

T144

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

A SERKAN ARICI

+

DÜNYA OTOMOTİV SANAYİNDE KÜRESEL BÜYÜME STRATEJİLERİ VE
TÜRK OTOMOTİV SANAYİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Danışman
Prof. Dr. Fulya SARVAN

T1441 1-1

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ KÜTÜPHANESİ

Antalya, 2001


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

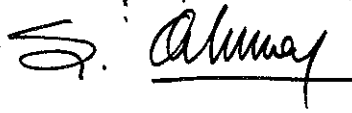
Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Fulya SARILAN

Üye (Danışman): 

Üye: Yr. Doç. Dr. 1. Sınıf Doç. Dr. Feriye TEZİK 

Üye: Doç. Dr. Safak AKSOY 

Üye:

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

İmza



Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar	v
ŞEKİLLER	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
1. KÜRESELLEŞME VE BÜYÜME STRATEJİLERİ	3
1.1. Küreselleşme	3
1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı	3
1.1.2. Küreselleşme Süreci ve Tarihsel Gelişim	5
1.1.3. Küreselleşme Sürecini Hızlandıran Etkenler	6
1.1.3.1. Teknolojik İlerlemeler	6
1.1.3.2. Tüketici İstek ve İhtiyaçlarını Benzeşmesi	7
1.1.3.3. Artan Üretim Maliyetleri	7
1.1.3.4. İşletmelerin Farklı Pazarlara Yönelme İsteği	8
1.1.3.5. Rekabetin ve Rakip Sayısının Giderek Artması	8
1.1.4. Küreselleşmenin İşletme Politikaları Üzerinde Yarattığı Değişimler	9
1.1.4.1. Uluslararası Pazarlara Giriş	9
1.1.4.1.1. Uluslararası Pazarlama Çevresi	9
1.1.4.1.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri	11
1.1.4.2. Ürün Politikaları	12
1.1.4.2.1. Uluslararası Pazarlara Girişte Kullanılan Ürün Stratejileri	12
1.1.4.2.2. Uluslararası Ürün-Hayat Eğrisi	13
1.1.4.2.3. Araştırma Geliştirme Faaliyetleri	15
1.1.4.2.4. Benchmarking	15
1.1.4.2.5. Kalite	16
1.1.4.3. Fiyatlandırma Politikaları	16
1.1.4.3.1. Uluslararası Fiyatlandırma Stratejisini Etkileyen Faktörler	17
1.1.4.3.2. Uluslararası Fiyatlandırma Politikaları	18
1.1.4.4. Dağıtım Politikaları	19
1.1.4.4.1. Uluslararası Dağıtım Kanalı	19
1.1.4.4.2. Uluslararası Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler	20
1.1.4.5. Tutundurma Politikaları	21

1.1.4.5.1.	Uluslararası Reklam Faaliyetleri	21
1.1.4.5.2.	Diğer Uluslararası Tutundurma Faaliyetleri	22
1.1.4.5.2.1.	Kişisel Satış	22
1.1.4.5.2.2.	Satış Geliştirme Uygulamaları	22
1.1.4.5.2.3.	Tanıtım	23
1.1.4.6.	Personel Politikaları	23
1.1.4.7.	Finansal Politikalar	24
1.1.4.8.	Yatırım Politikaları	24
1.2.	Büyüme Stratejileri	25
1.2.1.	Büyüme Stratejileri	25
1.2.2.	Büyüme Stratejilerinin Türleri	25
1.2.2.1.	İşletme İçi Büyüme Stratejileri	26
1.2.2.1.1.	Bütünleşme Stratejileri	27
1.2.2.1.1.1.	Yatay Bütünleşme Stratejileri	27
1.2.2.1.1.2.	Dikey Bütünleşme Stratejileri	31
1.2.2.1.2.	Çeşitlendirme Stratejileri	34
1.2.2.1.2.1.	Tek Yönlü Çeşitlendirme Stratejileri	36
1.2.2.1.2.2.	Çok Yönlü Çeşitlendirme Stratejileri	37
1.2.2.2.	İşletme Dışı Büyüme Stratejileri	38
1.2.2.2.1.	Birleşme Stratejileri	39
1.2.2.2.2.	Satın Alma Stratejisi	41
1.2.2.2.3.	Stratejik İşbirliği Stratejisi	43
1.2.2.2.3.1.	Ortak Girişim Stratejisi	46
1.2.2.2.3.2.	Lisans Sözleşmeleri	47
1.2.2.2.3.3.	Franchising	47
2.	OTOMOTİV SANAYİİNDE BÜYÜME STRATEJİLERİ	48
2.1.	Dünya Otomotiv Sanayii	48
2.1.1.	Tarihsel Gelişim	48
2.1.1.1.	1796-1900 Dönemi	48
2.1.1.2.	1900-1950 Dönemi	48
2.1.1.3.	1950-1980 Dönemi	50
2.1.1.4.	1980-2000 Dönemi	52
2.1.2.	Dünya Otomotiv Sanayinin Yapısı	54

