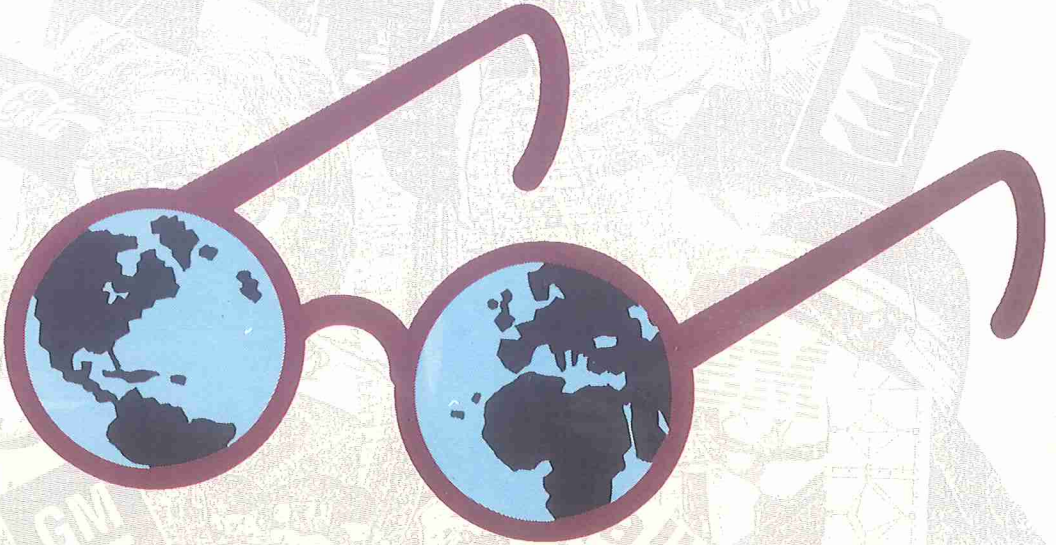


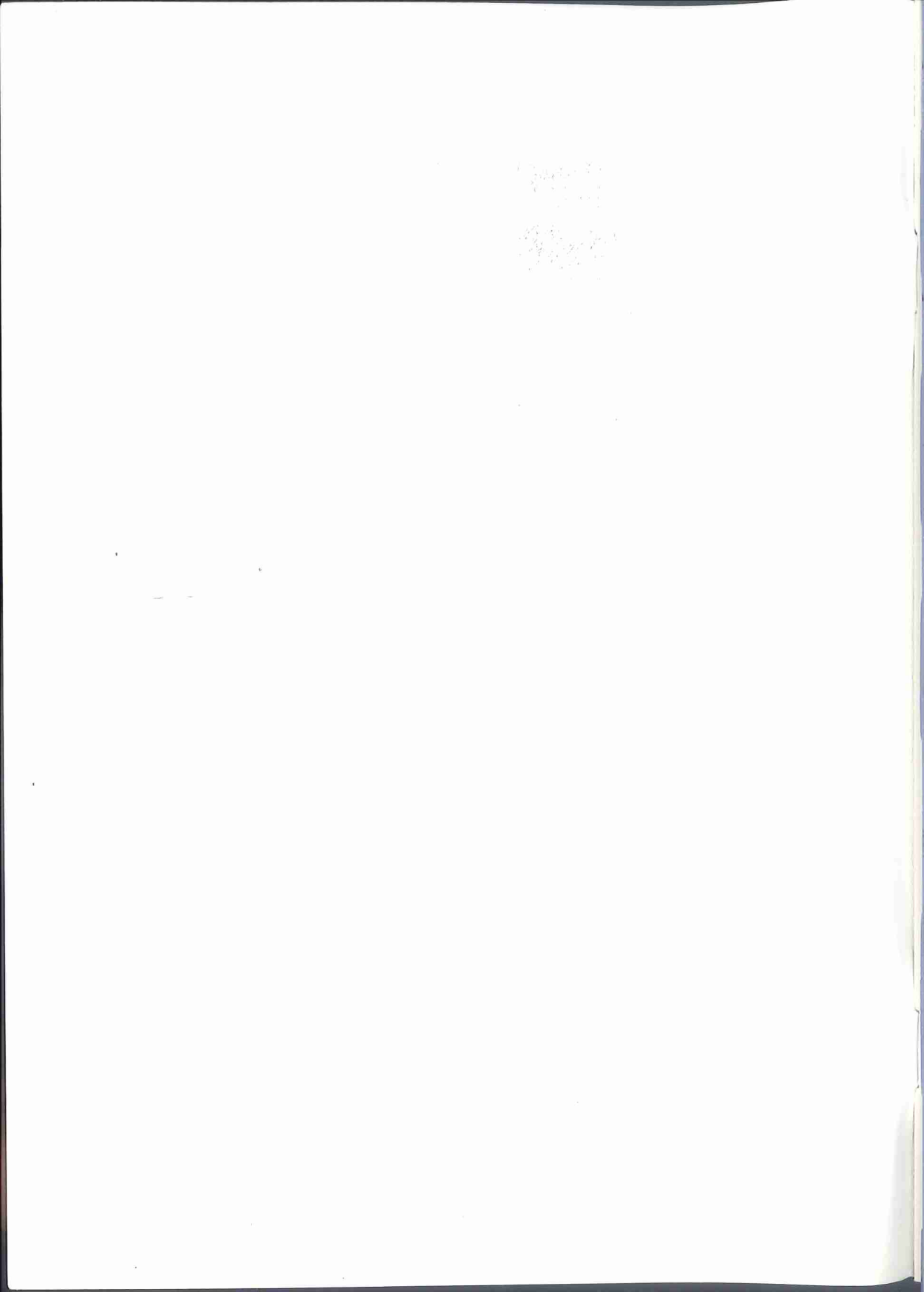


# EGİAD

EKONOMİK RAPORLAR No • 6

ME GLOBALLEŞME GL  
BALLEŞME GLOBALLE

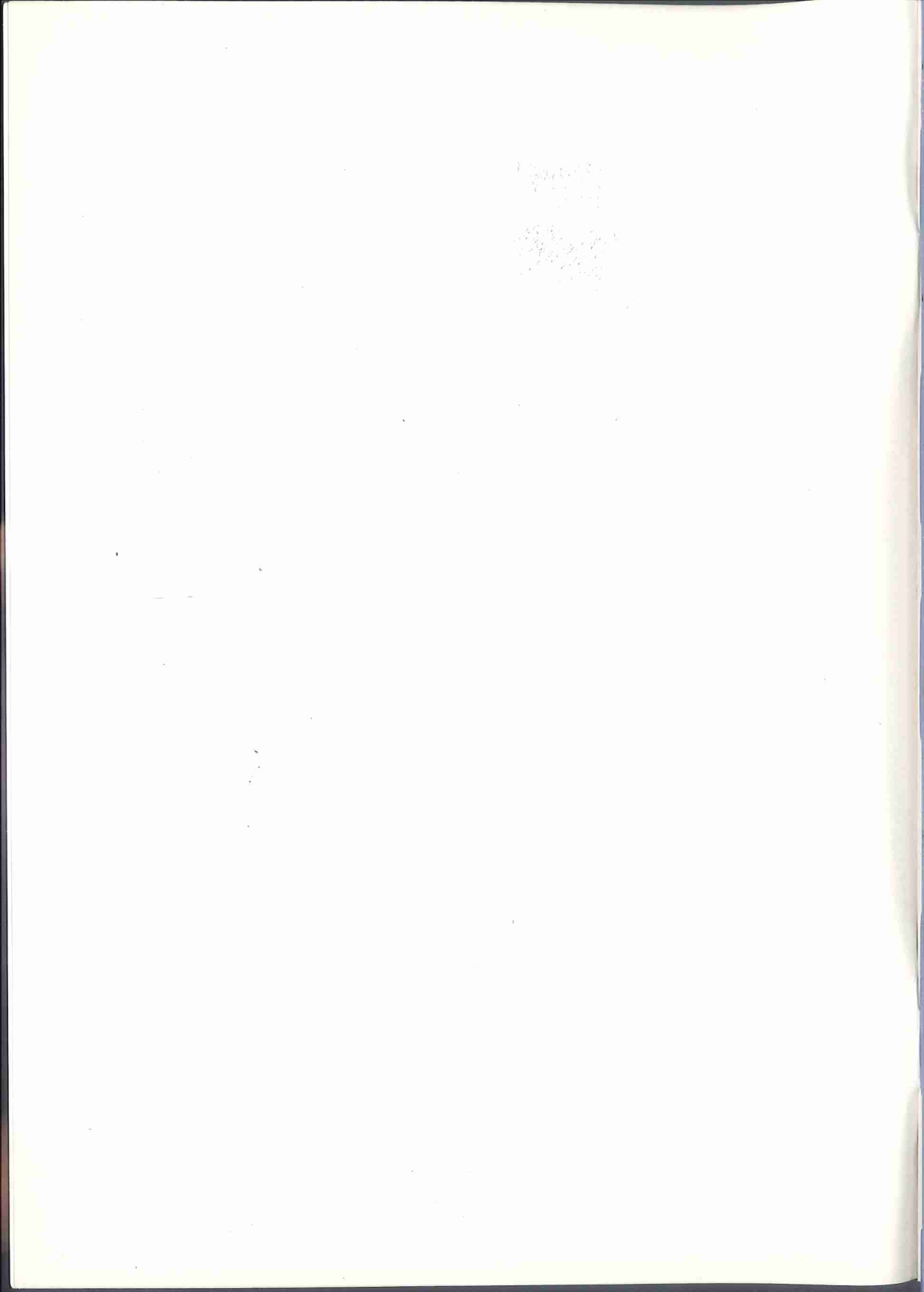




ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜN  
DİNAMİKLERİ VE GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİ

Prof. Dr. Alican KAVAS  
Doç. Dr. Mustafa TANYERİ

İZMİR - 1992





## İÇİNDEKİLER

ULUSLARARASI REKABETÇİ GÜÇ KAVRAMI.....	7
REKABETÇİ GÜCÜN BELİRLEYİCİLERİ.....	10
ALMANYA VE JAPONYA: BAŞARININ SIRLARI.....	13
DÜNYA EKONOMİSİNDE GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİ.....	16
GLOBALLEŞMENİN KARŞISINDAKİ ENGELLER.....	18
GLOBALLEŞMEDE BAŞARI KOŞULLARI.....	21
TÜRKİYE NELER YAPMALI.....	22





**Sahibi**  
Yılmaz Men  
EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı

**Yazı İşleri Müdürü**  
Can Yaşal  
Bilimsel Etkinlikler ve Eğitim  
Komitesi Başkanı  
Ahmet Gökşan

#### **Bilim Kurulu**

Prof. Dr. Hulusi Demir  
Prof. Dr. Mete Oktav  
Prof. Dr. Tevfik Pekin  
Prof. Dr. Canan Balkır  
Prof. Dr. Hüsnü Erkan  
Prof. Dr. Muammer Doğan  
Doç. Dr. Ali Nazım Sözer

#### **Rapor Kurulu**

Prof. Dr. Hüsnü Erkan  
Prof. Dr. Fevzi Demir  
Doç. Dr. İlkin Baray  
Doç. Dr. Can Aktan  
Yrd. Doç. Dr. İlhan Bölükoğlu

EGİAD Ekonomik Raporları üç ayda bir yayınlanır. Bedel karşılığı satılmaz. Yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir. Raporlarda yer alan yazılar kaynak gösterilerek kullanılabilir.

#### **Yazışma Adresi**

EGE GENÇ İŞADAMLARI DERNEĞİ  
Mustafabey Caddesi No:1/1 Kat:6  
Daire: 21 Alsancak İZMİR

#### **Baskı Hazırlık**

ORSA LTD. ŞTİ.  
1377 Sok. No:8/3  
Alsancak İZMİR  
TEL: 22 64 98 - 22 64 32

#### **Basıldığı Yer**

Tükelmat A.Ş.  
Gazi Bulvarı no:18  
Çankaya - İZMİR  
TEL:25 93 50

## SUNUŞ

20. yüzyılın son çeyreği, " Sanayi Toplumundan " " Bilgi ve İletişim Toplumuna " geçişin yaşandığı dönem olarak gerçekleşen bilgi ve iletişim devrimi, dünyamızdaki politik, ideolojik ve ekonomik yapılanmaların yenilenmesi neden oldu.

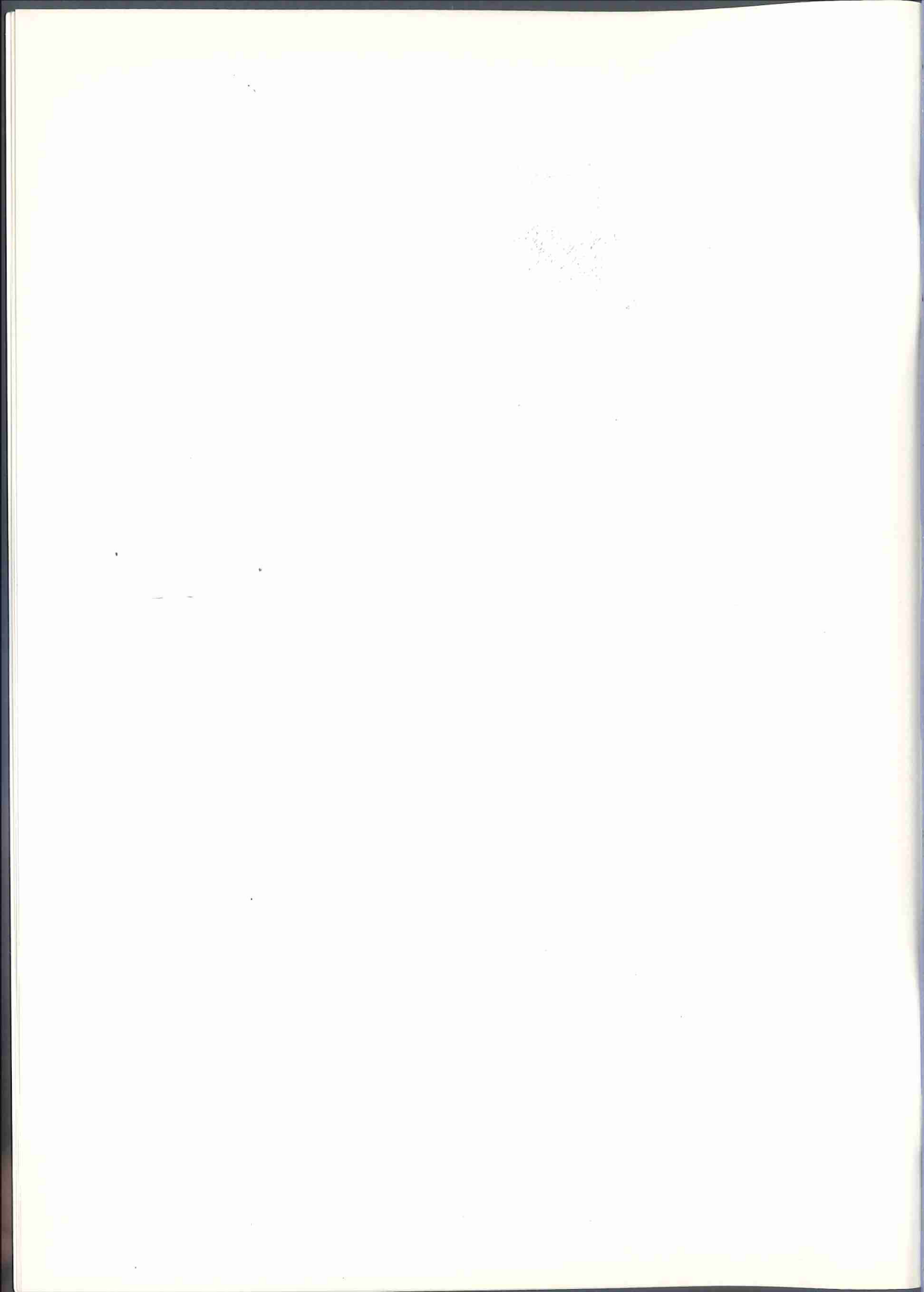
- Bilgi ve iletişim devriminin getirdiği yeni olanakları sanayi toplumunun dar kalıp ve ideolojisi içinde kapalı olarak tutma şansı yoktu. Bu nedenle " Kapalı toplum ve sosyal yapılar " yerlerini " Açık toplum ve sosyal yapılar " bıraktı.

- En başta kapalı bir toplum ve sistem olan merkezden yönetimli sosyalist sistemleri yerini açık toplum ve sistem olan piyasa ekonomilerine bıraktı.

- Kapalı sistemlerden, açık sistemlere olan yönetimin artmasına paralel olarak; ulusal sınırların kapadığıülke ekonomileri bilgi ve iletişim devrimiyle aşularak ulusal ekonomilerden uluslararası ekonomik bloklaşma ve küreselleşme ( globalleşme ) süreçlerini gündeme getirdi.

- Küreselleşme süreci, yeni ekonomik yapılanmalar yanında yeni bilimsel araştırmaların, yeni teorilerin ve yeni stratejilerin oluşturulmalarını gerektirdi. - İşte her defasında güncel bir konuyu Türk Kamuoyuna sunmaya çalışan EGIAD Ekonomik Raporları'nın elimizdeki 6. sayısı bu önemli konunun irdelenmesine ayrıldı. 9 Eylül Üniversitesi'nin değerli bilim adamları Prof. Dr. Alican Kavas ve Doç Dr. Mustafa Tanyeri küreselleşme olgusunu ve bunların getirdiği yenilik, fırsat ve sorunları araştırdılar. Kendilerine teşekkür ederken, EGIAD 'ın 6. raporunun da ilgililere ve okuyuculara yararlı olması dileklerimizle saygılar sunarım.

