu uçağı üreten bir işletmenin üretmekte olduğu uçaklar üzerinde değişiklikler yapmak suretiyle bu ürünü kargo taşımacılığı yapan bir işletmeye kargo taşıma uçağı olarak satması, pazar geliştirme stratejisine örnek olarak verilebilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Çeşitlendirme Stratejisi: İşletmenin **mevcut ürün/hizmet** karmasının ve **aynı zamanda mevcut pazarının değiştirilmesini gerektirdiği** için çeşitlendirme stratejisi **riskli** bir strateji olarak kabul edilebilir.

Riskin düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden birisi ise işletmenin çeşitlendirme stratejileri kapsamında hareket ederken **mevcut ürün/hizmet** ve pazarlarından ne ölçüde ayrıldığıdır.

Diğer bir deyişle çeşitlendirme yapılırken eğer **mevcut ürün/hizmet ve pazarları ile olan ilişki yüksekse** tamamen sonlandırılmaz ise risk seviyesi düşecektir.

Fakat bu durumun aksine işletme tamamen **ilişkisiz bir çeşitlendirmeye** gidiyor ise, risk seviyesi de o kadar artacaktır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Rekabet Stratejileri: Rekabet stratejileri tartışıldığında en çok referans verilen çalışmalardan biri **Michael Porter** tarafından geliştirilen stratejilerdir.

Porter ve sonrasındaki pek çok yönetim düşünürüne göre yöneticilerin aldıkları stratejik kararlar, işletmenin rekabetçi konumunun belirlenmesinde son derece büyük bir öneme sahiptir.

Elde edilebilecek olan rekabet üstünlüğü genellikle yaratılacak fazladan “**katma değer**” üzerinden açıklanmaktadır.

Bu “**katma değer**” ancak endüstrideki başarılı işletmeler tarafından yaratılabilecektir

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Rekabet Stratejileri: Porter (1980), “Competitive Advantage (Rekabet Üstünlüğü)” isimli kitabında işletmelerin kullanabileceği üç temel rekabet stratejinden bahsetmektedir.

Bu rekabet stratejilerin her birinin amacı işletmeye rekabet üstünlüğünün kazandırılmasıdır.

Bu üç temel stratejiyi maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak sıralamak mümkündür.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Toplam Maliyet Liderliği: Toplam maliyet liderliği stratejisinin özü, rakiplere göre "**düşük maliyet**" avantajını yakalayabilmektir.

Bu stratejiyi izleyen firmalar kendi iç süreçlerinde etkin çalışan ve özellikle tedarik, üretim, dağıtım gibi önemli maliyetler üreten süreçlerde dikkate değer maliyet avantajı geliştirebilen firmalar olmalıdır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Toplam Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği stratejisinde işletmeler, ürünlerine, müşteri arzu etmedikçe, yeni bir özellik eklemek istemeyecekler ve maliyetlerini artırma yoluna gitmeyeceklerdir.

Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine düşük maliyetlerini korumayı hedefleyerek çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hizmetler sunacaklardır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Toplam Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği stratejisine verilebilecek en güzel örneklerden biri, yüksek hacimli üretimiyle sabit maliyetleri azaltmayı başararak 1908 yılında **"Model T"** modeli ile düşük maliyetli bir strateji izleyen Ford şirkettir.

Firmanın kurucusu Henry Ford tarafından geliştirilen montaj hattı/seri üretim hattı sayesinde işgücünün verimini artıran ve seri üretim gerçekleştirilebilmesi ile düşük maliyetlere ulaşılması sayesinde Ford T modeli o dönemde Amerikan ailelerinin yarısı tarafından kullanılmıştır.

Ford, modellerini ve çeşitlerini sınırlayarak, yoğun bir geriye doğru entegrasyonla ve öğrenme yoluyla düşük maliyetlerini koruyarak maliyet liderliği elde etmiştir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Toplam Maliyet Liderliği: Model değişikliklerinin olmaması yoluyla öğrenme kolaylaşmıştır.

Bununla birlikte, gelirler arttıkça ve birçok alıcı yeni bir araba satın alabilecek duruma geldiğinde; pazar, stile, model değişikliklerine, konfora ve üstü açık arabadan çok, kapalı arabalara prim vermeye başlamış, müşteriler bu tip bir araba için fiyat farkı ödemeye razı olmuşlardır.

Bu dönemde General Motors, eksiksiz bir ürün yelpazesıyla bu gelişmeden yararlanmış; Ford ise modası geçmiş bir modelin maliyetini en aza indirmenin gerektirdiği ciddi yatırım yükünün yarattığı katı koşullar göz önüne alındığında, stratejik yeniden uyarlanmanın muazzam maliyetleriyle karşı karşıya kalmıştır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Toplam Maliyet Liderliği: Otomobil sektöründe küresel ölçekte, örneğin, Koreli üreticilerden Hyundai, Daewoo ve Kia düşük maliyet liderliği stratejisi izlerken; havacılık sektöründe charter hizmet veren havayolları ile Southwest, Reno, Value Jet gibi firmalar maliyet lideridirler.

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Bu nedenle, daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejinin temel odak noktası, iş birimine atanmış mamulün farklılaştırılması, müşteriler tarafından **sadece kendilerine özgü** olduğu algılanan bir mamul yaratılmasıdır.

Farklılaştırma yapan firmalar, ürünlerini farklılaştırarak, **müşterilerinin, oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmalarını hedefler.**

Söz konusu fiyat farkı, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün ya da hizmeti alırlar.

ULUSLARARASI ISLETMELERIN STRATEJI TERCIHLERI

Farklılaştırma Stratejisi: Farklılaştırma, **isim hakkı, prestij veya marka imajı** (alkolsüz içeceklerde Coca-Cola, otomobilleriyle BMW), **mamul tasarımı, teknoloji, yenilik, özellikler** (elektronikte Nokia), **müşteri servisi** (bilgisayar teknolojisinde IBM) ve **satıcı ağı** (inşaat alet edevatında Caterpillar), **ürün kalitesi, ürün özellikleri, satış sonrası servis, üretim düzeni, farklı ve yaratıcı dizayn, farklı ürün imajının yaratılması, müşteriyle satıcı arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, işbirliği** v.b. birçok değişik şekil alabilmektedir.

ULUSLARARASI ISLETMELERIN STRATEJI TERCIHLERI

Farklılaştırma Stratejisi: Porter' a göre, farklılaştırma stratejileri dört başlık altında toplanabilmektedir.

Bunlar; **ürün**, **pazarlama**, **kalite** ve **servis** farklılaştırılmasına gidilmesidir.

Şirketler küresel ölçekte bir çok farklı açıdan farklılaştırma stratejisi izleyebilmektedirler.