2.1.2.1.	Otomobil Sanayii	55
2.1.2.2.	Hafif Ticari Araç Sanayii	56
2.1.2.3.	Kamyon Sanayii	57
2.1.2.4.	Otobüs Sanayii	58
2.1.2.5.	Otomotiv Sanayii	60
2.1.3.	Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejileri	62
2.1.3.1.	Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejilerinin Nedenleri	62
2.1.3.2.	Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejileri Örnekleri	63
2.1.3.3.	Otomotiv Sanayiinin Geleceği	67
2.2.	Türk Otomotiv Sanayii	68
2.2.1.	Türk Otomotiv Sanayiinin Tarihsel Gelişimi	68
2.2.2.	Türk Otomotiv Sanayiinin Yapısı	71
2.2.2.1.	Yerli Üreticiler	71
2.2.2.2.	İthalatçılar	74
2.2.2.3.	Yan Sanayii	76
2.2.3.	Türk Otomotiv Sanayiinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	76
2.2.3.1.	Vergi ve Ödemeler	76
2.2.3.2.	İstihdam	77
2.2.3.3.	Satış Hasılatı	78
2.2.3.4.	Yatırımlar	79
2.2.3.5.	Kapasite	79
2.2.3.6.	İhracat	80
2.2.4.	Türk Otomotiv Sanayiinde Temel Problemler	81
2.2.4.1.	Yüksek Vergiler	81
2.2.4.2.	Ekonomik İstikrarsızlık	82
2.2.4.3.	Gelir Seviyesinin ve Araç Sahipliğinin Düşük Olması	83
2.2.4.4.	İthalatın Toplam Satışlar İçerisindeki Payı	83
2.2.4.5.	Teknolojik Altyapı Eksikliği	84
2.2.4.6.	İhracat	84
2.2.4.7.	Tüketici Kredilerinin Azlığı	85
2.2.4.8.	Sermaye	86
2.2.5.	Siyasi Kararların Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri	86
2.2.5.1.	Bedelsiz İthalat Uygulaması	86
2.2.5.2.	Gümrük Birliği	87

2.2.6. Türk Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejileri	88
2.2.7. Küresel Büyüme Stratejilerinin Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri	90
2.2.7.1. Ana Üretici ya da Distribütör Firma Açısından	90
2.2.7.2. Yetkili Satıcı ve Servisler Açısından	91
2.2.7.3. Yan Sanayii Açısından	92
2.2.7.4. Tüketiciler Açısından	93
2.2.7.5. Rakipler Açısından	94
2.2.7.6. Çalışanlar Açısından	94
2.2.7.7. Devlet Açısından	95
2.2.7.8. Küçük Sanayii Sitelerinde Çalışanlar Açısından	95
3. ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ	96
3.1. Daimler – Chrysler Örnek Olayı	96
3.1.1. Daimler – Chrysler’in Birleşme Nedenleri	97
3.1.2. Daimler – Chrysler Birleşmesinin Sonuçları	99
3.1.3. Daimler – Chrysler Birleşmesinin Stratejik Analizi	99
3.2. Renault – Nissan Örnek Olayı	101
3.2.1. Renault’un Nissan’ı Satın Alma Nedenleri	102
3.2.2. Renault’un Nissan’ı Satın Almasının Sonuçları	104
3.2.3. Renault’un Nissan’ı Satın Almasının Stratejik Analizi	104
SONUÇ	106
KAYNAKÇA	109
ÖZGEÇMİŞ	115

TABLolar

Tablo 1.1. Ürün Standartlaştırması – Ürün Uyarlaması Kararı Verilirken Dikkate Alınan Faktörler.....	12
Tablo 1.2. Uluslararası Fiyatlandırma Stratejisini Etkileyen Faktörler.....	17
Tablo 1.3. Stratejik İşbirliği Uygulamalarının Yararlı ve Sakıncalı Yönleri.....	45
Tablo 2.1. 1999 Yılı Dünya Otomobil Üreticileri Sıralaması.....	54
Tablo 2.2. Dünya Otomobil Üretimi.....	55
Tablo 2.3. Dünya Hafif Ticari Araç Üretimi.....	56
Tablo 2.4. 1999 Yılı Dünya Hafif Ticari Araç Üreticileri Sıralaması.....	57
Tablo 2.5. 1999 Yılı Dünya Kamyon Üreticileri Sıralaması.....	57
Tablo 2.6. Dünya Kamyon Üretimi.....	58
Tablo 2.7. Dünya Otobüs Üretimi.....	59
Tablo 2.8. 1999 Yılı Dünya Otobüs Üreticileri Sıralaması.....	60
Tablo 2.9. 1999 Yılı Üreticilerin Sıralaması.....	60
Tablo 2.10. 1999 Yılı Üreticilerin Üretim Bölgeleri.....	61
Tablo 2.11. Otomotiv Sanayiinde Gerçekleşen Üretim Adetleri.....	72
Tablo 2.12. Otomotiv Sanayi Firmalarının Üretim Adetleri.....	73
Tablo 2.13. Otomobil Satış Adetleri.....	74
Tablo 2.14. 2000 Yılı Satış Adetleri.....	75
Tablo 2.15. 1999 Yılı Vergi ve Ödemeler.....	77
Tablo 2.16. 1999 Yılı Otomotiv Sanayii İstihdamı.....	77
Tablo 2.17. Otomotiv Sanayii Firmalarının Ciroları.....	78
Tablo 2.18. Otomotiv Sanayii Yatırımları.....	79
Tablo 2.19. Otomotiv Üreticilerinin 2000 Yılı Üretim Kapasiteleri.....	79
Tablo 2.20. Otomotiv Sanayii İhracat Rakamları.....	80
Tablo 2.21. 1000 Kişiyeye Düşen Araç Sayısı ve GSYİH İstatistikleri.....	83
Tablo 2.22. Bir Otomobil İçin Gerekli Yatırım Tutarı.....	86
Tablo 3.1. Hisselerin 1 Yıllık Getirileri.....	97
Tablo 3.2. Renault – Nissan İşbirliğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	103

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Uluslararası Pazarlama Çevresi.....	10
Şekil 1.2. Ürün Eğrisinde Uluslararası Ticaret ve Üretim.....	14
Şekil 1.3. Uluslararası Dağıtım Kanalı.....	19
Şekil 1.4. İşletmelerin Büyüme Stratejisi Alternatifleri.....	26
Şekil 1.5. İç Büyüme Stratejisi Eğrisi.....	27
Şekil 1.6. Dış Büyüme Stratejisi Eğrisi.....	39