**Prof. Dr. Hüsnü Erkan**

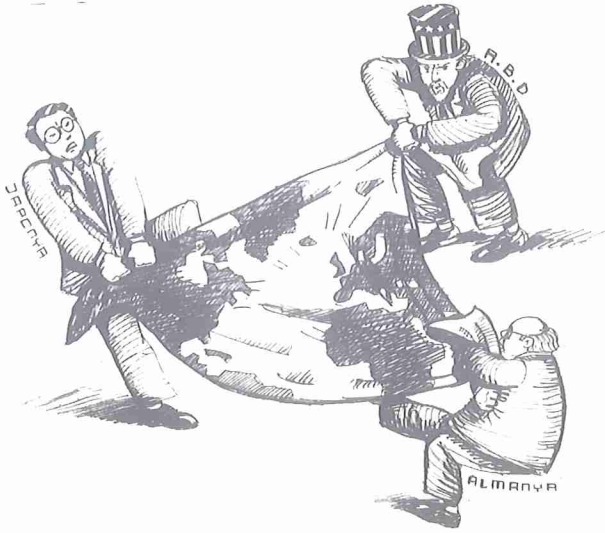




## ULUSLARARASI REKABETÇİ GÜÇ KAVRAMI

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan iki olgu önümüzdeki yüzyıla da damgasını vuracaktır. Bu olgulardan birincisi dünya ekonomisinde ülkeler arası lider olma yarışı ve dolayısıyla bu yarış belirleyen rekabetçi gücün elde edilmesi, korunması ve geliştirilmesi çabalarıdır. İkincisi ise uluslararası rekabetçi güç ile ortaya çıkan küreselleşme (globalleşme) eğilimi ve yaklaşımıdır. Bu yaklaşım; küresel pazarlar, küresel tüketiciler, küresel markalar, küresel firmalar ve küresel endüstrileri ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada uluslararası rekabetçi güç, bu gücü belirleyen faktörler, uluslararası rekabetçi güce sahip A.B.D., Almanya ve Japonya'nın özellikle imalat sanayiindeki konumu, küreselleşme uygulamaları ve bu gelişmelerin Türkiye açısından taşıdığı önem üzerinde durulmaktadır.

Son yirmi yılda ulusların ve endüstrilerin uluslararası düzeydeki rekabetçi gücü, yönetici ve politikacıların önemli ölçüde ilgisini çekmiştir. Rekabetçi gücün artması veya azalması hem



toplumları hem de o toplumda faaliyet gösteren firmaları yakından etkilemektedir. Firma düzeyinde konu irdelendiğinde, rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan firmaların yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştiremedikleri görülmektedir.

Uluslararası pazarlara açılarak bu pazarlara yerleşmede ve pazar payını korumada yalnızca "Rakiplerle mücadele etmek" yeterli olmamakta, "Etkin bir şekilde rekabet edebilmek" de gerekli olarak görülmektedir.

Toplum düzeyinde ise, rekabetçi gücün kaybı veya azalması ile bireylerin yaşam standartlarının düşmesi ve ulusal güvenliğin tehlikeye düşmesi sözkonusu olabilmekte ve rekabetçi gücün azalması o ülkenin ekonomik, teknolojik ve politik alandaki liderliğini ve

etkinliğini de tehlikeye sokabilmektedir.

Ekonominin uluslararasılaşması sonucu ortaya çıkan küresel (1) pazarlar, küresel tüketiciler ve küresel bilimler, markalar yöneticileri hem kendi ulusal pazarlarında hem de dış pazarlarda rekabet etme işlevi ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Rekabetçilik değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Rekabetçilik bir ülkenin/firmanın global strateji ile dünya pazarlarında rekabet edebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Diğer tanımlarda ise ülkenin ticaret dengesinin farklılık vermesi, düşük işçilik maliyetleri, rekabetçi olmanın bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. Ancak bu tanımlar hem yanıltıcıdır ve hem de yeterli değildir. Günümüzde bir ulusun "Uluslararası rekabetçi gücü"ndan ziyade belli endüstrilerde veya sektörlerdeki rekabetçi gücünden söz etmenin daha yerinde olacağı görüşü hakimdir (Porter, 1990).

"Uluslararası rekabetçilik" kavramı açıklanırken şu hatalardan kaçınmak gerekir. (Porter, 1990; Cho, 1992):

- a) Günümüzde hammadde, sermaye ve işgücü ulusal sınırları rahatlıkla aşabildiğinden, "doğal kaynaklara" sahip olmak her zaman o ülkenin uluslararası düzeyde rekabetçi güce sahip olduğunu göstermez. Japonya, Kore ve Almanya sınırlı doğal kaynaklara rağmen bugünkü güçlerini elde etmişlerdir.
- b) Bir ulusun uluslararası rekabetçiliğini belirlemede kullanılan diğer bir faktör belli bir üründe elde edilen "pazar payıdır". Ancak bu gösterge de yanıltıcı olabilmektedir. Çünkü bir ülkenin dünya pazarlarındaki payı devlet sübvansiyonları veya dumping uygulamaları sonucunda yapay olarak artabilmektedir. Ancak bu yöntemlerin o ülkeye rekabetçi güç kazandırdığı söylenemez.
- c) Bir ulusun rekabetçi gücünü belirlemede ve değerlendirmede kullanılan diğer bir gösterge "ticaret dengesidir". Bu ölçüte göre petrol geliri ile zengin olan ülkelerin uluslararası rekabetçi güce sahip oldukları ileri sürülemez.
- d) Uluslararası rekabetçiliği belirlemede yapılan diğer bir yanlışlık fiyat rekabetçiliği (ücretler, döviz kurları, işgücü, verimliliği) ve fiyat dışı rekabetçilik (kalite, pazarlama gibi) ayırımı yaparak konuyu irdelemektir. Ancak gerek fiyat gerekse fiyat dışı faktörler bir ulusun uluslararası rekabetçi gücünün nedenleri olarak değil sonuçları olarak görülmelidir. O halde bir ulusun, uluslararası rekabetçiliği nasıl tanımlanmalıdır? Aşağıda belirtilen şu üç özellik bu kavrama açıklık kazandıracaktır (Cho, 1992).

\* Bir endüstri yüksek karlar ve devamlı büyüme ile rakiplerine oranla dünya ticaretinde

---

(1) Küresel deyimini İngilizce global kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bu yazıda global ve küresel kelimeleri eş anlamlı olarak birlikte kullanılmaktadır.-

üstün bir pazar konumuna sahip olmalıdır.

\* Bir ulusun rekabetçi gücünden söz edebilmek için o ulusun birden fazla endüstride etkili rekabetçi güce sahip olması gerekmektedir.

\* Harici faktörlerden ziyade, ülke içi faktörlerden kaynaklanan ve rekabetçi endüstriler yönünden ortak bir temel oluşturan kaynaklara sahip olma gerekli bir koşuldur.

Porter, ülkelerin rekabetçi gücünün kaynağını şöyle belirtmektedir:

"Ulusal zenginlik..... ülkenin doğal kaynaklarından, işgücünden, faiz oranlarından, döviz kurlarından ileri gelmez. Bir ülkenin rekabetçiliği ilgili endüstrinin **yenilik yapma ve devamlı kendini geliştirme kapasitesine** bağlıdır."

Bir ülkenin uzun dönemde yaşam standartının birincil belirleyicisi "verimliliktir". "Ulusal verimlilik"- gittikçe yükselen yaşam standardı-ülkedeki firmaların yüksek verimlilik düzeyine ulaşmayı başarmalarına ve zaman içinde verimliliği arturmalarına bağlıdır. Verimlilikte devamlı artış sağlayabilmek ise ekonominin ve ekonomideki tüm kurumların devamlı bir şekilde kendisini iyileştirmesini gerekmektedir. Örneğin ürün kalitesini yükselterek, ürün teknolojisini geliştirerek ve üretimde etkinlik yaratarak verimliliği artırma gibi etkinliği artırma da ekonomide iyileştirme olarak kabul edilebilir.

Bir ülkenin rekabetçi üstünlüğü devamlı gelişme, yenilik ve değişiklikten kaynaklanmaktadır. Üstünlüğü korumada endüstriler için çok önemli olan konu tedarik kaynaklarının devamlı iyileştirilmesidir. Firma üstün olduğu alanları yenilerini yaratmak için yok etmeyi göze almak durumundadır. Eğer bunu yapamazsa başkaları (rakipleri) yapacak o firmanın yerini alacaktır. Rekabetçi üstünlüğü koruma ve devam ettirme, stratejilerde global yaklaşımı gerektirmektedir. Bu yaklaşım da dünya çapında pazarlama, dünya markası (global markalar), ölçek ekonomisi, esnek üretim ve tam zamanında üretim (JIT), öğrenme ve deneyim eğrisi gibi kavramların benimsenmesini ve uygulamasını gerektirmektedir. Endüstriler/Firmalar için rekabetçi üstünlüğü veya gücü korumada veya kazanmada önemli olarak görülen faktörler şöyle sıralanmaktadır (Ali, 1991).

- Ürün, servis kalitesi
- Verimlilik
- Yenilikçilik
- Global düşünme biçimi ve alışkanlığı
- Esnek üretim sistemleri ve tam zamanında üretim
- Pazarlama hünerleri (ürün/hizmet pazara sunmada çabukluk)

Dünya pazarlarında uzun yıllar A.B.D. eşsiz bir rekabetçi konuma sahip olmuştur. Ancak son yıllarda Amerikan ekonomisi ve endüstrisinin Japonya ve Almanya'nın rekabetçi gücüne

yenik düştüğü ve kritik endüstrilerde A.B.D.'nin pazar payı kaybettiği tartışılmaktadır. Nitekim 1987 yılında 4.000 Harvard Business Review okuyucusu üzerinde yapılan bir ankete göre katılanların %92'si A.B.D.'nin rekabetçi gücünün azaldığına inandıklarını belirtmişlerdir.

A.B.D.'nin uluslararası rekabetçiliğinin azalmasının başlıca nedenleri olarak çeşitli araştırmacılara göre şu faktörler öne sürülmektedir.

