

İmalat Sektöründeki Firmalar İçin Bir Uluslararası Stratejiler Modeli Önerisi

Nigar Çağla Mutlucan¹

Özet

Günümüzün küreselleşen iş ortamında şirketler uluslararasılaşma adımlarını atarak rekabette ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Uluslararasılaşma yolunu tercih eden şirketler, kendi ülkelerindeki faktörlerden kaynaklanan rekabet avantajlarını yabancı pazarlarda kullanabilirler. Bunun yanı sıra, uluslararası değer ağlarından yararlanarak kendi değer zincirlerindeki faaliyetlerini en etkin ve verimli şekilde yürütülebilecekleri bir ülkede veya bölgede konumlandırma kararını alabilirler.

Aldıkları karar doğrultusunda uygulayacakları stratejiler dört tanedir, bunlar basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel strateji veya küresel stratejilerdir. Şirketlerin yabancı pazarlara girişlerinde uyguladıkları stratejileri etkileyen birkaç önemli faktör bulunmaktadır, bunlar şirketlerin uluslararası pazarlarda daha önce elde ettikleri deneyimleri, algıladıkları belirsizlik ve dolayısıyla risk oranıdır. Aynı zamanda, artan deneyimleri sonucunda firmaların risk algıları düşmekte, yurt dışındaki operasyonlarında kontrol oranları artmaktadır.

Literatürde bulunan faktörlerin incelenmesi sonucunda, imalat firmalarının uluslararası stratejilerinin seçimini etkileyen dört bağımsız değişkenden oluşan bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, Porter'ın (1986) stratejilerinin Johnson vd. (2008) tarafından uyarlanmış isimleri kullanılmıştır, ancak farklı bağımsız değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler, pazara ilişkin belirsizlik, firmanın deneyim düzeyi, yabancı ortaklarla birlikte iş görme oranını belirten iş birliği oranı ve pazar farklılığıdır. Son olarak, önerilen model değerlendirilmiş, modelin kısıtları belirtilmiş, uluslararasılaşmanın ne yönde evrimleşeceği ve şirketlerin nasıl etkileneceği hakkında görüşler paylaşılmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Beykoz Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi, nigarcaclamutlucan@beykoz.edu.tr, ORCID: ID/0000-0002-4596-5960

1. Giriş

Günümüzün küreselleşen iş ortamında şirketlerin içinde bulunduğu rekabet ortamı sadece yerel firmalarla ve pazarlarla sınırlı kalmamaktadır. Firmalar sadece yerel ölçekte faaliyet gösteriyor olsa da rakipleri küresel boyutta olmaktadır. Küreselleşmeyi Ülgen ve Mirze (2013: 309) “ekonomik faaliyetlerin; ticaret, yatırım ve sermaye hareketlerinin; işgücü ve girişimcilerin dolaşımı ve teknoloji transferi yolu ile tüm ilişkilerin uluslararası boyuta taşınması” şeklinde tanımlamaktadır.

Küreselleşmenin artan bir hızla etkisini sürdürmesinin başlıca nedenlerini Ülgen ve Mirze (2013: 309) şöyle sıralamaktadır:

- Yirminci yüzyılın 2. yarısında dünya ülkelerinin iş birliği içinde GATT, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi kuruluşlar öncülüğünde uluslararası ticaret ve yatırım faaliyetlerinde engellerin kaldırılması yolunda attıkları adımlar,
- 1980’lerin sonrasında Sovyetler Birliği, Çin gibi planlı ekonomilerin, serbest ekonomilere dönüşmesi,
- Ülkelerin sanayileşme, modernleşme ve ekonomik büyüme yolunda hızlı gelişmeler kaydetmesi,
- Uluslararası finansal piyasaların gelişmesi, bölgeler ve ülkeler arası entegrasyonlar,
- Ulaşım, iletişim ve teknoloji alanında gelişmeler.

Şirketler ya doğuştan küresel olmakta ya da hayat eğrilerinin belli bir döneminde uluslararasılaşma adımlarını atarak rekabette ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Uluslararası olma adımını atan bir şirket, önce uluslararası bir şirket olarak faaliyet gösterip daha sonraki evrelerde çok uluslu bir şirket haline gelebilmektedir.

Uluslararası şirket, yabancı ülkelerde ihracat/ithalattan tam ölçekli üretime kadar çeşitli faaliyetleri yürüten şirkettir. Buna karşılık, çok uluslu bir şirket, dünya çapında faaliyet yürüten, son derece gelişmiş bir uluslararası şirket olmasının yanı sıra yönetim ve karar verme süreçlerinde de bütün dünyayı dikkate alan bir bakış açısına sahiptir. Çok uluslu bir şirketin küresel olarak nitelendirilebilmesi için, dünya çapındaki faaliyetlerini tamamen birbirine bağımlı gibi yönetmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, firmanın çoklu-yerel (multidomestic) olmaktan (her ülkenin endüstrisi diğer ülkelerdeki aynı endüstriden bağımsızdır) küresel (her ülke dünya çapında bir endüstrinin bir parçasıdır) olmaya geçmesini anlatmaktadır (Wheelen vd., 2018: 284-285).

Yabancı pazarlara girmek için şirketlerin kullanabileceği birkaç strateji bulunmaktadır. Porter'ın (1986) öne sürdüğü uluslararası dört stratejinin Johnson, Scholes ve Whittington'ın (2008) uyarladığı hali bu çalışmada aktarılmıştır, bunlar basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel strateji ve küresel stratejilerdir. Çalışmanın devamında uluslararasılaşma nedenleri üzerinde durulmuş, akabinde ulusal ve uluslararası avantaj kaynakları ele alınmıştır. Porter'ın Elmas modeli incelenmiş ve uluslararası değer ağları yine Porter'ın değer zinciri kavramı eşliğinde açıklanmıştır. Daha sonra, Porter'ın önerdiği uluslararası stratejiler irdelenmiş ve uluslararası pazar seçiminde ve pazara giriş şeklinde etkili olan faktörler belirtilmiştir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde imalat firmalarının uygulayabilecekleri uluslararası stratejiler ile ilgili bir model sunulmuştur. Söz konusu modelde Porter'ın sunduğu stratejiler çalışmada açıklandığı hali ile kullanılmış ve farklı dört değişken dikkate alınarak bir matris içinde bu stratejilerin konumlandırılması gösterilmiştir. Sözü edilen değişkenler pazara ilişkin belirsizlik, pazar farklılığı, iş birliği oranı ve firmanın deneyimidir. Son olarak, önerilen model değerlendirilmiş, modelin kısıtları belirtilmiş, uluslararasılaşmanın ne yönde evrimleşeceği ve şirketlerin nasıl etkileneceği hakkında görüşler paylaşılmıştır.

2. Uluslararasılaşma Nedenleri

Ülgen ve Mirze (2013: 310) küreselleşmenin ülkeler ve toplumlar üzerinde çeşitli etkileri olduğundan söz etmektedir:

- Ulusal ekonomilerin birbirine bağımlılıkların artması sonucu, ülke ve bölgeler arasında entegrasyon ve iş birlikleri sayısında artış,
- Küresel finans ve yatırım faaliyetlerinin sayısında artış,
- Değişik toplumlarda tüketici ve müşteri yaşam tarzları ve tercihlerinde uyumlaşma ve benzerliklerin artması,
- İşletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinde standartlaşma ve uyumlaşma.

Küreselleşme işletmeleri de etkilemektedir; ulusal pazarlarda çalışan işletmeler uluslararasılaşma sürecine girmek durumunda kalmaktadırlar. Burada uluslararasılaşma sürecinden kastedilen, ulusal pazarlarda çeşitli tedarikçiler ve müşterilerle gerçekleştirilen iç ve dış değer zinciri faaliyetlerinin uluslararası boyuta taşınmasıdır (Ülgen & Mirze, 2013).

Yukarıda belirtilen nedenler dışında, şirketleri uluslararasılaşmaya iten pek çok neden bulunmaktadır. Uluslararası ticaretin, yatırımın ve serbest dolaşımın önündeki engeller geçmiş yıllara göre çok daha hafiflemiş bir durumdadır. Uluslararası düzenlemeler ve yönetim anlayışının gelişmesi

sayesinde yabancı ülkelerde yatırım ve ticaret yapmak daha az riskli hale gelmiştir. Bunun yanı sıra, havayoluyla seyahatin daha uygun fiyatlarla yapılabilmesi ve internetin yaygınlaşması sonucunda iletişimin iyileşmesi fikirlerin dolaşımını ve yayılmasını dünya çapında çok daha kolay hale getirmiştir. Ayrıca, BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) ülkeleri gibi yeni ekonomik güç merkezlerinin başarısı, uluslararası iş dünyası açısından yeni fırsatlar ve zorluklar yaratmaktadır (Johnson vd., 2008: 295).

