

1. KÜRESEL ŞİRKETLER ve YÖNETİCİLER

1980’li yıllarda başlayan ve halen devam etmekte olan dünyanın küreselleşme (globalization) süreci bütün dünya ekonomilerini birbirine bağlayarak çeşitli ülkeler arasındaki ticaret ilişkilerini arttırmıştır. Ulusal pazarlar firmaların verimli bir şekilde üretim ve satış yapmalarını sağlamaya yeterli olmadığından, firmalar uluslararası ticaretteki paylarını arttırma çabası içine girmişlerdir.⁽¹⁾ Barham ve Rassam’ın araştırmasına katılan İngiliz kökenli ilaç üreticisi bir ÇÜİ yöneticisinin belirttiği gibi ;

“Uluslararası faaliyetlerimizi arttırmamızın sebebi İngiliz karşıtı olmamız değil. İngiltere’nin coğrafi yönden çok küçük olmasıdır. Örneğin, yeni bir ilaç geliştirmek için en az 150 milyon sterlin harcamak gerekir. Bu ölçüde bir yatırımı ise sadece İngiltere’deki satışlarla karşılamak mümkün değildir. Bu nedenle, dünya ticaretine daha fazla entegre olmak zorundayız”⁽²⁾.

Sonuç olarak, ÇÜİ’ler faaliyet göstermekte oldukları ülkelerin sayısını arttırmakta ve dünya çapında rekabetçi olmaya çalışmaktadırlar. Uluslararası faaliyetlerin hızlı gelişimi, bu ortamda başarılı olmak isteyen geleneksel ÇÜİ’lerin organizasyon yapılarını değiştirerek küresel hale gelmelerine sebep olmuştur. Küresel şirketler dünya çapındaki faaliyetleri ile ilgili üç tür stratejik güce sahiptirler⁽³⁾ :

- Dünya çapında verimlilik ve rekabet gücü
- Ulusal seviyede esneklik
- Farklı pazarlar arasında akıcılık
- Bir ülke pazarında sağlanan gelişim ve bilgileri dünya çapında değerlendirebilme.

Ürün veya coğrafi bölge temeline göre örgütlenmiş geleneksel ÇÜİ’ler yukardaki avantajların hepsine değil sadece bir veya ikisine sahip olabilirler. Bu sebeple, gittikçe artan sayıda ÇÜİ klasik ana merkez-yavru şirketler ilişkisinden çıkarak uzmanlaşmış ve fakat birbirine bağımlı birimlerden oluşan bir sistem haline dönüşmektedirler.

Bu sistem içinde, ana merkezin hangi ülkede bulunduğu hususu da artık eskisi kadar önemli değildir. Hatta ana merkez şirketin hissedarları ve çalışanlarının çoğunluğunun bulunduğu ülkede de olmayabilir ⁽⁴⁾. Aslında, bu yeni oluşmakta olan küresel ağ (network) içinde şirketin önemli pazarlarının veya teknolojilerinin konumuna göre birden fazla ana merkezde olabilir. Örneğin, ABB Asea Brown – merkezi Zürih’te bulunan Avrupalı dev elektronik şirketi – dünya çapında ürettiği binlerce mal ve hizmeti sayıları 50 civarında olan “iş gruplarına” (business area) ayırmıştır. Her bir iş grubu dünya çapında strateji belirlemek, ürün geliştirmek ve üretimi farklı ülkelere dağıtmaktan sorumlu bir lider grubu tarafından yönetilir. İş grupları dünyanın farklı yerlerine dağılmış durumdadır. Güç transformatörleri

grubunun merkezi Almanya’da, elektronik motorları grubunun merkezi Finlandiya’da süreç otomasyonu grubunun merkezi ise ABD’dedir.