ÖZET

Bu tez çalışmasında, Dünya otomotiv sanayiinde küresel büyüme stratejileri ve Türk otomotiv sanayii üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde küreselleşme ve büyüme stratejileri kavramları üzerinde durulmuştur. Küreselleşme kavramına ilişkin literatürde yer alan ve farklı bakış açılarını yansıtan tanımlar incelenmiştir. Daha sonra 1944 Bretton Woods konferansı ile ilk somut adımları atılan küreselleşme kavramının tarihsel gelişimi açıklanarak, küreselleşme sürecinin hızlanmasına yol açan etkenlere değinilmiştir. Ayrıca küreselleşme kavramının işletme politikaları üzerinde yarattığı değişimlere yönelik değerlendirmeler yapılarak, küreselleşme sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olan büyüme stratejilerinin türleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle Dünya otomotiv sanayii üzerinde durulmuştur. Otomotiv sanayii ürünlerinin tarihsel gelişimi dönemler itibariyle incelenmiş ve otomotiv sanayii üreticileri ile ülkelerin bu gelişim sürecindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Daha sonra otomotiv sanayiinin günümüzdeki yapısına, otomobil, hafif ticari araç, kamyon ve otobüs sanayileri açısından bakılmıştır. Ayrıca otomotiv sanayiinde büyüme stratejilerinin nedenleri saptanarak, büyüme stratejilerinin örnekleri incelenmiştir. Otomotiv sanayiinin geleceğine dönük değerlendirmeler yapıldıktan sonra, 1920'li yıllardan günümüze Türk otomotiv sanayiinin gelişimi ve bu gelişimdeki önemli adımlar açıklanmıştır. Türk otomotiv sanayiinin yapısı yerli üreticiler, ithalatçılar ve yan sanayii açısından incelenerek, Türk otomotiv sanayiinin Türkiye ekonomisindeki yeri ve önemine değinilmiştir. Türk otomotiv sanayiinin temel problemleri ve siyasi kararların otomotiv sanayii üzerindeki etkileri bu bölümde incelenen bir başka konu olmuştur. Son olarak Türk otomotiv sanayiindeki büyüme stratejileri açıklanmış ve küresel büyüme stratejilerinin Türk otomotiv sanayii üzerindeki etkileri incelenerek, çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde örnek olay incelemesi yapılmıştır. Daimler Benz ile Chrysler firmaları arasındaki birleşme ve Renault'un Nissan'ı satın alması örnek olay olarak incelenmiştir. Bu büyüme stratejilerinin gelişim süreci, nedenleri ve sonuçları üzerine değerlendirmeler yapılmıştır. Başarısız bir büyüme stratejisi örneği olan Daimler - Chrysler birleşmesi ile oldukça olumlu sonuçlar doğuran Renault'un Nissan'ı satın almasının stratejik analizleri yapılarak, söz konusu büyüme stratejilerinin başarı ve başarısızlık nedenleri saptanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

In this study, the growth strategies in the World automotive industry and its effects on Turkish automotive industry are examined. This study consists of three parts.

In the first part of the study, globalization and growth strategies concepts are examined. The descriptions in the literature and different views related to globalization concepts are studied. Then the historical development of globalization whose first concrete steps started at the 1944 Bretton Woods conference is mentioned. Also the changes created by globalization concept on the business policy is evaluated and types of growth strategies are explained.

In the second part of the study, first the structure of the World automotive industry is studied. The historical enhancement of the World automotive industry and the effects of the countries and automotive manufacturers in this enhancement are mentioned. The structure of the World automotive industry is explained with respect to automobiles, light commercial vehicles, trucks and buses. Also the reasons of the growth strategies in the World automotive industry are studied and examples are examined. After the future of the World Automotive Industry is evaluated, the historical enhancement of the Turkish automotive industry from 1920's to nowadays and important steps in this enhancement are mentioned. Then the structure of the Turkish automotive industry is explained with respect to local manufactureres, importers and suppliers. The position and importance of the Turkish automotive industry in Turkish economy is determined. The main problems of the Turkish automotive industry and effects of the political decisions on Turkish automotive industry are also explained in this part. The growth strategies examples in Turkish automotive industry and the effects of these strategies are studied and solutions suggested.

In the third and last part of this study, two case studies are examined: the merger between Daimler-Chrysler and the acquisition of Nissan by Renault. The development process, reasons and results of these growth strategies are analysed. The Daimler-Chrysler merger that is an example of unsuccessful growth strategy and the acquisition of Nissan by Renault which is an example of successful growth strategy are analysed and the reasons of these results are determined.

GİRİŞ

Teknolojik ilerlemeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının benzeşmesi, üretim maliyetlerinin artması, işletmelerin farklı pazarlara yönelme isteği ve rekabet ile rakip sayısının artması küreselleşme sürecinin hızlanmasına yol açmıştır. Ülkeler arasındaki sınırların ve ticari engellerin giderek azalması işletmelerin faaliyetlerini uluslararası pazarlara yaymaları sonucunu doğurmuştur. Küreselleşme sürecinden önce sadece ulusal pazardaki rakipleri ile rekabet eden işletmeler, bu sürecin hızlanması ile uluslararası rakiplerle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Rekabetin bu derecede yoğunlaşması, işletmelerin üretim, pazarlama, finans, yönetim ve organizasyon sistemlerinde de değişimleri beraberinde getirmiştir. İşletmelerin bu ortamda ayakta kalabilmek ve etkinliklerini arttırabilmek için izleyebilecekleri en belirgin stratejiler, büyümeye dayalı stratejiler olmuştur.

İşletmeler üstün ve zayıf yönlerini belirledikten sonra, pazar ve çevresindeki fırsat ve tehditleri dikkate alarak, kendileri için en uygun büyüme stratejisini belirlemektedirler. İşletmeler söz konusu büyümeyi iç ya da dış kaynakları yardımıyla gerçekleştirmektedirler. İşletmelerin büyümede kullanabilecekleri çok çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Önemli olan işletmenin içinde bulunduğu koşullara en uygun stratejinin tespit edilmesidir. Çünkü pratikte birçok büyüme stratejisi uygulamasının başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir. İşletmeler başarısızlık olasılığını azaltmak için, benzer durumlarda daha önceden yaşanmış büyüme stratejisi uygulamalarını ve sonuçlarını dikkatli bir biçimde incelemelidirler. Bu stratejilerde ortaya çıkmış olumsuz sonuçların önlenmesine yönelik tedbirler almalıdırlar. Ayrıca büyüme sürecinin iyi şekilde planlamalıdırlar.