Uluslararasılaşma karmaşık bir süreçtir ve bu nedenle uluslararası stratejileri belirlerken yabancı pazarlardaki eğilimlerin gücü ve yönü dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. George Yip'in (2002) sunduğu küreselleşme nedenleri aynı zamanda şirketleri uluslararasılaşmaya iten nedenler olarak da nitelendirilebilir. Johnson ve diğerlerinin (2008) aktardığı gibi Yip (2002), küreselleşme ile ilgili dört ana neden belirlemiştir, bunlar pazarla ilgili nedenler, maliyetle ilgili nedenler, yasa koyucularla ilgili nedenler ve rekabetle ilgili nedenlerdir.

1. **Pazarla ilgili nedenler:** Günümüzde pazarlar arasındaki farklar azalmaya ve giderek birbirine benzeyen pazarlar oluşmaya başlamıştır. Bu durumu destekleyen üç ana neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki müşterilerin ihtiyaçlarının ve zevklerinin zaman içinde benzeşmesidir. Örneğin, günümüzde hızlı ve çok yönlü iletişim ihtiyacı duyan tüketicilerin dünyanın her yerinde artması, cep telefonu üreten birkaç büyük firmanın dünya çapında faaliyet göstermesini sağlamıştır. İkinci neden ise global müşterilerin artmasıdır. Cep telefonu üreten Apple ve Samsung gibi uluslararasılaşmış firmalar dünyanın çeşitli yerlerindeki fabrikalarında kullanılmak üzere standart ve kaliteli bileşenler talep etmektedir. Bu global firmalara standartlaşmış girdi satan firmalar da haliyle uluslararasılaşmaktadır. Son olarak, aktarılabilir pazarlama (transferable marketing) pazarın küreselleşmesini teşvik etmektedir. Bunun sonucunda tüketim alışkanlıkları dünyada benzer hale gelmektedir. Nike veya Adidas gibi spor giyim markaları dünyanın her yerinde benzer pazarlama ve markalandırma teknikleri kullanmaktadır.
2. **Maliyetle ilgili nedenler:** Uluslararası faaliyet göstererek maliyetler azaltılabilmektedir. Burada da yine üç unsur bulunmaktadır. İlk olarak, ulusal bir pazarın karşılayabildiğinin ötesinde artan hacim hem üretim tarafında hem de malzeme satın alımında ölçek ekonomileri sağlayabilmektedir. Bu nedenle ABD'deki büyük iç pazar gibi bir iç pazara sahip olmayan çoğu Avrupalı şirket, Amerikan şirketlerine göre daha fazla uluslararasılaşmaktadır. Ölçek

ekonomileri, yüksek ürün geliştirme maliyetlerine sahip sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için özellikle önemlidir. İlaç firmaları gibi yüksek ürün geliştirme maliyetlerine sahip firmalar, başlangıç maliyetlerini büyük hacimli uluslararası pazarlara dağıtmaya ihtiyaç duymaktadır. İkincisi, ülkeye özgü farklılıklardan yararlanmanın mümkün olduğu durumlarda uluslararasılaşma teşvik edilmektedir. İş gücü maliyetlerinin görece düşük olması sebebiyle birçok spor ayakkabı firmasının üretimleri Asya ülkelerinde yapılmaktadır, ancak tasarımları tasarım konusunda uzmanlığı bulunan ülkelerin tasarımcıları tarafından gerçekleştirilmektedir. Üçüncü unsur, elverişli lojistik veya nihai değerlerine göre sınır ötesi ürün veya hizmet taşıma maliyetleridir. Bu açıdan bakıldığında, mikroçiplerin uluslararası olarak temin edilmesinde lojistik maliyetleri ürünün nihai fiyatıyla karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır

3. **Yasa koyucularla ilgili nedenler:** Bunlar uluslararasılaşmayı hem kolaylaştırabilir hem de engelleyebilir. Yabancı ülkelerde tarife engelleri, teknik standartlar, yerel firmalara sübvansiyonlar, mülkiyet kısıtlamaları, yerel içerik gereklilikleri, teknoloji transferi üzerindeki kontroller, fikri mülkiyet rejimleri, para ve sermaye akışı kontrolleri gibi birçok politika uygulanabilmektedir. Bazı sektörlerde, örneğin savunma sanayi, havacılık gibi hassas sektörlerde hükümetler kısıtlamalar getiren yasal düzenlemeler yapabilmektedir. Ancak, NAFTA, AB gibi birliklerin kurulması kendi bölgelerinde bu kısıtlamaların azaltılmasını sağlamıştır.
4. **Rekabet ile ilgili nedenler:** Bu tür nedenler küresel stratejilerle ilgilidir ve iki unsur barındırmaktadır. Birincisi, ülke operasyonları arasındaki karşılıklı bağımlılık, küresel koordinasyon için baskıyı artırmaktadır. Bir ülkede üretim yapıp birkaç pazara satış yapan bir firmanın bazı pazarlardaki satış artışlarını ve bazılarındaki satış düşüşlerini dikkate alarak faaliyetlerini koordine etmesi gerekmektedir. İkinci unsur ise rakibin stratejisiyle ilgilidir. Küreselleşmiş rakiplerin varlığı, bu rakiplere cevap olarak küresel bir strateji benimseme baskısını artırmaktadır çünkü global rakiplerin bir ülkede elde ettikleri kârı başka bir ülkedeki faaliyetlerine mali destek sağlamak için kullanma olanakları bulunmaktadır. Yeterli derecede koordineli bir uluslararası strateji izlemeyen bir şirketin, başka ülkedeki kazançları ile diğer ülkelerdeki aktivitelerini sübvansiyon eden global rakiplerle başa çıkması zordur. Bu şirketler zamanla global rakiplerinin bulunduğu pazarlardan çekilmeye zorlanabilir ve ölçek ekonomileri elde edemez hale gelebilirler (Johnson vd., 2008).

3. Ulusal ve Uluslararası Avantaj Kaynakları

Uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin nasıl rekabet avantajı sağladığına dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Yukarıda sayılan maliyetler ile ilgili nedenler arasında sayılan, faaliyetlerin bulunduğu yerin önemi akademik yazında geniş yer bulmuştur. Firmanın kendi ülkesindeki ulusal avantajlardan yararlanmasının yanı sıra uluslararası bir değer zinciri ile diğer ülkelerden fayda sağlaması da mümkündür.

3.1. Ulusların Rekabet Avantajı

Michael Porter (1990), ülkelerin rekabet avantajını belirlemede dört temel unsuru dikkate almaktadır. Bu faktörler aynı zamanda birbirleri ile bağlantılı, bağımlı ve etkileşim halindedir. Porter'ın Elmas Modeli olarak adlandırılan bu modelde, her bir temel faktörün çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Porter, bu modeli on ülkeden yüzyü aşkın sektörü inceleyerek geliştirmiştir. Model rekabet edilebilirliği yerel koşullara bağlamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013).

Porter (1990), ulusal refahın miras alınmadığını, yaratıldığını vurgulamaktadır. Onun görüşüne göre refah, klasik iktisat anlayışında belirtildiği gibi bir ülkenin doğal varlıklarından, işgücü havuzundan, faiz oranlarından veya para birimi değerinden kaynaklanmaz. Bir ülkenin rekabet gücü, endüstrisinin yenilik yapma ve gelişme kapasitesine bağlıdır. Şirketler, baskı ve zorluk ortamında ayakta kalmayı öğrendikleri zaman dünyanın en iyi rakiplerine karşı avantaj elde ederler. Güçlü yerel rakiplere, agresif yerel tedarikçilere ve talepkâr yerel müşterilere sahip olmak şirketleri rakiplerine karşı hazır ve dayanıklı duruma getirmektedir.

Porter, neden bazı ulusların şirketlerinin sürekli bir inovasyon yeteneğine sahip olduklarını ve başarıya sıklıkla eşlik eden değişim ve yeniliğin önündeki önemli engelleri nasıl aştıklarını araştırmıştır. Bulduğu cevap, bir ulusun avantajını oluşturan ve bir sistem olarak işleyen dört özelliği olmuştur. Bu özellikler şunlardır:

1. Faktör koşulları. Belirli bir sektörde rekabet edebilmek için gerekli olan vasıflı işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerinde ülkenin konumunu ifade etmektedir (Porter, 2008: 182). Bu faktörler de temel üretim faktörleri ve gelişmiş üretim faktörleri olarak ikiye ayrılır. Temel üretim faktörleri vasıfsız veya yarı vasıflı iş gücü, doğal kaynaklar, iklim vb. faktörlerdir. Bu faktörler uluslara rekabet avantajı sağlamaz, bunları taklit etmek kolaydır. Gelişmiş faktörler ise iyi eğitilmiş işgücü, dijital iletişim sistemleri vb. faktörlerdir. Diğer bir ayırım ise genelleştirilmiş ve ihtisaslaşmış üretim faktörleridir. Genelleştirilmiş üretim faktörleri, karayolları sistemi, borç kaynakları, vb. faktörlerdir. İhtisaslaşmış üretim faktörleri ise özel bir alanda ihtisaslaşmış

çalışan, özellikli bir altyapı, belirli alanlarda bilgi birikimi vb. faktörlerdir. Ülke eğer hem gelişmiş hem ihtisaslaşmış üretim faktörlerine sahipse bu sektörler küresel rekabette başarılı olacak yetkinliğe sahiptir (Ülgen & Mirze, 2013).

