

Küreselleşme

Küreselleşme, bileşenlerinin birbirleriyle daha fazla bütünleştiği ve karşılıklı bağımlılıklarının arttığı bir dünya ekonomisine doğru yönelim demektir. Küreselleşmenin iki alt boyutu vardır;

1. Pazarların küreselleşmesi
2. Üretimin küreselleşmesi

Pazarların küreselleşmesi, birbirlerinden ayrı ve farklı ulusal pazarların bir büyük küresel pazar altında birleşmesidir. Sınır ötesi ticaret engellerinin azalması uluslararası satışı kolaylaştırmıştır. Farklı ülkelerdeki tüketicilerin zevk ve tercihlerinin bazı küresel normlar üzerinde yakınsamaya başladığı ve bu durumun küresel bir pazarı ortaya çıkarttığı son yıllarda sıkça tekrarlanan bir görüştür. Akıllı cep telefonu, spor ayakkabıları, gazlı içecek ve hızlı gıda ürünleri gibi tüketici ürünleri bu eğilimin ilk akla gelen örnekleridir. Yukarıdaki ürünlerde dünyada pazar lideri olan işletmeler, bu eğilimden yalnızca faydalanan, aynı zamanda bu eğilimi kolaylaştıran örgütsel aktörlerdir. Bu işletmeler, aynı temel ürünü dünyanın her yerinde sunarak, küresel bir pazar oluşumuna katkı sağlarlar.

Her ne kadar, tüm pazarlarda küreselleşme eğilimi gözlenirse de, en fazla küreselleşme evrensel gereksinimleri karşılayan emtia, teknolojik ve finansal ürünler gibi endüstriyel ürün pazarlarında yaşanmaktadır. Tüketim ürünleri pazarında, coğrafi, kültürel, dağıtım kanalları, değerler, iş sistemleri ve yasal düzenlemeler gibi unsurlar nedeniyle tüketicilerin zevk ve tercihlerindeki farklılıklar çok daha ciddi düzeydedir.

Üretimin küreselleşmesi, üretim faktörlerinin (emek, enerji, toprak, sermaye vb.) maliyet ve kalitede ülkeler arası farklılıklardan faydalanmak için dünya çapında ürün tedariki gerçekleştirmek demektir. Böylece işletmeler, toplam maliyetlerini düşürmeyi ve/veya ürünlerinin kalite ya da işlevselliğini yükseltmeyi ve böylece daha etkili rekabet etmeyi umut etmektedir.

Dünyanın en büyük yolcu uçağı üreticisinin, 2007’de üretmeye başladığı uzun mesafe uçağının imalatı, üretimin küreselleşmesini anlamak için güzel bir örnektir. Uçağın kanatları Japon; yatay dengeleyicileri İtalyan ve G. Koreli; gövde kısımları İtalyan, Amerikan ve G. Koreli; yolcu kapıları Fransız; kargo, servis ve mürettebat çıkış kapıları İsveçli; döşeme kirişleri Hintli; kablo sistemi Fransız; kanat uçları, kanat kaplamaları, tekerlek yuvası bölümü ve lonjeronlar G. Koreli; iniş takımları İngiliz ve Fransız; güç dağıtım ve yönetim sistemleri ile iklimlendirme sistemleri Amerikan ve yazılımı Hintli işletmeler tarafından üretilmektedir. Üretimin küreselleşmesi denildiğinde akla öncelikle imalat sektörü gelse de; giderek daha fazla işletme, internetten faydalanarak başka ülkelerde düşük maliyetli işletmelerden hizmet satın almaktadır.

Küreselleşme eğilimini iki unsur önemli ölçüde etkilemiştir;

- II. Dünya Savaşı’nın sonundan başlayarak ürünlerin ve sermayenin ülkeler arası serbest dolaşımının önündeki engellerin kalkmaya başlaması
- Teknolojik değişim ve özellikle, iletişim, bilgi işleme ve ulaşım teknolojilerindeki büyük ilerlemeler

II. Dünya Savaşı’ndan sonra imzalanan Gümrük Vergileri ve Ticaret Anlaşması (GATT) ve onun temelleri üzerine kurulan Dünya Ticaret Örgütü (WTO); hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki gümrük vergilerinin ve diğer ticaret ve yatırım engellerinin azaltılmasında önemli rol oynamıştır.

Küresel pazarların ve üretimin ortaya çıkmasında, ticaret ve yatırım engellerinin kalkmaya başlamasının yanında teknolojik ilerlemeler de önemli rol oynamıştır.

Uluslararası İşletme, Ticaret ve Yatırım

İşletmenin üst düzey yönetim ofislerinin ve üst düzey yönetimi doğrudan destekleyen çalışanlarının bulunduğu ülkeye ana ülke denir. İşletmenin araştırma-geliştirme (Ar-Ge), tedarik, üretim ve pazarlama gibi işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştiği yabancı ülkeye ev sahibi ülke denir. Uluslararası işletme, uluslararası ticaret ve/veya uluslararası yatırım yapan işletmedir. Uluslararası ticaret, ürünlerin sınırlar ötesi değişimidir. Uluslararası yatırım, işletmenin varlıklarını başka bir ülkeye aktarması ya da başka bir ülkeden varlıkları satın alması demektir. Bu varlıklara sermaye, teknoloji, yönetsel yetenek ve imalat altyapısı dâhildir. İktisatçılar bu varlıklara “üretim faktörleri” adını verirler. Ticaret, ürünlerin ulusal sınırları aşmasını ifade ederken; yatırım, işletmenin kendisinin yurtdışındaki varlıkların sahipliğini edinmek üzere sınırları aşması anlamına gelmektedir.

Uluslararası işletmecilik, yalnızca büyük ve kaynağı çok olan işletmelerle ilgili değildir. Pek çok küçük ve orta boy işletme (KOBİ) de uluslararası işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Özel bir uluslararası KOBİ çeşidi, küresel doğan işletmedir. Küresel doğan işletme, kuruluşunun hemen başında uluslararası işletmeciliğe girişen ve hızlı bir biçimde yabancı pazarlara açılan genç bir işletmedir.

Birden çok ülkede işletmecilik faaliyetlerine sahiplik yoluyla katılan işletmeye çokuluslu işletme (ÇUI) denir. Sahiplik, dört şekilde gerçekleştirilir:

- Tamamen sahip olunan bağlı işletme yoluyla: Yabancı ülkedeki işletmeyi satın alma ya da işletmeyi kurma yoluyla tamamen sahip olma.
- Bağlı işletme yoluyla: Yabancı ülkedeki işletmenin çoğunluk ortağı olma (işletme hisselerinin % 50’sinden fazlasına sahip olma).
- Eşit hissedarlık yoluyla: Yabancı ülkedeki işletmenin eşit hisseye sahip ortaklarından biri

olma (örn. dört ortak varsa, her birinin işletme hisselerinin % 25'ine sahip olması).

- İlişkili işletme yoluyla: İşletmenin azınlık ortağı olma (örn. işletme hisselerinin % 50'sinden azına sahip olma).

Bir işletme yalnızca uluslararası ticaret yoluyla da uluslararasılaşabilir. Uluslararası ticaret, ihracat ya da ithalat yoluyla gerçekleştirilebilir. İhracat, ana ülke ya da başka bir ülkede üretilen ürünlerin başka ülke ya da ülkelerdeki müşteri ya da müşterilere satılmasıdır. İthalat, ana ülke dışındaki tedarikçilerden ürün satın alınmasıdır. Bütün ÇÜİ'ler, aynı zamanda uluslararası işletmelerdir ancak bütün uluslararası işletmeler ÇÜİ değildir.

Uluslararası yatırım, uluslararası portföy yatırımı ve doğrudan yabancı yatırım olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Uluslararası portföy yatırımı (UPY), finansal kazanç elde etmek için hisse senetleri ve borç senetleri gibi uluslararası değerli kâğıtlara sahip olmak demektir. Doğrudan yabancı yatırım (DYY), işletmenin sermaye, teknoloji, emek, toprak, tesis ve donanım gibi üretken varlıkları satın alarak yurtdışında fiziksel olarak bulunduğu yatırım türüdür.