Otomotiv sanayii, üretim miktarı, satış cirosu, yaratılan katma değer, teknoloji, yatırım ve istihdam gibi açılardan hem Dünya ekonomisinde, hem de Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca otomotiv sanayii, doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu birçok sektörün gelişmesinde de rol oynamıştır. Küreselleşme süreci otomotiv sanayii üzerinde de etkili olarak, 1900'li yıllarda başlayan yerel ve küresel çaptaki büyüme stratejileri uygulamalarına 2000'li yıllarda da devam edilmesine neden olmuştur. Otomotiv firmaları, tedarikçiler üzerindeki güçlerini arttırmak, birbirlerinin pazarlarını kullanmak, yeni ve gelişmekte olan pazarlara birlikte girmek, ölçek ekonomisinden yararlanmak, dağıtım kanallarını ortak kullanmak, ürün yelpazelerini genişletmek, birbirlerinin ar&ge ve üretim teknolojilerinden faydalanmak gibi bazı temel amaçlarla büyüme stratejilerini kullanmaya başlamışlardır.

İşletmelere böylesine çeşitli alanlarda yararlar sağlayan büyüme stratejileri, Türk otomotiv sanayii ve otomotiv sanayii ile doğrudan ya da dolaylı ilişkisi bulunan tüm kesimleri etkilemektedir. Büyüme stratejilerinin sonuçları, yerel üreticilere malzeme girdisi sağlayan tedarikçilerden, otomotiv ürünlerini kullanan nihai tüketicilere kadar çok geniş bir alanda etki sahibidir. Küresel büyüme stratejilerinin olumsuz sonuçları ile Türk otomotiv sanayiinin kendine özgü problemleri birleştiğinde, sektörde faaliyetlerine devam edenler firmalar için ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Otomotiv sanayii ile doğrudan ya da dolaylı ilişkide bulunan tüm kesimler, bu tür sorunlarla karşılaşmamak veya karşılaştıklarında en az kayıpla atlatmak için, önceden önlemlerini almalıdırlar.

Otomotiv sanayiinde küresel çapta gerçekleştirilen büyüme stratejilerinin bazılarının sonuçları olumlu olurken, diğerlerinden beklenen başarı elde edilememiştir. Çalışmada otomotiv sanayiinde son dönemde yaşanmış büyüme stratejisi uygulamaları, örnek olaylar şeklinde incelenmiştir. Söz konusu büyüme stratejileri ile ilgili bilgiler toplanarak, örnek olay haline dönüştürülmüştür.

Örnek olaylardan ilki Alman Daimler Benz firması ile Amerikan Chrysler firması arasında yaşanan birleşmedir. Örnek olayda ilk olarak şirketlerin birleşme sürecinden önceki durumları ve birleşme sürecinin gelişimi incelenmiştir. Daha sonra birleşmenin nedenleri üzerinde durularak, birleşmenin sonuçları saptanmıştır. Ardından da birleşmenin başarısızlık ile sonuçlanma nedenlerine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

Diğer örnek olay incelemesinde ise, Fransız Renault'un Japon Nissan'ı satın alması incelenmiştir. Örnek olayda sırasıyla, satın alma öncesinde firmaların durumları, satın alma süreci ve satın alma nedenleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra satın alma stratejisinin firmalara sağladığı yararları yönelik değerlendirmeler yapılmış ve bu satın alma stratejisinin başarı ile sonuçlanmasının nedenleri incelenmiştir.

Otomotiv sanayiinde büyüme stratejisi uygulamalarına önümüzdeki yıllarda da devam edileceği tahmin edilmektedir. Uzmanların görüşü, gelecekte otomotiv sanayiinde üretici sayısının uygulanmakta olan büyüme stratejileri sonucunda beş ya da altıya düşeceği şeklindedir.

1. KÜRESELLEŞME VE BÜYÜME STRATEJİLERİ

1.1. Küreselleşme

21. Yüzyıla girdiğimiz şu günlerde küreselleşme kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte, ülkelerin kendilerine özgü ekonomik, siyasi, sosyal ya da kültürel bir takım değerleri kendi sınırları dışına çıkararak dünyaya yayılmıştır. Bu yayılma sonucu, işgücü, sermaye, teknoloji ve piyasalar uluslararası nitelik kazanmışlardır. Firmalar, sektörler, ülkeler ya da bloklar küresel boyutta rekabet etmeye başlarken, rakipler, hükümetler, DTÖ ya da uluslararası kurumlar da küresel boyutta yaşanan bu rekabetin şartlarını belirlemeye başlamışlardır. Uluslararası ticarete korumacılığın yerini serbest ticaret kavramı almıştır. Devletin ekonomi üzerindeki etkisi giderek azalmış ve ekonomiler daha serbest hale gelmişlerdir.

1.1.1. Küreselleşmenin Tanımı

Ekonomik ilişkileri baştan aşağı yenileyen bu kavram ile ilgili literatürde de birçok tanıma rastlamaktayız. Bu tanımlardan belli başlıları şunlardır :

- ♦ **Küreselleşme**, Robert Cox, küreselleşmeyi küresel üretim ve küresel finans olmak üzere iki açıdan incelemiştir. Cox'a göre, bu iki kavram küresel iktisadi oluşturmaktadır. Küreselleşmenin iki sonucu vardır. Birincisi devletin dışa açılması, diğeri ise toplumların yeniden yapılanması ve küresel-sosyal bir yapının ortaya çıkmasıdır. Mittelman, küresel üretim ve küresel finans kavramlarına, tüketim mallarının küresel olarak homojenleşmesini ve uluslararası düzeyde yaşanan nüfus hareketlerini eklemiştir. Giddens ise küreselleşmeyi, zaman ve mekan açısından birbirinden uzakta gelişen olayların yerel oluşumları etkileyebilmesi ve bu yolla küresel ölçekte sosyal ilişkilerin yoğunlaşması olarak tanımlamaktadır (Gökal, 1997a, s.1).
- ♦ **Küreselleşme**, ülkeler arasında ticari engelleri azaltmaya başlayan, uluslararası ticaret hacmini genişleten, gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferini arttıran, uluslararası finans piyasalarını geliştiren, ülkeler arasında işgücü akımını arttıran, yabancı sermaye akışında da önemli gelişmeler yaratan bir ekonomik süreçtir (Aktan, 1999, s.1).