2. Talep koşulları. Sektörün ürün veya hizmetine yönelik iç pazar talebinin yapısı söz konusudur (Porter, 2008: 182). Talep, endüstrinin büyük ölçeğe sahip olmasını sağlayan en önemli unsurdur. İhtisaslaşmış talep, ülke sınırları dışında da faaliyet göstermek için olanaklar yaratmaktadır. Yeni veya gelişmiş ürünler talep eden bilinçli yerel tüketiciler, endüstrilerin bu talepleri yerine getirebilmek için yaratıcı ve yenilikçi olmasına yol açtılarından, yerel endüstrilerin uluslararası arenada yüksek standartlara sahip ürünler üreterek rekabetçi avantaja sahip olmasını sağlayabilirler. Bu bakımdan Porter, rekabetçi avantajın artırılması yönünde uyarıcı etkiye sahip olan yerel talep koşullarına özel önem vermektedir (Ülgen & Mirze, 2013).

3. İlgili ve destekleyici endüstriler. Ülkede uluslararası düzeyde rekabetçi olan tedarikçi sektörlerin ve diğer ilgili sektörlerin varlığını veya yokluğunu ifade etmektedir (Porter, 2008: 182). Burada sektörlerin birbiri ile ilişkisi ve başarılı olan sektörlerin diğer sektörlerin gelişimine destekleyici katkı sağladığı belirtilmektedir. Ulusal avantajın bir diğer önemli unsuru, ülkenin yoğunlaştığı sektör ile bağlantısı bulunan ve bu sektörle destek olan uluslararası rekabet gücüne sahip yerel sektörlerin varlığıdır. Bu destekleyici ve ana sektör ile bağlantılı yerel sektörler/tedarikçiler, ana sektöre uygun maliyetli, hızlı ve öncelikli girdi sağlayarak avantaj sağlarlar (Ülgen & Mirze, 2013). Gelişmiş ve güçlü sektörler, genellikle bileşen ve ana ekipman tedarikçileri, son kullanıcılar ve teknolojik olarak ilgili olanlar da dahil olmak üzere tamamlayıcı ürünlerin üreticilerini içeren ilgili sektörlerin kümelenmesinin bir parçası olarak gelişmektedir. Örneğin, spor otomobil üreticileri Ferrari ve Maserati, yüzlerce küçük tedarikçinin yanı sıra Ducati motosikletleri gibi yarışla ilgili diğer firmaları içeren, İtalya'nın motor teknolojisi bölgesi olarak bilinen bir bölgesinde bulunmaktadır. İlgili sektör kümelenmesinin bir parçası olarak gelişen firmaların avantajı, kilit tedarikçilerle yakın iş birliğinden ve kümelenme içinde daha fazla bilgi paylaşımından kaynaklanmaktadır, bu da daha fazla verimlilik ve yenilikçilik sağlamaktadır (Thompson vd., 2012: 255).

4. Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet. Bu unsur, şirketlerin nasıl kurulduğunu, örgütlendiğini ve yönetildiğini belirleyen ülke şartları ve yerel rekabetin doğasını içermektedir (Porter, 2008: 182). Porter'a göre her ülkeye uyan evrensel bir yönetim sistemi yoktur. Belirli bir sektörde rekabet edebilirlik, ülkede tercih edilen yönetim uygulamaları ve örgüt

çeşitlerinden ve sektördeki rekabet avantajı kaynaklarının yakınlaşmasından kaynaklanır (Porter, 2008: 194). Ayrıca, firmaların ve bireylerin ulaşmaya çalıştıkları hedefler, ülkeler arasında benzer olmayabilir. Aynı şekilde, ulusal sermaye piyasaları ve yöneticilerin ücretlendirme uygulamaları farklı ülkelerde benzeşmemektedir. Son olarak, güçlü rakiplerin varlığı şirketleri yenilik yapmaya ve iyileştirmeye teşvik eder. Bölgesel koşullar, firma ve/veya sektörlerin stratejilerini etkilemektedir. Sektördeki düşük rekabet o sektörü çekici kılsa da bölgesel rekabet firmaları yeniliğe zorlar. Sonuç olarak yüksek bölgesel rekabet, düşük küresel rekabete yol açmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). Porter, yerel rekabetin elmas modelindeki en önemli faktör olduğunu, çünkü diğer tüm faktörler için itici bir güç olduğunu düşünmektedir.

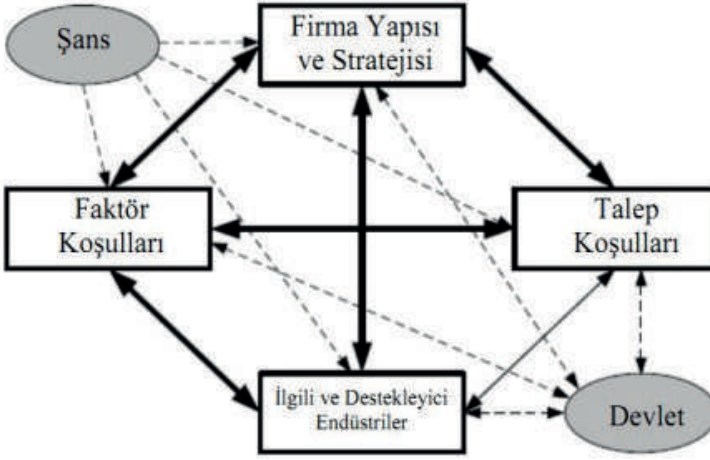
Bu dört faktör, şirketlerin doğduğu ve rekabet etmeyi öğrendiği ulusal ortamı yaratır. Elmas üzerindeki her nokta, ayrıca bir sistem olarak elmas, uluslararası rekabette başarıya ulaşmak için gerekli olan temel bileşenleri etkiler, bu bileşenler şunlardır: bir sektörde rekabet avantajı için gerekli kaynakların ve becerilerin mevcudiyeti; şirketlerin algıladığı fırsatları, kaynaklarını ve becerilerini kullandıkları yönü şekillendiren bilgiler; şirketlerdeki sahiplerin, yöneticilerin ve bireylerin hedefleri ve en önemlisi şirketler üzerindeki yatırım ve yenilik baskıları (Porter, 1990).

Ulusal bir ortam, uzmanlaşmış varlıkların ve becerilerin en hızlı birikimine izin verdiğinde ve bunu desteklediğinde, şirketler rekabet avantajı elde ederler. Ulusal bir ortam, ürün ve süreç gereksinimlerine ilişkin daha iyi ve sürekli bir bilgi ve iç görü sağladığında, şirketler rekabet avantajı elde eder ve bu avantajları zaman içinde güncellerler (Porter, 1990).

Porter, oluşturduğu modelde hükümeti dışsal bir değişken olarak değerlendirmektedir ve hükümetin katalizör ve meydan okuyucu rolü olduğunu ileri sürmektedir. Şirketleri hedeflerini yükseltmeye ve daha yüksek rekabet performans seviyelerine geçmeye teşvik etmek ve hatta itmek hükümetin görevleri arasında yer almaktadır (Porter, 2008). Hükümet, rekabet avantajı oluşturmaya elverişli bir ortam yaratmalıdır, bu nedenle rolü doğrudan değil dolaylıdır. Ancak Porter, kalkınmanın erken aşamalarında olan ülkelerde hükümetlerin daha aktif bir rol oynadığını kabul etmektedir.

Porter'ın modelindeki ikinci dışsal değişken olan şans, buluşlar, petrol şokları ve savaşlar gibi firmaların kontrolü dışındaki olaylar olarak tanımlanmaktadır (Öz, 1999). Şans eseri gerçekleşen olaylar, sektör yapısını değiştiren durumlar yaratarak modelin işleyişini etkileyebilmektedir.

Şekil 1’de Porter’ın Elmas Modeli sunulmuştur. İki yönlü oklar, her bir bileşenin diğerlerinden etkilendiğini göstermektedir; tüm bileşenler birbirini etkilemekte ve güçlendirmektedir. Sonuç olarak bu bileşenler, diğer ülkelerde kopyalanması zor olan, dinamik bir sistem doğuran bir süreç yaratırlar. Porter, rekabet avantajının yalnızca tek bir belirleyiciden değil tüm sistemden kaynaklandığına inanmaktadır. Bir ulusun bir bileşende dezavantajlı olduğu durumlarda, ulusal başarı normalde diğer bileşenlerde olağandışı bir avantajdan kaynaklanmaktadır ve böylece dezavantaj telafi edilmektedir (Porter, 2008).



Şekil 1: Porter’ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter 1990: 77.