Offshoring ve Küresel Değer Zincirleri

Offshoring, bir işletme sürecinin ya da bütün bir imalat tesisinin yabancı bir ülkeye taşınmasıdır. İnsan kaynakları, muhasebe, finans, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi işletme işlevlerinde bazı süreçler rutin kabul edilir ve diğer süreçlerden ayrışır. Rutin işletme süreçleri offshoring'e daha fazla konu olmaktadır. Offshoring, faaliyetlerin kolayca birbirinden ayrılabilirdiği elektronik, otomotiv ve tekstil gibi endüstrilerde yoğun biçimde yaşanmıştır. Bunun yanında, offshoring'e hizmet sektörünün bankacılık, yazılım kodu geliştirme hukuki hizmetler ve müşteri hizmetleri gibi alanlarında da sıklıkla rastlanmaktadır.

Küresel değer zinciri (KDZ), bir ürün için tasarımından son kullanıma kadar gereken tüm faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin coğrafi alanda ve uluslararası sınırlar arasında dağıtılmasını ifade eden bir kavramdır. KDZ'ler, dünyadaki çoğu mal ve hizmetin üretimi için temel yaklaşım haline gelmiştir.

Uluslararası İşletmecilikteki Aracılar ve Kolaylaştırıcılar

Uluslararası işletme, bazı faaliyetleri kendisi yürütürken; özel uzmanlık gerektiren diğer faaliyetleri aracı ve kolaylaştırıcılara devreder.

Uluslararası işletmecilikteki aracılar, KDZ'lerin bir parçası olarak; hem ana hem de diğer ülkelerdeki uluslararası işletmelere çeşitli lojistik (malların fiziksel hareketi) ve pazarlama hizmetleri (reklam, satış, müşteri hizmetleri vb.) sunan uzmanlaşmış işletmelerdir. Aracılar, büyük işletmelerden küçük ama yüksek düzeyde uzmanlaşmış işletmelere kadar çeşitli türlerde olabilirler. İki çeşit aracı uluslararası işletmecilikte rol üstlenir:

- Yabancı pazardaki aracılar
- Ana ülkedeki aracılar

Yabancı pazardaki aracılar, pazar araştırması yapma, ürünleri ticari gösterilerde sergileme, yerel taşımacılığı ayarlama ve gümrüklerden mal çekme gibi çok sayıda hizmeti sunarlar. Ek olarak, aracılar, ürünün ambalajını pazar koşullarına uyarlama, reklam, satış ve satış sonrası hizmetler gibi yerel pazarlama faaliyetlerini de yönetirler. Yabancı pazardaki aracılar şunlardır:

- Yabancı dağıtımçı*, ihracatçının ürününü satın alan ve depolama, satış, özendirme ve satış sonrası hizmetler gibi pazarlama işlevlerini üstlenen; zaman zaman parasal destek sağlayabilen; ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar ya da bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki aracıdır.
- İmalatçı temsilcisi*, belli bir ülke ya da bölgede ihracatçıyı temsil etmek ve ihracatçının ürünlerinin tamamını satmak üzere ihracatçıyla anlaşılan ve acenteye göre daha fazla güce sahip olan aracıdır.
- Acente*, uluslararası işletmecilik işlemlerindeki ürünleri satın alma ve satma amaçlı siparişleri bir komisyon karşılığında işleyen aracıdır.

Bazı aracılar, ana ülkede faaliyet gösterirler. Ana ülkedeki aracılar şunlardır:

- Ticaret şirketi*, çeşitli işletmelerin ürünlerinin ithalat ve ihracatına girişen, ürünlere sahip olmayan ve kâr payıyla çalışan büyük bir aracıdır.
- İhracat yönetim şirketi*, genellikle deneyimsiz bir müşteri işletme için çalışan, ticaret şirketinden daha küçük ve daha fazla uzmanlaşmış bir aracıdır.

İnternetteki aracılar ise, müşterilerin çok sayıda işletmeden toplanmış ürünleri araştırabilecekleri, karşılaştırabilecekleri ve satın alabilecekleri dijital pazarlar kuran aracılardır.

Kolaylaştırıcılar, işletmelerin uluslararasılaşmasına ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerine yardımcı olan ve işlemlerin verimli, kolay ve zamanında gerçekleşmesini sağlayan bağımsız birey ya da işletmelerdir. Kolaylaştırıcıların arasında lojistik hizmet sağlayıcıları, nakliye komisyoncuları, gümrük komisyoncuları, tedarik zinciri yönetimi uzmanları, bankalar, uluslararası ticaret avukatları ve danışmanlar gibi aktörler yer almaktadır.

- Lojistik hizmet sağlayıcısı*, uluslararası işletme için ürünlerin fiziksel dağıtımını ve depolanmasını düzenleyen ve ürünlerin ilk hareket noktası ile tüketim noktası arasındaki bilgisini koordine eden kolaylaştırıcıdır.
- Yük ileticisi*, ihracatçı işletmeler adına uluslararası nakliyeyi düzenleyen; taşıma yöntemleri, uluslararası ticaret için gereken

belgeler ve ana ve yabancı ülkelerdeki ihracat kuralları ve düzenlemeleri üzerinde uzmanlaşmış bir kolaylaştırıcıdır.

- *Gümrük komisyoncusu*, ithalatçı işletme adına gümrükten mal çeken uzmanlaşmış bir kolaylaştırıcıdır.

İşletme Çevresi Kavramı

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için çevrelerinden birtakım girdileri alır, onları dönüştürür ve çıktılar halinde çevreye sunarlar. Örneğin tedarikçilerden hammadde, yardımcı madde, yarı mamul gibi girdileri, işgücü piyasasından insan kaynaklarını tedarik ederler. Dönüşüm sürecinde yine teknolojiye ve insan kaynaklarından yararlanırlar. Bu yüzden hiçbir organizasyon çevresinden yalıtılmış bir biçimde var olamaz çünkü kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için kendisini çevreleyen pek çok unsur ile etkileşim içerisinde olması gerekir.

İşletme çevresi: Örgütün (işletmenin) bir bölümünü ya da bütünü etkileme potansiyeline sahip tüm faktörlerdir. Bir başka deyişle işletme çevresi, işletmenin etrafında olan ve onun işlevleri üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisi olan unsurların toplamıdır. İşletmelerin başarısı değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına bağlıdır. Çevrenin özelliklerinin doğru okunması, işletmenin başarısına katkıda bulunması yanında aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

- Fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi,
- Büyüme yönünün belirlenmesi,
- Sürekli öğrenme,
- İmaj Geliştirme,
- Rekabetle başa çıkma.

İşletme Çevresinin Sınıflandırılması

İşletme çevresinin nasıl sınıflandırılacağına dair farklı yaklaşımlar vardır. Bir yaklaşıma göre işletme çevresi:

1. İç çevre
2. Dış çevre şeklinde sınıflandırılabilir.

İç çevre, işletme ve işletme faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi olan faktörlerden oluşan çevredir. İç çevre unsurları arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- Liderlik ve yönetim
- Örgüt kültürü
- İnsan kaynakları
- Örgüt yapısı
- İşletmenin varlıkları
- Finansal güç
- Operasyonel ve yönetsel süreçler

İşletmenin iç çevre faktörleri üzerinde kontrolü genellikle daha fazla olmaktadır. İşletme yönetimi, planlama yaparak ve süreçleri yeniden ele alarak iç çevre faktörleri üzerinde kontrol sağlayabilir.

Dış çevre, işletmeyi ve faaliyetlerini dolaylı yoldan etkileyen çevresel faktörlerden oluşan çevredir ve işletme yönetiminin bu faktörleri kontrol etme konusunda yapabilecekleri kısıtlıdır.

İkinci bir yaklaşıma göre işletme çevresi:

1. Genel çevre
2. İş çevresi olarak sınıflandırılabilir.

Genel çevre, işletmenin performansını dolaylı yoldan etkileyen faktörler, koşullar, güçler ve olayları ifade etmekte olup, işletmelerin dış çevre faktörleri üzerindeki etkisi hemen hemen yok gibidir. İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği genel çevre politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve ekolojik faktörlerden oluşmaktadır.