- ◆ **Küreselleşme**, kumanda ekonomisinin küçülmesi, devletin bütün ekonomik ve sosyal işlevlerinden vazgeçmesidir. Bunun yanında bir de, pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek bir pazar haline gelmesidir (Şaylan, 1997, s.9).
- ◆ **Küreselleşme**, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp, tüm bölgesel olmayan üretim dokularının üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslar üstü kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslar üstü anlayışta çalıştığı bir sistemdir (Kutlu, 1998, s 175)
- ◆ **Küreselleşme**, sanayiinin iktisadi anlamda gelişmiş ülkelerden üçüncü dünya ülkelerine doğru kayması, dünya ürünlerinin ortaya çıkması (bir arabanın üretilmesinde yirmi sekiz ülke ürünü parçaların kullanılması), finans piyasalarının çeşitli ülkelere yayılması, önemli sayıdaki insanın ülkeler arasındaki hareketi, dünya ölçeğinde demokrasi taleplerinin artması, aynı malların farklı ülkelerde tüketilmesi olarak da tanımlanabilir (Gökal, 1997b, s.1).
- ◆ **Küreselleşme**; üretim faktörünün dünya ölçeğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketime yönltilmesi; ticari değişimlerin dünya ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi; gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması; işletme organizasyonlarından başlayarak, bütün ekonomik aktörlerle uluslar üstü bir boyutta ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi; işletmeler ile devlet arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması; üretime katılan aktörlerin birbirleri ile dünya bazında sıkı bütünleşmeye girmeleri sonucu ekonomik, teknolojik, ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün kaybolmasıdır (Erbay, 1996, s 3).

Bu tanımların tamamı farklı bakış açılarını yansıtmakla beraber, tek bir ortak noktaya işaret etmektedir. İşletmelerin sahip oldukları her türlü değeri istedikleri her yere pazarlayabilme düşüncesi, küreselleşme süreci ile birlikte hızlı bir ivme kazanmıştır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, küreselleşme süreci giderek dünyayı tek bir pazar haline dönüştürmektedir.

1.1.2. Küreselleşme Süreci ve Tarihsel Gelişim

Küreselleşme konusunda ilk somut adımlar, 1944 yılında Bretton Woods da yapılan konferansa dayanmaktadır. Bu konferansta uluslararası kambiyo hareketlerine ve döviz kurlarına istikrar getirmekle görevli Uluslararası Para Fonu ile özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonominin pazar ekonomisi doğrultusunda gelişmesini sağlamak üzere yapısal reformlara destek verecek Dünya Bankası kurulması kararlaştırıldı. Bu konferansta uluslararası ticari ilişkilerin istikrar içerisinde yürütülmesine yönelik bir işlevi olacak Dünya Ticaret Örgütü'nün kurulması konusunda ise anlaşma sağlanamadı. Görüşmelere 1947 yılında Havana'da devam edildi ve dış ticarete az çok bir düzen vermek üzere geçici olarak Genel Gümrük ve Ticaret Anlaşması (GATT) imzalandı. 1947'den günümüze kadar gerçekleştirilen sekiz GATT Round'uyla da dünya ölçüsünde serbest ticarete yönelinmiştir (Güvenç, 1998, s.34-35). 1986 - 1994 yılları arasında ortaya çıkan son GATT Round'u olan Uruguay Round'u sonunda imzalanan çok sayıda anlaşma ile, dünyada Gümrük Tarifelerinin önemi iyice azaltılmış ve tarife dışı engellerin de belli takvimler içinde tarifeye dönüştürülmesi amaçlanmıştır (Yüksel, 1997, s.87).

1940'lı yıllarda yukarıda belirtilen düzenlemeler yapılırken, savaş sonrası dönemde üretim ve ticarete de büyük bir artış gözlenmekteydi. 1948 - 1953 arasında yıllık ticaret artış hızı ortalama yüzde 6,7 iken, 1963 - 1968 arasında bu hız yüzde 8,6'ya çıkmıştır. Ticaret, üretime göre daha hızlı bir artış göstermekteydi. Bunun anlamı ise iktisadi faaliyetlerin uluslararasılaşmasıydı (Gökal, 1997a, s.2).

1960'lı yıllardan itibaren birçok Amerikan firması denizaşırı pazarlara yönelmişlerdir. Bu yönelimin nedeni ise iç pazarda yavaşlayan büyüme hızıdır. Amerikan Ticaret Odası verilerine göre 1960 - 1970 yılları arasında Amerikan firmalarının yurtdışı yatırımları 31 milyar dolardan, 70 milyar dolara çıkmıştır. Amerika'dan yapılan ihracat ise 80 milyar dolardan, 140 milyar dolara yükselmiştir (Craig ve Douglas, 1995, s.5).

1970'li yılların başında bu büyüme durdu. 1960'tan bu yana Birincil mal fiyatlarının yükselmesi ve sanayileşmiş ülkelerde birim emek maliyetlerinde yaşanan artış 1973 yılında ortaya çıkan krizin temel sebepleriydi (Gökal, 1997a, s.2). Kriz ile birlikte sanayileşmiş ülkeler dış borç krizine ve ödeme güçlüğüne düştüler. Sanayileşmiş ülkeler dış borçlarını zamanında ödeyemeyince, çare olarak ihracatı geliştirip, ithalatı serbestleştirdiler (Tuna, 1998, s.21). Uluslararası kuruluşlar, sanayileşmiş ülkelerin 1970'lerden itibaren uzun bir

enflasyon krizine, ardından da ciddi bir darlık ve deflasyon krizine düşmelerini engelleyemedi (Güvenç, 1998, s.35).