- Çalışana yatırım yapan firmaları ödüllendiren ulusal politikaların yokluğu
- Yöneticilerin global pazar gerçekleri ve uygulamaları konusunda hazır olmamaları ve teknolojik açıdan yetişmiş yöneticilerin yokluğu ya da azlığı
- Karlılık ve diğer finansal sonuçlara ağırlık verilmesi
- Kısa dönemli sonuçlar üzerinde durulması
- Motive edilmemiş işgücü
- Etkili imalat stratejilerinin eksikliği
- Yöneticilerin uluslararası ticarete fazla yönelmemeleri
- İş ahlakının azalması
- Yönetici ile çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanamaması ve iki grup arasındaki çatışma
- Etkin insan kaynakları stratejisine sahip olmama
- Yöneticilerin firmalarını yönlendirmedeki zayıflıkları
- Tutarlı ulusal stratejilerin bulunmaması.

## REKABETÇİ GÜCÜN BELİRLEYİCİLERİ

Karşılaştırmalı üstünlükler kuramı ya da döviz kuru ve faiz oranı gibi makro ekonomik değişkenler çerçevesinde yapılan açıklamalar küresel (global) rekabetin oluşumunu tam olarak açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Bir endüstride uluslararası düzeyde rekabetçi gücü belirleyici ve etkileyici faktörler 4 yıl süren ve 10 ülkeyi kapsayan çalışmalar sonucu sistemli ve kapsamlı bir model şeklinde açıklanmıştır (Porter, 1990).

Porter tarafından "elmas" olarak adlandırılan bu modelde 4 özellik bir yandan firmaların faaliyette bulunduğu çevreyi şekillendirmekte diğer yandan da birbirini desteklemekte ve güçlendirmektedir.

Bu özellikler şunlardır:

1) **Faktör Koşulları:** İnsan kaynakları, fiziksel kaynaklar, bilimsel bilgi, teknik bilgi ve pazar bilgisi konularında birikim, sermayenin maliyeti ve bulunabilirliği ve ulaştırma, iletişim, sağlık, mesken, dağıtım sistemleri ve alt-yapı gibi tüm bu faktörler ülkenin üretim

konumunu belirlemektedir. Hatta ülkenin coğrafi konumu onun dünya ticaretinde belli bir rolü üstlenmesini olanaklı kılan bir faktör olarak görülebilir. Örneğin, Singapur'un Japonya ve Orta Doğu arasındaki ana ticaret hattında bulunması ve bu ülkenin gemi tamir ve bakımında merkez olmasını kolaylaştırmıştır. Türkiye'nin de jeopolitik konumu ve son yıllarda Türk Cumhuriyetleri ve Karadeniz Ekonomik İşbirliği alanlarında lider rolüne girmesi endüstri ve ticarete atılım yapmasını sağlayıcı bir faktör olarak görülebilir. İsviçre'de farklı dillerin konuşulması bu ülkenin bankacılık, ticaret ve lojistik alanda avantaj sağlamasına yol açan bir faktör olarak görülmektedir. Ancak, uluslararası rekabet gücüne erişimde yalnızca bu faktörlere sahip olmak yeterli değil, önemli olan bunları etkili ve verimli bir şekilde kullanmaktır. Ulusların belirli endüstrilerde başarılı olması onların ihtiyaç duyulan faktörleri bir araya getirme ve iyileştirmede gösterecekleri performansa bağlıdır.

**2) Ülke İçi Talep Koşulları:** İç pazardaki talebin varlığı, bu talebin niteliği ve miktarı pazardaki rekabetin oluşumunda etkili olmaktadır. Ulusal pazarda alıcılar kalite, dizayn ve servis konusunda ne kadar titiz davranırlarsa, firmalar da o derece rekabetçi üstünlük elde etmek için çaba harcayacaklardır. "Ulusal tutkular" uluslararası rekabet gücüne sahip endüstriler yaratabilmektedir. Örneğin; Amerikan tüketicisinin spor, sinema, TV ve müziğe olan ilgisi bu ülkeyi bu konularda lider yaparken İngilizlerin bahçeciliğe olan tutkuları bu ülkedeki firmaların bahçe araçlarında dünya çapında söz sahibi olmalarını sağlamıştır.

**3) İlgili ve Destekleyici Endüstrilerin Varlığı ve Gelişmişlik Düzeyi:** İlgili endüstrilerin varlığı ve belli bir endüstriyi destekleyen yan endüstrilerin bulunması o endüstride rekabetçi gücün sağlanmasına yardımcı olmakta ve uluslararası düzeyde başarısını güçlendirmektedir.

**4) Firma Yapısı, Stratejisi ve Rekabet:** Firma hedefleri, stratejileri, organize olma şekilleri ve iç pazarın yapısı ulusal rekabette üstünlüğü belirleyici öğelerdendir. Organizasyon becerileri ve yönetimin tutumları (örneğin, seyahate, yeni dillere, yeni yönetim şekillerine karşı ilgi ve tutum gibi) firmanın ulusal ve uluslararası pazarında rekabet gücüne kavuşmada etkili olarak görülmektedir.

Nitekim, iç rekabetin yoğunluğu (şiddeti) daha iyiyi bulma ve rekabet üstünlüğü elde etmede firma için bir baskı unsuru oluşturmaktadır. İç pazarda ölçek ekonomisi avantajlarını yakalamak, kaliteyi geliştirmek, yeni ürün ve proses yaratmak uğruna firmalar arasında görülen uğraşı ve mücadele rekabetçi güce sahip firmaların ortaya çıkmasında olumlu katkıda bulunmaktadır.

Son olarak şans, devletin politikaları ve girişimci potansiyeli rekabetçi gücün elde edilmesinde etkili olan faktörlerdir. Örneğin; gemilere olan talebin artması Güney Kore'nin

gemi inşa alanına girmesine, batılı ülkelerin Hong Kong'dan ithal edilen tekstil ürünlerine kota koymaları Singapur ve Japonya'nın bu alana girmesine neden olmuştur.

Cho (1992), Porter tarafından geliştirilen modelin daha çok endüstriyel devrimini tamamlamış ve gelişmiş ülkelerin rekabetçi gücünü açıklamada kullanılabileceğini iddia ederek 9 faktör içeren bir model geliştirmiştir. Bu faktörler; fiziki faktörler olarak

- (1) doğal kaynaklar,
- (2) iş çevresi,
- (3) iç talep,
- (4) ilgili ve destekleyici endüstriler; insan kaynakları olarak
- (5) çalışanlar,
- (6) politikacı ve teknokratlar,
- (7) girişimciler,
- (8) profesyonel yönetici ve mühendisler ve harici faktörler olarak
- (9) şans şeklinde sıralanmaktadır.

Sonuç olarak uluslararası düzeyde rekabetçi güç elde etmek isteyen gelişmekte olan ülkelerde fiziki ve insan faktörlerinin hazır olması ön koşuldur.

Hızla ve sürekli olarak yenilenen teknolojilerin uluslararası rekabeti çok dinamik ve kırıcı bir niteliğe kavuşturması firmaların daha aktif politikalar izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde ulusların rekabetçi konumu büyük ölçüde araştırma ve geliştirme güçlerine ve yeteneklerine bağlıdır. Ülkenin iyi tanımlanmış bir bilim ve teknoloji stratejisi olması sektörel politikaların uygulanmasını da kolaylaştırmakta ve dışa açılma sürecinde firmaların gereksinime duyduğu üretim bilgisi ve teknolojisi açığının kapatılmasında da katkı sağlamaktadır.

Yeni teknolojilerin giderek daha sermaye yoğun biçime dönüşmesi, teknolojilerin yaşam evrelerinin kısalması, işletmelerin ölçek ekonomilerine geçişini, belirli alanlarda uzmanlaşmayı ve uluslararası bağlantılar kurulmasını zorunlu kılmaktadır (TÜSIAD, 1991). Teknoloji geliştirme gücünün artmasına paralel olarak ürün çeşitlendirmesi ve ürün uyarlama hızının artması dünya pazarlarında firma ve/veya ülkenin rekabet avantajı kazanmasını kolaylaştırmaktadır.

Teknolojiyi geliştiren firmanın tüm pazarlarda önemli bir fırsat yakaladığı görülmekle birlikte, firmanın pazarlama ve yönetim becerisi bu fırsatı reel bir pazar payına ve satış hacmine dönüştürebilmeye yeterli değil ise lideri izleyen birçok firma bu boşluğu doldurmaya aday olmaktadır. Çoğu zaman yeniliği yaratan ve teknolojiyi geliştiren firma pazarın kremasını daha hızlı hareket eden rakiplere kaptırmaktadır. Yirminci yüzyıla

damgasını vuran birçok yeniliğin yaratıldığı yer A.B.D. olmasına rağmen teknolojinin yeni ürün fikirlerine ve somut ürünlere dönüştürülmesi ve pazara sunulması Japon sanayii tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu olgu, Japonya'nın global rekabeti daha kolay sağlamasına yol açan gerçeklerden biridir.