-
- (1) S.T. Çavuşgil, “Internationalization of Business and Economic Programs” , *Business Horizons*, Nov-Dec. , 1991, s.92.
 - (2) K. Barham ve C. Rassam, *Shaping the Corporate Future* , London: Unwin Hyman, 1989, s.34.
 - (3) C.A.B.arlett ve S.Ghoshal, “What is a Global Manager?” , *Harvard Business Review*, Sep-Oct., 1992, s.124-125
 - (4) R.B.Reich, “Who is Them?” , *Harvard Business Review* , March – April 1991 , Sh.80

Küresel şirketlerin dünya çapındaki ağı içinde kimi zaman en gelişmiş fabrikaları da şirket hissedarlarının çoğunluğunun bulunduğu ülkede olmamaktadır.Örneğin, Ford şirketinin en iyi motor fabrikası Meksika’dadır.Burada Meksika’lı mühendisler ve teknisyenler günde 1000 tane yüksek kaliteli motor üretmektedir.

İlk bakışta küresel şirketlerin dünya çapında sunulan ürünlerde standardizasyona gittikleri düşünülse de, bu şirketlerin esas rekabet gücü dünya çapında düşünüp bu düşüncüyü ülke bazında uygulayabilmekten ileri gelmektedir.İsveç kökenli Asea ve İsviçre kökenli Brown Boveri şirketlerinin 1987 yılında birleşmesiyle oluşan Asea Brown Boveri’nin genel müdürü Percy Barnevik ile yapılan ve Harvard Business Review’de yayınlanan bir mülakatta Barnevik bu düşüncüyü savunmaktadır (5). Küresel şirketler dünya çapında standart ürünler üreten fakat, bunların yanında yerel ihtiyaçlara cevap verecek ürünler de sunan firmalardır.Barham ve Rassam’ın araştırmasına katılan Electrolux şirketinden bir üst düzey yönetici bu hususu şu şekilde ifade etmiştir:

“Küresel olmanın dünya çapında standart ürünler sunmak olduğuna inanmıyorum.1960’larda ve 70’lerde toplumların alışkanlıkları ve sosyal ihtiyaçları aşağı yukarı aynı idi.Bu nedenle, standart ürünler sunulabiliyordu.Fakat, bugün iki farklı trendle karşı karşıyayız.Bir tarafta, Japonya’da da Californiya’da satıldığı gibi satılabilecek standart ürünler, diğer tarafta ise ülkelerin farklı ihtiyaçlarına göre hazırlanmış değişik ürünler vardır.Burada önemli olan nokta günümüzün endüstriyel üretim sistemlerinin böyle bir çeşitliliği mümkün kılmasıdır” (6).

Küresel şirketlerin dünya çapındaki sistem içinde başarılı sonuçlar alabilecek bilgi, yetenek ve zekaya sahip yöneticilere ihtiyaçları olduğu açıktır.“Küresel (Uluslararası) yöneticiler oldukça açık fikirlidirler.Farklı ülkelerin, kültürlerin iş yapma tarzına saygı gösterirler ve onların davranışlarının nedenlerini anlayabilecek hayal gücüne sahiptirler.Fakat, bu yöneticiler aynı zamanda kararlıdır, kültürün sınırlarını zorlarlar”(7).Örneğin uluslararası yöneticiler “bu işi İtalya’da veya İspanya’da sendikalardan dolayı yapamazsınız” veya “Japonya’da Maliye Bakanlığı bunu yapmanıza izin vermez” şeklinde ifadelerle karşılaştıkları zaman hemen kabul etmezler.İstenen sonucu elde etmek için yaratıcı çözümler bulmaya çalışırlar.Küresel yöneticiler aynı zamanda sabırlıdır, lisan eksikliğinden doğan sıkıntılarla başa çıkabilirler.

Başarılı küresel yöneticiler dünyanın çeşitli bölgelerindeki değişik kültürler arasındaki farklılıkları anlamış kimselerdir.Bu yöneticiler uluslararası alanda başarılı olabilmek için uluslararası düşünce yapısının gerekli olduğunu da bilmektedirler(8). Tablo 1’de uluslararası düşünce yapısına sahip olan ve olmayan yöneticilerin özellikleri

karşılaştırılmaktadır. Bu tablodaki bilgiler Avrupa'nın uluslararası yönetim konusunda önde gelen okulları London Business School ve INSEAD (European School of Business Administration) da yapılan bir araştırma sonucu elde edilmiştir.