İş çevresi, işletmeyle doğrudan temas halinde olan ve işletmenin rutin faaliyetlerini anında etkileyebilen çevre anlamına gelmektedir. İş çevresi işletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ve tamamlayıcı ürün üreticileri ve işgücü piyasası gibi faktörlerden oluşur. İş çevresi ve genel çevre arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanabilir:

- İş çevresi, belli bir işletmeye özgü ve ona çok yakın teması olan çevredir. Genel çevre faktörleri belli bir işletmeyi değil tüm işletmeleri etkiler.
- İş çevresi mikro çevre olarak da adlandırılırken genel çevre makro çevre olarak adlandırılır.
- İş çevresinde yer alan faktörler işletmeler tarafından kontrol edilebilirken makro çevre faktörleri kontrol edilemez.
- İş çevresine ait faktörler işletmeleri doğrudan ve düzenli olarak etkilerken, genel çevre faktörleri işletmeleri dolaylı ve düzensiz olarak etkilemektedir.

Genel Çevre

İşletmenin faaliyetlerini, performansını, karar verme mekanizmalarını ve stratejilerini aynı anda etkileyen çevreye genel çevre adı verilmektedir. Genel çevre, dinamik olduğundan dolayı sürekli bir değişim içerisindedir. Genel çevre faktörleri, işletmenin kontrolü altında olmayan güçlerden oluşur ve işletme üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Genel çevre denildiğinde genellikle altı unsurun işletme üzerindeki etkisinden bahsedilir:

- Politik faktörler
- Ekonomik faktörler
- Sosyo-kültürel faktörler
- Teknolojik faktörler
- Yasal (Legal) faktörler
- Ekolojik (Çevresel) faktörler

Politik faktörler, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamlardaki yasal ve düzenleyici değişkenleri ifade eder. Siyasi kuruluşlar ve özel çıkar grupları yerel, ulusal veya uluslararası olayları yönlendirilebilirler. Yöneticiler, faaliyette bulundukları bölgedeki politik kurum ve kuruluşları, bunların politikalarını yakından analiz etmelidir. İşletmenin başarı veya başarısızlığı, politik çevrede var olan faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenir. Politik konular kapsamında aşağıdakiler örnek olarak verilebilir:

- Ekoloji/çevre
- Ticaret politikaları
- Düzenleyici kurumlar ve süreçler

- Savaşlar ve karışıklıklar
- Hükümet politikaları
- Ticaret politikaları
- Hükümet dönemleri ve değişiklikleri
- Hazine yardımları

Ekonomik faktörler, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği ekonominin yapısı, yönü ve durumu ilgili olan ve işletmenin başarısı ve ayakta kalması için yaşamsal öneme sahip faktörlerdir. Ekonomik gelişmeler, bütün sektörleri ve o sektörler içerisinde faaliyet gösteren tedarikçileri, üreticileri, hizmet işletmelerini, toptancıları, perakendecileri, sivil toplum kuruluşlarını ve hatta hükümeti doğrudan etkiler. Yöneticiler ekonomik göstergelere bakarak kısa ve uzun dönemli planlarını hazırlar; büyüme, küçülme, yeni yatırımlara gitme gibi kararlarını bu göstergelere bakarak verirler. Aşağıdaki ölçütler, ekonominin değerlendirilmesinde kullanılan değişkenlere örnek olarak verilebilir: Aşağıdaki ölçütler, ekonominin değerlendirilmesinde kullanılan değişkenlere örnek olarak verilebilir:

- Ekonomik eğilimler
- Denizaşırı ekonomiler
- Vergilendirme
- Piyasa/ticaret döngüleri
- Mevsimsellik konuları
- Belirli ürün/hizmetlere yönelik vergilendirme
- Spesifik sektör koşulları
- Piyasanın yönelimiyle ilgili eğilimler
- Dağıtım eğilimleri
- Müşteri/son kullanıcı güdüleri
- Faiz/döviz kurları
- Uluslararası ticaret ve parasal konular

İşletmelerin sosyo-kültürel çevresi gelenek ve görenekler, değerler, inançlar, açlık, okuryazarlık oranı, ortalama yaşam süresi gibi faktörlerden oluşur. Bir toplumun benimsediği sosyal yapı ve değerler işletmelerin işlevlerini yerine getirmesinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeleri etkileyen sosyo-kültürel faktörleri anlamak açısından demografi kavramını bilmekte fayda vardır. Demografi (Nüfusbilim), nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır. Demografik faktörler içinde nüfusun sosyo-ekonomik özelliklerini istatistiksel olarak ortaya koyan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir, medeni durum, meslek, din, doğum oranı, ölüm oranı, ailedeki ortalama birey sayısı, ortalama evlenme yaşı gibi değişkenlerin işletmeler için önemi büyüktür. İşletmeler bu faktörleri göz önüne alarak ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirmekte, hedef pazarlarını belirlemekte, reklam mesajlarını oluşturmakta, ürün fiyatlarını belirlemektedir. Bir ülkedeki ya da pazardaki sosyo-kültürel durumu yansıtan ölçütlerden bazıları şunlardır:

- Yaşam tarzı trendleri
- Demografik özellikler
- Tüketici fikirleri ve görüşleri

- Medyadaki görüşler ve fikirler
- Tüketici satın alma kalıpları
- Marka, şirket, teknoloji imajı
- Sosyal faktörleri etkileyen yasal değişimler
- Önemli sosyal olaylar ve etkileri
- Satın alma erişimi ve eğilimleri
- Etnik/dini faktörler
- Reklam ve tanıtım
- Etik konular
- Moda ve rol modelleri

Teknolojik faktörler, işletmenin faaliyet alanındaki makineleri, malzemeleri, işlevleri, süreçleri ve yönetim biçimlerini etkileyen teknolojilerin değişimi ve gelişimi ile ilgili unsurlardan oluşur. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin işletmeler, ürünleri, stratejileri ve rekabet özellikleri üzerinde büyük bir etkisi vardır. Teknolojik değişimler, işletmelere yeni fırsatlar sunduğu gibi onların iş yaşamından silinmesine de yol açabilecek tehlikeleri de içermektedir. Teknolojik gelişmeler toplumun geleceğini şekillendiren itici güçlerden biridir. Bu çevrede izlenmesi gereken bazı önemli faktörler şunlardır: Devletin Ar-Ge, ürünler, süreçler, makineler, malzemelerle ilgili yeni buluşlara veya geliştirmelere yaptığı harcamalar, teknoloji transferlerinin hızı, yeni iletişim teknolojileri ve belirli sektörlerdeki teknolojik gelişmeler, yeni bilişim uygulamaları. Bir ülkedeki veya pazardaki teknolojik durumu yansıtan ölçütlerden öne çıkanları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Rekabetçi teknoloji geliştirme
- Araştırmalara yönelik fonlar
- İlişkili/bağımlı teknolojiler
- İkame teknolojiler/çözümler
- Teknolojinin olgunlaşması
- Bilgi ve iletişim
- Küresel iletişim
- Teknolojiye ilişkin yasalar
- Yenilik potansiyeli
- Teknolojiye erişim, lisanslama, patentler
- Fikri mülkiyet haklarına ilişkin konular
- Üretim olgunluğu ve kapasitesi
- Tüketici satın alma mekanizmaları/teknoloji

İşletmeler ve faaliyetlerini etkileyen yasa ve düzenlemeler yasal faktörler olarak ele alınmaktadır. Her işletme yasalar ve yasal düzenlemeler içinde faaliyetini devam ettirmelidir. İşletmelerle ilgili en önemli yasa ve düzenlemeler aşağıdaki alanlardadır:

- Ticaret
- Vergi
- Tüketiciler
- İstihdam
- Rekabet
- Sağlık ve güvenlik
- Ürün ve hizmetler
- Tekel oluşumu

- Patent ihlalleri

Ekoloji (Çevrebilim), insan, diğer canlılar ve bunların ihtiyaç duyduğu toprak, hava, su arasındaki ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Ekolojik faktörler işletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevresel (ekolojik) faktörleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Çevre kirliliği, biyolojik dengenin bozulması, küresel ısınma, havanın, toprağın ve suların kirlenmesi, doğal kaynakların yeterliliği, hava ve iklimsel koşullar çevreyle ilgili faktörlerin içerisinde değerlendirilmektedir. Bugün işletmeleri doğrudan ilgilendiren ve önemi gittikçe artan çevresel konular arasında paketleme, atıkların imhası ve bunun çevresel sonuçları vardır.