3.2. Uluslararası Değer Ağı

Rekabet avantajı kaynaklarının tamamen yerel olması gerekmez. Uluslararası şirketler, değer ağlarının uluslararası yapılanmasından avantaj elde edebilirler. Burada, değer zincirinin her bir ögesi en etkin ve verimli bir şekilde yürütülebileceği bir ülkede veya bölgede konumlandırılarak dünyanın dört bir yanındaki ülkelerin farklı becerileri, kaynakları ve maliyetleri sistematik olarak kullanılabilir. Bu durum hem doğrudan yabancı yatırımlar ve ortak girişimler yoluyla hem de küresel kaynak sağlama yoluyla, yani buldukları yere bakmaksızın dünyanın dört bir yanındaki en uygun tedarikçilerden hizmet ve bileşen satın alınarak gerçekleştirilebilir (Johnson vd., 2008: 302).

Bu aşamada değer zincirinin ne anlama geldiğini açıklamak yerinde olacaktır. İşletmelerin değer yaratan faaliyetlerini, Porter (1986) bir değer

zinciri halinde betimlemiştir. Değer zinciri, toplam değeri gösterir ve değer aktivitelerinden ve marjdan oluşur. Değer faaliyetleri, bir firmanın gerçekleştirdiği fiziksel ve teknolojik olarak farklı faaliyetlerdir. Bunlar, bir firmanın alıcıları için değerli bir ürün yaratmasını sağlayan yapı taşlarıdır. Marj, toplam değer ile değer faaliyetlerini gerçekleştirmenin toplu maliyeti arasındaki fark olarak açıklanmaktadır (Porter, 2001: 52).

Şekil 2’de gösterildiği gibi Porter, işletmede yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak iki gruba ayırmaktadır. Temel faaliyetler beş alt grup içermektedir:

- **İçe yönelik lojistik faaliyetler**, mal ve hizmet üretiminde kullanılan girdilerin işletmeye doğru fiziksel dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyeti kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). Bu aşamada, hedef mal ve hizmet üretimi ile ilgili gerekli malzeme ve bilgilerin tedarik edilmesi, stoklanması, üretim sürecine alınması gibi faaliyetler bulunmaktadır (Savcı & Haftacı, 2017). Örneğin, malzeme taşıma, depolama, envanter kontrolü, araç programlama ve tedarikçilere iadeler gibi ürün girdilerinin alınması, depolanması ve dağıtılması ile ilgili faaliyetler içe yönelik lojistik faaliyetleridir (Koç & Bozdağ, 2017: 561).
- **Üretim faaliyetleri**, toplanan girdilerin son ürün ve hizmet haline dönüştürülmesini içeren faaliyetlerdir. Girdilerin tedarik edilip üretime gönderilmesinden, son ürünlerin dağıtım kanallarına teslimine kadar gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013). İşleme, paketleme, montaj, ekipman bakımı, test, baskı ve tesis operasyonları gibi girdilerin son ürün haline getirilmesiyle ilgili faaliyetler, üretim faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Koç & Bozdağ, 2017: 561).
- **Dışa yönelik lojistik faaliyetler**, üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesi ile başlamakta ve son tüketiciye teslim edilmesine kadar olan faaliyetleri içermektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, mal ve hizmetlerin müşteriye yönelik fiziksel dağıtımı ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013). Müşteri, istediği yer ve zamanda istediği ürün veya hizmeti elde edebiliyorsa o mal veya hizmet müşteri için değer yaratıyor demektir. Aksi takdirde, üretilen ürünün kalitesi veya fiyatı ne kadar iyi olursa olsun müşteri nezdinde değeri olmayacaktır (Sürmen & Aygün, 2006). Bu faaliyetlere örnek olarak mamul depolama, malzeme taşıma, teslimat aracı operasyonu, sipariş işleme ve çizelgeleme gibi ürünün toplanması, depolanması ve fiziksel olarak alıcılara dağıtılmasıyla ilgili faaliyetler verilebilir (Koç & Bozdağ, 2017: 561).

- **Pazarlama ve satış faaliyetleri**, işletmenin mal ve hizmetlerinin tüketiciler tarafından kabul edilmesi amacıyla yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü tutundurma, fiyatlama, satış gibi faaliyetleri içermektedir (Ülgen & Mirze, 2013). Reklam, promosyon, satış gücü, fiyat teklifi, kanal ilişkileri ve fiyatlandırma gibi, alıcıların ürünü satın almalarını sağlayacak bir araç sağlamak ve onları satın almaya teşvik etmekle ilgili faaliyetler, pazarlama ve satış faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Koç & Bozdağ, 2017: 561). Pazarlama ve satış faaliyetlerinde değer yaratılması için ürünün dikkatli bir şekilde konumlandırılması, hedef kitlenin doğru tanımlanması, fiyatlandırma, dağıtım, tutundurma gibi faaliyetlerde pazarlama planına uyulması gerekmektedir (Savcı & Haftacı, 2017: 269).
- **Servis faaliyetleri**, ürün veya hizmetin satışı sonrası gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler müşterilerin işletmenin ürünlerine olan ilgisini, güven ve kabulünü artıracak faaliyetler bütünüdür (Ülgen & Mirze, 2013). Kurulum, onarım, eğitim, parça temini ve ürün ayarlaması gibi ürünün değerini artırmak veya korumak için hizmet sağlamaya ilgili faaliyetler servis faaliyetleri içinde yer almaktadır (Koç & Bozdağ, 2017: 561).



Şekil 2: Değer Zinciri

Kaynak: Porter, 1986: 14.

Destek Faaliyetleri ise dört alt gruptan oluşmaktadır ve işletmenin temel faaliyetlerine destek vererek değer yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

1. **Tedarik faaliyetleri**, üretim faaliyetlerine destek veren veya alt yapıyla ilgili tüm girdilerin tedarik faaliyetlerini, politikalarını, prosedürlerini

veya süreçlerini içermektedir. Tedarik, firmanın değer zincirinde kullanılan hammadde, malzeme, makine ve ofis ekipmanı gibi girdilerin satın alınması işlevini ifade etmektedir (Koç & Bozdağ, 2017: 561). Burada, üretime destek veren en basit sarf malzemesi, alt yapıda kullanılacak bina, teknolojik yatırımlar ve her türlü makinanın tedarik edilmesiyle ilgili faaliyetler söz konusudur (Ülgen & Mirze, 2013: 124).

2. **Teknoloji geliştirme faaliyetleri**, ürünü ve süreci iyileştirme çabaları olarak geniş bir şekilde gruplandırılabilen bir dizi faaliyetten oluşur (Koç & Bozdağ, 2017: 561). İşletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetler bu faaliyetlerden bazılarıdır. İşletmenin tüm faaliyetlerine destek vermesi için yürütülen bu faaliyetlerle, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklılıkların yaratılmasına çalışılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2013: 124). Söz konusu faaliyetler maliyetlerin düşürülmesi veya farklılaşma yoluyla rekabet avantajı elde edilmesine sağlamaya yönelik faaliyetlerdir (Savcı & Haftacı, 2017).
3. **İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler**, personel alımı, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013: 124). Üretim faktörleri içinde, insan kaynaklarının önemi büyüktür; bir işletmenin en değerli varlığı nitelikli insan kaynağıdır. İşletmenin, istihdam ettiği insan kaynağının yetkin ve beceri sahibi olmasıyla rekabette öne çıkması mümkündür. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlerin amacı, çalışanların daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır (Ülgen & Mirze, 2013)
4. **İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler**, yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organizasyon, yürütme ve denetim işlevleri gibi yönetsel faaliyetlerin yanı sıra finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler, hukuk ve kalite yönetimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Ülgen & Mirze, 2013; Koç & Bozdağ, 2017).

Değer zincirinin hangi bölümlerinin nerede konumlandırılacağı ve nasıl rekabet avantajı sağlanacağı konusu özenle ele alınması gereken bir konudur. Bu açıdan çeşitli konumsal avantajlar tanımlamak mümkündür:

- **Maliyet avantajları** işçilik maliyetlerini, ulaşım ve iletişim maliyetlerini, vergi ve yatırım teşviklerini içerir. İşçilik maliyetleri şirketlerin önem verdiği bir maliyet kalemidir (Johnson vd., 2008). Bu nedenle birçok firma, ücretlerin nispeten düşük olması sebebiyle üretim faaliyetlerinin bir bölümünü veya tamamını Çin, Hindistan, Bangladeş gibi ülkelere kaydırmaktadırlar.