Bunlar arasında; benzersiz tada sahip ürünleriyle **Dr. Pepper ve Listerine**,
Güvenilir servis ve bir gecede kargo teslim anlayışı ile **FedEx**,
Dünyanın neresinde olursa olsun 48 saat içinde yedek parça teslimatı yapmayı garanti eden **Caterpillar**,
Mühendislik tasarımı ve performansta, otomobilleriyle **Mercedes**,
Prestij ve ayırıcı özellikli saatleriyle **Rolex**,
Bebek ürünlerinde güvenilir **Johnson&Johnson**,
Kaliteli üretim özelliği ile halıda **Karastan**,
Otomobilleriyle **Honda**,
teknoloji liderliği özelliği ile **3M**,
Modada her sezon yeni trendleriyle giyim ve aksesuarda önde olan **Gucci, Ralph Lauren ve Channel**
Otelde **Ritz-Carlton**,
Yazıda kalite arayanlar için **Mont Blanc** ve **Cross** gösterilebilmektedir

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Odaklaşma Stratejisi: Porter'in jenerik stratejileri içinde odaklaşma stratejileri düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan **maliyet odağı** stratejileri ile yine farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen **farklılaştırma odağı** stratejilerinden oluşmaktadır.

Bu iki stratejinin de amacı rekabet avantajı yakalamak ve bunu elde tutmaktır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Maliyet Odağı Stratejisi (Maliyette Odaklaşma): Bu stratejiyi benimseyen SİB ya da işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek, pazara, rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir.

Farklılaştırma Odağı Stratejisi (Farklılaştırmada Odaklanma): İşletme yine dar bir pazar kesimde ya da belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak, burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir.

Seçilen dar pazar kısımlarında başarılı olabilmek için, alıcıların olanağının üstünde olan ihtiyaçlarını karşılayarak ve diğer rakiplerin sunamayacağı, üstün ayrıcalıkları alıcılara sunarak, farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme olanağını elde edebilirler.

ULUSLARARASI İŞLETMELERİN STRATEJİ TERCİHLERİ

Uluslararası bir işletme, bütün bu faaliyetleri küresel bir bakış açısı ile yerine getirmek durumundadır.

Faaliyet gösterilen endüstriden bağımsız olarak işletmeler farklı uluslararası stratejiler izleyebilirler.

Örnek olarak otomotiv endüstrisinde, Toyota'nın üretiminin önemli bir bölümü Toyota City'de gerçekleştirilmektedir.

Ancak, Toyota uluslararası bir işletme olmasının gerekliliği olarak pazarlama faaliyetlerini küresel ölçeğe yaymak durumunda kalmıştır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ve hızları farklılık gösterebilmektedir.

Uluslararasılaşma süreci genellikle yerel ölçekte gerçekleştirilen faaliyetlerin uluslararası platforma taşınması ile başlar.

Bu şekilde uluslararasılaşma sürecine başlayan bir işletme için yerel pazarlar, işletmenin odak noktası olmaya devam etmektedir.

Uluslararası faaliyetler ise genellikle ikincil öneme sahiptir.

Bu tip bir işletmede uluslararası faaliyetler genellikle henüz örgütsel yapıyı tam anlamıyla etkilemeye başlamamıştır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Diğer taraftan uluslararası faaliyetlerin ölçeği büyüdükçe, bu büyümeye cevap verebilecek bir örgütsel yapının benimsenmesi kaçınılmaz hale gelecektir.

Aksi taktirde işletmenin mevcut örgütsel yapısının uluslararası talebin karşılanmasına ilişkin gereklikleri yerine getirebilmesi mümkün görünmemektedir.

Bu nedenle işletmenin uluslararası faaliyetlerinin ayrı bir bölümün koordinasyonu altında gerçekleşmesi gerekebilir.

Bu ölçekte işletmenin çeşitli seçenekleri olabilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

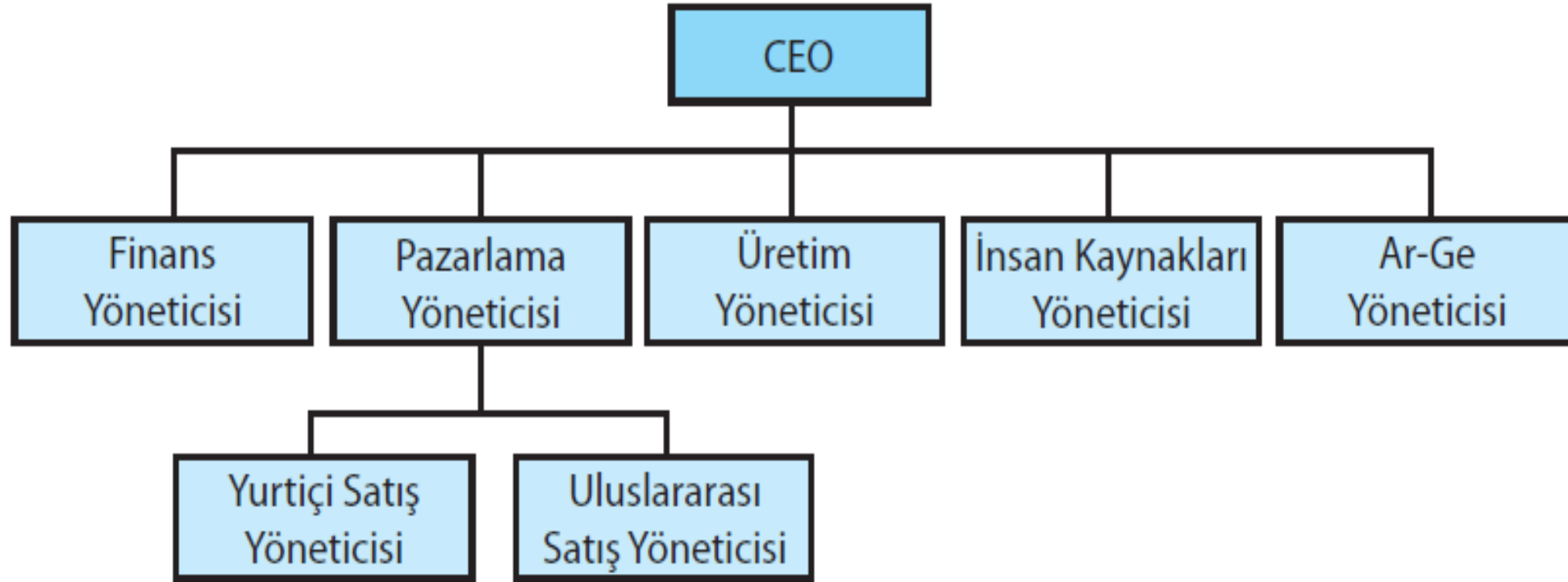
Örneğin işletme bir **ithalat/ihracat departmanı**, **dış ticaret departmanı** ya da **uluslararası satış departmanı** kurarak uluslararası faaliyetlerini yönetebilir.