-
- (5) W.Taylor, "The logic of Global Business", Harvard Business Review, Mar-Apr. 1991
 (6) K.Barham ve C.Rassam , a.g.m. , Sh. 7-8 .
 (7) W.Taylor , a.g.m. , Sh. 94 .
 (8) R.M. Hodgetts ve F. Luthans , International Management , New York : McGraw Hill , 1991, sh. 7-8.

Araştırmacılar, uluslararası düşünce yapısına sahip yöneticilerin sezgilerine güvenen, dikkatle dinleyen ve gözleyen, etrafındaki sosyal yapıya uymaya çalışan, insanların ve olayların akışını takip eden kimseler olduğunu, buna karşılık, uluslararası düşünce yapısına sahip olmayan yöneticilerin olayları rasyonel olarak analiz ettiklerini, olaylara sürekli mantıklı açıklamalar bulmaya çalıştıklarını ve sosyal açıdan da içine kapanık kimseler olduklarını ortaya çıkartmıştır. Kısaca, başarılı uluslararası yöneticiler esnek bir düşünceye sahiptirler, bütün durumlar için geçerli kurallar bulmak yerine her bir durumu kendi içinde inceleyip anlamaya çalışırlar.

TABLO 1 : ULUSLARARASI DÜŞÜNCE YAPISINA SAHİP OLAN VE OLMAYAN YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

ÖZELLİK	ULUSLARARASI DÜŞÜNCE YAPISINA SAHİP OLAN YÖNETİCİLER	ULUSLAR ARASI DÜŞÜNCE YAPISINA SAHİP OLMAYAN YÖNETİCİLER
Kişisel Amaçlar	Tek tek bireylere uyum sağlayabilirler.	Topluma uyum sağlayabilirler.
Karşılıklı ilişkilerde başarı için gerekli özellikler	Özel bir yetenek gerekli değildir; etkin uyum koşullara bağlıdır.	Sabırlılık, empati, dürüstlük, açık görüşlülük ve esneklik gibi özel yetenekler gereklidir.
Yeni bir kültüre uyum sağlamaya çalışırken sorulan soru.	Neler oluyor? Açıklamalar, yorumlar ve anlamları arayış.	Neden oluyor? Açıklamalar ve sebepleri arayış.
Karar verirken kullanılan Veriler	Duygular ve etkileşim çok önemlidir.	Gerçekler ve bilgiler çok önemlidir
Kültür ile ilgili bilgileri analiz etme süreci	Kültürleri, aralarındaki farklılıkları belirlemek üzere niteliksel olarak tanımlamaya çalışırlar.	Kültürleri sayısal olarak karşılaştırma ve değerlendirme yaparlar.
Yönetici üzerindeki davranışsal etkileri	Sosyal açıdan esnek ve açık fikirli olurlar	Sosyal açıdan yargılayıcı ve içine kapanık olurlar.

Küresel şirketleri yöneten uluslararası yöneticilerin görevi oldukça zordur. Tablo 2’de uluslararası yöneticilerin karar vermek zorunda kaldıkları konuların bir listesi görülmektedir (9). Her bir kararın alt kararları da olduğu düşünülecek olursa uluslararası yöneticinin ne kadar çok kararla karşı karşıya olduğu daha iyi anlaşılabilir.

(9) A.G. Kefalas, Global Business Strategy, Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1990.

