

HEPİMİZ İÇİN YÖNETİMDE FIRSATLAR VE TEHDİTLER

Dünya eskisi gibi olmadığından, yöneticilik de eskisi gibi değildir. Günümüzde sosyal, ekonomik ve politik koşullarda dünya çapındaki değişimin etkisiyle yöneticilik yapısında da bir devrim gerçekleştiğine tanık olmaktayız. Şirketler bir yandan küresel rekabetle yüzleşirken, maliyet yapılarını da köklü biçimde ufaltmaya zorlanmakta, bunun için değişim mühendisliği ile yapılardan, süreçlerden ve ürünlerden maliyet unsurunu azaltan küçültme girişimlerine başvurulmaktadır.

Gelişmekte olan pazarlar iş yapma biçimleri bilinmeyen ve hem dünyaya bakış açıları, hem de yabancılara olan ilişkileri farklı insanlarla yeni işbirlikleri ve ortak girişimler kurulmasının gerektirmektedir. Elektronik, eğlence ve bilgisayar gibi hızlı değişen sektörlerde maliyetlerinin yüksekliği rakiplerin bir yandan rakip, bir yandan da ortak olmaları anlamına gelen stratejik bağlaşımlar ve küresel ortaklıklara yol açmaktadır.

Dünya çağında müşteri ve işgücü karşısında, işlevsel yöneticilerden gittikçe genel müdürler gibi düşünmeleri istenmektedir.

Günümüzde küreselleşmenin tam olarak ne anlama geldiği konusunda büyük bir karışıklık bulunmaktadır. Yurt dışında iş yapmak ilk adımken, hikayenin tamamı değildir. Bir şirketin küresel olması için yalnızca uluslar arası iş yapması değil; aynı zamanda kaynakları dünyanın en büyük rekabet avantajı sunacak herhangi bir yerine taşımasına izin verecek bir şirket kültürüne ve değerler sistemine sahip olması gerekir. Bu ihracat, lisans vermek ve dağıtım anlaşmaları ile yabancı teknoloji, sermaye, tesisi, işgücü ya da malzeme alımından öte bir şeydir. Küresel olmak, çoğu organizasyonun halihazırdaki çapını aşan bir düşünce yapısı ve beceriler gerektirmektedir.

AT&T, GE VE ABB gibi büyük ve karmaşık organizasyonlarda beş kurumsal biçiminin tümünün tek bir şirkette bulunması da olasıdır.

Geleneksel mantığa göre, şirketler ucuz hammadde ya da üretici iş gücü için dışarı giderler. Öte yanda küresel iş ortamındaki değişimler karşısında, son zamanlarda yeni küresel ekonomiye yeni bir tür yerli girişim daha katılmıştır. Bunlar ABD'deki Kmart, Nlomingdale's ve diğer perakendeciler gibi, dünya çapında mal alıp ülke içinde üreten ve satanlardır. Bunlar yerli tesislerde yerli pazara mal üretirler ve finansmanı Tokyo'dan, araştırmacıları Hindistan'dan ya da teknolojiyi Almanya'dan alsalar da; kendilerini saf yerli şirketler olarak görürü ve başkaları tarafından da öyle görülürler. Bu tip "küresel-yerli" şirketler büyük ölçüde küresel bir düşünce yapısı geliştirmiş, ancak buna rağmen yerli piyasada iyi bir kar marjına sahip oldukları için yurtdışına pazarlama gereksinmesi duymayan yöneticiler tarafından yaratılmışlardır.

Yerli şirketler hakkındaki geleneksel inançlar o kadar güçlüdür; ki, küçük ve orta boy şirketlerin çoğunun başkanları sermaye için , yurtdışına gitmeyi akıllarına bile getirmezler. Yine de, Amerikan ; şirketlerinin yerli piyasadaki finansman gereksinmelerini karşılamaya hevesli Ortadoğulu ve Uzakdoğulu bankaların ilânları gitgide TVde bile çıkmaktadır. Bu nedenle, küreselleşmeyi ele aldığımızda üretim ve satışlarında yerli kalmaya; ama sermaye, hammadde, teknoloji ve insan kaynakları için dünyaya açılmaya istekli ; şirketlere yönelik fırsatları da düşünmeliyiz.