Bu departman bağımsız bir departman olabileceği gibi pazarlama ya da satış gibi bir departmanın altında da faaliyetlerini sürdürebilir.

Farklı fakat daha gelişmiş bir alternatif olarak faaliyet gösterilen ülkelerde satış ofislerinin ya da bağlı işletmelerin kurulması söz konusu olabilir.

Ancak işletmenin uluslararası faaliyetlerinin ölçeği büyümeye devam ettikçe az önce sıraladığımız iki seçenek yetersiz kalabilecek ve bu noktada işletme daha farklı ve kapsamlı örgütsel yapılanma çözümler üretmek durumunda kalabilecektir.

İhracat Departmanı Yapılanması



ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Uluslararası Bölüm Yapısı: Uluslararası bölüm yapısı temel olarak tüm uluslararası faaliyetlerin merkez olarak yönetilmesini öngören bir yapıdır.

Bu yapılanmanın farklı üstünlükler ve zayıflıkları bulunmaktadır.

Öncelikle, uluslararası bölüm yapısı sayesinde CEO'nun tüm yerel ve uluslararası faaliyetleri doğrudan üstlenmesi engellenmiş olur.

Bu sayede CEO'nun yükü hafifletilmiş olur.

Bunun dışında uluslararası faaliyetlerin önceliklendirilmesi ve bu faaliyetlerden doğrudan sorumlu bir ekibin varlığı söz konusudur.

Bu sayede uluslararası faaliyetlerin tek elden yönetilebilmesi mümkündür.

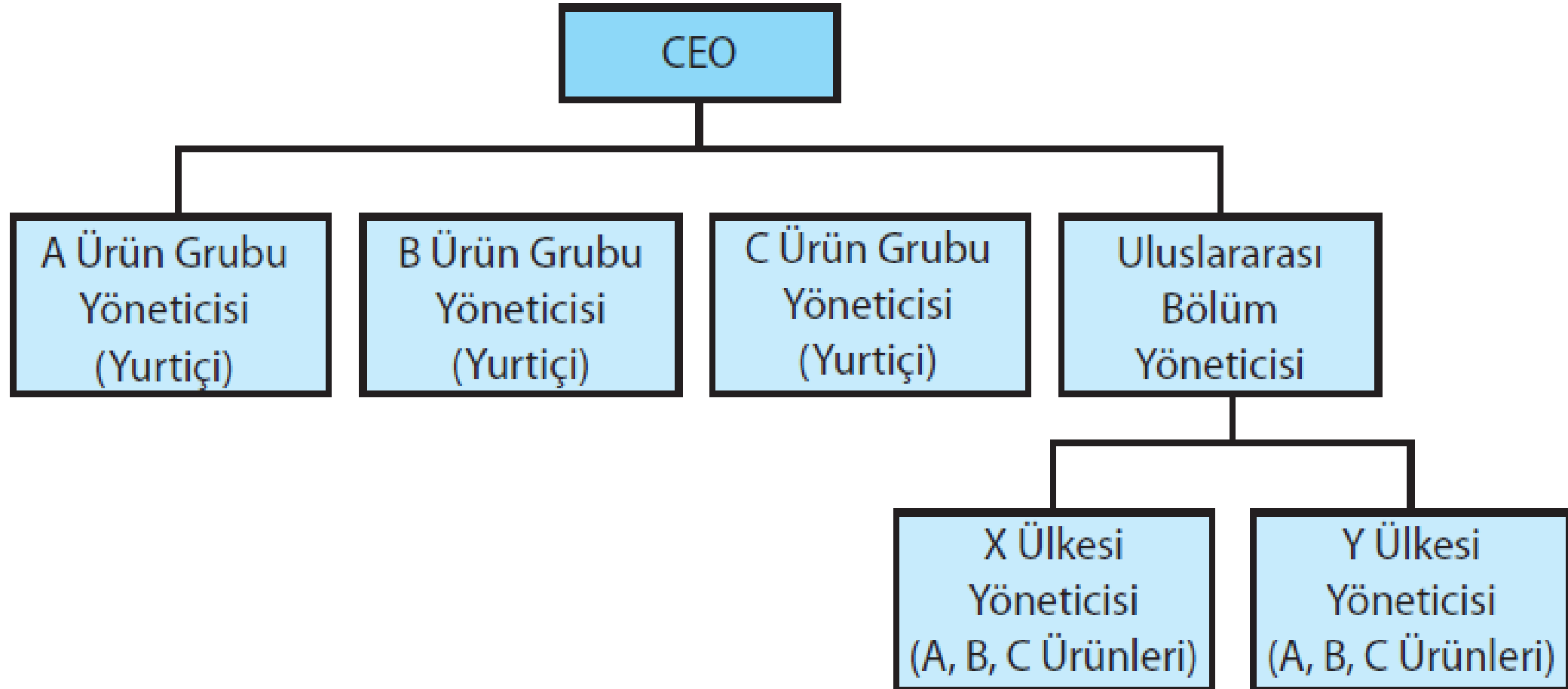
ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Uluslararası Bölüm Yapısı: Diğer taraftan bu yapılanmanın zayıf noktalarının da olduğu söylenebilir.

Öncelikle yerel faaliyetler ve uluslararası faaliyetler arasında fonksiyonel olmayan bir rekabet ortaya çıkabilir.

Bunun dışında kaynakların dağıtılması sürecinde yerel ve uluslararası faaliyetlere ayrılan kaynakların doğru şekilde planlanamaması olumsuz sonuçlar doğurabilir

Uluslararası Bölüm Yapısı



KÜRESEL ÖRGÜTSEL YAPILANMA SİSTEMLERİ

Uluslararası işletmelerin faaliyetlerinin ölçeği büyüdükçe **ihracat temelli** ve **uluslararası bölüm temelli** yapılar yetersiz kalacaktır.

Bu nedenle faaliyetlerin büyük bir kısmı uluslararası nitelik taşıyan ve bu nedenle stratejiler içerisinde uluslararası faaliyetler daha ön plana çıkartmak zorunda kalan işletmelerin daha **karmaşık** uluslararası yapılanma modellerin tercih etmeler gerekmektedir.

Çünkü bu tip işletmeler ancak bu sayede uluslararası çevrenin ortaya koyduğu karmaşık ve istikrarsız koşullara uyum sağlayabilirler.

Örgütsel yapının örgütün ihtiyaçlarına göre şekillenmesi gereklidir.

KÜRESEL ÖRGÜTSEL YAPILANMA SİSTEMLERİ

Bu nedenledir ki, eğer mevcut örgütsel yapı büyüyen uluslararası faaliyetlerin etkili ve etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlamıyor ise işletmenin ihtiyacını karşılayacak yeni örgütsel yapıların benimsenmesi kaçınılmazdır.

Bunlar arasında **ürün temeline göre bölümlere ayırma, coğrafi temele göre bölümlere ayırma, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma ve matriks yapı** sayılabilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Bu örgütlenme model, genellikle işletme birbirinden farklı ve çok çeşitli ürünlere/hizmetlere sahip olduğunda tercih edilen bir modeldir.

Ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemini benimseyen çok sayıda uluslararası işletme olduğu söylenebilir.

Bu bölümlere ayırma sisteminin odak noktasında işletmenin sahip olduğu ürünler ya da ürün grupları bulunmaktadır.

Bütün uluslararası faaliyetlerin ürün bakış açısı etrafında örgütlendiği görülmektedir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Ürün temeline göre örgütlenen işletmeler, bölgesel uzmanlardan da yararlanabilirler.

Bu sayede o bölgeye ait ihtiyaçların daha doğru bir şekilde tespit edilebilmesi ve bu ihtiyaçlara hızlı bir şekilde karşılık verilebilmesi mümkün olur.

Farklı ülkelerden gelecek geribildirimler kullanılarak daha doğru ürün stratejlerinin geliştirilebilmesi sağlanabilmektedir.

Bu yapılanma içerisinde her bir ürün grubu kendi operasyonel kararlarını alabilirler, yatırım fırsatlarını değerlendirebilirler ve bu yatırımın sonucunda geliştirilecek olan ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasından da sorumlu olabilirler.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Ürün temeline göre bölümlere ayırma sisteminin en büyük üstünlüğü, ürün gruplarını destekleyecek şekilde fonksiyonel alanlar arasında güçlü bir koordinasyonun varlığıdır.

Ayrıca ürüne ve müşterilere odaklanması sayesinde üstün müşteri hizmetleri anlayışının gelişmesi ve pazarın daha iyi anlaşılabilmesi de bu bölümlere ayırma sisteminin önemli üstünlükleri arasındadır.

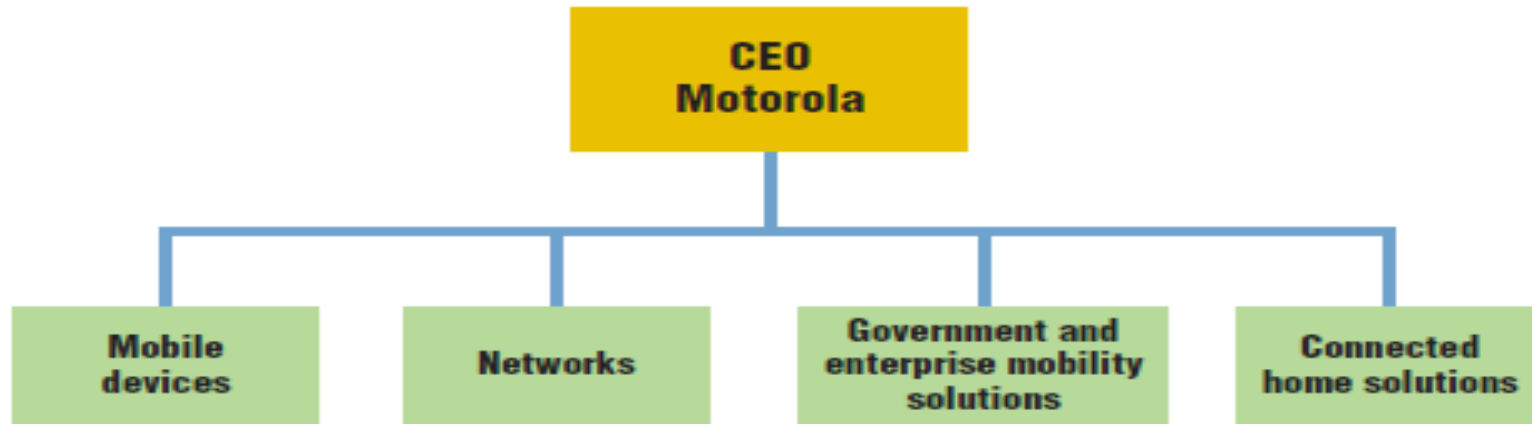
ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Bütün bu üstünlüklerine rağmen ürün temeline göre bölümlere ayırma sisteminin bazı zayıf noktaları da bulunmaktadır.

Fonksiyonların farklı ürün gruplarından tekrar etmesi, diğer örgütlenme modellerine göre daha fazla çalışan istihdam edilmesini gerektirebilmesi ve bu nedenlerden dolayı yüksek maliyetlere neden olması bu bölümlere ayırma sisteminin temel zayıflıkları arasında sayılabilir (Neelankavil ve Rao, 2009, s.449).

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Örneğin, Motorola 'nın uluslararası operasyonları için ürün kategorileri arasında cep telefonları ve ağ çözümleri yer almaktadır.



Benzer şekilde Apple'ın ürün kategorileri arasında iPad, iPod, iPhone ve kişisel bilgisayarlar yer almaktadır.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma: Coğrafi temele göre bölümlere ayırma sistem de uluslararası işletmeler tarafından sıklıkla

tercih edilen bölümlere ayırma sistemlerinden biridir.

İşletmenin uluslararası faaliyetleri geliştikçe ve işletme coğrafi anlamda

birbirinden farklı özellikler taşıyan ülke ve bölgelerde

faaliyet göstermeye başladıkça, coğrafi temele göre bölümlere ayırma sistemi

işletmenin bu farklılıkları yönetebilmesi için önemli üstünlükler sağlayabilecek

bir sistemdir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma: Coğrafi temele göre bölümlere ayırma sisteminde uluslararası işletme faaliyetlerini ülkeler ya da ülke grupları etrafında örgütleyebilir.

Bu temele göre oluşturulan bölümler veya departmanlar belirli bir coğrafi bölgeye at tüm fonksiyonlar ve tüm ürünlerden sorumludurlar.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma: Nestlé organizasyon yapısını Güney Amerika bölümü, Kuzey Amerika bölümü, bir Asya bölümü vb. şeklinde oluşturur.

Nestlé, iç pazar da dahil olmak üzere tüm coğrafi konumları eşit yönetir.

Tüm bölgesel alanlar ortak bir küresel stratejik vizyona doğru uyum içinde çalışır.

Sermaye de dahil olmak üzere varlıklar, bölgesel alan hedeflerine göre değil, kurumsal hedeflere en uygun getiriye sağlamaya göre dağıtılır.

Coğrafi alan birimleri genellikle kendi alanları içinde yerel olarak uygun malları üretir ve pazarlar.