• **Eşsiz yetenekler**, bir kuruluşun rekabet avantajını artırmasını sağlayabilmektedir. Teknoloji şirketlerinin Silikon Vadisi'nde şube açmalarının sebebi, oradaki değerli bilgi birikiminden ve yetenekli iş gücünden yararlanmak ve ürünlerini bu eşsiz yetenekler ve kaynaklar sayesinde geliştirmektir. Kuruluşlar, belirli teknolojik ve bilimsel yeteneklerle ilgili avantajlardan yararlanmaya çalışabilirler. Çokuluslu şirketlerin farklı ülkelerdeki şubeleri, “bilim insanı ve mühendislerden oluşan yerel insan kaynakları havuzları, üniversite laboratuvarları, uzmanlaşmış kamu araştırma merkezleri” gibi işletmeler ve iş dışı altyapı dahil olmak üzere ev sahibi ülkenin bilgi geliştirme sistemini temel alarak yeni yetenekler ve yeterlilikler edinebilirler (Rugman & Verbeke, 2001: 248). Örneğin, Boeing firması ABD dışındaki en büyük mühendislik merkezini Moskova'da kurarak oradaki aerodinamik alanındaki bilgi ve tecrübeden faydalanmayı ve stratejik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamıştır. Özetle, uluslararasılaşma sadece mevcut yetenekleri yeni ulusal pazarlarda kullanmakla ilgili değildir, aynı zamanda dünyanın başka yerlerindeki yeteneklerden yararlanarak stratejik yetenekleri geliştirmekle ilgilidir (Johnson vd., 2008: 304).

• **Ulusal özellikler**, kuruluşların farklı pazar segmentlerine yönelik farklılaştırılmış ürün teklifleri geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir. Örneğin Amerikalı gitar yapımcısı Gibson, ABD yapımı ürünlerini genellikle Güney Kore'de Epiphone markası altında üretilen benzer ve daha düşük maliyetli alternatiflerle tamamlamaktadır. Bununla birlikte, Amerikan müzik geleneği nedeniyle, Gibson'ın üst düzey gitarları hala ABD'de üretiliyor olma itibarından yararlanmaktadır (Johnson vd., 2013: 304).

Sonuç olarak, farklı ülkelerin sunduğu konumsal avantajlardan yararlanmaya çalışan şirketler, örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerden oluşan karmaşık ağlar yaratmaktadırlar. Bu nedenle, ev sahibi ülkelerdeki stratejik iş birlikleri ve ağlar, çokuluslu işletmelerin kaynak donanımlarını geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Kaynak temelli bakış açısına göre, yöneticinin rolü, ev sahibi ülkedeki edinilen kapasite ve yetkinlikleri kendi iç ağına yaymaktır.

4. Uluslararası Stratejiler

Bundan önceki bölümlerde belirtildiği üzere uluslararası rekabet avantajı sağlayacak kaynakları elde etmek isteyen firmaların önünde iki seçenek bulunmaktadır: bu kaynakları kendi ülkesindeki faktörler sonucunda edinmek ya da uluslararası değer ağları vasıtasıyla elde etmek. Aslında, işletmelerin küresel-yerel ikilemi olarak adlandırılan bu durumla ilgili karar vermeleri gerekmektedir. İşletmeler, hangi ürün ve hizmetlerin ulusal sınırlar boyunca

standartlaştırılması gerektiği veya belirli ulusal pazarların gerekliliklerini karşılamak için ürün ve hizmetlerin nasıl uyarlanması gerektiği konusunda karar vermek durumundadır. Cep telefonları gibi bazı ürün ve hizmetler için pazarlar, tüm dünyada benzer görünmektedir ve değer zincirinde yer alan tasarım, üretim ve teslimat merkezileştirilebilirse büyük potansiyel ölçek ekonomileri sunmaktadır. Ancak, mobilya gibi diğer ürün ve hizmetler için zevkler hala oldukça ulusal olmakta ve şirketleri operasyonlarını ve kontrolü mümkün olduğunca yerel pazara yakın lokasyonlara dağıtmaya itmektedir. Sonuç olarak, sözü edilen bu ikilem uluslararası stratejiler izleyen şirketlerde, âdem-i merkezîyetçilikten merkezîyetçiliğe kadar değişen ve ikisinin arasında konumlara sahip bir dizi strateji izlemelerine yol açmaktadır (Johnson vd., 2008: 304).

Porter (1986), bir işletmenin yürütmesi gereken çeşitli faaliyetlerin uluslararası konfigürasyonu ve bu faaliyetlerin daha sonra uluslararası düzeyde koordine edilme derecesi ile ilgili seçeneklere dayalı, dört farklı türde uluslararası strateji içeren bir model belirlemiştir. Konfigürasyon, değer zincirinde yer alan faaliyetlerin coğrafi dağılımı veya yoğunlaşması anlamına gelirken, koordinasyon, farklı ülkelerdeki operasyonların merkezi olmayan bir şekilde veya merkezi olarak koordineli bir şekilde yönetilme derecesini ifade etmektedir (Johnson vd., 2008). Başka bir deyişle, uluslararası düzeyde rekabet eden bir şirketin değer zincirindeki faaliyetlerini ülkelere nasıl dağıtması gerektiğine karar vermesi gerekmektedir.

Porter (1986), değer zincirinde aşağı yönlü faaliyetler ile yukarı yönlü faaliyetler ve destek faaliyetleri arasında bir ayırım ortaya koymuştur. Daha çok alıcıyla ilgili olan aşağı yönlü faaliyetlerin konumu, genellikle alıcının bulunduğu yere bağlıdır. Bu faaliyetler, değer zincirindeki dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış ve servis hizmetlerini içermektedir. Örneğin, bir firma Japonya'da satış yapacaksa, genellikle Japonya'da hizmet vermeli ve Japonya'da konuşlanmış satış elemanlarına sahip olmalıdır. Bazı sektörlerde, alıcının ülkesine gidip gelen tek bir satış ekibine sahip olmak mümkün olsa da bir firma, faaliyet gösterdiği ülkelerin her birinde aşağı yönlü faaliyetleri gerçekleştirme kabiliyetine sahip olmalıdır. Öte yandan, üretime dönük faaliyetler (yukarı yönlü faaliyetler) ve destek faaliyetleri, alıcının bulunduğu yerden en azından kavramsal olarak ayrıştırılabilmektedir.

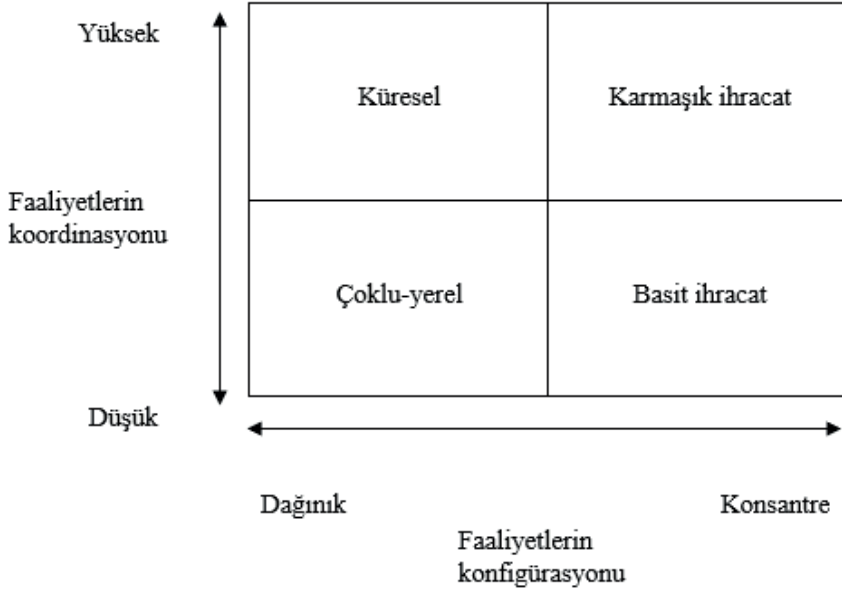
Porter (1986), bu ayırım sonucunda aşağı yönlü faaliyetlerin büyük ölçüde ülkeye özgü rekabet avantajları yarattığını vurgulamaktadır: bir firmanın ülkedeki itibarı, markası ve hizmet ağı, firmanın o ülkedeki faaliyetlerinden doğar ve yalnızca bu ülkede büyük ölçüde giriş/hareketlilik engelleri oluşturur. Yukarı yönlü ve destek faaliyetlerindeki rekabet avantajı,

firmanın genellikle herhangi bir ülkedeki konumundan çok, rekabet ettiği tüm ülkeler sisteminden kaynaklanmaktadır.

Değer zincirinden elde edilecek ikinci bir çıkarım ise aşağı yönlü faaliyetlerin rekabet avantajı için hayati öneme sahip olduğu sektörlerde, uluslararası rekabetin daha çok ülke içinde olma eğiliminde olmasıdır. Teknoloji geliştirme ve operasyonlar gibi yukarı yönlü faaliyetlerin ve destek faaliyetlerinin rekabet avantajı için çok önemli olduğu sektörlerde, küresel rekabet daha yaygındır. Küresel rekabette, potansiyel olarak lokasyonla sınırlı olmayan faaliyetlerin yeri ve ölçeği, dünya çapında bir perspektiften optimize edilmektedir.