TABLO 2 : ULUSLARARASI YÖNETİCİLERİN VERMEK ZORUNDA OLDUĞU KARARLAR

- 1- *Şirket yeni bir ülke pazarına girmeli midir?*
- 2- *Yeni pazara hangi yolla girilmelidir? İhracat, lisans verme, direkt dağıtım, yönetim anlaşması veya başka bir yol mu?*
- 3- *Çeşitli ülkelerde farklı giriş metodlarının yaratacağı fırsatlar ve riskler nelerdir?*
- 4- *Şirket hangi ülkelerdeki fabrikalarını genişletmelidir? Hangi ülkelerde yeni yatırımlara girişmelidir?*
- 5- *Şirket hangi ülkelerde veya bölgede ve ne zaman finansal kaynaklar, teknoloji, yönetim, know-how ve personel konularındaki yatırımlarını arttırmalıdır?*
- 6- *Döviz kuru riskleri, politik risk ve hükümet kontrolleri hakkında neler yapılmalıdır?*
- 7- *Şirket diğer özel firmalarla ya da hükümet kuruluşlarıyla ortak yatırımlara girmeli midir?*
- 8- *Dünya çapındaki faaliyetler için finansal kaynak nasıl sağlanmalıdır?*
- 9- *Şirket hangi ülkelerde, hangi yeni ürünleri piyasaya sürmelidir?*
- 10- *Şirket pazarlama karmasını ve ürün yelpazesini ülkeden ülkeye ne derece değiştirmelidir?*
- 11- *Ana merkezde veya yavru şirketlerde ne tip yönetici geliştirme programları uygulanmalıdır?*
- 12- *Bazı ülkelere yapılan yatırımlar durdurulmalı mıdır?*

Küresel yöneticilerin özelliklerinden bahsettikten sonra, bu konudaki farklı bir görüşü özetlemek de yerinde olacaktır. Christopher Bartlett ve Samantra Ghoshal küresel yönetici diye bir kavram olmadığını, bunun yerine küresel şirketlerin bünyesinde üç farklı tip uzman yönetici olduğunu savunmaktadırlar. İş grubu yöneticiler (Business Managers), ülke yöneticileri (Country Managers), Fonksiyonel yöneticiler (Functional Managers). Ayrıca, şirket merkezinde bu üç grup uzman arasındaki karmaşık ilişkileri yönetebilecek ve şirketin ihtiyacı olan yetenekli yöneticileri yetiştirebilecek tepe yöneticiler yer almaktadır. Bartlett çalışmasında bu yöneticileri örneklerle açıklamaktadır(10).

İŞ GRUBU YÖNETİCİSİ

İş grubu yöneticilerinin görevi, şirketin dünya çapındaki verimli ve rekabetçi olmasını sağlamaktır. Bunu başarabilmek için hem ulusal sınırları aşarak fırsatları ve riskleri görebilmek, hem de faaliyetleri bu sınırlara rağmen koordine edebilmek gereklidir. İş grubu yöneticisinin esas amacı, dünya çapındaki faaliyetlerin birleştirilmesinden fayda sağlamaktır. Etkin ve başarılı olabilmek için, iş grubu yöneticisi örgütü için bir stratejist, dünya çapındaki varlıkları ve kaynakları bir araya getiren bir mimar ve ulusal sınırları aşan faaliyetlerin koordinatörü olmalıdır.

(10) C.A. BARTLETT ve S. GHOSHAL , a.g.m. , sh.125 .

Gerçekte, iş grubu yöneticisinin zamanının çoğunu koordinasyon almaktadır. Bu sebeple de bu tip yöneticilerin hem yönetim yeteneklerine sahip olmaları, hem de kişiler arası ilişkilerde başarılı olmaları gerekir.

ÜLKE YÖNETİCİSİ

Küresel şirketlerin her bir ülkedeki yavru şirketlerinin başındaki yöneticilerinin görevi, ulusal (yerel) piyasanın taleplerine karşı hassas olmaktır (11). Ülke yöneticileri bir taraftan yerel piyasanın ve ev sahibi ülke hükümetinin taleplerine cevap verirlerken, diğer taraftan da şirketin piyasadaki pozisyonunu rakiplere karşı korumak zorundadırlar. Yerel bazda esnek olma gerekliliği, çoğu zaman ülke yöneticisi ile küresel iş grubu yöneticisini karşı karşıya getirir; ama başarılı küresel şirketlerde bu tip sorunlar pazarlık (negotiation) yoluyla halledilebilir.