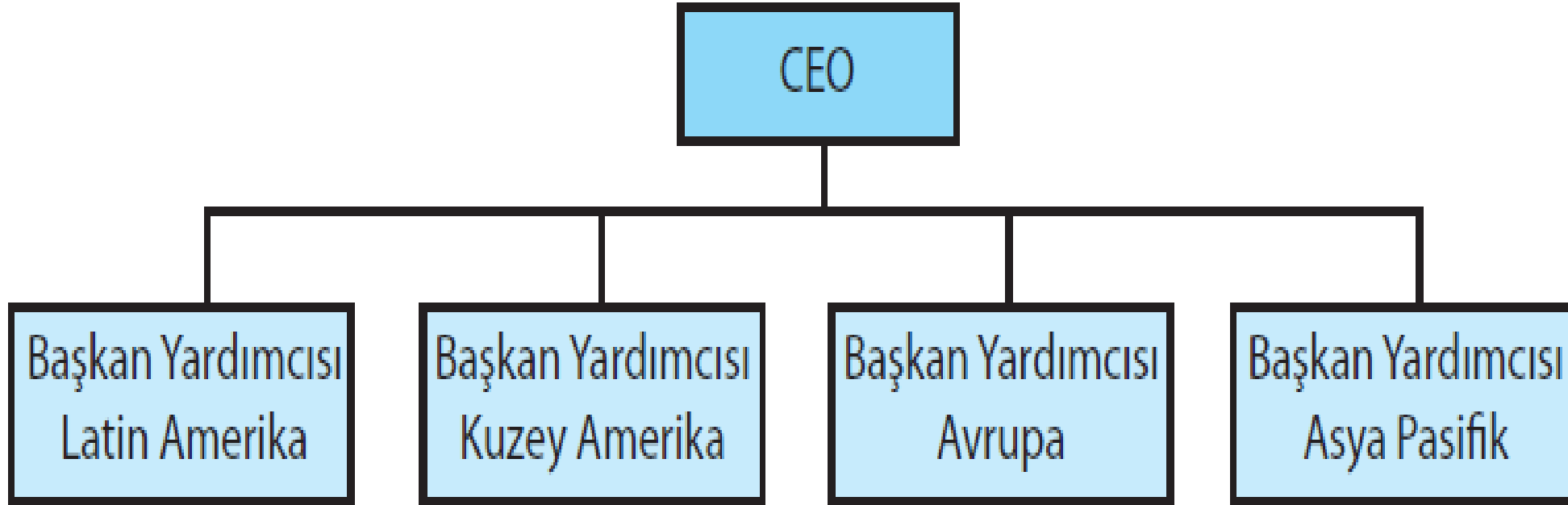


Nestlé, uluslararası operasyonlarını organize etmek için bir coğrafi alan yapısı kullanır.

Afrika'da Nestlé yerel dillerde reklamlar yürütür.

Resimde, Kamerun'da Nido süt tozu için büyük ölçekli bir reklam yer almaktadır.

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma:



ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma: Bu yapının en önemli üstünlüğü farklılaşan bölgesel ihtiyaç ve beklentilere hızlı cevap verilebilmesine olanak sağlamasıdır.

Ayrıca bu sistem farklı coğrafyalardaki yerel pazarların sunduğu fırsatların değerlendirilebilmesini sağlar.

Yetki zinciri son derece açık ve belirgindir.

Bu sistem sayesinde belirli bir bölgedeki tüm işletme faaliyetlerine bütüncül bir bakış açısı geliştirilebilir.

Bölgesel bilgi birikimi elde edilebilir ve bu bilgi birikimi rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi için kullanılabilir (Morschett ve dg., 2015, s.261).

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Coğrafi Temele Göre Bölümlere Ayırma: coğrafi temele göre bölümlere ayırma sisteminin bazı zayıflıkları da bulunmaktadır.

Bu zayıflıkların en basında olası koordinasyon sorunları gelmektedir. Farklı coğrafi bölgeler birbirinden bağımsız birimler gibi hareket etmeye başladıklarında koordinasyon zayıflayacak ve örgütsel hedefler gözden kaçabilecektir.

Bu durumun en temel neden bölge ya da ülke yöneticilerin kendi bölgelerinin çıkarlarını örgütsel amaçların önüne geçirebilmesidir.

Bunun dışında işletme fonksiyonlarının farklı coğrafi bölgelerde tekrar etmesi de bu yapının zayıflıkları arasında sayılabilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

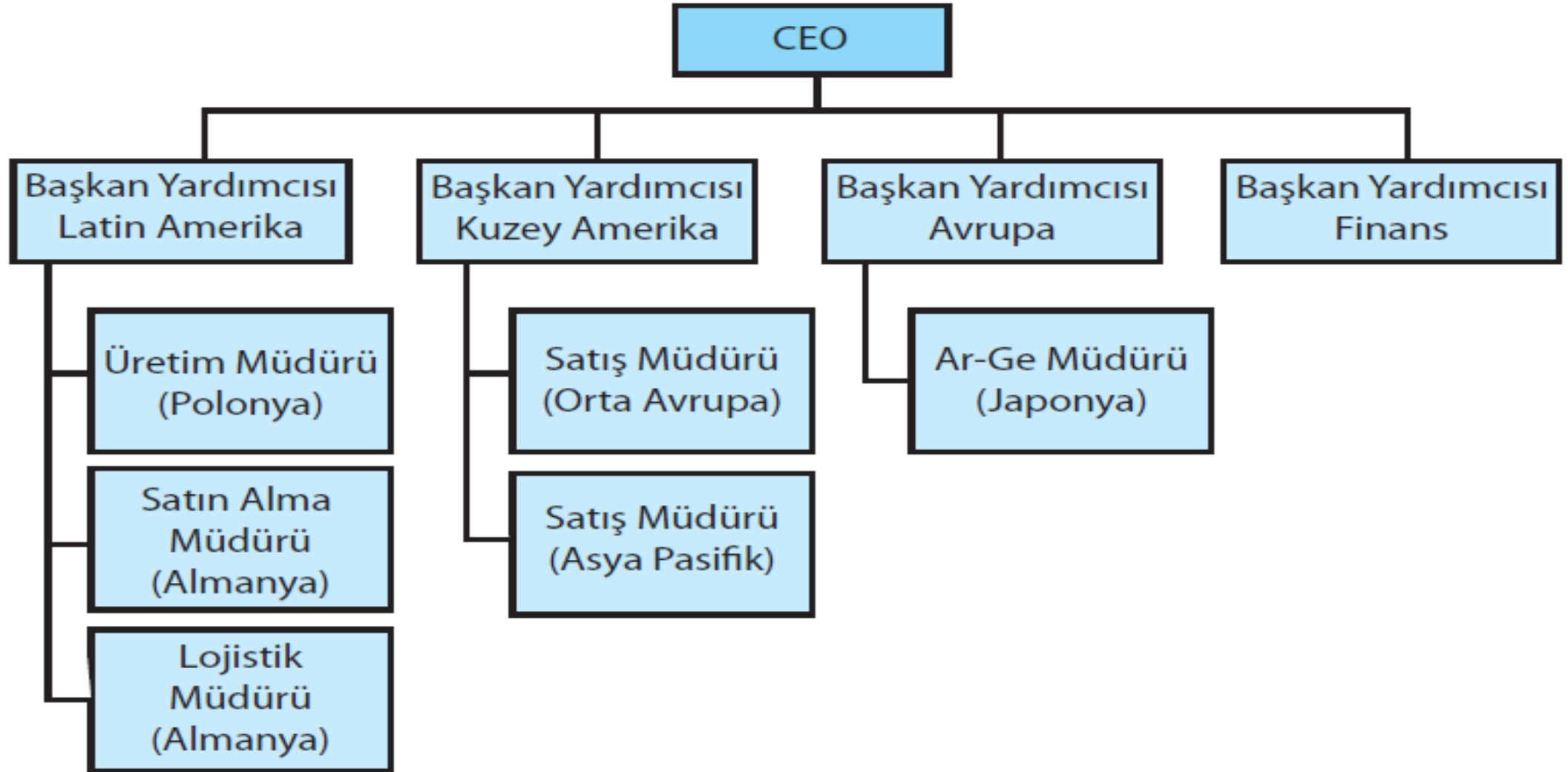
Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sisteminin, diğer bölümlere ayırma sistemlerine kıyasla uluslararası işletmelerin görece daha az kullandığı bölümlere ayırma sistemlerinden biri olduğu söylenebilir.