Bir firma, her faaliyet için hem konfigürasyon hem de koordinasyon açısından bir dizi seçenekle karşı karşıyadır. Konfigürasyon seçenekleri, konsantreden (bir faaliyeti tek bir yerde gerçekleştirmek ve buradan dünyaya hizmet vermek, örneğin bir Ar-Ge laboratuvarı, bir büyük fabrika) dağınığa (her ülkede her faaliyeti gerçekleştirmek) kadar değişir. İkinci durumda, her ülke tam bir değer zincirine sahip olacaktır. Koordinasyon seçenekleri hiç ile çok yüksek arasında değişir. Örneğin, bir firma ürününü üç fabrikada üretiyorsa, bir uçta her fabrikanın tam özerklikle çalışmasına izin verilebilir; örneğin, farklı ürün standartları ve özellikleri, üretim sürecindeki farklı adımlar, farklı hammaddeler, farklı parça numaraları. Diğer uçta ise, fabrikalar aynı bilgi sistemi, aynı üretim süreci, aynı parçalar vb. kullanılarak sıkı bir şekilde koordine edilebilir. Bir aktivitede koordinasyon seçenekleri tipik olarak konfigürasyon seçeneklerinden daha fazladır, çünkü birçok olası koordinasyon seviyesi ve faaliyetin gerçekleştirilme şeklinin birçok farklı yönü vardır (Porter, 1986: 16-17).

Johnson vd. (2008) Porter'ın (1986) oluşturduğu dört uluslararası stratejiden oluşan matrisi sadece stratejilerin isimlerinde değişiklik yaparak, değişkenlerde herhangi bir değişiklik yapmadan Şekil 3'teki haline uyarlamışlardır.



Şekil 3. Dört Uluslararası Strateji

Kaynak: Johnson vd., 2008: 305.

Dört temel uluslararası strateji şunlardır (Johnson vd., 2008: 305-306):

1. **Basit ihracat:** Bu stratejide işletmenin menşe ülkesi olan ülkede faaliyetleri (özellikle imalat) yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda, ihrac edilen ürünün pazarlanması yurtdışında çok düşük bir şekilde koordine edilmektedir ve belki de farklı pazarlardaki bağımsız satış acenteleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Fiyatlandırma, paketleme, dağıtım ve hatta markalama politikaları yerel olarak belirlenebilmektedir. Bu strateji tipik olarak, Porter'ın Elmas Modeli'nde belirtildiği gibi, güçlü bir yerel avantaja sahip olan işletmeler tarafından seçilmektedir. Ancak, burada ya işletme uluslararası pazarlamayı koordine etmek için yeterli olmayan yönetsel yeteneklere sahiptir veya koordineli pazarlamanın, tarımsal ya da ham madde emtialarında olduğu gibi, çok az değer katacağı bir durum söz konusudur.
2. **Çoklu-yerel:** Bu stratejide faaliyetler yine uluslararası alanda dağınık bir şekilde koordine edilmiştir, ancak üretim ve bazen ürün geliştirme dahil olmak üzere çeşitli faaliyetler diğer ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle ihracat yerine, mal ve hizmetler her bir ulusal pazarda yerel olarak üretilir. Her pazar bağımsız olarak ele alınır ve her bir yerel iç pazarın ihtiyaçlarına öncelik verilir, dolayısıyla

çoklu-yerel olarak adlandırılır. Yerel uyarlamalar, genel kurumsal portföyü giderek çeşitlendirebilir. Bu strateji, ölçek ekonomilerinin az olduğu ve yerel ihtiyaçlara uyum sağlamanın güçlü faydalarının olduğu durumlarda uygundur. Bu çoklu-yerel strateji, yerel ilişkilerin kritik olduğu profesyonel hizmetlerde özellikle caziptir, ancak ulusal uygulamalar çok çeşitli hale gelirse marka ve itibara yönelik riskler taşımaktadır.

3. **Karmaşık ihracat:** Bu strateji hala çoğu faaliyetin tek bir ülkede konumlandırılmasını içerir, ancak daha koordineli pazarlama üzerine kuruludur. Üretim ve Ar-Ge'de hala ölçek ekonomilerinden yararlanılabilir, ancak markalaşma ve fiyatlandırma fırsatları daha sistematik bir şekilde yönetilir. Koordinasyon talepleri, basit ihracat stratejisinden çok daha karmaşıktır. Bu durum, gelişmekte olan ekonomilerdeki şirketlerde sıkça rastlanılan, ortak bir aşamadır, çünkü kendi ülkelerindeki bazı yerel avantajları ellerinde tutarlar, ancak artan kurumsal olgunlukla uluslararası ülkelerde daha güçlü bir marka ve ağ oluşturmaya çalışırlar.
4. **Küresel Strateji:** Bu strateji, coğrafi olarak dünya çapında dağılmış, yüksek düzeyde koordineli faaliyetlere sahip en olgun uluslararası stratejiyi tanımlamaktadır. Uluslararası değer ağları sonuna kadar kullanılarak coğrafi konum, her bir faaliyet için belirlenmiş özel konum avantajına göre seçilmektedir, böylece ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve genel merkez faaliyetlerinin tümü farklı ülkelerde bulunabilmektedir. Örneğin, Detroit merkezli General Motors, Pontiac Le Mans modelini firmanın Almanya'daki yan kuruluşu Opel'de yüksek mühendislik becerileriyle tasarlamış; reklamını, Londra'nın yaratıcılık gücünden faydalanarak bir İngiliz ajansı aracılığıyla hazırlamış; sofistike üretim ve teknolojik yeteneklerinden yararlanarak daha karmaşık bileşenlerin birçoğunu Japonya'da üretmiş ve arabayı, daha düşük maliyetli ancak kalifiye iş gücünün mevcut olduğu bir yer olan Güney Kore'de monte etmiştir. Bütün bunlar elbette yüksek yatırımlar ve koordinasyon becerisi gerektirmektedir.

Uygulamada bu dört strateji birbirinden keskin çizgilerle ayrılmış değildir. Yönetimsel koordinasyon ve coğrafi yoğunlaşmanın çeşitli dereceleri bulunmaktadır. Şirketler genellikle dört strateji içinde ve arasında gidip gelebilir. Üstelik şirketlerin strateji seçimleri, yukarıda anlatılan uluslararasılaşma nedenlerindeki değişikliklerden etkilenecektir. Örneğin, zevklerin oldukça standart hale geldiği durumlarda, şirketler karmaşık ihracatı veya küresel stratejileri tercih etme eğiliminde olacaktır. Ölçek

ekonomilerinin az olduğu yerlerde çoklu-yerel stratejileri seçmek daha mantıklı olacaktır (Johnson vd., 2008: 306).

5. Uluslararası Pazar Seçiminde ve Pazara Giriş Şeklinde Etkili Olan Faktörler

Literatürde, bir yabancı pazarın potansiyel çekiciliğini değerlendirmede birkaç faktörün önemli olduğu kabul edilir, bu faktörler şunlardır: pazar büyüklüğü ve pazar büyümesi, rekabet, hizmet maliyetleri ve ev sahibi ülkenin sosyal, politik ve ekonomik ortamı. Ancak, araştırmalar bu faktörler dışında bir faktörün daha dikkate alındığını ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki pazar benzerliğidir, kısaca dış pazarın firmanın iç pazarına veya halihazırda hizmet verdiği pazarlara benzerliği ifade etmektedir (Erramilli, 1991: 480).

Firmaların benzer pazarlara girmeyi tercih etmelerinin birçok nedeni bulunmaktadır, bunlar teknoloji ve yönetsel kaynakların transferinin kolay olması, ürünler için hazır talebin bulunma olasılığının yüksek olması ve belirsizliği azaltmaya yardımcı olması olarak sıralanabilir. Yabancı pazar seçimi kararlarında maliyet, talep, rekabet gibi konularda bir belirsizlik söz konusu olduğunda, firmalar hakkında en iyi bilgiye sahip olduğu pazarları seçmeyi tercih ederler. Böylece belirsizliği ve riski azaltmış olurlar.

Bununla birlikte, firmaların benzer pazarları tercih etmesinde firmanın uluslararası deneyimi etken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Erramilli'nin (1991) aktardığı gibi ABD'deki çok uluslu şirketlerin yabancı faaliyet kalıplarını gözden geçiren Vernon (1966), şirketlerin coğrafi ve kültürel olarak aşına oldukları bölgelerden dünyanın coğrafi ve kültürel açıdan uzak bölgelerine doğru kademeli bir yayılmaları olduğunu ortaya koymuştur. Yine, Uppsala Okulu araştırmacıları, ihracatın psikolojik olarak yakın ülkelerden başladığı ve firma deneyim kazandıkça kademeli olarak psikolojik olarak uzak ülkelere doğru genişlediği bulgusuna ulaşmışlardır (Erramilli, 1991: 481).

Giriş için belirli bir pazar seçildikten sonra, bir şirketin bu pazara nasıl gireceğini seçmesi gerekir. Giriş şekilleri, belirli bir pazara kaynak taahhüdünün derecesine ve bir kuruluşun belirli bir yerde operasyonel olarak yer alma derecesine göre farklılık göstermektedir. Başlıca pazara giriş türleri şunlardır: ihracat, lisans verme ve franchising yoluyla sözleşme düzenlemesi, ortak girişimler ve iş birlikleri ve yerleşik şirketlerin satın alınmasını veya tesislerin sıfırdan inşasını içeren doğrudan yabancı yatırımlar (Johnson vd., 2008: 311).