Global rekabet savaşı 80'li yıllarda maliyet ve kalite avantajına dayandırılırken 90'lı yıllarda bu iki faktör yerine yepyeni pazarlar oluşturma ve bu pazarlarda etkinlik sağlamayı başaran firmalar öne geçecektir. Yeni pazarların oluşturulması, yepyeni ürünler ve kullanım biçimleri geliştirmekle sağlanabilir. Örneğin, sesle çalışan cihazlar, yapay kemik, mikro robotlar, kendi kendine park eden arabalar yepyeni rekabet ortamları ve pazarlar yaratacaktır (Hamel ve Prahalad, 1991).

Yenilikçi ürün kavramlarının yaratılması ve ticarileştirilmesinde başlıca üç boyut dikkati çekmektedir.

- 1) Önceden bilinen bir ürüne önemli ve yeni bir işlev eklenmesi (Yamaha'nın dijital piyanosu)
- 2) Bilinen bir işlev gören ürünün yepyeni bir forma kavuşturulması (Bankamatikler ve Sharp'ın elektronik Organizer-Pocket Calendar'ı)
- 3) Yeni bir ürün konsepti aracılığıyla yepyeni bir işlev geliştirilmesi (Evde kullanılan fax cihazları ve video kameralar)

Firmalar bu yolla pazar payları, satış hacimleri ve karlılıklarının artırılmasını sağlamakta ve rekabetçi pazar liderliğini koruyabilmektedirler.

## ALMANYA ve JAPONYA: BAŞARININ SIRLARI

Uluslararası ticarete Almanya ve Japonya'nın son yıllarda imalat sanayiindeki başarısı dikkat çekicidir. Nitekim, 1960'larda Avrupalı ve Japon yöneticiler A.B.D.'li firmalardan neler öğrenebileceklerini araştırırken, 1980'li yıllarda ise A.B.D.'li firma yöneticileri Avrupalı ve Uzak Doğulu dünya çapındaki rakiplerinden neler öğrenebileceklerini sormaya başladılar.

Dünya ekonomisinde "üçler" olarak ifade edilen A.B.D., AT ve Japonya'nın başarısında değer yargıları ve kültürel yaklaşım farklılıkları ötesinde "yönetim" önemli rol oynamaktadır.

Teknoloji ve imalat sanayii yoluyla rekabetçi güç elde etmede Almanya ve Japonya'dan alınabilecek dersler bulunmaktadır. Bu nedenle bu ülkelerdeki firmaların çarpıcı özellikleri şunlardır (Hayes ve Wheelwright, 1984).

- a) Alman imalat sanayiinde "herşeyi doğru yapmak" temel ilkedir. Düzen ve titizlik adeta

bir tutku olarak görülmektedir.

b) Yönetimsel hiyerarşide teknik uzmanlığa önem verilmesi Alman imalat sanayiinin tipik bir görüntüsüdür. Firma veya yöneticinin "**teknikteki hüneri**" önemli bir prestij kaynağıdır.

c) Geleneksel çıraklık eğitim sistemi hünerli ve teknik yönden iyi yetişmiş işçi ordusunun temelidir. İşçi düzeyinde sahip olunan bu teknik beceri kaliteli ve titiz üretiminin başlıca nedeni olarak ifade edilmektedir.

d) Alman stili müşteri yönlü olma, kaliteli ürünün zamanında teslimi ve mükemmel bir satış sonrası hizmeti içeren pazarlama anlayışını sergilemektedir.

e) Çoğu Alman imalat sanayii firmaları yaşamak için ihracat yapmak ve dünya çapındaki rakipleriyle rekabet etmek zorunda olduklarının bilincindedirler.

f) Alman imalat sanayiinde diğer bir özellik "uzun dönemli" hedeflerin geçerli olmasıdır. Uzun dönemde karlılık daha önemli görülmektedir. Bunda Alman hissedarların yönetim üzerindeki etkisinin az olması ve bankaların yönetim kurullarında yer alması etkili olmaktadır. Ayrıca, işçilerin işten çıkarılması veya kötü performans nedeniyle işten atılması şeklinde bir baskı, A.B.D.'nde olduğu derecede yaygın değildir.

Hem işçilerin hem de yöneticilerin teknik uzmanlığa sahip olması yönetim kadrosu ile üretim kadrosu arasında etkin ve verimli bir iletişimin kurulmasında olumlu bir etki yaratmaktadır. İşçilerin ağırlıkta olduğu iş konseylerinde önemli konuların tartışılması konsensüs arayan bir karar sürecinin varlığı ve "Biz bu işte hep beraberiz" duygusunun hakim olması diğer önemli özelliklerdir.

a) **Temizlik, sessizlik ve düzenlilik** Japon işletmelerinde ilk planda göze çarpan bir özelliktir. Bu özelliklerde yönetimin tutumu, uygulamaları ve yönetim sisteminin etkisi olduğu açıktır.

b) Japon işletmelerde iş tanımlarında üretim, kalite, iş arkadaşlarına yardım gibi unsurlar ile birlikte her çalışana kendi aletinin veya makinasının temizliği ve bakımı ile ilgili sorumluluk verildiği görülmektedir. Böylece alet ve makinaların daha uzun ömürlü olması sağlanabilmektedir.

c) Japon yönetim sisteminde stok "tüm kötülüklerin kaynağı" olarak değerlendirmekte ve fabrika düzeyinde stok bulundurulmamaya çalışılmaktadır. Stok bulundurulmaması herşeyden önce stok kontrol sistemleri elemanlarına olan gereksinimleri ortadan kaldırmaktadır. Zamanında üretim (Just in Time) ve esnek üretim sistemleri gibi kavramlarda stoksuz çalışma ilkesi önemli olmaktadır. Nitekim, zamanında üretim, kalite kontrolü, devamlı ve güvenilir dağıtım ağı ve sistemi uygun yerleşim yeri, bilgisayarlı iletişim sistemi



ve istikrarlı üretim programlarına gereksinme göstermektedir. Böylece sıfır stokla çalışan bir sistemde stoklama giderleri ve dolayısıyla maliyet azaltılmaktadır. Kavramın başarısı için imalatçı ile tedarikçi arasında yakın ilişki kurulması gerekmektedir ve "ilişki pazarlaması"sının geliştirilmesi ön plana çıkmaktadır.

d) Japon işletmelerinde amaç "hatadan-arınmış", "engellemelerden-uzak" ve "krizden-arınmış" bir sistem içerisinde çalışmayı sağlamaktır.

e) "Kalite bilincinin" ve "Made in Japan" imajının 25 yıllık sıkı ve inanca bağlı çalışma sonucu oluştuğu Japon işletmelerinde geçerli olan felsefe şudur:

"Kaliteyi nihai üründe kontrol etme yerine kalitenin tüm aşamalarda ve hatta kalite sağlamadan önce, kalitenin önceden düşünülmesi ve planlanması önemlidir."

Yüksek kaliteli ürünler üretmek çalışan için bir övünç ve kıvanç kaynağı olmakta ve yönetimin tutum ve yaklaşımları ile çalışanın kalite bilinci ve davranışı pekiştirilmektedir. Aksine, düşük kaliteli ürün üretmek ise utanç kaynağıdır. Japonya'da "Biz" herkesi; "Onlar" ise hatalı ürünleri kapsarken, A.B.D.'nde üretim ve kalite kontrol personeli arasında "Biz ve Onlar" ayrımı vardır. Japonya'da üretimde kaliteyi sağlamada üretime giren materyal ve maddelerde %100 kontrol yapılmakta ve materyalin tedarik edildiği kaynaklar ile sağlıklı ve uzun süreli bir ilişki kurulmaktadır. Kalitenin anlamı "Hatadan arınmış" faaliyet olarak algılanmakta ve faaliyetteki herhangi bir sorun kalite sorunu olarak irdelenmektedir. Üretim ve dağıtımda "Sıfır Hata" hedef olarak alınmakta ve hata oranı yüzdeler ile değil milyonda/birim olarak ölçülmektedir.

f) Japon yönetim felsefesi uzun-dönemli çaba harcama, ömür boyu eleman istihdamı, uzun dönemli müşteri ilişkileri ve grup bilinci esaslarına dayanmaktadır.

Dünya çapında rekabetçi güce sahip bu ülkelerden alınacak dersler vardır:

1) İşgücünün beceri ve kapasitesini yükseltmeye yönelik yatırımlar verimlilik ve kalite üzerinde olumlu rol oynamaktadır. Çalışanların mühendislik ve teknik becerilerinin geliştirilmesi ile birlikte problem bulma ve çözme becerisinin de kazandırılması gereklidir.

2) Kalite yoluyla rekabet temel ilke olarak kabul edilmelidir. Ürün kalitesinde mükemmeli aramak esas olmalıdır. Bu amaca ulaşmak için ürün dizayn aşamasında, üretim ve dağıtım sürecinde kaliteyi olumsuz etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması yolunda çalışmalar yapılmalı ve işletmenin tüm bölümleri arasında gerekli eşgüdüm sağlanarak işletmede "**toplam kalite yönetimi**" anlayışı geçerli kılınmalıdır.

3) Yönetim kadrolarında yer alanların "teknik bilgiyle" donatılmaları zorunlu olmalıdır. İşçiler ve yöneticiler arasında doğal ve verimli bir ilişki ve etkileşimin sağlanması herşeyden önce ortak dil, bilgi düzeyi ve beceriye sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak bu ortam

sağlandıktan sonra iki taraf arasında karşılıklı güvene dayalı iletişim sağlanabilir ve saptanan amaçlara birlikte ulaşılabilir.