Bu bölümlere ayırma yaklaşımına göre işletme yerine getirdiği temel fonksiyonlar etrafında örgütlenir.

Örneğin, bu bölümlere ayırma sistemini kullanan bir işletme, pazarlama, finans, üretim, Ar-Ge gibi fonksiyonlar etrafında örgütlenir.

Ancak, bu fonksiyonlar işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir.

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

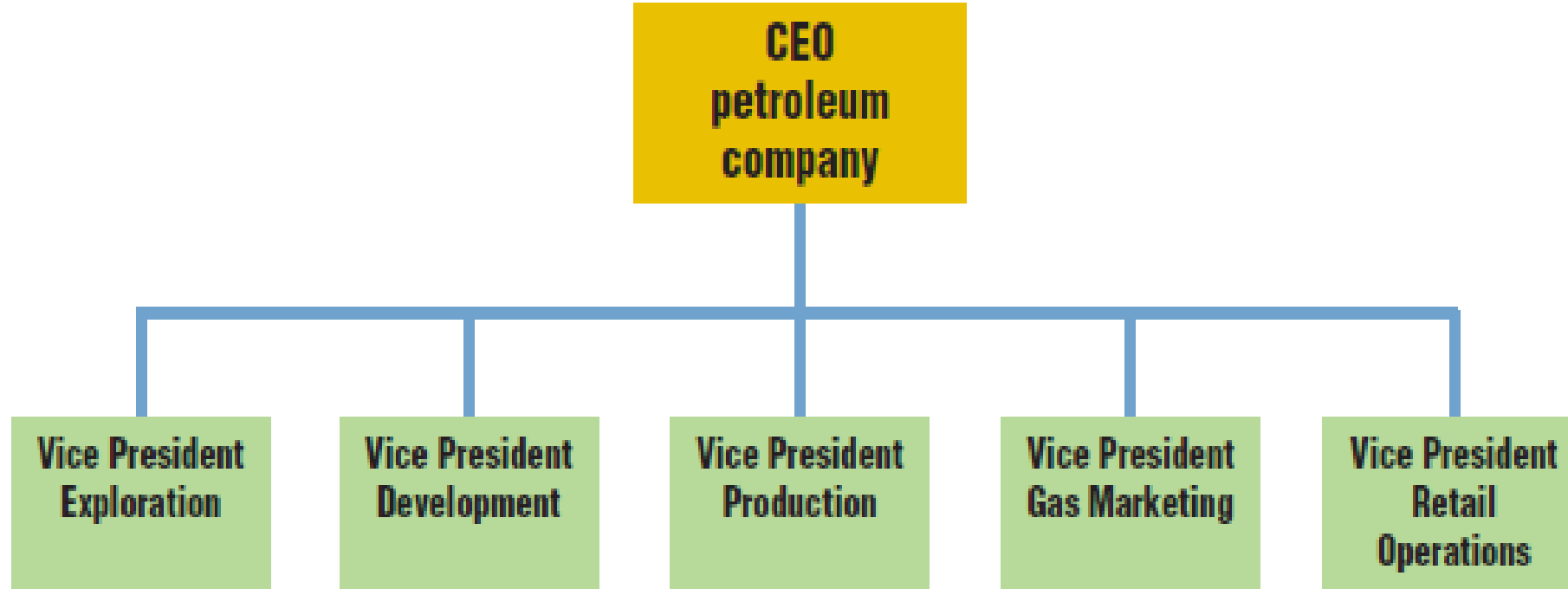


ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Örneğin, petrol şirketleri dünya çapındaki operasyonlarını petrol ürünlerinin üretimi ve pazarlanması şeklinde iki ana işlevsel hat üzerinde düzenleme eğilimindedir.

Bazı yolcu gemisi hatları, ayrı departmanlar gerektiren gemi inşası hem de gemi pazarlaması şeklinde iki farklı fonksiyonel yapı olarak düzenlenmektedir .

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma



ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Bu yapının en önem üstünlüğü yalın ve açık bir yapı olmasıdır.

Bu yalınlık ve açıklık sayesinde yeni bir koordinasyon sisteminin kurulması görece daha kolaydır.

Ayrıca fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemi uzmanlaşmayı destekleyen ve geliştiren bir örgütleme sistemidir.

İnsan kaynakları tarafından bakıldığında, örgüt içerisinde çalışan bireylerin kariyer planlarının yapılması daha kolaydır.

Çalışanlar kariyer haritalarını daha rahat çizebilirler.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Bütün bu güçlü yönlerinin yanında, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sisteminin bazı zayıflıkları da mevcuttur. Güçlü bir koordinasyon sisteminin kurulabilmesini destekleyen bir yapı olmakla birlikte fonksiyonlar arasında duvarlar örüldüğü anda bu üstünlük zayıflığa dönüşebilir ve işletmede koordinasyon zayıflayabilir.

Bunun ardındaki temel nedenlerden biri, fonksiyonel hedeflerin başarımı için örgütsel hedeflerin ve diğer fonksiyonların çalışmalarının göz ardı edilebilmesidir. Fonksiyonlar arasında oluşabilecek iletişim ve koordinasyon sorunları örgütün genel amaçlarına ulaşmasında önemli bir engel teşkil eder.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Matriks yapı iki farklı bölümlere ayırma sisteminin bir arada kullanılması sonucu ortaya çıkan bir yapıdır.