Giriş şekillerinde karşımıza çıkan bir faktör, yabancı pazara girene ne kadar kontrol izni verildiğidir. Geleneksel olarak kontrol, mülkiyetten kaynaklanan

bir şey olarak algılanmıştır. Dolayısıyla, firmanın sahiplik seviyesi ne kadar yüksek olursa, uluslararası işlemleri üzerinde o kadar fazla kontrol sahibi olmaktadır. Bu nedenle şirkete ait kanallar, tamamına sahip olunan yabancı iştirakler ve şubeler tam kontrol türleri olarak belirlenmiştir. Öte yandan, yabancı aracilar vasıtasıyla yapılan ihracat, sözleşmeli transferler ve ortak girişimler ortak kontrol türleri olarak adlandırılmaktadır.

Gatignon ve Anderson (1988), imalat yapan çokuluslu şirketlerin mülkiyetinin tamamına sahip olduğu şubelerle çalışma eğiliminin, artan uluslararası deneyimle (bugüne kadarki yabancı pazar girişlerinin sayısı olarak ölçülmüştür) arttığını bulmuşlardır Benzer şekilde, firmanın toplam deneyimi ve yabancı ülkedeki daha önceki üretim deneyimi, firmanın tamamına sahip olduğu şubeler açma eğilimini artırmaktadır (Erramilli, 1991: 481).

Şirketlerin deneyimi arttıkça kontrol dereceleri de artmaktadır. Aslında bu durum, firmaların belirsizlik algısıyla ilişkilidir. Daha az deneyimli firmaların belirsizlik algısı yüksektir, bu nedenle riskleri olduğundan yüksek ve getirileri olduğundan düşük algılamaları mümkündür. Bunun sonucunda, önemli kaynak taahhütleri yapmaktan ve kontrolü üstlenmekten çekinebilmektedirler. Firmaların deneyimi arttıkça, dış pazarlar hakkında daha doğru bilgiye sahip olmaktadırlar. Böylece riskleri ve getirileri doğru tahmin etme ve yabancı operasyonları yönetme yeteneklerine daha fazla güvenirlir. Sonuç olarak, kaynakları taahhüt etmede ve kontrolü ele almada daha agresif hale gelirler (Erramilli, 1991: 483).

6. Önerilen Uluslararası Stratejiler Modeli

Burada önerilen model, uluslararasılaşma konusunda farklı derecelerde deneyime sahip imalat firmaları için sunulmaktadır. Porter'ın dört uluslararası strateji içeren modeli, Johnson vd. (2008) tarafından adapte edilmiş hali ile dikkate alınarak birçok değişkenin önemli olduğu bir bağlama uyarlanmıştır. Bu modelde dört ana bağımsız değişken bulunmaktadır bunlar pazarla ilgili belirsizlik, firmanın deneyim düzeyi, yabancı ortaklarla birlikte iş görme oranını belirten iş birliği oranı ve pazar farklılığıdır. Modeldeki bağımlı değişken ise uluslararası stratejiler olarak belirlenmiştir.

- *Bağımlı değişken* = imalat firmalarının kullandığı uluslararası stratejiler (basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel ve küresel olarak sınıflandırılmıştır).
- *Bağımsız değişken 1* = deneyim (iş yapılan yabancı pazarların sayısı şeklinde ölçülmüştür, aldığı değerler düşük ve yüksek olarak belirtilmiştir)

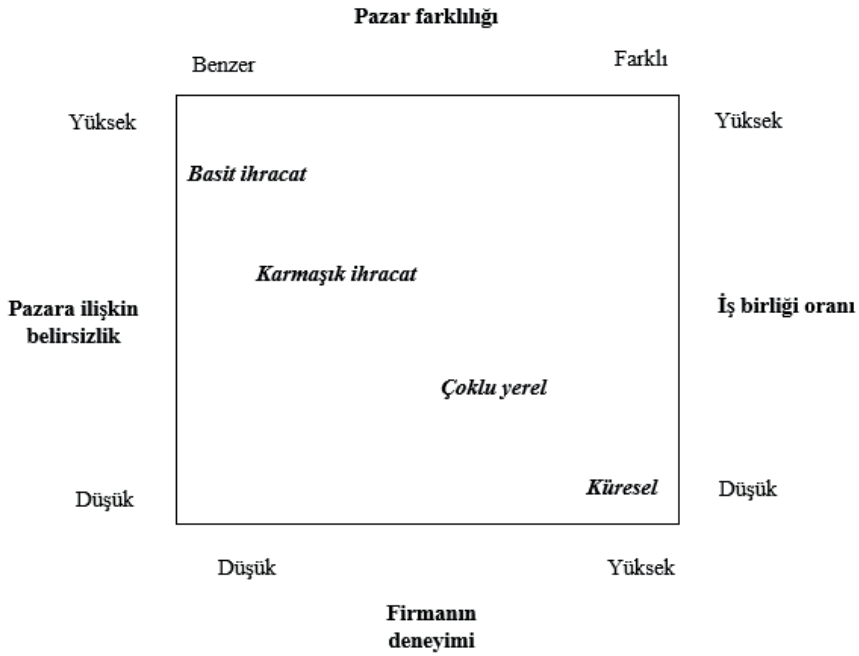
- *Bağımsız değişken 2* = Pazar farklılığı (kültürel benzerlikler açısından ölçülmüştür, aldığı değerler benzer ve farklı olarak belirtilmiştir)
- *Bağımsız değişken 3* = Pazarın özelliklerine ilişkin belirsizlik (pazarla ilgili talep, rakipler ve maliyetler gibi çevresel koşulların bilinmesini ifade etmektedir, aldığı değerler düşük ve yüksek olarak belirtilmiştir)
- *Bağımsız değişken 4* = İş birliği oranı (Yabancı pazardaki ortaklarla birlikte iş yapma oranını ölçmektedir, aldığı değerler düşük ve yüksek olarak belirtilmiştir)

Belirtilen değişkenler kullanılarak Porter'ın dile getirdiği dört uluslararası strateji yeni bir matris içinde konumlandırılmıştır.

- **Basit ihracat stratejisi:** Firmanın farklı coğrafyalardaki deneyimi düşüktür, kültürel olarak benzer pazarlar seçilir, pazar özellikleri hakkındaki belirsizlik yüksektir. Dolayısıyla araçlarla çalışılır ve yüksek ortaklık yoluna gidilir. Bu stratejide, işletme kendi ülkesinde faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Uluslararasılaşma yolunda ilk adımlarını atan firmalar, deneyimleri henüz hiç olmadığı veya az olduğu için yabancı pazarlarla ilgili belirsizliği ve riski yüksek olarak algılamaktadırlar. Yerel pazarda deneyim sahibi olmaları sebebiyle kendi pazarlarına benzer pazarlara yönelmeleri beklenmektedir. Yurt dışındaki pazarlama faaliyetleri o ülkedeki dağıtım şirketleriyle, satış acenteleri gibi yabancı ortaklarla ortak yürütülmektedir.
- **Karmaşık ihracat stratejisi:** Firmanın farklı coğrafyalardaki deneyimi artmıştır ve orta düzeye ulaşmıştır. Deneyim seviyesi arttıkça firmanın pazar tercihi farklı pazarlara doğru kaymaya başlar. Piyasa özellikleri ile ilgili belirsizlik deneyim birikimi nedeniyle daha düşüktür, bu nedenle iş birliği oranı orta seviyelerdedir. Firma, imalat ve Ar-Ge gibi faaliyetlerini hala kendi ülkesinde gerçekleştirmektedir. Ancak, pazarlama konusunda yabancı ortaklarla iş birliği oranı düşmeye başlamıştır, firmanın kendisi de pazarlama ve markalaşma faaliyetlerini yürütmek için inisiyatif almaktadır.
- **Çoklu-yerel strateji:** Bu strateji, imalat ve bazen de ürün geliştirme dahil olmak üzere çeşitli faaliyetlerin yabancı ülkelere dağıtılmasını içerir. Ürünler, yabancı pazarlarda üretilmektedir ve ürünlerde yerel zevklere ve talebe göre uyarlamalar yapılmaktadır. Firmanın deneyimi orta dereceden fazladır, belirsizlik daha düşüktür, bu nedenle daha düşük iş birliği oranı tercih edilmektedir. Şirket kendi tesislerini kurabilir, satın alma gerçekleştirebilir veya stratejik iş birlikleri kurabilir. Pazarlama faaliyetlerini büyük oranda kendisi yürütmektedir.