4) Uzun dönemli hedefler, kısa ve kısır hedeflere tercih edilmeli ve yönetim bir vizyona sahip olmalıdır. Başka deyişle, miyopik düşünce ve davranış yerine uzun dönemli, ileriye yönelik strateji ve politikalar üretebilecek ve uygulayabilecek bir yapı ve kurum kültürü oluşturulmalıdır.

### **DÜNYA EKONOMİSİNDE GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİ**

1980-1990'lı yıllarda ekonomilerin uluslararasılaşması ve bloklaşması dünyanın ekonomik, teknolojik ve kültürel coğrafyasını yeniden şekillendirmektedir. Ayrıca, dünya siyasi iklimindeki yumuşama yeni pazar imkanlarının, bölgesel işbirlikleri ve bütünleşmelerin yoğunlaşmasını sağlamakta ve tüketim yapısında değişmelere yol açmaktadır.

Ekonomik uluslararasılaşmada geleneksel anlamdaki ürünler yerine değişik ulusların katılımıyla ortaya konan ürünler ve ulusal pazar yerine uluslararası pazarlar mevcuttur. Bu pazarlarda değişik kültüre sahip tüketicilerin zevk ve tercihlerinde oluşan veya oluşturulan "homojenlik", "dünya tüketim kültürünün" gelişmesine yol açmaktadır. Nitekim Levitt'in (1983) şu görüşü firmaların küreselleşme sürecinde etkili olmuştur:

"Dünya giderek ortak bir pazar yeri olmakta ve bu pazarda insanlar (nerede yaşadıkları önemli değil) aynı ürünleri ve yaşam biçimlerini istemektedirler. Firmalar, ülkeler ve kültürler arasında farkları aşarak küresel çapta oluşan bu istek ve ihtiyacın tatminine çalışmalıdırlar".

Bu homojen tüketici grubunun ortaya çıkmasında iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmelerin ve homojen ihtiyaçları tatmin kapasitesine sahip ürünlerin varlığı önemli rol oynamaktadır.

Globalleşme çok boyutlu ve bir dizi düzenlemelerden sonra ortaya çıkan bir süreçtir. Kendi ulusal pazarında faaliyet gösteren bir firmanın sırasıyla "**uluslararası firma**", "**çokuluslu firma**" ve "**global firma**" niteliğine ve boyutuna ulaşması ve global rekabeti kavrayabilme yeteneğine kavuşması belirli koşulların varlığına bağlıdır.

Üretim, finansman, teknoloji, pazarlama, yönetim, örgüt iklimi ve firma kültürü gibi faktörleri kapsayan uzmanlaşmış bilgi birikiminin ve kaynakların oluşturduğu sinerjik etkiler bu sürecin tamamlayıcı öğeleridir.

Küresel rekabeti etkileyen çevresel faktörler dışında firmaların küresel pazarda bir pay elde etmesinde rekabetçi üstünlük, işgücü ve sermaye verimliliği, sermaye maliyeti, ürün ve proses teknolojisi ve yönetim ve pazarlama hünerleri etkili olmaktadır. 2000'li yıllarda firmaları global düşünmeye ve hareket etmeye iten faktörler arasında değişik ülkelerdeki

rakip firmalar arasında "stratejik dostluklar ve ortaklıklar" yoluyla teknoloji, üretim ve pazarlama alanında işbirliğine yönelme eğiliminin artması önemli rol oynamaktadır. Küresel firmaların, küresel rekabette başarı için geliştirdikleri stratejiler düşük maliyetli üretim, farklılaştırılmış ürün ve "korunmuş pazarda" faaliyet gösterme esasına dayanmaktadır (Porter, 1980).

Küresel pazarlarda ve firmalarda gözlemlenen değişimler şöyle sıralanabilir:

- Kitle iletişim araçları ve özellikle uydu yayınlarının yaygınlaşması ile dünyada bazı ürünlerde "standart küresel tüketim kültürü" ortaya çıkmıştır.
- Tüketim kültüründeki bu değişimler "dünya markalarının" çoğalmasına ve yaygınlaşmasına yol açmaktadır.
- Dünya markalarının yaygınlaşması firmaların dünya çapında standart pazarlama stratejileri uygulamalarını teşvik etmektedir.
- Uluslararası düzeyde rekabet edebilmek amacıyla firmalarda küresel işletmecilik sistemleri ve organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. Yönetim felsefelerinde "bölgesel merkezci" veya "jeo-merkezci" yaklaşımlar adapte edilmektedir.

Global üretim ve pazarlama planlaması mantığı ile hareket eden firmalar uluslararası rekabetin kırıncı etkileri karşısında yeni stratejiler belirlemektedirler. Bu bağlamda ucuz girdi kaynaklarına yaklaşma, pazara eşit uzaklıkta optimal bir coğrafi konumlandırma stratejisi ya da pazarlama kolaylıklarından yararlanmak amacıyla teknik alt yapısı gelişmiş ülkelerde yatırım yapma alternatifleri değerlendirilmektedir. Örneğin; Hewlett-Packard bilgisayar firması, faaliyetlerini nitelikli mühendislerin yüksek ücretle çalıştırılabildiği Kaliforniya'dan düşük ücretli montaj işçilerinin bulunduğu Malezya'ya kaydırmıştır.

Ulusal pazarda rekabeti kabul eden firmaların belirli bir süre sonra global ölçekte ve kalitede üretim yapan, uluslararası faaliyetlerini bütünleşik bir yapıya kavuşturmuş firmaların karşısında pazarlarını kaybetme tehlikesi ile karşılaştıkları görülmektedir. İhracat yoluyla uluslararası pazarlara açılma, uzun dönemde bu tür firmaların rekabet ortamında etkinliklerini devam ettirmeleri için yeterli olmamaktadır. Yabancı pazarlarda üretim imkanlarının araştırılması, teknoloji üstünlüğünün ve know-how vb. avantajların üretim yoluyla pazar fırsatlarına dönüştürülmesi, mamul farklılaştırma ve yeniliklerin global pazarlama stratejileri ile desteklenerek pazar liderliğinin kazanılması gerekmektedir.

Dünya pazarlarında girdi maliyetlerinin büyük ölçüde değişiklik göstermesi nedeniyle global pazarlama yaklaşımı ile hareket eden yatırımcıların ve firmaların ucuz girdilerin ardından pazarları dolaştıkları ve yer değiştirdikleri görülmektedir. global kaynak değerlendirme (global sourcing) niteliği taşıyan bu yaklaşım ile firmalar uluslararası pazarlarda rekabet

edebilmek için uygun kaliteli ve düşük maliyetli girdilere yönelmektedirler. IBM bu yaklaşımla dünyanın birçok yerinde oluşturduğu uzmanlaşmış üretim üniteleri ile farklı parçaları daha ekonomik olarak üreterek gelişen rekabet ortamında liderliğini koruma savaşı vermektedir.

Bir ülkenin tek bir firma ile global rekabeti koruyabilmesi mümkün olmakla birlikte bunun o ülkenin rekabetçi gücünü yansıttığı söylenemez. Ancak bu firmanın teknoloji, finansal kaynaklar, yatırım gücü, yönetim felsefesi, pazarlama stratejisi, örgüt yapısı ve insan gücü kaynaklarını uluslararası boyutlarda yönlendirebilme yeteneği ile çok sayıda ulusal pazarı eşgüdümlü olarak değerlendirme becerisine sahip olması gereklidir. Bu operasyonlarda firmayı destekleyecek belirli ekonomik faktörlerin bulunması zorunludur.

Bütün bu yaklaşımların ışığında global işletmecilik kavramının, firma veya ülke bazında en geniş anlamda amaçların ve kaynakların tüm dünya pazarlarına odaklanmasını ve geniş pazar fırsatlarının değerlendirilmesini hedeflediği belirtilebilir.

Bu hedefin gerçekleştirilmesinde izlenecek stratejilerin oluşturulmasında iki önemli ve birbiriyle ilişkili faktör bulunmaktadır:

- a) Hedef endüstrilerin belirlenmesi
- b) Etkin pazar örgütlenmesi ve vizyonu olan stratejik planlama

## GLOBALLEŞMENİN KARŞISINDAKİ ENGELLER

Globalleşme olgusu 1980'li yılların getirdiği bir ekonomik gelişme olarak dikkati çekmektedir. Ancak bu gelişmenin ömrü uluslararası toplum ve dünya ekonomisi açısından ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz faktörlere bağlı olarak belirlenecektir. Yüzyılın sonuna doğru globalleşmenin getirdiği olumlu yansımalar Doğu-Batı ve Kuzey-Güney arasındaki ekonomik ve siyasi ilişkilerin gelişme paralelinde globalleşmeye karşı bazı olumsuz eğilimlere dönüşebilecektir. Bu görüşü destekleyen önemli veriler bulunmaktadır.

Globalleşme süreci 1980'lerden bu yana önemli krizler geçirmiştir. Ekonomik, yönetsel ve kurumsal bazı engeller nedeniyle çoğu zaman global rekabetin gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır.

Ekonomik engeller arasında taşıma ve depolama maliyetleri, bir ülke pazarından diğerine değişiklik gösteren ürün tercihleri, hızla değişen teknoloji ve kısa mamul yaşam dönemleri, dünya ölçeğinde talebin yeterli olmaması sayılabilir. Yönetimsel engeller ise çoğu zaman pazarlama, finansman, personel vb. stratejileri uygulanmasında kendini göstermektedir. Yasalar, kültür, eğitim vb. çevresel faktörlerin etkilediği ülkeden ülkeye değişen yapı global yaklaşımların uygulanmasını güçleştirmektedir.