Genel çevreyi etkileyen faktörlerin organizasyonlar üzerindeki etkisi ve her bir faktöre ilişkin olarak neler yapılacağı her işletme için birbirinden farklıdır. Diğer taraftan her bir faktör altında çok sayıda gelişme söz konusu olabilir. Bu nedenle, işletmenin amaç ve stratejilerine bağlı olarak genel çevre faktörleri kendi içinde önceliklendirilmelidir. İşletme üst yönetimi, genel çevre analizinin etkin ve verimli olarak yerine getirilmesi için birtakım ilke, politika ve prosedürler geliştirmelidir. Gerek genel çevre gerekse iş çevresi analizi için kullanılacak bilgi kaynakları:

- a. İşletme içi,
- b. Endüstri ya da sektör,
- c. Rekabete ilişkin
- d. Resmi bilgi kaynakları olarak sınıflandırılabilir.

İş Çevresi

İş çevresi, işletmenin genel çevresinin altında ve onun bir parçası olarak işletmelere daha yakın olan ve genel çevreye göre işletmenin performansı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olan çevredir. İş çevresinin önemli faktörleri arasında tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünleri üreten işletmeler, tamamlayıcı ürün üreten işletmeler ve işgücü piyasaları sayılabilir.

Müşteri kavramı, işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve/veya hizmetleri satın alanları ifade etmektedir. Müşteriler işletmenin ürün ve hizmetlerini kendi gereksinimleri için kullanan son tüketiciler olabileceği gibi, perakendeciler, toptancılar veya işletmenin ürünlerini kendi ürün ve hizmetlerinin üretiminde kullanan endüstriyel tüketiciler olabilir. Müşteriler kişi olabileceği gibi kurum, organizasyon, vb. de olabilirler.

Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi, işletme ya da kuruluşlardır. İşletmeler üretim sürecinin girdilerini tedarikçilerden sağlarlar. Bu da üretici işletmeler ile tedarikçilerin ilişkilerinin yönetiminin önemine işaret eder.

Rakipler aynı sektör içinde, aynı müşteri grubu için mal ve hizmetler üreten diğer işletmeler, kişi ve kuruluşlardır. Rekabet, serbest ticaret sisteminin temel unsurudur. Hem

işletmelerin hem de müşterilerin ihtiyaçları, pazarda seçenekler söz konusu olduğunda daha iyi karşılanır. Rekabet ilerlemeyi ve ürün geliştirmeyi özendirir; işletmeyi daha yenilikçi ve verimli olmaya zorlar.

İkame ürünler bir işletmenin ürünlerinin yerini alabilecek veya onların yerine kullanılacak, benzer olmayan mal ve hizmetlerdir (örneğin gözlük üreten işletmeler için ikame ürünler lens, hizmet ise göz ameliyatları olabilir). İkame ürün üreticilerinden gelen tehditleri gözardı eden işletmeler kendilerini daha az pazar payıyla yetinmek zorunda bulurlar. Bu nedenle, yöneticiler rakiplerinin ürünlerini, faaliyetlerini ve stratejilerini izledikleri sırada sektörde var olan ikame ürünlerin etkisini ve yarattığı tehditleri de yakından incelemelidirler.

Tamamlayıcı ürün, birinin kullanımı diğerinin kullanımını da gerektiren veya birlikte kullanımından daha fazla fayda sağlanan ürünleri ifade eder. Tamamlayıcılık ilişkisi zorunlu olabileceği gibi isteğe bağlı da olabilir. Tamamlayıcı mallardan birisinin talebindeki bir değişim, diğerini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, eğer bir işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetlerin tamamlayıcılık özelliği varsa, o işletmenin üretimi üzerindeki kontrolü sınırlı kalabilir.

İşgücü piyasası, işgücü arz-talebinin karşılaştığı, ücretin belirlendiği ortam olarak tanımlanabilir. Çalışanlar ve yöneticilerin dışında, sendikalar, devlet, insan kaynakları danışman kurumları işgücü piyasasının diğer unsurlarıdır. İşletmelerin rekabetinde önemli bir yer tutan “fark yaratmak” genellikle çalışan işgücü özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle işe alma, eğitim, doğru insan kaynağına sahip olma ve insan kaynağı alanına sürekli yatırım yapma, iş dünyasının rekabetçi taleplerini karşılamak için zorunludur.

Giriş

Bu ünitenin amacı uluslararası işletmecilik faaliyetleri konusunda bilgi sağlamaktır.

Uluslararası Bağlam Ve Uluslararası İşletmecilik Faaliyetleri

Birçok işletme, uluslararası pazara girmek istemektedir. Ancak yabancı pazara girmeden önce işletmeler, yabancı pazardaki beklentileri bilmeli, pazarın dinamiklerini tam olarak anlamış olmalıdırlar.

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde iki etken önemlidir. Bu etkenlerden ilki küreselleşme diğeri ise yerelleşmedir. Küreselleşme temel olarak standardizasyon eğilimini güçlendirmekte, yerelleşme ise uluslararası işletmelerin esnek davranıp yerel taleplere cevap verebilmesidir. Küresel çevre ortamında faaliyet gösteren işletmeler dünyayı tek bir pazar olarak görmekte ve standartlaştırılmış mal ve hizmetleri bu pazara sunmaya çabalamaktadır. İnşaat ve madencilik malzemesi üreten işletmeler, endüstriyel kimya şirketleri ve motor üretimi yapan firmalar, genellikle küresel çevre ortamında etkinlik göstermektedir. Çokuluslu çevre ise yerelleşme baskısının yoğun olarak yaşandığı, küreselleşme baskısının ise oldukça az düzeyde hissedildiği çevredir. Çokuluslu çevrede faaliyet gösteren yiyecek, içecek, ev araç ve gereçleri üreticileri gibi işletmeler, mal ve hizmetlerini yerel beklentilere göre hazırlamaktadır. Hem küreselleşme hem de yerelleşme baskısının yoğun olarak yaşandığı ortamlar uluslararası çevre olarak anılmakta ve bu şekilde etkinlik gösteren işletmelerin genellikle “küresel düşün, yerel davran” felsefesiyle hareket ettikleri belirtilmektedir. Bilgisayar, otomotiv ve ilaç üretimi gibi sektörleri uluslararası çevrede etkinlik göstermektedir. Hem küreselleşme hem de yerelleşme baskısının düşük olarak hissedildiği ortamlar uluslararası çevre olarak anılmaktadır. Tekstil, kâğıt, demir-çelik gibi sektörler bu şekilde betimlenen ortamlardır.

Uluslararası İşletmecilik Faaliyetlerinde Yönetimin Rolü

İşletmenin uluslararası pazarda başarı göstermesi, dış ticaret ve uluslararası pazarlama bölümlerinin yanısıra işletme bünyesinde çalışan tüm yöneticilerin ve hatta tüm çalışanların bu açılımın bir parçası olmasıyla sağlanabilir. Yöneticileri uluslararası pazara girmeye yönelten etkenler, proaktif ve reaktif etkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Proaktif etkenler, işletmenin kendisinden kaynaklanan, kâr avantajı, özellikli ürün üretimi, teknolojik gelişmişlik, rakiplere göre daha önceden edinilmiş bilgi, vergi avantajları ve ölçek ekonomisinden yararlanma gibi etkenlerdir. Reaktif etkenler ise işletmeyi, dolayısıyla yöneticiyi yabancı pazara girme konusunda zorlayan etkenlerdir. Başlıca reaktif etkenler rekabetin aşırı yoğunlaşması, fazla üretim kapasitesi, durağan veya düşme eğiliminde olan satış hacmi, yerel pazarın

doymuşluğu, hedef pazara veya limanlara yakınlık şeklinde sıralanabilir.