- **Küresel strateji:** Bu strateji, farklı pazarlara dağılmış yüksek oranda koordine edilmiş faaliyetleri içeren en olgun uluslararası stratejiyi tanımlamaktadır. Firmanın deneyimi yüksektir, bu nedenle belirsizlik az olduğundan çok çeşitli pazarlara girmiştir ve en düşük iş birliği oranı ile faaliyetlerini yürütmektedir. Fiyatlandırma, tutundurma, dağıtım ve üretim faaliyetlerini firma büyük oranda kendisi yapmaktadır, mülkiyeti kendisine ait olan şirketlerde, bulunduğu ülkenin yerel yetenek ve bilgi birikiminden faydalanmak amacıyla yetkin personel istihdam etmektedir. Ancak, bulunduğu ülkenin yerel yetkinliği bazı alanlarda firmanınkinden yüksek ise bu faaliyetleri kendi yetkinliğini üst seviyeye çıkarana kadar iş birlikleri ile belirli bir süre yürütebilir.

Bu çalışmada önerilen model Şekil 4'te sunulmuştur.



Şekil 4. Uluslararası Stratejiler Matrisi

7. Sonuç

Uluslararasılaşma, küreselleşmenin arttığı günümüz iş dünyasında, şirketlerin ya daha kuruluş aşamasında ya da daha sonraki aşamalarda ele aldıkları bir tercihtir. Şirketler, yabancı pazarlara girerek yeni müşteriler edinmeyi, böylece gelirlerini ve karlarını artırmayı, ürünlerinin yaşam

döngülerini uzatmayı ve yatırımlarından daha hızlı getiri elde etmeyi umarlar. Aynı zamanda firmalar, artan üretim miktarları ile ölçek ekonomileri sağlamayı da hedeflerler.

Bunun yanında, şirketler kendi temel yeteneklerini kullanarak yerel pazardaki lider konumlarını bölgesel ve hatta küresel pazar liderliği konumuna dönüştürmek isterler. Firmaların yabancı pazarlara girmesinin bir başka nedeni de o ülkelerdeki kaynak ve yeteneklerden faydalanmak, bunları öğrenmek ve kendi kaynak ve yetenek donanımlarına eklemektir.

Bir başka uluslararasılaşma sebebi ise firmaların riskleri daha geniş bir pazar tabanına yaymak istemeleridir. Böylece bir pazarda yaşanan ekonomik kriz nedeniyle satış gelirleri azaldığında diğer pazarlardaki satışlarıyla karlarını dengede tutabilir ve artırabilirler. Ayrıca, uluslararasılaşan büyük şirketlere girdi tedariki sağlayan firmalar, bu şirketlerle beraber yabancı pazarlara girebilirler (Thompson vd., 2012). Sözü edilen nedenlerin yanı sıra ticaret üzerindeki kısıtlayıcı düzenlemelerin azalması, müşterilerin zevk ve tercihlerinin giderek birbirine benzemesi, yabancı ülkelerdeki uygun maliyetler gibi nedenler de şirketleri ulusal sınırların dışına çıkmaya itmektir.

Şirketler, kendi ülkelerindeki faktörlerin bir sistem şeklinde çalışarak sağladığı rekabet avantajını yabancı pazarlarda da kullanmak isterler. Firmalar uluslararası boyutta iş yapmaya başladıkları zaman değer zincirlerinde yer alan hangi faaliyetleri kendi ülkelerinde, hangilerini yabancı ülkelerde gerçekleştireceklerine karar vermek durumundadırlar. Verdikleri karar da uygulayacakları stratejiyi belirlemektedir, bu stratejiler basit ihracat, karmaşık ihracat, çoklu-yerel strateji veya küresel strateji olabilir. Porter'a (1986) göre şirketler, faaliyetlerinin konfigürasyonuna ve koordinasyonuna karar vererek söz konusu dört stratejiyi uygulayabilirler. Firmaların zaman içerisinde bir stratejiyi uygulayıp daha sonra bir başka stratejiyi tercih etmeleri mümkündür.

Literatür incelendiğinde şirketlerin yabancı pazarlara girişlerinde uyguladıkları stratejileri etkileyen birkaç önemli faktör göze çarpmaktadır; uluslararası pazarlarda daha önce elde ettikleri deneyimleri ve algıladıkları belirsizlik ve dolayısıyla risk oranı, şirketlerin strateji seçimlerinde etkili gözükmektedir. Genellikle deneyimsiz firmalar, kendi pazarlarıyla benzer özellikler taşıyan yabancı pazarlara girmeyi tercih etmektedirler. Şirketler, zaman içerisinde deneyim seviyeleri arttıkça daha farklı pazarlara da giriş yapmaya başlamaktadırlar. Aynı zamanda, artan deneyimleri sonucunda firmaların risk algıları düşmekte, yurt dışındaki operasyonlarında kontrol oranları artmaktadır. Bu nedenle şirketler mülkiyeti kendilerine ait tesisler ve dağıtım kanalları kurma konusunda daha istekli olmaktadır.

Bütün bu faktörler göz önüne alındığında, bu çalışmada uluslararası stratejilerin seçimini etkileyen dört bağımsız değişkenli bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, Porter'ın (1986) stratejilerinin Johnson vd. (2008) tarafından uyarlanmış isimleri kullanılmıştır, ancak farklı bağımsız değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler, pazarla ilgili belirsizlik, firmanın deneyim düzeyi, yabancı ortaklarla birlikte iş görme oranını belirten iş birliği oranı ve pazar farklılığıdır. Sunulan model imalat sektöründe yer alan firmalar için önerilmiştir. Farklı ürün hatları olan firmalar bu modeldeki birkaç stratejiyi bir arada kullanabilirler, bir ürün hattı için basit ihracat tercih edilirken başka bir ürün hattı için çoklu-strateji kullanılabilir. Ayrıca, zaman içerisinde bir stratejiden başka bir stratejiye geçilebilir veya şartlar değiştiği zaman tekrar eski stratejiye dönülebilir.

Bu modelin bazı kısıtları bulunmaktadır. Oluşturulan model teorik bir modeldir, o nedenle sahada veri toplanarak geçerliliği test edilmelidir. Bunun yanı sıra model, imalat sektöründeki firmalar için oluşturulmuştur. Dolayısıyla, hizmet sektöründeki firmalar için bu modelin geçerliliği bilinmemektedir. Bu nedenle, daha sonraki çalışmalarda hizmet sektöründeki firmalardan veri toplanarak modelin birebir uygulanabilir olup olmadığı araştırılmalıdır. Elde edilen bulgulara göre hizmet sektöründeki firmalar için yeni bir model oluşturulabilir veya mevcut modelde çeşitli uyarlamalar yapılabilir.

Son olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin dünya çapında bilgi paylaşımını hızlandırmasından ve dijitalleşmenin etkilerinden bahsetmek gerekmektedir. Çokuluslu şirketlerin kendi şubeleri arasında bilgi paylaşımının hızlanması, faaliyetlerin koordinasyonu açısından fayda sağlamaktadır. Ayrıca, kendi içlerindeki hızlı iletişim ve bilgi aktarımı firmaların öğrenme ve değişen koşullara adapte olma hızını artırmaktadır.

Bunun yanında, dijitalleşen çağımızda yakın bir gelecekte şirketlerin iş birlikleri de internet üzerinde kurulan sanal ağlar ve Metaverse platformunda olabilecektir. Şirketler açısından bu bilgi ağlarına dahil olmak büyük önem taşımaktadır. Yenilik yapabilmek için bu platformlardan faydalanmak gerekmektedir, uluslararası adımlar atmanın bir yolu da bu sanal ağlarda iş birliği yapmaktır. Günümüzde şirketlerin sektör kümelenmelerinin bulunduğu yerlerde bulunarak oradaki yetkin iş gücünden ve bilgi aktarımından faydalandıkları, tamamlayıcı sektörlerin firmalarıyla ve üniversiteler, araştırma kuruluşları gibi bilgi üreten kurumlarla çalışarak sinerji oluşturdukları bilinmektedir. Kümelenmelerin yakın bir gelecekte sanal platformlar üzerinde kurulması mümkündür. Dolayısıyla şirketlerin uluslararasılaşma stratejilerini belirlerken sanal platformlar üzerindeki iş birliklerini ve hamlelerini de planlamaları gerekmektedir.

Kaynakça

- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479–501.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, Fall: 305-336.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. 8th Edition. Essex: Prentice Hall.
- Koç, T., & Bozdağ, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 559-567.
- Öz, Ö. (1999). *The competitive advantage of nations: the case of Turkey*. Aldershot: Ashgate.
- Porter. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Porter. M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Porter, M. E. (2008). *On competition, updated and expanded edition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3): 237–250.
- Savcı, M., & Haftacı, V. (2017). Değer zinciri analizinde değer yaratan faaliyetlerin ölçülmesinde faaliyet tabanlı maliyetlemenin (FTM) rolünün değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 261-284.
- Sürmen, Y., & Aygün, D. (2006, Nisan). Türkiye'de lojistik faaliyetler ve muhasebe işlemleri-I. *MUEAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 30, 54–55.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Crafting and executing strategy: a quest for competitive advantage. Concepts and cases*. 18th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin Publisher.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vernon, R. (1969). *Sovereignty at bay*. New York: Basic Books.
- Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Yip, G. S. (2002). *Total global strategy II*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.