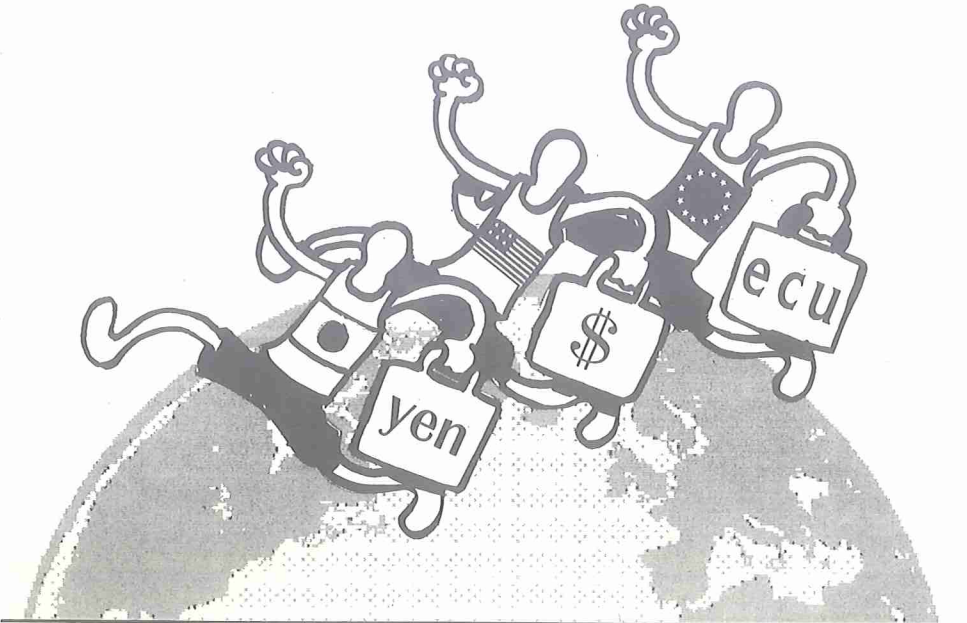
Kurumsal engeller kapsamında ise hükümetlerin kendi firmalarını ve endüstrilerini korumak amacıyla uyguladıkları tarife dışı engeller ve gümrük vergileri, çalışma mevzuatı vb. faktörler sayılabilir.

Globalleşme, üçler ekonomisinde (TRIAD-K.Amerika, AT ve Japonya) yoğunlaşan endüstriyel firmaların ve dev bankaların doğmasına yol açmıştır. Bu olgu, gelişmekte olan ülkelere doğrudan yatırımların azalmasına veya duraklamasına neden olmuştur. Bu ülkelerin arasında yalnız Güney Doğu Asya ve Çin gibi ayrıcalıklı konumdaki birkaç "Yeni Sanayileşen Ülke" çokuluslu yatırımların yoğunlaştığı ülkeler olmuştur. Geriye kalan dünya ülkelerinde çokuluslu şirketlerin yatırımları en az düzeye inmiştir. Dünya pazarı, TRIAD ülkeleri ile birkaç Asyalı Yeni Sanayileşen ülkenin pazarı durumuna gelmiştir.

Bu nedenle, 1990'lı yılların globalleşmenin yargılandığı ve uluslararası ekonomik düzende yeni arayışların gündeme geleceği bir dönem olması beklenmelidir.

### Üçler Ekonomisi

Dünya ticaretinde gözlemlenen diğer bir olgu ise; bir taraftan bölgesel ticari bloklar oluşurken diğer taraflar da liberallik perdesi altında gizli bir "korumacılık" devam ettirilmektedir. 1992-Avrupa Tek Pazarı, A.B.D., Kanada ve Meksika arasında serbest ticaret bölgesi oluşturulması ve Türkiye liderliğinde Karadeniz Ekonomik İşbirliği yolundaki



atılımlar uluslararası ticaretin ve rekabetin gelişimini etkileyecek gelişmelerdir. Başka bir deyişle, 1990'lı yıllar 40 yıl önce oluşturulan ticaret sisteminden daha farklı bir sistemi ortaya çıkarmaktadır. Başlıca değişiklik iki alanda görülecektir. Bir ekonomik süpergüç yerine, dünya 3 güçlü ekonomik blokla karşı karşıya bulunacak ve her biri ekonomi, finans ve ticaret alanında liderliği ele geçirmek için mücadele edecektir (Moller, 1991). Bu üç blok Kuzey Amerika (A.B.D. ve Kanada), Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Japonya'nın liderliğinde Singapur, Güney Kore, Hong Kong ve Tayvan gibi ülkeleri içermektedir. Kuzey Amerika, AT ve Japonya dünya nüfusunun %15'ini, dünya ticaretinin %47'sini ve dünya gayri safi milli hasılasının %59'unu oluşturmaktadırlar.

Üçler ekonomisi ile ilgili spesifik veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Bu ekonomiyi oluşturan pazarlarda tüketiciler, evrensel ihtiyaçları, teknolojiyi ve yaşama biçimini paylaştıklarından global ürünlere ve fikirlere karşı daha duyarlı ve açık bulunmakta ve karlı bir pazar oluşturmaktadırlar. Yeni sanayileşmiş ülkeler ve diğer gelişmekte olan

**Tablo 1: Üçler Ekonomisi, 1987**

ÜLKE	GSMH (Trilyon Dolar)	Nüfus (Milyon)
A.B.D	4.5	244
AET	4.1	324
Japonya	2.8	121

ülkelerin bu pazarlarda pay elde etmek için uğraşı verdikleri görülmektedir. Ancak bu pazarlarda başarılı olmak sanıldığı kadar kolay değildir. Herşeyden önce tüketicinin bilgili ve titiz olduğu bu pazarlarda ürün ve hizmetler ve uygulanan pazarlama teknikleri çok ileri düzeydedir. Üçlerin kendi aralarında yoğun rekabet sözkonusudur ve bu rekabet daha çok fiyat dışı faktörlerle yapılmaktadır (Kavas, 1991).

Üçler Ekonomisi'nin geleceği ile ilgili tahminlere göre gelecek 10 yılda A.B.D. ve Kanada temel (primer) ürünlerdeki güçlü konumlarını koruyacak, Japonya ve Uzak Doğu'daki ülkeler ise teknoloji ve imalat proseslerinde daha üstün olacaklardır. A.B.D.'nin ekonomik ve teknolojik yönden zayıflaması ve liderlik kapasitesinin düşmesine rağmen ne Avrupa'nın ne de Japonya'nın gelecekte dünya liderliğini elde etmek için yeterli ekonomik büyüklüğe, teknolojik know-how'a ve politik ihtirasa sahip olduğu görülmektedir (Moller, 1991).

## GLOBALLEŞMEDE BAŞARI KOŞULLARI

Uluslararası düzeyde başarılı ve rekabet gücüne sahip firmalar, aktif ve yaratıcı bir rekabetçi strateji izleyen ve uluslararası değişim dinamiklerini dikkatle değerlendirerek yeni fırsatlar peşinde, bitmek tükenmek bilmeyen bir arayış içinde faaliyetlerini yönlendiren organizasyonlardır.

Böyle bir organizasyon yapısı içinde firmanın dünya pazarlarında girişeceği rekabet savaşında en önemli koşul stratejik konumlandırma (positioning) ve rekabetçi araçların seçiminin gerçekçi yapılmasıdır. Sektörler arasında uygun bir seçim ve bu sektörde rekabeti etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerin ayrıntılı bir analizi firmaya önemli pazar boşlukları bulmada yardımcı olmaktadır.

Global rekabete soyunmak isteyen işletmelerin dünya çapında ürünlerle başarılı olmaları "kritik başarı" faktörlerindeki performanslarına bağlı olacaktır (Rosow, 1988).

1) **Yüksek düzeyli araştırma-geliştirme çabaları ve yeni teknoloji geliştirme yatırımları,** Üke olarak milli hasılanın yüzdesi olarak en çok ar-ge harcaması yapılan ülkeler sırasıyla İsveç(%3), Japonya(%2.9), Almanya(%2.8) ve A.B.D.(%2.6)'dır.

2) **Faktör maliyeti ve kalitesi.** Bir firmanın global ölçekte etkin rekabet gücüne kavuşması faktör maliyeti ve/veya faktör kalitesi yönünden rakiplerine oranla ne ölçüde farklı olduğuna bağlıdır.