Uluslararası İşletmecilikte Yabancı Pazar Analizi

Pazar payını, gelirlerini ve kârlılığını başarılı bir şekilde arttırmak isteyen işletmeler, bu işi dört adımda yapmaktadır. Bu adımlar alternatif pazarların değerlendirilmesi, her pazara ilişkin göreceli maliyet, fayda ve risk analizinin yapılması, doğru giriş zamanının belirlenmesi, genişleme ve giriş açısından en fazla potansiyele sahip olduğu belirlenen pazarın seçilmesidir.

Yabancı pazar alternatiflerinin değerlendirilmesinde, piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, yasal ve siyasal çevre ile sosyo-kültürel etkenler analiz edilmektedir. Yabancı pazara ilişkin gerekli olan bilgiler, öznel ve elde edilmesi daha zor olan bilgilerdendir. Bunlar daha çok ülkedeki bireylerin sahip olduğu değerler, iş yapış tarzı, bürokrasi ile ilgili bilgilerdir. Öznel bilgilerin elde edilmesi, yabancı ülkenin ziyaret edilmesini, ülkede faaliyet gösteren büyükelçilik çalışanları, ticaret ataşeleri ve diğer uzmanlarla görüşülmesini veya profesyonel bir danışmanlık firmasından bu konuda destek alınmasını gerekli kılabılır.

Nüfus, gayri safi milli hâsıla, kişi başına düşen milli gelir, alt yapı, televizyon veya otomobil sahibi oranı gibi veriler hedef pazarı, ana hatlarıyla tanıyabilmek açısından önemlidir. Tüketici gelir seviyesi ve dağılımı, altyapı özellikleri, doğal, finansal ve insan kaynaklarının temin maliyet ve kalitesi ile işletmecilik normları arasındaki farklar iki ülke arasındaki iktisadi uzaklık olarak adlandırılmaktadır. Piyasa potansiyelinin değerlendirilmesi açısından iktisadi uzaklık önemli bir değişkendir.

Giriş yapılacak pazarın seçiminde üzerinde durulması gereken bir başka faktör, gerek şimdiki gerekse gelecek dönemlerde, pazarda yaşanan ve yaşanacak rekabetin yoğunluk derecesidir. Rekabet çevresinin değerlendirilmesinde işletme, hedef pazarda halen faaliyet gösteren diğer işletmelerin sayısını ve büyüklüğünü, görece pazar paylarını, dağıtım ve fiyatlandırma stratejilerini, hem işletme açısından hem de genel olarak güçlü ve zayıf yanlarını göz önünde bulundurmalıdır.

Belli bir pazara girmeyi düşünen işletme, pazarın ticaret politikası ile yasal ve siyasal ortamı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. İdari veya kurumsal uzaklık, iki ülke arasındaki tarihsel bağları, siyasi ilişkileri, iktisadi ve parasal birlik olup olmadığını, tercihli dış ticaret anlaşmalarının varlığına dayalı olarak değişen mesafeyi ifade etmek için kullanılmaktadır.

Yabancı pazarların değerlendirilmesinde siyasi istikrar önemli bir belirleyicidir. Gelişmemiş ülkeler ile bazı gelişmekte olan ülkeler askeri darbe veya benzeri olayların oluşmasına daha yatkındır. Hükümetlerin fiyatlama ve tutundurma konusundaki düzenlemeleri de giriş yapmadan göz önüne alınması gereken faktörlerdedir.

Yabancı pazara giriş yapmayı düşünen yöneticiler hedef pazarı sosyo-kültürel açıdan anlamalıdır. Kültürel uzaklık ulusal kültürler arasında dil, din, ırk ve sosyal normlardan kaynaklı mesafeyi ifade etmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma çabalarının başlangıcında sosyo-kültürel açıdan kendi ülkeleriyle benzer özellikteki ülkeleri tercih etmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Eğer işletme bir başka ülkede ürettiği ürünleri farklı bir ülkeye ihraç etmeyi planlıyorsa, o ülkedeki tüketicileri detaylı bir şekilde anlamaya çaba göstermelidir.

Sosyo-kültürel etkenlerin analizinde dikkat edilmesi gereken bir başka konu ülkeler arasındaki psikolojik uzaklıktır. Ülkeler arasındaki fiziksel mesafenin az olması, bazen psikolojik mesafenin de az olacağı şeklinde bir varsayıma götürmemelidir. Psikolojik mesafe bilişsel ve fiziksel uzaklığın bileşimidir. Birbirlerine fiziksel olarak oldukça yakın olan ülkeler dil, din, yasal ve siyasi sistem açısından oldukça uzak olabilir. Söz konusu uzaklık, sağlık, eğitim ve tüketim kalıplarında büyük farklılıklara yol açar. Örneğin, ABD merkezli işletmeler için İngiltere, komşusu Meksika'ya kıyasla psikolojik açıdan daha yakın bir yabancı pazardır.

Yabancı pazarın değerlendirilmesinden sonraki aşama, belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve risk açısından dikkatli bir şekilde analiz edilmesidir.

Maliyetler doğrudan (direkt) ve fırsat maliyeti şeklinde iki açıdan ele alınmalıdır. Doğrudan maliyetler yeni bir yabancı pazara giriş sonucunda işletmenin katlanmak durumunda kaldığı işletme kurma, yönetici atama, teçhizat ve malzeme nakli gibi maliyetlerdir. Fırsat maliyeti ise işletme kaynaklarının sınırlılığıyla ilgili bir durumdur. Faaliyet göstermek amacıyla uluslararası pazarlardan bir tanesinin seçilmesi diğerlerinin seçilmemesi veya faaliyet gösterme zamanının ertelenmesi anlamına gelmektedir. Faaliyet gösterilemeyen veya faaliyet geçiş zamanı ertelenen pazarlardan elde edilebilecek kâr, fırsat maliyeti olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle uluslararası işletmelerde planlama fonksiyonuyla uğraşanlar hem doğrudan hem de fırsat maliyetlerini dikkate almalıdır.

Yabancı pazara giriş, işletme için önemli faydalar sağlar. Bu faydalar arasında en önemlileri, satış hacmi ve kârlıktır. Diğer faydalar arasında, faaliyet gösterilen ülkedeki hammadde ve emek daha ucuz ise satın alma ve üretim maliyetlerinin azalması, rakiplerin aynı pazarda faaliyet göstermesinin zorlaşması ve rekabet üstünlüğü, teknolojiye erişim sayılabilir.

İşletmeler için getirisi olan her faaliyet aynı zamanda riski de beraberinde getirmektedir. Yabancı pazara giriş yapan işletmeler döviz kuru riski, daha karmaşık operasyonel yapı, hedef pazarı yanlış değerlendirmeden kaynaklanan finansal kayıplar yaşayabilirler. Ayrıca işletmeler savaş, terör ve kamulaştırma gibi yaptırımlarla da karşılaşabilmektedir.

İşletmenin belli bir pazara rakiplerinden daha önce giriş yapması erken, daha sonra giriş yapması ise geç giriş

olarak tanımlanmaktadır. Bir pazara, rakiplerden daha önce giriş yapılması, genelde *ilk giren avantajı* şeklinde ifade edilen rekabet üstünlüğünün işletme tarafından elde edilmesi anlamına gelir. Yabancı pazara girişte öncü olan işletmeler satış hacimlerini genişletme ve öğrenme eğrisinden daha fazla yararlanma fırsatı yakalarlar.

Uluslararası bir pazara ilk giriş yapan işletme olmak, işletme açısından riskli de olabilir. Pazarı erken dönemde giren işletme, daha sonra pazara giriş yapan işletmelerin kaçınabilecekleri, *öncülük maliyeti* olarak adlandırılan bazı maliyet kalemlerine katlanmak durumdadır. İşletmenin, yabancı ortamı yeterince tanımadığı için oluşan hatalar, işletmenin söz konusu pazardan çıkış yapmasına kadar gidebilen sorunlara yol açabilir. Yapılan araştırmalar belli bir pazara rakiplerinden daha sonra giren işletmelerin, söz konusu pazarda daha kalıcı olabildiklerini göstermektedir.