Bu dönemde, başta Uzakdoğu ülkeleri (özellikle Japonya) olmak üzere diğer sanayileşmiş ülkeler pazardaki etkilerini arttırmaya başladılar. 1960'lı yıllarda dünya ithalatında tamamlanmış ürünlerde yüzde 6,5'lik paya sahip olan Japonya, 1973 yılında bu payını yüzde 13'e çıkarmıştır (Craig ve Douglas, 1995, s 5). Görüldüğü gibi, 1970 ve 1980'li yıllarda dünya iktisadının yönü değişse de, ticaretin küreselleşmesi ve tüm dünyayı içine alacak yönde ilerlemesi değişmemiştir.

1990'lı yıllarla birlikte siyasi bloklar ortadan kalkmış ve bunların yerini ekonomik bloklar almıştır. Yeniden ortaya çıkan bloklaşma küreselleşme ile çelişir gibi gözükse de, ekonomik blokların kurulmasındaki amaç, küreselleşen dünyada tek başına rekabet edebilmenin güçlüğüdür. Ülkeler bir araya gelip bölgesel bloklar (AB, NAFTA, ABEC vb) kurarak, kendilerine ait tek bir pazar oluşturmuşlardır (Yağcı, 1998, s 1). Ülkeler kurdukları bu ekonomik bloklar sayesinde, rakiplerin kendi pazarları üzerindeki tehditlerini azaltırlarken, aynı zamanda firmalarına yeni pazarlar açarak ticari hacimlerini arttırmışlardır. Birden fazla sayıda ülkenin oluşturmuş olduğu bu sinerjik güç, sahiplerine pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bölümde, 1944 yılında Bretton Woods konferansında alınan kararlar ile ilk somut adımları atılmış olan küreselleşme sürecinin tarihsel gelişimi ana hatları ile açıklanmıştır.

1.1.3. Küreselleşme Sürecini Hızlandıran Etkenler

Küreselleşme sürecine hız katan etkenler, teknolojik ilerlemeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının benzeşmesi, artan üretim maliyetleri, işletmelerin farklı pazarlara yönelme isteği ve rekabet ve rakip sayısının giderek artması olmak üzere beş ana başlık altında incelenmiştir.

1.1.3.1. Teknolojik İlerlemeler

Hızlı teknolojik yenilikler, yoğun üretime, kitle iletişimine ve kitle taşımacılığına olanak sağlamakta ülkeler arasındaki fiziksel uzaklıklar, kültür ve bilgiye erişim olanaklarındaki farklılıklar giderek ortadan kalkmaktadır. Bu yakınlaşma, ülkeler arasındaki mal, hizmet, bilgi ve kaynak akışını hızlandırmaktadır (Kutlu, 1998, s.193).

Teknolojik ilerlemeler işletme politikalarını da doğrudan etkilemekte olup, ürünün ortaya çıkışından dağıtılıp tutundurulmasına kadar geçen süreçte sürekli olarak en yeni teknolojilerden yararlanılmaktadır. İşletmeler iletişim alanında yaşanan gelişmeler sayesinde dünyanın farklı kısımlarındaki potansiyel fırsatlar, alternatif üretim ve dağıtım teknikleri ile rakipler tarafından kullanılan teknoloji ve donanım hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Böylece ticari faaliyetler dünya üzerinde daha geniş bir zemine yayılma şansına sahip olmuştur (Craig ve Douglas, 1995, s.14 - 15). Teknolojinin sağladığı tüm bu imkanlar küreselleşme sürecinin hızlanmasına yol açmıştır.

1.1.3.2. Tüketici İstek ve İhtiyaçlarının Benzeşmesi

Özellikle iletişim ve ulaştırma teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler evrensel standartları olan bir tüketim kültürünü ortaya çıkarmıştır (Tuna, 1998, s.22) İşletmeler bu tüketim grubuna hitap edebilmek için küresel yeterliliklerini arttırmak zorunda kalmışlardır (Akat, 1996, s.18). Mc Luhan küreselleşmeyi, "Uzakta yaşanan çeşitli deneyimlerin yakında bir tek noktada toplanması, çok uzakta olan olaylardan haber alınmasıdır. Küreselleşmenin sonucu olarak bir kabileden yaşarmışçasına birbirinden haberdar olan insanlar, dünyayı bir bütün olarak algılayacaklardır", şeklinde tanımlamıştır (Aslanoğlu, 1996, s.116)

Aynı şekilde, Theodore Levitt'e göre de, dünya giderek ortak bir pazar yeri olmakta ve bu pazarda insanlar (nerede yaşadıkları önemli olmaksızın) aynı ürünleri ve yaşam biçimlerini istemektedirler. Firmalar, ülkeler ve kültürler arasındaki farkları aşarak küresel çapta oluşan bu istek ve ihtiyacın tatminine çalışmaktadırlar (Kutlu, 1998, s.180). Teknolojik ilerlemelerin ortaya çıkardığı istek ve ihtiyaçlardaki bu benzerlik küreselleşme sürecini hızlandıran ikinci etken olmuştur.

1.1.3.3. Artan Üretim Maliyetleri

Küresel yeterliliklerini arttıran firmalar, dünya çapında faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Bu işletmeler ticari faaliyetlerini kendileri için en uygun bölgelerde gerçekleştirmeye başlamışlardır. Örneğin Mısır'da ekilen, Türkiye'de iplik haline dönüştürülen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili verilen ve Güney Kore'de dikilerek tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu mal tüketiciye ulaşmaktadır (Akat, 1996, s.18).

Artan maliyetler (özellikle hammadde, işgücü, dağıtım ve taşıma maliyetleri), işletmeleri ekonomik anlamda en elverişli bölgelerde üretim yapmaya zorlamıştır. İşletmelerin faaliyetlerini böylesine geniş zeminlere yayması küreselleşme sürecini hızlandırmıştır.