ADD'de binlerce küçük ve orta ölçekli işletmeyi içeren ihracatçılar sınıfı ürün ve hizmetlerini dış ülkelerde satan, ama öncelikle yerli rekabet ve avantaj kurallarına göre çalışan başarılı bir ulusal işkoludur. İhracatçı firma kendi ulusal sınırlarının dışındaki piyasa hakkında pek az şey bilmekte ve çoğu zaman bağımsız acente ya da dağıtımıcılar aracılığıyla iş yapmaktadır. İhracatçı biçim olarak fırsatçı ve değişken olma eğilimindedir. Beklemediği, ya da anlamadığı eğilim ve olaylar başarısını etkilerken, ülkeden ülkeye geçer.

İhracatçı kuruluşlardaki yöneticilerin küresel pazar fırsatları konusunda biraz daha bilgili olmaları gerekir. Ürünlerine yönelik talep bulunmayan ülkelere ihracat yapamayacakları apaçıktır. Bu nedenle, stratejik iş niyetleri küresel bazda iyi geliştirilmeli, ancak kurumsal yapı ve becerilerinin küresel doğrultuda yönlendirilmesi gerekmemektedir. Şanslarının da yardımıyla, yalnızca alım satım işlerini yürütmek için ülkede yerleşik doğru temsilciyi bulmaları yeterli olacaktır.

Uluslararası girişim uluslararası satış ve dağıtım kapasitesini çoğu zaman yerel üretimle destekler. Merkezde uluslararası operasyonlar genelde uluslararası bölüm tarafından yürütülür. Bu operasyonlarda rolü olmayanlar kendi yerli işlerini herhangi bir uluslar arası bakış açısından oldukça bağımsız biçimde yürütürler. Ana şirket merkezî bir strateji, teknoloji ve kaynak kullanımı görüşüyle hareket ederken, merkez/şube ilişkilerindeki anahtar dinamiği transferi oluşturur. Pazarlama, satış, üretim ve rekabet taktikleri konusunda müşteri hizmetleriyle ilgili kararlar yerel ya da ulusal düzeyde verilse de, uluslararası faaliyet büyük ölçüde çekirdek yerli operasyonlardan ayrı tutulur.

Uluslararası şirket operasyonları ve iş stratejisi açısından uluslararası olmakla birlikte yapı ve operasyonlar konusunda da bu konumda olan yalnızca uluslararası bölümdür. Organizasyonun çekirdek kurumsal kültürü genelde uluslararası unsurdan etkilenmez. İşin uluslararası ve yerli kısımları arasında pek az etkileşim söz konusudur. NEC, Fujitsu, Mitsubishi ve Siemens gibi devlerin dünya çapındaki operasyonları uluslararası büyük şirketlerin başarılı olabileceklerinin kanıtıdır. Bu şirketlerde dış operasyonlar hâlâ yabancı şubeler olarak görülür ve merkezin birer uzantısı kabul edilir. Uluslararası şirketlerin

karşısındaki en büyük tehlike ağırlıklı yerli operasyonlarıyla uluslararası bölümleri arasındaki bu ayırmadan kaynaklanmaktadır. Yabancı ülkelerdeki büyük ölçüde özerk olan şubelerin her biri farklı ürünleri ve işletmeleri yönetip, yerli bir düşünce yapısının etkisindeki merkezden yönetilirken başarılı olamazlar. Bu, şirketin uluslararası operasyonları son derece büyükken bile görülebilir. Uluslararası bir şirket merkezdeki personelinin ve kariyer yollarını başarılı bir biçimde 'uluslararasılaştırmadıkça', kendi uluslararası operasyonlarının yararını tam olarak görmekte zorlanacaktır.

Çokuluslu girişim uluslararası işlerine öyle bağlıdır ki, pek çok farklı ülke ve pazarda kendi yerli işinin minik kopyalarını kurmuştur. Böyle bir organizasyon bu süreçte yabancı operasyonlarının yönetimini yerel çalışanlara devretmekten de gurur duyabilir. Örneğin, İsviçreli Nestle Maine'deki Poland Springs isimli özel su şirketini yerli bir Amerikan firması olarak tutmakta ve çalıştırmaktadır.

Çokuluslu büyük şirketin hedeflerinden biri de 'çok yerli' bir organizasyon gibi görünmektedir. Bu biçimde yerel makamların oradaki şirketi ulusal bir birim olarak göreceğini umar. Böylelikle, yerli piyasada operasyonlarını dünya çapında toparlanmış kaynaklar, beceriler ve teknolojiyle desteklemenin rekabet avantajına sahip olacaktır.