Yabancı Pazara Giriş Yönteminin Seçimi

Kaynaklara dayalı üstünlükler, bölgesel üstünlükler, uluslararasılaşmanın getirileri, iş hacmi ile diğer bazı etkenler giriş yöntemine ilişkin kararlarda belirleyici olmaktadır.

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.

Ana ülke ve ev sahibi ülke tercihi birçok faktörden etkilenmektedir. Ücret düzeyleri ve kuruluş yeri, maliyetleri temel düzeyde öneme sahiptir. Fakat işletmelerin atıl veya fazla kapasiteyi de göz önünde bulundurması, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) olanaklarına erişim, taşıma ve dağıtım olanakları, müşteri ihtiyaçları, yönetsel masrafları da değerlendirmeleri gerekir. Ayrıca siyasi risk de göz önünde bulundurulmalıdır.

Uluslararasılaşmanın getirileri belli bir malın veya hizmetin üretimi konusunda işletmeyi bir başka işletmeyle sözleşme yapmak yerine kendisinin üretmesi yönünde teşvik eden etkenlerdir. Uluslararası sözleşmelerin müzakere, izleme ve denetleme gibi alt işlevleri içeren işlem maliyetleri karar verme aşamasında öne çıkan etkenlerdendir. Eğer bu tür maliyetler yüksekse işletme doğrudan yabancı yatırım yapmayı veya ortak girişimi tercih edebilir.

Yabancı pazara giriş kararı ve yöntem seçiminde etkili olan bir başka etken uluslararası faaliyetin hacmine ilişkin verilen karardır. Herhangi bir pazara büyük çapta giriş yapmak, önemli miktarda kaynağın bu işe bağlanması anlamına gelmektedir. Birçok işletmenin büyük çapta giriş için yeterli düzeyde kaynağı yoktur. Yeterli kaynağa sahip büyük işletmelerden bazıları ise yabancı pazara küçük çaplı bir giriş yapıp daha sonra gelişip büyümeyi tercih edebilir.

Giriş yöntemi tercihinde etkili olan diğer faktörler arasında kontrol ve kaynaklara erişim ihtiyacı da önemlidir. Deneyimsiz işletmeler yabancı pazarlarda oldukça belirsiz bir ortamla karşı karşıya kalabilirler.

Yabancı Pazara Giriş Yöntemleri

İşletmeler, risk, potansiyel getiri, etkili bir şekilde rekabet edebilmek için gerekli olan kaynak ve işletmenin sahip olmak istediği denetim düzeyi arasında bir seçim yaparak giriş yöntemini belirlemektedir.

Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden en temel ve basit olanı ihracattır. Eğer işletme ev sahibi ülkede faaliyet gösteren bir dağıtıcıyla anlaşırse ihracat küçük veya oldukça düşük miktarda sermaye gerektiren bir giriş yöntemi olarak karşımıza çıkar. Bu durumda işletmenin finansal giderleri piyasa araştırması, yerel dağıtıcıların bulunması ve seçilmesi, yerel reklamlar ile nakledilen mal ve hizmetlere ilişkin taşıma giderlerini içeren bir tür başlangıç maliyetiyle sınırlı olacaktır.

İhracat faaliyetleri dolaylı ihracat, doğrudan ihracat ve kurum içi transferler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. **Dolaylı ihracat**, işletmenin ürünlerini yerel bir müşteriye satması ve o müşterinin ürünü orijinal haliyle veya geliştirerek başka bir ülkeye ihraç etmesi anlamına gelmektedir. **Doğrudan ihracat**, yabancı ülkedeki, gerek dağıtıcılara gerekse de müşterilere yönelik olarak aracısız satış yapmak anlamına gelmektedir. Kurum içi transfer ise bir işletmenin başka ülkede faaliyet gösteren bağlı kuruluşuna yönelik olarak gerçekleştirdiği ihracattır.

İhracat kararları, devlet politikaları, pazarlama, lojistik ve dağıtım şeklinde sıralanan etkenlere dayalıdır.

İhracat yapan işletme, mal ve hizmetlerini yabancı pazarlara sunup dağıtırken bazı araçlarla birlikte çalışabilir. Bu araçlar ihracat ve ithalat faaliyetlerinde uzmanlaşmış aracı, bir başka ifadeyle üçüncül kuruluşlardır. İhracat yönetim şirketleri müşterinin ihracat birimi şeklinde faaliyet gösteren aracı kuruluşlardır. Birçoğu oldukça küçük çaplı, alanında uzmanlar istihdam eden işletmelerdir. İhracat yönetim şirketi çalışanları ihracat faaliyetinin 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. Dış ticaret şirketleri farklı ürün gruplarının kendi hesabına alım satımını gerçekleştiren şirketlerdir. İhracat yönetim şirketlerinden farkı hem ihracat hem de ithalat faaliyetlerini bir arada yürütmelerinden kaynaklanır. Kolaylaştırıcılar, işletmeye giriş yapmayı planladığı pazara ilişkin bilgi sağlayan özel veya kamu kurumlarıdır. Özel sektör kolaylaştırıcıları arasında aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin oluşturdukları birlikler ile dağıtıcıların bir araya gelerek kurdukları kurumlar öne çıkmaktadır. Özel sektör kolaylaştırıcıları, işletmelere uluslararası fırsatlar konusunda bilgi aktarımında

bulunmaktadır. Bankalar ile muhasebe ve danışmanlık firmaları özel sektör kolaylaştırıcılarının örneklerindendir.

Yabancı pazara girişte tercih edilebilecek bir başka yol lisans anlaşmalarıdır. Lisans anlaşması lisansör olarak adlandırılan bir işletmenin entelektüel varlıklarının kullanım hakkını belli bir ücret karşılığında lisansiye olarak adlandırılan işletmeye vermesine dayalı anlaşmadır. Anlaşma kapsamında lisansiye lisansöre ödediği ücret royale olarak adlandırılmaktadır. Lisans anlaşmasına konu olan entelektüel varlıklar arasında teknoloji, çalışma yöntemi, patentler, telif hakları, marka hak ve adları yer almaktadır. Lisans anlaşmaları aracılığıyla işletme geliştirmekte olan uluslararası pazarlarda kendisini tanıtmaya fırsatı elde etmekte, oldukça düşük risk ve yatırımla royale geliri kazanmakta, yabancı pazardaki karmaşık dağıtım, lojistik, perakendecilik uygulama ve normlarından kaçınabilmektedir.

Lisans anlaşmaları lisansiye 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 yapabilmeyi denemektedir. Lisansiye ise görece düşük düzeyde Ar-Ge maliyetine katlanarak başka uluslararası pazarlarda başarılı olmuş mal ve hizmetlerin alım satımını gerçekleştirme şansını yakalamaktadır.

Yabancı pazarlara giriş yöntemleri arasında oldukça kabul gören bir başka yöntem franchisingdir. Franchising temelde franchisor ve franchisee şeklinde tanımlanan iki taraf arasında gerçekleştirilen, karşılığı royale olarak ödenen, özel bir lisans anlaşmasıdır. Franchising uygulamalarında belli bir kişi veya örgüte franchising sisteminin belli bir ülkede veya bir ülkenin belli bir bölgesinde yürütme ayrıcalığı tanınır, söz konusu kişi veya örgüt master franchisee'dir. 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.

Üretim sözleşmesi, işletmenin fiziksel üretim için harcayacağı finansman ve insan kaynakları gereksinimini düşürebilmesine imkân sağlayan bir stratejidir. Bu yöntem aracılığıyla işletmeler hem değer zinciri üzerindeki temel yetkinliklerine daha yoğun bir şekilde odaklanabilmekte hem de ev sahibi ülkede üretim yapmanın sağladığı avantajlardan yararlanmaktadır.

Yabancı pazara anlaşma yoluyla giriş yöntemlerinden biri, yönetim sözleşmesidir. Yönetim sözleşmelerinde bir işletmenin bir başka işletmeye anlaşılan belirli bir süre zarfında, belli bir ücret karşılığında yönetsel destek, teknik uzmanlık ve servis hizmeti sağlaması söz konusudur.