1.1.3.4. İşletmelerin Farklı Pazarlara Yönelme İsteği

İşletmeler üretim kapasitelerini tümüyle kullanamıyorlarsa ya da kapasitelerini artırma imkanları varsa, uluslararası pazarlara açılarak toplam satış ve karlarını arttırmaları Kapasite kullanımının artması, birim maliyetleri düşürmek yolu ile birim karı da arttıracaktır (Kozlu, 1995, s.8). Bunun anlamı finansal riskin azaltılmasıdır. Dış pazarlara yönelen firmalar yatırım risklerini de asgari seviyeye çekerler. Özellikle iç pazarda yaşanabilecek talep daralmasının işletme üzerinde yaratacağı olumsuzluk ortadan kaldırılır. İşletme iç pazar bağımlılığından kurtulur.

Hükümetler ya da uluslararası kurumlar tarafından ticarete engellerin azaltılmasına yönelik yapılan düzenlemeler de işletmelerin dış pazarlara açılma isteklerini körüklemektedir. Bunun yanı sıra, birçok devlet ya da hükümet de işletmelerin dış pazarlara yönelmesine destek veren politikalar uygulamaktadır (İhracatta KDV iadesi vb. uygulamalar). Bu durumun aksine, devletin ya da hükümetin iç pazarda işletme aleyhine uygulayabileceği politikalar karşısında da işletme dış pazarlara açıksa hareket esnekliği kazanır. Yani politik risk minimize edilir. Yapılan tüm bu düzenlemeler işletmeleri dış pazarlara açılma konusunda cesaretlendirmekte, böylece küreselleşme süreci hız kazanmaktadır.

1.1.3.5. Rekabetin ve Rakip Sayısının Giderek Artması

Çokuluslu işletmeler ile birlikte, bir zamanlar ulusal sınırlar ile çevrili olan pazarlar günümüzde uluslararası boyutlar kazanmıştır. Örneğin, A.B.D. otomobil pazarında ithal otomobillerin payı giderek artmaktadır. 1960 yılında Amerikan pazarında satılan araçların yüzde 96'sını üç büyük Amerikan otomobil üreticisi GM, Ford, Chrysler karşılarken, 1993 yılında bu firmaların payı yüzde 74'e düşmüştür. Bu düşüşün en önemli sebebi Japon otomobil üreticileridir (Craig ve Douglas, 1995, s.6 - 7). Dünyada yapılan toplam üretimin beşte biri ile üçte biri arasındaki bir oran uluslararası şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yine dünya ticaretinin önemli bir bölümünü aynı firmaya ait farklı üretim birimleri gerçekleştirilmektedir. Buna *intra-firm* adı verilmektedir. Yani uluslararası ticaret giderek şirketler arası ticaret haline dönüşmektedir (Gökal, 1997a, s.3).

Küreselleşmenin itici gücünü oluşturan bu şirketlerin adet olarak ulaştığı boyutta önemlidir. 1992 yılında 35.000 adet küresel işletme ve bunlara bağlı 147.200 adet alt birim mevcuttu. Bunlara 2000 yılında sayıları 11.000 adete ulaşacak olan uluslararası örgütleri ve uluslararası alanda faaliyet gösteren çok sayıdaki bankayı eklersek, küreselleşmenin ulaştığı noktayı daha kolay anlamak mümkün olur (Erbay, 1996, s.9).

Rakip sayısının ve güçlerinin bu oranda artması rekabetin boyutlarını da genişletmiştir. Benzer ürünler, farklı pazarlarda farklı rekabet koşullarında satılmaktadır. Bu farklılık fiyat, kalite, çeşitlilik, satış sonrası hizmet gibi boyutlarda olabilmektedir (Hammer ve Champy, 1997, s.19). Görüldüğü gibi, rakip sayısının ulaştığı rakamlar ve rekabetin farklı boyutları da, küreselleşme sürecine hız katmıştır.

1.1.4. Küreselleşmenin İşletme Politikaları Üzerinde Yarattığı Değişimler

Küreselleşme ile birlikte uluslararası ticarete sınırların kalkması ve artan rekabet, işletmeleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. İşletmelerin hiper-rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için değişimleri gerekmektedir. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler, malzeme teknolojisinde yaşanan gelişmeler, yeni teknolojik buluşlar, yeni oluşan pazarlardan pay kapma yarışı, ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynakları olduğunun anlaşılması, müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi, uluslararası ticarete standartlaşmaya gidilmesi, bu değişime yol açan başlıca faktörler olmuşlardır (Karakoyunlu, 1998, s.1075). Görüldüğü gibi değişim işletmeleri çepeçevre sarmış durumdadır. Bu bölümde küreselleşmenin işletme politikaları üzerinde yaratmış olduğu değişimleri incelenecektir.

1.1.4.1. Uluslararası Pazarlara Giriş

Uluslararası pazarlara açılan işletmeler, ekonomik, politik, yasal, sosyal, kültürel ya da teknolojik birçok faktörü göz önünde bulundurarak faaliyet alanlarını genişletmişlerdir. Bu faktörlere genel olarak uluslararası pazarlama çevresi adı verilmektedir (Tek, 1997, s.256).

1.1.4.1.1. Uluslararası Pazarlama Çevresi

İşletmelerin uluslararası pazarlama çevresi, ekonomik ve demografik çevre, kültürel çevre, politik ve yasal çevre, teknolojik çevre ile rekabet çevresinden oluşmaktadır.

çıkmıştır. Tüm bu faktörlere ilişkin bilginin sağlanması ve değişen koşulların takibi işletmeler için sorun yaratmaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak dış pazarlara yönelen firmaları işte böylesine karışık bir yapı beklemektedir. Uluslararası pazarlama çevresi hakkında bilgiye ulaşan işletmelerin, dış pazarlara girerken kullandıkları başlıca yöntemler ise bir sonraki bölümde incelenmiştir.