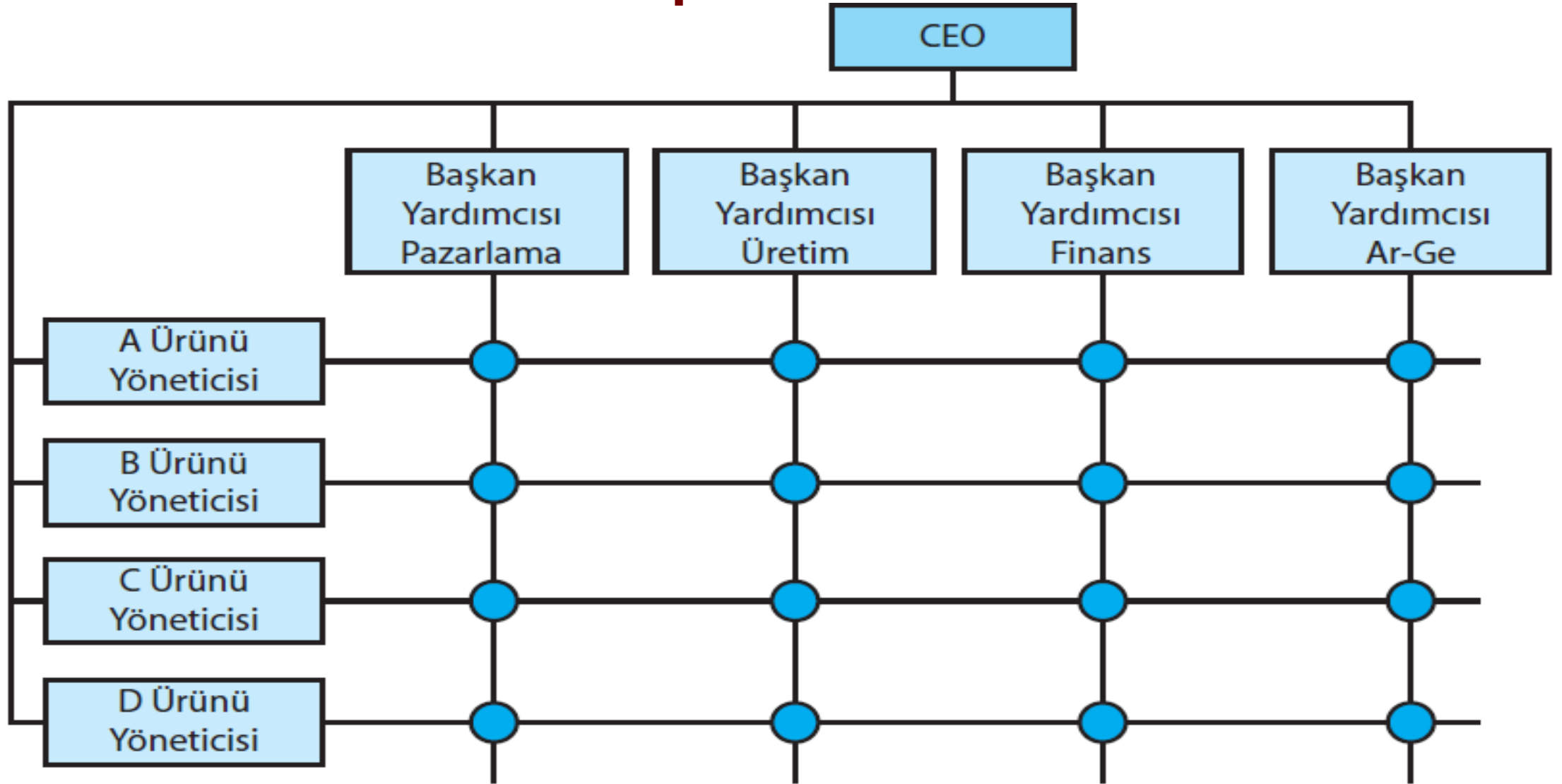
Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma ve ürün temeline göre bölümlere ayırma sistemler bir arada kullanılabileceği gibi, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma ve coğrafi temele göre bölümlere ayırma sistemleri bir arada kullanılabilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Örnek olarak ikinci seçenek ele alınacak olursa, uluslararası işletme küresel bütünleşme ve bölgesel gereksinimlerinin karşılanabilmesi için coğrafi temele göre bölümlere ayırmayı kullanırken, aynı yapı içerisinde işletme fonksiyonlarının en etkili ve etkin şekilde yerine getirilebilmesi için uzmanlığı destekleyen fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemini kullanabilir.

Bu iki yapının bir arada kullanılması sorumluluk zincirinin yatay ve dikey ekseninde eşzamanlı olarak kullanılması anlamına gelecektir (Deresky, 2014, s.267).

Matriks Yapı



ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: 57 milyar dolarlık Avrupalı yiyecek, içecek, ev ve kişisel bakım ürünleri üreticisi Unilever, küresel matris yapısını başarıyla uygulamaktadır.

İngiliz Lever Brothers ve Hollandalı Unique Margin firmalarının birleşmesiyle (merger) oluşan Unilever, (www.unilever.com) uzun zamandan beri uluslararası ticarete çoklu-yerel strateji izlemiştir.

Örneğin 1990'larda dondurma üretmek için düzenli olarak otuzdan fazla farklı vanilya türü tedarik etmiş, Rexona deodorantının formülasyonunda ise kırk sekiz ayırt edici özellik ve otuz farklı paket oluşturmuştur.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Firma, Reklam ve markalaşma çalışmalarını çoğunlukla yerel ve amatör bir ruhla ele almıştır.

Daha merkezi operasyonlara sahip rakiplerine göre bu sayede değişen tüketici zevklerine daha hızlı yanıt verebilmiştir.

Diğer taraftan rakiplerine göre uluslararası birimlerini koordine etmede daha iyi hale gelerek birçok ülke için aynı anda imzalanan tedarikçi sözleşmeleriyle yüksek verimlilik elde etmiştir.

En yakın rakibi P&G'ye benzer bir satış hacmine rağmen, Unilever'in iki kat çalışanı vardır. Dolayısıyla firmanın geçmiş dönemlerdeki uluslararası örgütlenmelerindeki ademi merkeziyetçi yapı, gereksiz tekrarlar üreterek daha verimli bir küresel yaklaşımın önündeki sayısız engellerden biri olmuştur.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Unilever, bu tür sorunları çözmek için büyük bir yeniden yapılanma planı içerisinde otoriteyi merkezileştirerek, yerel özerkliği azaltmış bağlı kuruluşlar ve küresel bir çalışan kültürü yaratmıştır. Bu kapsamda firma, 145 fabrikayı kapatarak 55.000 kişiyi işten çıkarmış ve 1.200 markayı da tasfiye ederek yaklaşık 400 markayı elinde tutmuştur. Bugün firma, büyük ülke pazarları arasındaki ortak noktaları vurgulayan küresel ekipleri kullanarak yeni ürünler geliştirmektedir.