Anahtar teslim projelerinde ise uluslararası işletmenin belli bir projenin tasarımı, inşası, teçhizatlandırılması ve kurulumu gibi işler bittikten sonra tesisi çalışır durumda

proje sahibi işletmeye veya kamu kurumuna teslim etmesi söz konusudur.

Stratejik işbirlikleri ise sözleşmeye dayalı giriş yöntemlerinden daha fazla, doğrudan yabancı yatırım stratejilerinden daha az sorumluluk, risk, yatırım anlamına gelen ara bir giriş yöntemidir.

Yatırım yaparak yabancı pazara giriş yapan işletmeler yabancı doğrudan yatırım alternatifini seçebilecekleri gibi yabancı pazarda portföy yatırımı yaparak var olmayı da tercih edebilirler. Portföy yatırımının yabancı doğrudan yatırımdan farklı yanı, portföy yatırımının yatırım yapılan işletme üzerinde herhangi bir kontrol sağlamamasıdır.

Sıfırdan yatırım stratejisi ise en baştan, doğrudan yabancı yatırım yoluyla, yepyeni bir başlangıç yaparak başlamak anlamına gelmektedir. İşletme yatırım yapacağı ülkede arazi satın almakta veya kiralamakta, yeni tesisler inşa etmekte, yeni çalışanları ve yöneticileri bulup seçmekte veya kendisine bağlı diğer birimlerden gerekli olan insan kaynaklarını transfer etmektedir. Doğrudan yabancı yatırım yaparak yabancı pazara giriş yöntemlerinin ikincisi ev sahibi ülkede faaliyet gösteren işletmelerden bir veya bir kaçını satın almaktır.

Ortak girişim iki veya daha fazla işletmenin ortak çıkarları doğrultusunda bir araya gelerek kurdukları, ortak sahiplik esasına dayanan bir yatırım türüdür. Ortak girişim türleri, ileriye doğru bütünleşmeye dayalı ortak girişim, geriye doğru dikey bütünleşmeye dayalı ortak girişim, geri satın alma amaçlı ortak girişim ve çok katmanlı ortak girişimdir.

Uluslararası İşletmecilik, İnternet ve E-Ticaret

Bir yabancı pazara girerken işletmelerin çoğu internet ve e-ticareti, uluslararası işletmecilik faaliyetlerini genişletmek amacıyla kullanmaktadır. E-ticaretin uluslararası işletmecilik alanında sağladığı faydalar arasında en önemlisi yabancı ülke pazarlarına girişi ve çıkışı hızlandırmasıdır.

Kobi'ler Ve Uluslararası İşletmecilik Faaliyetleri

Özellikle KOBİ olarak tabir edilen, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerine başlamalarını engelleyen çok sayıda kısıtlayıcı etken vardır. KOBİ'lerin sahip olduğu esnek maliyet yapısı ve karar alma süreçleri, değişime uyum hızı ve kapasiteleri, bürokrasiyi aşma konusunda kişisel iletişim becerilerini kullanabilme yetileri ile ürünleri müşteri talepleri doğrultusunda kişiselleştirme kabiliyetleri yabancı pazarlara giriş açısından onları güçlü kılan yönleridir.

Zayıf yönlerini geliştirip güçlü yönlerini öne çıkararak yabancı pazarlara giriş yapabilen özel bir KOBİ türü, *mikro-çokuluslu işletmeler* olarak anılan KOBİ'lerdir.

Çokuluslu İşletmeler ve Gelişmekte Olan Ülkeler

Gelişmekte olan ülkeler gelişmemiş ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasında geçiş aşamasında olan ülkelerdir. *BRICS* olarak bilinen ve Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika ülkelerinin oluşturduğu, bazen ülkemizin de dâhil edilip *BRICS-TR* şeklinde genişletilen grup gelişmekte olan ülkelere ilişkin sınıflandırmalarda öne çıkmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin gelişme hızları oldukça yüksektir. Dünya ticaret hacminin yarısı gelişmekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yaşanan ekonomik gelişme paralelinde gelişmekte olan ülke vatandaşlarının harcanabilir gelir potansiyelleri de genişlemektedir. Bu durum da, kaynak, piyasa ve verimlilik arayışlarında gelişmekte olan ülkelerin doğrudan yabancı yatırım yönelimlerinde öne çıkmalarını sağlamaktadır.

Giriş

Uluslararası işletme yöneticileri, geliştirmiş oldukları stratejilere en uygun örgütsel yapıyı belirlemelidirler. Çünkü örgütsel yapı ve strateji uyumu olmadığında işletmenin belirlenmiş olan amaçlarına ulaşabilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle uluslararası işletmeler için strateji ve örgütsel yapılanma ile ilgili konular, bu ünite de birlikte ele alınacaktır.

Uluslararası İşletme Stratejilerinin Kavramsal Temelleri

Strateji, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çevresel güçlerle etkileşimli olarak atacağı adımlar olarak tanımlanabilir. Örgütün değerinin artırılabilmesi için yöneticiler, kârlılığı artıracak ve zaman içerisinde belirli bir kârlılık büyümesini garanti edecek stratejileri izlemek durumundadırlar.

Uluslararası işletme stratejilerinin geliştirilmesi süreci, işletmenin güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin ve işletmeyi ilgilendiren tehditlerin ve fırsatların analiz edilmesi ile başlar. İşletmenin iç ve dış çevre koşullarının detaylı olarak değerlendirmeye ve izlemeye tabi tutulduğu bu analiz SWOT analizi olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler bu analizin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin ardından stratejilerini belirlemeye dönük daha sağlam adımlar atabilirler.

İşletme yöneticileri, maliyetleri düşürmeye yönelik ya da işletmenin ürün ve hizmetlerine değer katarak, fiyatların yükseltilmesine olanak sağlayan stratejiler geliştirerek kârlılık artışı hedefleyebilirler. Ayrıca zaman içerisinde yönetmekte oldukları işletmenin kârlılık büyümesinin yakalanabilmesi için mevcut pazarda daha fazla ürün satılması ya da yeni pazarlara girilmesi gibi stratejiler de geliştirebilirler.

Etkinlik, esneklik ve öğrenme kavramlarından her biri uluslararası işletmelerin küresel ölçekte rekabet gücü elde edebilmesi için son derece önemli kavramlardır. Etkinlik, genel olarak örgütün hedefine ulaşırken kaynaklarını nasıl kullandığı ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel faaliyetler yerine getirilirken kaynaklar boşa sarf ediliyor ya da atıl kalıyorsa, bu durumda örgütün yönetsel anlamda etkinliğinin düşük olduğu söylenebilir. Etkinlik kavramı bağlamında uluslararası işletmeleri yerel işletmelerden ayıran en temel fark, uluslararası işletmelerin söz konusu kaynakları farklı ülkelerden temin etmeleri ve yine bu kaynakları farklı ülkelerde kullanıyor olmalarıdır. Bu nedenle uluslararası işletmeler için etkinlik arayışı, küresel ölçekte bir çabadır. Esneklik kavramı, faaliyet alanından ve büyüklüğünden bağımsız olarak tüm işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Esneklik kavramı, maliyet, kalite ve inovasyona ek olarak göz önüne alınması gereken stratejik önceliklerden biridir. Stratejik esneklik, işletmenin bilgi ve becerilerini kullanarak örgütsel amaçlarını sürekli olarak optimize ederek çevresel belirsizliklerle başa çıkabilme becerisidir. Bazı çevresel

belirsizlikler pek çok işletme için tehdit oluşturabilir. Daha yüksek stratejik esnekliğe sahip olan işletmeler için bu belirsizliklerin fırsata dönüştürülmesi, daha olasıdır. 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 değerlendirilmelidir. Temelde iki tür örgütsel öğrenme türü vardır. Bunlar, keşfedici (exploratory) ve kullanıcı (exploitative) öğrenmedir. Keşfedici öğrenme, işletmenin mevcut tecrübelerinden farklı olarak yeni ürün ve süreç geliştirme deneyimleri elde etmesidir. Bu yaklaşımın tersi olarak kullanıcı öğrenme modeli ise işletmenin mevcut bilgi ve becerileri ile ilişkili ya da benzer alanlardaki deneyimlerinden öğrenmesidir. İyileştirme, geliştirme, üretim, etkinlik, seçim, uygulama ve icra gibi kavramlar kullanıcı öğrenme modeli ile ilişkili kavramlardır.