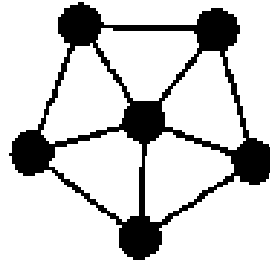
Küresel kuruluş uluslararası veya çokuluslu şirketin bir uzantısıdır. Küresel kuruluş uluslararası şirkette olduğu gibi işin uluslararası boyutunu soyutlamak, ya da çokuluslu şirketin yaptığı gibi pek çok ülkede kopyalamak yerine; kaynakları küresel bazda paylaşır ve en düşük maliyetli, en kaliteli ürünle pazara girmeye çalışır.

Coca-Cola, Gillette, McDonald's, Ford, Shell, ABB, Sony ve Unilever gibi küresel kuruluşlar kendi ulusal kabuklarından sıyrılmak amacındadırlar. Ortamdaki değişikliklere karşı uyum güçleri yüksek ve geleceği etkileyebilecek küresel eğilimlere karşı son derece duyarlıdırlar. Görebildiğiniz gibi, bu gelişmiş bir iş stratejisi gerektiren, son derece gelişmiş bir organizasyon tipidir. Küresel kuruluş bütünüyle farklı bir kafa yapısının yanı sıra, uyum yeteneği yüksek yöneticiler ve şirket kültürleri gerektirir. Küresel kuruluş kaynaklarıyla yeteneklerini sürekli tarar, düzenler ve yeniden düzenler, Böylelikle, ulusal ya da bölgesel sınırların olası ürün, pazar, ya da yeni teknolojiler karşısında engel oluşturmamalarını sağlar. Bazı örneklerde küresel kuruluşların merkezleri kendi anavatanlarından dışardadır. Hatta farklı işlevler, farklı ürün çizgileri, ya da farklı işkolları için birkaç merkeze birden sahip olabilirler Çokuluslu ve küresel şirket organizasyonlarının karşılaştırması için bkz. Şekil 1 Bu karmaşık kurumsal yapılarda farklılaştırma ve bütünleştirme kullanılmakta; küresel verimliliğin, yerel duyarlılığın yanı sıra politika, insanlar, kaynaklar üçlüsünün küresel

eşgüdümünün en büyük rekabet avantajı ve kârlılık için eşzamanlı yönetime ağırlık verilmektedir.

Küresel bir şirket her zaman olası ürün ve işkolu arayışındadır. Küresel bir stratejinin unsurlarını veren Şekil 2- de görüleceği gibi, küresel şirket en kârlı pazarlara en düşük maliyetle vs en uygun yönetim kaynaklarından en yüksek kaliteli ürünleri vermeye odaklanmıştır. Dolarların, insanların, kaynakların ve teknolojinin nerede bulunduğu büyük ölçüde göz önüne alınmaz.

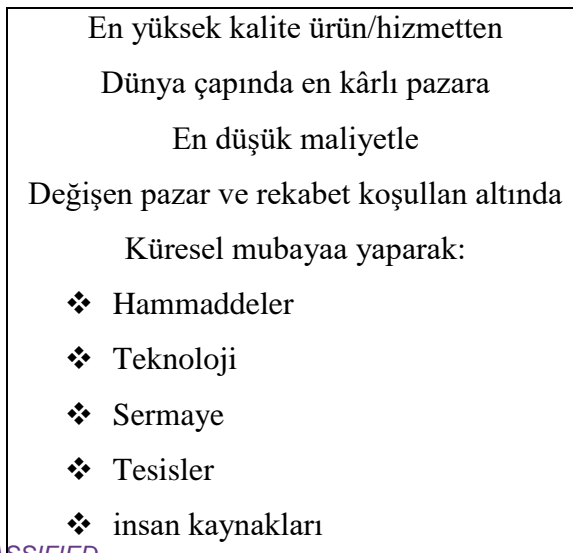
Şekil 1- Küresel Şirket



Pek çok merkez
Ağ (Network)
Organik Süreç
İnteraktif
Pek çok kanal
Bilgi = Kaynak