Aslında başarılı ülke yöneticileri şirketleri için üç önemli rol oynarlar. Bu roller, yerel fırsatları ve riskleri sezmek ve yorumlamak, yerel kaynakları etkin biçimde kullanmak ve küresel stratejinin belirlenmesinde katkıda bulunmaktır. Yönetici yukarıdaki rollerden birincisini başarabilmek için bilgi toplama, verileri yorumlama ve muhtemel sonuçları tahmin etme konusunda yetenekli olmalıdır. Bunlardan daha önemlisi, yönetici kendi topladığı ve yorumladığı bilgilerin önemini örgüt hiyerarşisinde kendisinden yukarı bulunan yöneticilere anlatabilmelidir. Günümüzde bir ülkedeki müşterilerin eğilimleri diğer ülkelere de kolaylıkla yayılmaktadır. Dolayısıyla ülke yöneticisinin kendi ülkesinde tespit ettiği yeni bir trend, şirketin buna dayanarak dünya çapında yeni bir strateji geliştirmesine yardımcı olabilir.

FONKSİYONEL YÖNETİCİ

Müşterilere sürekli yeni ürünler sunan bir örgüt geliştirebilmek, bir ülkede elde edilen teknik (specilized) bilgilerin diğer ülkelere aktarılmasıyla mümkün olabilir. Bu çok önemli amaca ulaşabilmek için fonksiyonel yöneticiler, dünya çapında elde edilen teknik bilgileri gözden geçirmeli, bunların an iyilerini seçmeli ve şirkete dünya çapında başarı kazandıracak yeni ürünlerin liderliğini yapmalıdırlar (12).

Yenilik ihtiyacı çeşitli sebeplerden doğabilir; çok önemli bir teknolojik gelişme olmuş, rakiplerden birisi piyasaya yeni bir ürün çıkarmış ya da hükümet bir takım yasal kısıtlamalar getiriyor olabilir. Bu gelişmelerden biri şirketin faaliyette bulunduğu herhangi bir ülkede ortaya çıktığı zaman, şirket merkezi bunu önemsiz görebilir. Fakat gerekli bilgi ve tecrübeye sahip bir fonksiyonel yönetici böyle küçük bir bilgidan şirketi dünya çapında başarıya ulaştıracak bir yenilik çıkartabilir.

Küresel şirketlerde üst düzey fonksiyonel yöneticiler, tüm örgütte kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgileri bir araya getirirler. Örgüt içinde kurdukları informal haberleşme kanalları aracılığıyla yeni buluşlara ışık tutabilecek piyasa bilgilerini toplarlar ve şirketi dünya çapında başarıya ulaştırabilecek ürünler yaratmaya çalışırlar.

(11) C.A. Bartlett ve S. Ghoshal , a.m. , sh. 127.

(12) C.A. Bartlett ve S. Ghoshal , a.m. , sh. 129.

TEPE YÖNETİCİSİ

Tepe yöneticileri en geniş anlamıyla şirkette liderlik rolünü üstlenmişlerdir. Bunun yanında, yetenekli iş grubu, ülke ve fonksiyonel yöneticileri belirlemek ve gelişmelerine katkıda bulunmak ve bu üç grup yöneticisi arasındaki pazarlıkları dengelemek de tepe yöneticisinin görevidir.

Küresel şirketlerin küresel yöneticilere duyduğu ihtiyaç sayı bakımından az olmakla beraber, bu yeteneklere sahip yöneticileri bulmak oldukça zordur. Şirketlerin küreselleşme yolundaki çabalarını engelleyen en önemli faktörlerden biri yönetici kaynaklarındaki yetersizliktir. Küresel yöneticiler yetiştirebilmek için tepe yöneticiler örgüt içinde bu potansiyele sahip yöneticileri belirlemelidirler. Sözü geçen yöneticiler, şirket, faaliyetleri ve kendi görevleri hakkında bilgili olmalıdırlar. Tepe yönetim, gelecek vadeden yöneticilerin kariyerlerini bunları önemli görevlere getirmeden birkaç yıl önce izlemeye başlamalıdır.

Tepe yöneticiler, yetenekli yöneticileri belirledikten sonra onları geliştirmelidirler İş grubu, ülke ve fonksiyonel yöneticilere pazarlıklarını dünya bazında yapma izni vererek başarı imkanı tanımalıdırlar. Bir şirketin potansiyel sahibi yöneticileri önceden belirleyip, geliştirmesi ve önemli örgütsel kararlara katılımlarını sağlaması, o şirketin gerçekten küresel olduğunun bir göstergesidir.