Uluslararası İşletmelerin Strateji Tercihleri

Bu ünite içinde konu edilen strateji tercihleri, ürün-pazar stratejileri ve rekabet stratejileridir. Ürün-pazar stratejilerinde, matris içerisinde yer alan stratejiler aslında temel olarak farklı büyüme alternatifleri sunmaktadır. Matrise göre işletmeler, pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme ya da çeşitlendirme çabaları ile rekabetçi üstünlük elde edebilirler.

Bu stratejinin kollarından biri olan pazara nüfuz etme stratejisine göre işletme mevcut ürün-pazar stratejisini terk etmeksizin satışlarını artırmaya çabalamaktadır. Pazar geliştirme stratejisinde ise işletme mevcut ürün ve hizmetlerin karakteristiklerinde bazı değişiklikler yaparlar. Böylece üzerinde değişiklik yapılan ürün ve hizmetler ile yeni pazarlara girebilmesi olanaklı hale gelir. Ürün geliştirme stratejisine göre işletme mevcut pazarında kalmaya devam ederken, bir taraftan da yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeye çalışır. Riskin düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri de işletmenin çeşitlendirme stratejileri kapsamında hareket ederken mevcut ürün/hizmet ve pazarlarından ne ölçüde ayrıldığıdır. Yani çeşitlendirme yapılırken eğer mevcut ürün/hizmet ve pazarlar ile olan ilişki, tamamen sonlandırılmazsa risk seviyesi düşer. Ancak işletme tamamen ilişkisiz bir çeşitlendirmeye gidiyorsa, risk seviyesi de artar.

Rekabet stratejileri, maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak ayrılmaktadır. *Maliyet liderliği stratejisinin* amacı, işletmenin maliyetlerinin düşürülmesidir. Bu stratejiye göre işletme maliyetlerini, rakiplerinin maliyetlerinin altına çekmeye çalışır. Bu sayede daha düşük maliyetlerin getirdiği fırsatlardan yararlanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır. Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin farklı fonksiyonel alanlarında etkinlik artışı, sıkı maliyet denetimi ve maliyet minimizasyonu gibi konularda yoğun çaba göstermesini gerektirir. *Farklılaşma stratejisinin* temelinde, inovasyon ve yüksek katma değer yaratılması ön plana çıkmaktadır. Farklılaşma stratejilerini

benimseyen bir işletme benzersiz ürünler ve hizmetler sunarak pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeye çabalar. Bu sayede işletme rekabetçi anlamda kendisini pazarda daha güçlü bir şekilde var edebilecektir. Farklılaşma stratejilerinin diğer üstünlüklerinden biri de, söz konusu farklı konumlanma sayesinde işletmenin ürünlerini ve hizmetlerini daha yüksek fiyat seviyelerinde tüketici ile buluşturabilmesidir. *Odaklanma stratejilerini* benimseyen bir işletme, ürün ve hizmetlerini belli bir pazarda vermeyi seçer. Bu strateji, odaklanmış düşük maliyet stratejisi ve odaklanmış farklılaşma stratejisi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki alt strateji de belirli bir pazara odaklanılmasını esas alsa da, yaklaşımları farklıdır. *Odaklanmış düşük maliyet liderliği stratejisinde* belirli dar bir pazarda fiyat üzerinden rekabet edilmesi esastır. İkinci alt strateji olan odaklanmış farklılaşma stratejisinde ise işletme, dar ve tanımlanmış bir pazara benzersiz ürün ve hizmetler sunarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çabalar.

Günümüz rekabet koşullarında göz önünde bulundurulması gereken maddeler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Stratejik alanda yaşanan değişimlere ilişkin farkındalık
- Küreselleşmenin etkilerine ilişkin farkındalık
- İşletmelerin zamanında harekete geçebilmesinin önemine ilişkin farkındalık
- İnovasyonun artan önemine ilişkin farkındalık

Uluslararası İşletmelerde Örgütsel Yapılanma

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.

Uluslararası bölüm yapısı temel olarak tüm uluslararası faaliyetlerin merkezi olarak yönetilmesini öngören bir yapıdır. Öncelikle, uluslararası bölüm yapısı sayesinde CEO'nun tüm yerel ve uluslararası faaliyetleri doğrudan üstlenmesi engellenmiş olur. Bu sayede CEO'nun iş yükü hafifler. Ayrıca uluslararası faaliyetlere öncelik verilmesi ve bu faaliyetlerden sorumlu bir ekibin varlığı söz konusudur. Bu sayede uluslararası faaliyetlerin tek elden yönetilebilmesi mümkün olur. Bu yapılanmanın zayıf yönleri de vardır. Örnek olarak, yerel faaliyetler ve uluslararası faaliyetler arasında fonksiyonel olmayan bir rekabet ortaya çıkabilir.

Küresel Örgütsel Yapılanma Sistemleri

Bu sistemler, ürün temeline göre bölümlere ayırma, coğrafi temele göre bölümlere ayırma, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma ve matriks yapı olarak dörde ayrılmaktadır.

Ürün temeline göre örgütlenen işletmeler, bölgesel uzmanlardan da yararlanabilirler. Böylece iş yapmak istedikleri bölgeye ait ihtiyaçların daha doğru ve hızlı bir şekilde karşılık verilebilmesi mümkün olur. Farklı ülkelerden gelecek geribildirimler kullanılarak daha doğru ürün stratejilerinin geliştirilebilmesi sağlanabilmektedir. Ürün temeline göre bölümlere ayırma sisteminin en büyük üstünlüğü, ürün gruplarını destekleyecek şekilde fonksiyonel alanlar arasında güçlü bir koordinasyonun varlığıdır. Ayrıca ürüne ve müşterilere odaklanılması sayesinde üstün müşteri hizmetleri anlayışının gelişmesi ve pazarın daha iyi anlaşılabilmesi de bu sistemin üstünlüklerindendir. Bütün bu üstünlüklere 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. Coğrafi temele göre bölümlere ayırma sistemi, bir işletmenin uluslararası faaliyetleri geliştikçe ve işletme coğrafi anlamda birbirinden farklı özellikler taşıyan ülke ve bölgelerde faaliyet göstermeye başladıkça önemli olacaktır. Ayrıca bu sistem farklı coğrafyalardaki yerel pazarların sunduğu fırsatların değerlendirilebilmesini sağlar. Bu zayıflıkların en başında olası koordinasyon sorunları gelmektedir. Farklı coğrafi bölgeler birbirinden bağımsız birimler gibi hareket etmeye başladıklarında koordinasyon zayıflayacak ve örgütsel hedefler gözden kaçabilecektir. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, işletmeler, pazarlama, finans, üretim, Ar-Ge gibi fonksiyonlar etrafında örgütlenmektedir. Bu yapının en önemli üstünlüğü yalın ve açık bir yapı olmasıdır. Bu yalınlık ve açıklık sayesinde iyi bir koordinasyon sisteminin kurulması görece daha kolaydır. Ayrıca fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sistemi uzmanlaşmayı destekleyen ve geliştiren bir örgütlenme sistemidir. Bu sistem, güçlü bir koordinasyon sisteminin kurulabilmesini destekleyen bir yapı olmakla birlikte fonksiyonlar arasında duvarlar örüldüğü anda bu üstünlük zayıflığa dönüşebilir ve işletmede koordinasyon zayıflayabilir. Matriks örgüt yapısı melez ya da diğer bir deyişle karma örgüt yapılarından biridir. Matriks yapı iki farklı bölümlere ayırma sisteminin bir arada kullanılması sonucu olarak ortaya çıkan bir yapıdır. Bu iki yapının bir arada kullanılması sorumluluk zincirinin yatay ve dikey eksenle eşzamanlı olarak kullanılması anlamına gelecektir. 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. 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.



İŞL301U -ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK

Ünite 4: Uluslararası İşletmelerde Strateji ve Örgütsel Yapılanma



Bunun dışında matriks yapı iyi yönetilmediği zaman iletişim sorunlarına neden olabilir.