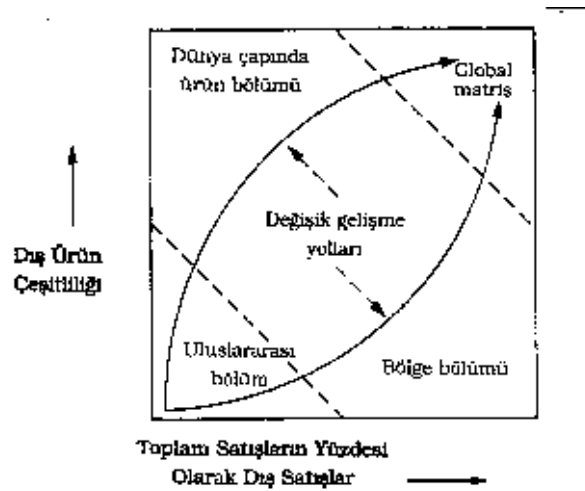
Pazarlara yerel ve uluslararası rakipler hazır olmadan önce ulaşım girmek için, küresel bir şirketin başarılı yönetiminde anahtar unsurlar hız, esneklik ve kurumsal uyumluluktur. Bir şirket uluslararası küresel bakış açısına geçtiği zaman zorunlu bir değişim yaşanır. Bu, bürokrasinin sıkı kontrolünden kültürler arası etki ve koşullar çerçevesinde bütünüyle rahat, girişimci, esnek ve hızlı yanıt verebilen bir kapasiteye doğru değişimdir. Bunlar daha sonra 5. Bölümde 'Kurumsal Değişimi Yönetmek' başlığı altında ayrıntılı biçimde incelenecektir.

Şekil 2: Küresel Stratejinin Unsurları



Küresel yöneticilerin çoğu küresel bir organizasyon olmakla uluslar ötesi bir şirket olmayı birbirinden ayırmazlar: Ancak, aradaki farkı anlamak önemlidir. Küresel bir şirket öncelikle kaynak paylaşımı yoluyla sürümden kazanmaya odaklanmışken, uluslarötesi organizasyon bir yandan sürümden kazanıp maliyeti düşürürken, bir yandan da yerel duyarlılığın gereklerini yerine getirmeye ve teknoloji transferine çalışır. Bu nedenle, çokuluslu şirket birkaç misli daha karmaşıktır ve bir tür matris organizasyonu içerir.

Şekil3 : Küresel Organizasyonun Evrimi



Küreselleşmenin üç düzeyi

I. Düzey: Strateji/Yapı

Stratejik yapı en büyük rekabet avantajı sağlamak için kullanılacak merkezişmek/merkeze uzaklaşmak ve coğrafi/işlevsel/işkolu/ürün yapısının nispeten sabit bir karışımını ifade eder. Küresel bir kuruluş çabuk karar vermeyi teşvik eden bir yapı oluşturmalıdır. Bazı işlevleri merkezden başka yerlere devredebilir. Ortaya dünyanın her yerinden şirketin her kısmına hizmet edebilen, çok merkezli bir organizasyon çıkar. Örneğin Philips ulusal kültürel değerlerle davranışların rekabete en uygun olduğu bölgelerde rekabet merkezleri kurmaktadır. Uzun vadeli teknoloji geliştirme merkezi, uzun vadeli düşünce ve ödüllendirme alışkanlığından yararlanmak üzere ABD'den Uzakdoğu'ya taşınmıştır.

II. Düzey: Şirket Kültürü

Şirket kültürü bir kuruluşun küresel arenanın karmaşıklığına uyum sağlamasına ortam hazırlayan değerleri, davranış normlarını, sistemleri, politikaları ve prosedürleri kapsar.

Başarılı bir şekilde küresel şirket kültürü geliştirmek yalnızca anlayış, beceri ve kaynakların yeniden dağılımını değil, aynı zamanda kimlik, güç ve psikoloji konularını da ele alabilmeyi gerektirir. Herhangi bir kurumsal değişimde bu konuların üstesinden gelmek hep

zor olmuştur. En büyük sorun genelde küresel bütünleşmeyle yerel duyarlılık arasındaki uluslar arası müşterilerin önemi, çokuluslu rakiplerin varlığı ve yeni teknolojilerin yatırım yoğunluğu bulunmaktadır. Bu alanların her birinin nasıl ulusa değil, küresel bir kimlik ve işlev üstlenebildiği kolayca görülebilir.

Küresel bir şirket kültürünün oluşturulmasında kritik önem taşıyan beş farklı unsur belirlenmiştir.

- 1) Açık ve basit bir misyon ifadesi.
- 2) Başkanın vizyonu
- 3) Şirket kontrolündeki yönetim eğitimi
- 4) Proje odaklı yönetim eğitim programı
- 5) Küresel şirket kültürü sürecinin vurgulanması.

III. Düzey: Çalışanlar

Çalışanlar aşaması, insan kaynaklarının ekipleri, belirsizliği, kişisel ve kurumsal öğrenimi kumrun küresel, Pazar ve rekabet değişimlerine rağmen sürekli gelişmesini sağlayacak bir biçimde yönetmek üzere geliştirilmesidir.