3) **Araştırma-geliştirme çabaları sonucu oluşan meyvelerin ticari yönden anlamlı ve kaliteli ürünlere hızlı dönüştürülebileceği bir işletme yapısı**

4) **Dünya çapında kalite ve maliyet gibi iki önemli ve kritik faktörü yönetmedeki yetenek**

5) **Dünya çapında yatırım, üretim ve pazarlama stratejileri geliştirebilme, üretimde ve pazarlamada ölçek ekonomisi avantajlarından yararlanabilme**

6) **İnsan kaynaklarına gereken değeri vermek ve kaynakların verimliliğini artırıcı geliştirmelere açık olmak**

7) **Global pazarlara yönelme sonucu örgütün yeniden şekillenmesi zorunluluğu karşısında örgütsel değişime ve gelişime hazır olabilmek**

8) **Yer seçimi ve ölçek konularında esneklik ve değişen konjonktür ve pazar koşullarına bağlı olarak yeni yatırım bölgeleri arayışı**

9) **Dünya markası geliştirme, pazarlama konusundaki yetenek ve servis desteği verebilecek örgütlenme gücü**

Globalleşmenin başarısı herşeyden önce rekabete girişen firmanın bulunduğu ülkenin piyasa ekonomisinde gerçekleştirdiği performansa bağlıdır. Rekabet, piyasa ekonomisinin işlerliğini sağlayan araç durumundaki bir süreç olduğu için, rekabetin ön koşullarını ve fonksiyonel

işlerliğinin bulunmaması durumunda ekonomik sistemin, daha doğrusu piyasa sisteminin fonksiyonel işlerliği de olmamaktadır (Erkan, 1985). Bu yapı içinde ilgili sektörlerden bir firmanın sıyrılarak uluslararası platformda ve global ölçekte rekabetçi güce sahip olacak biçimde gelişmesi son derece zor olacaktır.

## TÜRKİYE NELER YAPMALI

Türkiye'nin uluslararası düzeyde rekabetçi güce kavuşması ve küreselleşme ve bloklaşma süreçleri içerisinde söz sahibi olabilmesi kararlı, ciddi, sabırlı ve cesur atımları gerektirmektedir.

Uluslararası rekabet gücüne sahip ülkelerden alınacak dersler vardır. Ancak başarıya götürecek faktörlerin ülke koşullarına uyarlanması için herşeyden önce Türkiye'nin hangi endüstrilerde nerede bulunduğunu belirlenmesi amacıyla yeni bilimsel kuramlar ve paradigmlar ışığında araştırmalar yapılması gerekmektedir. DPT'nin yaptırdığı iki araştırma "Dışa Açılma Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Rekabet Gücü" ve "Türkiye Sanayinin AT Sanayii Karşısında Rekabet İmkanları") sonuçlarına göre imalat sanayii üretiminin %69'unu oluşturan sektörler üzerinde yapılan değerlendirmede %40'ının rekabete hazır olduğu sonucuna varılmıştır(Sadıklar, 1992). Ancak rekabete hazır olmak, etkili ve verimli rekabet etme ve rekabetçi gücü koruma anlamına gelmeyebilir.

İmalat sektörü yoluyla sağlıklı bir ekonomik gelişme ve uluslararası düzeyde rekabetçi güç elde etmede etkili olduğuna inandığımız konuları şöylece belirtmek mümkündür:

\*Türkiye "Uluslararası İletişim" ve "Uluslararası Ulaştırma" sistemlerine hızla entegre olmalıdır. Bu sistemlerle etkin bir bağlantı kuramayan ülkelerin rekabetçi güce sahip olmaları beklenemez.

\*Türkiye'nin 2000 yıllarda rekabetçi üstünlük elde edebileceği endüstri alanlarının belirlenmesi ve kaynak tahsisinin bu alanlara kaydırılması özellikle "İhracat Yapabilme Potansiyelinin" oluşturulması bakımından birinci derece de önemli faktör olarak ele alınmalıdır.

Öncelikle, pazar potansiyeli gösteren alanların seçimi ve mevcut kaynakların sözkonusu alanda rekabetçi üstünlük sağlamada ne ölçüde yeterli olacağı belirlenmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler yapılırken ülke ve firma kaynakları çok rasyonel ve gerçekçi bir şekilde belirlenmeli, güçlü ve zayıf yönleriyle bir bütün olarak global rekabeti karşılayıp karşılayamayacağı tartışılmalıdır.

Örneğin; Japonya'nın 21.yüzyılda hedef endüstriler olarak biyo-teknolojiyi, yüksek hızlı bilgisayar sistemleri ve esnek üretim sistemlerini kullanan yüksek teknoloji ürünlerine



yönelerek rekabetçi üstünlüğü devam ettirmesi beklenmektedir. Japon endüstrisi teknolojik ve bilimsel alt yapısı ve diğer kaynakları ile böyle bir yönelimi yeterince destekleyebilecek ve başarıya ulaştırabilecek düzeydedir.

\*Uluslararası rekabetçi güce sahip endüstrilerin genelde iç rekabetin yoğun olduğu sektörlerden kaynaklandığı gözlenmektedir. Bu nedenle, iç talebin ve rekabetin yaratılması ve korunması ilkesinden kesinlikle vazgeçilmemelidir. Anti-tröst yasaları bir an önce çıkarılmalı ve bilinçli ve titiz bir tüketici kitlesi yaratılmaya çalışılmalıdır. Bilinçli tüketici tüm alanlarda standartların yükseltilmesini zorlayıcı bir faktör olarak görülmelidir

\*Sağlık ve eğitim sektörlerinde yeniden yapılanmaya ve sektörlerde verimliliği artırıcı önlemlere gecikmeden yer verilmelidir. İmalat sanayiinde kalite, verimlilik ve sürekli yenilik yoluyla rekabet gücü elde etmede insan kaynaklarının kalitesi en önemli faktördür. Dolayısıyla, insan kaynaklarının işçi, mühendis, girişimci, profesyonel yönetici vb. en iyi şekilde yetiştirilmesi hedeflenmelidir. Çıvraklık eğitim sistemi yaygınlaştırılmalı ve sanayi tarafından desteklenmelidir.

\*Bilimsel bilgi birikimi için üniversite düzeyinde temel ve uygulamalı araştırma çabalarına önem verilmeli ve ülkenin spesifik sorunlarının bilimsel yöntemlerle incelenmesi özendirilmelidir. Ayrıca, önümüzdeki yüzyılda uluslararası rekabetçi güçte bilim, kültür ve eğitimin önemli parametreler olacağı kesindir. Bilgi toplumunun özkaynağı ise insan kaynaklarıdır.

\*Türk ekonomisinde mevcut verimsiz sektörlerin bir an önce verimli şekle sokulması için büyük çaba harcanmalıdır. Kamu İktisadi Kuruluşları'nın özelleştirilmesi yanında diğer sektörlerde de (eğitim, sağlık vb.) kalite ve verimlilik ulusal hedeflere dönüştürülmelidir.

\*Türk işletmeleri; istikrarsız ürün/hizmet kalitesi, yenilikçi olamama, maliyet yapısının rekabetçi olmaması, çalışanların katkısının yetersiz olması, müşterilere ve çevreye karşı ilgisiz kalma, kaynakların etkin ve verimli olmayan kullanımı, uzun dönemli kalıcı başarı için çaba harcamama, modern üretim ve yönetim ilkelerini adepte etmede ve sorunları bilimsel yöntemlerle çözümede yavaş kalma ve uluslararası düzeyde ve boyutta düşünme ve hareket etme becerisinden yoksun kalma gibi işletmeyi ve dolayısıyla ülkeyi başarısızlığa sürükleyecek olan günahlardan kaçınılmalıdır.

**KAYNAKLAR**

Ali, A.J. ve A. Al-Aali (1991), "Expatriate and Saudi Manager's Perceptions of Japanese and U.S. Competitiveness : A Survey". *Business Horizons*, 35-42.

Aoki, M. (1991), "Global Competition, Firm Organization and Total Factor Productivity: A Comparative Micro Perspective", *Technology and Productivity içinde OECD, Paris, S:419-426.*

Cho, Dong-Sung (1992), "A new Paradigm of International Competitiveness", *Third Economic Congress, İzmir Turkey.*

"Competitiveness Survey: HBR. Readers Respond", *Harward Business Review, September. October 1987, S:8-11.*

Erkan, Hüsnü, (1985), "Piyasa Ekonomisine Fonksiyonel İşlerlik Kazandırmak Açısından Rekabet Teorisi ve Politikası", *H.Ü. İ.I.B.F. Dergisi, C:3, S:1-2, Sayfa:189.*

Hamel and Prahalad (1991), "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", *Harward Business Review, July August.*

Hayes, R.H. ve S.C. Wheelwright (1984) *Restoring our Competitive edge-Competing through Manufacturing, John Wiley and Sons, INC.*

Kavas, Alican (1991), "Uluslararası Pazarlamada Rekabet ve İşbirliği Stratejilerinde Yeni Eğilimler" *Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletme Bilimi ve Uygulamaları İçinde (ed. C.Yılmaz ve H.Tütek, D.E.Ü. Manisa İ.I.B.F. Yayın No:1, S:381-386.*

Levitt, T. (1993), "Globalization of Markets", *Harward Business Review, May-June, S:92*

Michalet, C.A.(1991), "Global Competition and its implications for firms", *Technology and Productivity: The Challenge for Economic Policy, OECD içinde, Paris, 1991, S:79-88.*

Moller, J.O (1991), "The Competitiveness of U.S. industry: A view from the outside", *Business Horizons. S:27-34.*

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, New York; The Free Press.*

(1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing industry and Competitors, New York, The Free Press.*

(1990) *Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press.*

Rosow, J. (Editor):(1988), *The Global Marketplace, Facts on File.*

Sadıklar, C.T. "Türk Sanayinin Rekabet Gücü(1)", *Yeni Asır, 14 Temmuz 1992, S:4.*

TÜSLAD, (1991), 21. Yılıyla Doğru Türkiye:Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi, II.Bölüm.