Örneğin Yerel yöneticilere ürün geliştirme yerine, Dove sabunu gibi küresel markaların ambalajları, formülasyonları veya reklamlarını yerelleştirmeleri yönünde yetki verilmektedir. Dolayısıyla bu yapılanma sayesinde Unilever, küresel operasyonlarını daha dengeli bir matris yaklaşımı uygulamaktadır.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA



Merkezi Hollanda'da bulunan çok uluslu Unilever firması, Lipton tea, Hellman's spreadler, Slimfast ve Dove kişisel bakım ürünleri gibi birçok küresel markanın sahibidir.

Firma yönetimi, perakende dağıtım stratejisi, etiketleme gereklilikleri ve tüketici teşvikleri gibi uygulamaları yerel adaptasyon ile küresel entegrasyonu dengelemektedir.

Malezya'daki bu süpermarkette, Hollanda' kökenli Dove ürünlerini tanımlayan bir etiket görülmektedir.

ULUSLARARASI ISLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Hollandalı elektronik üreticisi Philips, ürünler, uzun süredir küresel bir matris yapı uygulamaktadır. Philips, operasyonlarını dünya çapında yüzden fazla ülkede gerçekleştirmektedir. Yönetim, firmayı ürün gruplarına dayalı yapılandırmaya giderek, örgütsel işlevleri ile ürün gruplarının koordinasyonunu sağlamaya dayalı tüm büyük ülke pazarlarına entegre edecek şekilde yapılandırmıştır. Philips kendisini Matris organizasyonunu kolaylaştırmak için, tüketici elektroniği, sağlık bakım ve aydınlatma ürünleri olmak üzere üç temel ürün birimi etrafında yeniden yapılandırmıştır. Dolayısıyla Matris yapı, bölgesel yöneticilere firmanın ana ürünü için kendi bölgelerinin sorumluluğunu taşımanın yanında diğer birimler ve ürün birimleriyle ilişkili işlevlerin koordinasyonu sağlama gibi çeşitli roller verir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Matriks örgüt yapısı işletmenin, sahip olduğu beceri ve deneyime odaklanmasına olanak sağlar.

Bu yapı, örgütsel kaynakların paylaşımına ve bu sayede de söz konusu kaynakların daha etkin bir şekilde kullanımına olanak sağlamaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre koşulları uzmanlık, inovasyon ve bölgesel gereksinimlerin karşılanması gibi faktörler ön plana çıkarttığında, matriks yapının etkili bir örgütlenme modeli olduğu söylenebilir.

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA

Matriks Yapı: Matriks yapının en önemli zayıflığı yetki karmaşası yaratma olasılığıdır.

Matriks yapı içerisinde gözlemlenebilen ikili yetki gerek çalışanlar için gerekse de yöneticiler açısından sorun teşkil edebilir.

Bir astın birden fazla üste bağlı olması bu soruna neden olabilmektedir.

Bunun dışında matriks yapı iyi yönetilmediği zaman iletişim sorunlarına neden olabilir.

Son olarak matriks yapı görece maliyetli bir örgütlenme modelidir.

Çalışanların ve yöneticilerin sürekli eğitim ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması matriks yapının başarısı için son derece önemli konulardır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN KÜLTÜREL UYGULAMALARI

Matsushita'nın Küreselleşme Çalışmaları

Son yıllarda artan sayıda uluslararası işletmeler eğer dünya çapında var olamazlarsa, yakın gelecekte gerileyeceklerini fark ederek etkinliklerini ve operasyonlarını dünya çapında genişletmeye başlamışlardır. Sonuç olarak, bu durum uluslararası şirketler için, kendi ulusal örgüt kültürleri ile etkinlikte bulundukları farklı ülkelerin yerel örgüt kültürleri arasında uygunluk sağlamak problemi gibi birçok problemle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Matsushita'nın Küreselleşme Çalışmaları

Matsushita, makro ve mikro yaklaşımlarıyla bu problemin üstesinden nasıl gelineceği konusunda mükemmel bir örnek teşkil etmektedir.

Bu büyük Japon uluslararası şirketi, 150 endüstriyel alanın kurulmasını sağlayan ve oralarda kullanılan çok sayıda yönerge geliştirmiştir.

Aynı zamanda, bu uluslararası şirket kendi yerel şirketlerinde en uygun örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı .

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Matsushita'nın Küreselleşme Çalışmaları

Son yıllarda artan sayıda uluslararası işletmeler eğer dünya çapında var olamazlarsa, yakın gelecekte gerileyeceklerini fark ederek etkinliklerini ve operasyonlarını dünya çapında genişletmeye başlamışlardır. Sonuç olarak, bu durum uluslararası şirketler için, kendi ulusal örgüt kültürleri ile etkinlikte bulundukları farklı ülkelerin yerel örgüt kültürleri arasında uygunluk sağlamak problemi gibi birçok problemle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Matsushita'nın Küreselleşme Çalışmaları

Son yıllarda artan sayıda uluslararası işletmeler eğer dünya çapında var olamazlarsa, yakın gelecekte gerileyeceklerini fark ederek etkinliklerini ve operasyonlarını dünya çapında genişletmeye başlamışlardır. Sonuç olarak, bu durum uluslararası şirketler için, kendi ulusal örgüt kültürleri ile etkinlikte bulundukları farklı ülkelerin yerel örgüt kültürleri arasında uygunluk sağlamak problemi gibi birçok problemle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır.

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN UYGULAMALARI

Matsushita'nın Küreselleşme Çalışmaları

Son yıllarda artan sayıda uluslararası işletmeler eğer dünya çapında var olamazlarsa, yakın gelecekte gerileyeceklerini fark ederek etkinliklerini ve operasyonlarını dünya çapında genişletmeye başlamışlardır. Sonuç olarak, bu durum uluslararası şirketler için, kendi ulusal örgüt kültürleri ile etkinlikte bulundukları farklı ülkelerin yerel örgüt kültürleri arasında uygunluk sağlamak problemi gibi birçok problemle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır.

İş Modellerinde Yenilik



Mc Donalds her ne kadar ürünlerinde çok önemli değişiklikler yapmasa da personel alma ve geliştirme konularında oldukça yenilikçidir. Örneğin bugün Mc Donalds'ın Birleşik Krallıktaki yöneticilerinin yaklaşık %45'i, işe Mc Donalds'ın restoranlarında her türlü görevi yaparak başlamışlardır. (Johnson, 2001).

Burger King Siyah Burgeri için Siyah Peynir Üretti

Press Release

2014年9月10日

株式会社バーガーキング・ジャパン

～あの『黒バーガー』がプレミアムに進化～
『KURO Pearl』 『KURO Diamond』

9月19日(金)より期間限定で発売!!

株式会社バーガーキング・ジャパン(本社:東京都渋谷区、代表取締役社長:村尾 泰幸、以下:BKJ)は、黒いパンズを使用したハンバーガー『KURO Pearl(KURO パール)』と、『KURO Diamond(KURO ダイヤモンド)』を2014年9月19日(金)よりBK各店*にて期間限定で販売いたします。*一部店舗を除く。



『KURO Pearl』



『KURO Diamond』