1.1.4.1.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

İşletmeler uluslararası pazarlara, ihracat, ortak girişim yada doğrudan yatırım yolu ile açılmaktadırlar. İhracat uluslararası pazarlara girmenin en basit ve en fazla kullanılan yoludur. İşletmeler ihracatı dolaylı ya da doğrudan üzere iki şekilde gerçekleştirmektedirler. Dolaylı ihracatta işletmeler, ürünlerini dış ticaret şirketleri, tüccarlar, acentalar ya da kooperatifler gibi araçlar kullanarak dışarıya pazarlamaktadırlar. Bu yöntemin yararlı yönü riskin tamamen araçlara yüklenmesidir. Doğrudan ihracatta ise firmalar ihracatı, aracıya gerek duymadan doğrudan doğruya kendileri yaparlar. Bu yöntemin yararı aracı karının işletmeye kalmasıdır. Sakıncası ise riskin artmasıdır (Mucuk, 1997, s 308)

Ortak girişim yolu ile uluslararası pazarlara giren firmalar, o ülkenin yerli üreticileri ile ortaklık kurarak mallarını pazarlamaktadırlar. Ortak girişim birden fazla ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere geçici ya da sürekli olarak bir firma kurup, bu firmada kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlama üzerine anlaşmalarıdır (Dayınlarlı, 1989, s 7)

Bir diğer ortak girişim yolu ise lisans sözleşmeleridir. Lisans sözleşmelerinde, lisans veren, bir imalat sürecinin, tekniğinin, markanın, patentin ya da ticari bir sırrın belirli bir ücret karşılığında lisansı alan tarafından kullanılması konusunda bir anlaşma yapar. Lisansı veren çok az bir riskle o pazara girmiş olurken, lisansı alan da üretim ekspertizi ya da tanınmış bir ürün ve / veya isim kazanmış olur (Tek, 1997, s.266). Uluslararası alanda en fazla görülen lisans verme şekli Franchising'dir.

Dış pazarlara girerken kullanılan bir diğer yol da doğrudan yatırımdır. İşletme söz konusu ülkede üretim ya da montaj tesisi kurmaktadır. İşletmelerin doğrudan yatırımda bulunmaları, kendilerine çok sayıda avantaj sağlayacaktır. Ucuz işgücü ve hammadde, yatırım teşvikleri, azalan taşıma maliyetleri, yaratılan istihdamın ülke üzerinde yaratacağı olumlu etki, müşteriler – tedarikçiler – dağıtımıcılar ile sağlanacak iyi ilişkiler bunlardan bazılarıdır. Ancak

riskte aynı oranda büyüyecektir. Böyle büyük bir yatırıma girişen firmanın, pazarın kötüye gitmesi durumunda hareket esnekliği tamamen ortadan kalmaktadır (Mucuk, 1997, s 311) Küreselleşmenin sonucu olarak, dış pazarlara yönelen işletmeler, belirtilen çevre faktörleri konusunda bilgi sahibi olarak, uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden yararlanırlar.

1.1.4.2. Ürün Politikaları

Küreselleşme süreci, işletmelerin ürün politikaları üzerinde de değişimlere yol açmıştır. Bu bölümde yaşanan değişimler incelenecektir.

1.1.4.2.1. Uluslararası Pazarlara Girişte Kullanılan Ürün Stratejileri

İşletmeler uluslararası pazarlara mevcut ürünleri ile, mevcut ürünlerini uluslararası pazar koşullarına uyarlayarak ya da yeni bir ürün üretmek için girmektedirler. Uyarlamada, işletmeler mevcut ürünlerini dış pazarlara ürünün markasında, ambalajında, etiketinde ya da garanti koşullarında uyarlama yaparak sunmaktadırlar. Ürünün kimyasal özelliklerinde yapılacak değişiklikler, ürüne yeni bir ürün olma özelliği katacaktır. Bu nedenle uyarlama işlemi genellikle ürünün dış niteliklerine yöneliktir. İşletmelerin ürünlerini pazara, standart olarak mı yoksa uyarlayarak mı sunacağı konusunda dikkate aldıkları faktörler Tablo 1.1.'de açıklanmıştır.

Tablo 1.1. Ürün Standartlaştırması – Ürün Uyarlaması Kararı Verilirken Dikkate Alınan Faktörler

* Uyarlama işleminin maliyeti yüksek ise;	* Ülkeler arasında teknik standartlarda farklılık söz konusu ise;
* Ürün, endüstriyel ürün niteliğine sahipse;	* Ürün, tüketicilerin kullanımına ya da kişisel kullanıma yönelik ürün ise;
* Söz konusu ülke pazarları birbirine benzer tüketim alışkanlıklarına sahipse;	* Tüketici ihtiyaçları pazarlar arasında farklılık gösteriyorsa;
* Özellikle kentte oturanlar tarafından yoğun olarak kullanılıyorsa;	* Tüketicilerin kullanım koşullarında farklılık varsa;
* Birbirine benzer ülkelerde pazarlama faaliyetlerinde bulunuluyorsa;	* Satın alma koşullarında ve gelir düzeylerinde farklılık varsa;
<u>Standart Ürün tercih edilir.</u>	<u>Uyarlanmış Ürün tercih edilir.</u>

* Uluslararası faaliyetlerinde merkeziyetçi davranarak genel olarak ihracattan yararlanıyorsa;

* İşletmenin asıl faaliyetlerini sürdürdüğü ülkenin güçlü bir imajı ve etkisi var ise;

* Araştırma – Geliştirme, pazarlama ve üretimde ölçek ekonomisi var ise;

* Rakiplerde standart mallar pazarlıyorsa;

Standart Ürün tercih edilir.

* Bağımsız ulusal ortaklarla birlikte parçalanma var ise;

* Güçlü kültürel farklılıklar, dil vb. satın alma ve kullanımı etkiliyorsa;

* Yerel çevre uyarlamayı teşvik ediyor ise (hükümet uygulamaları);

* Uyarlama stratejisi rakipler tarafından başarı ile kullanılıyorsa;

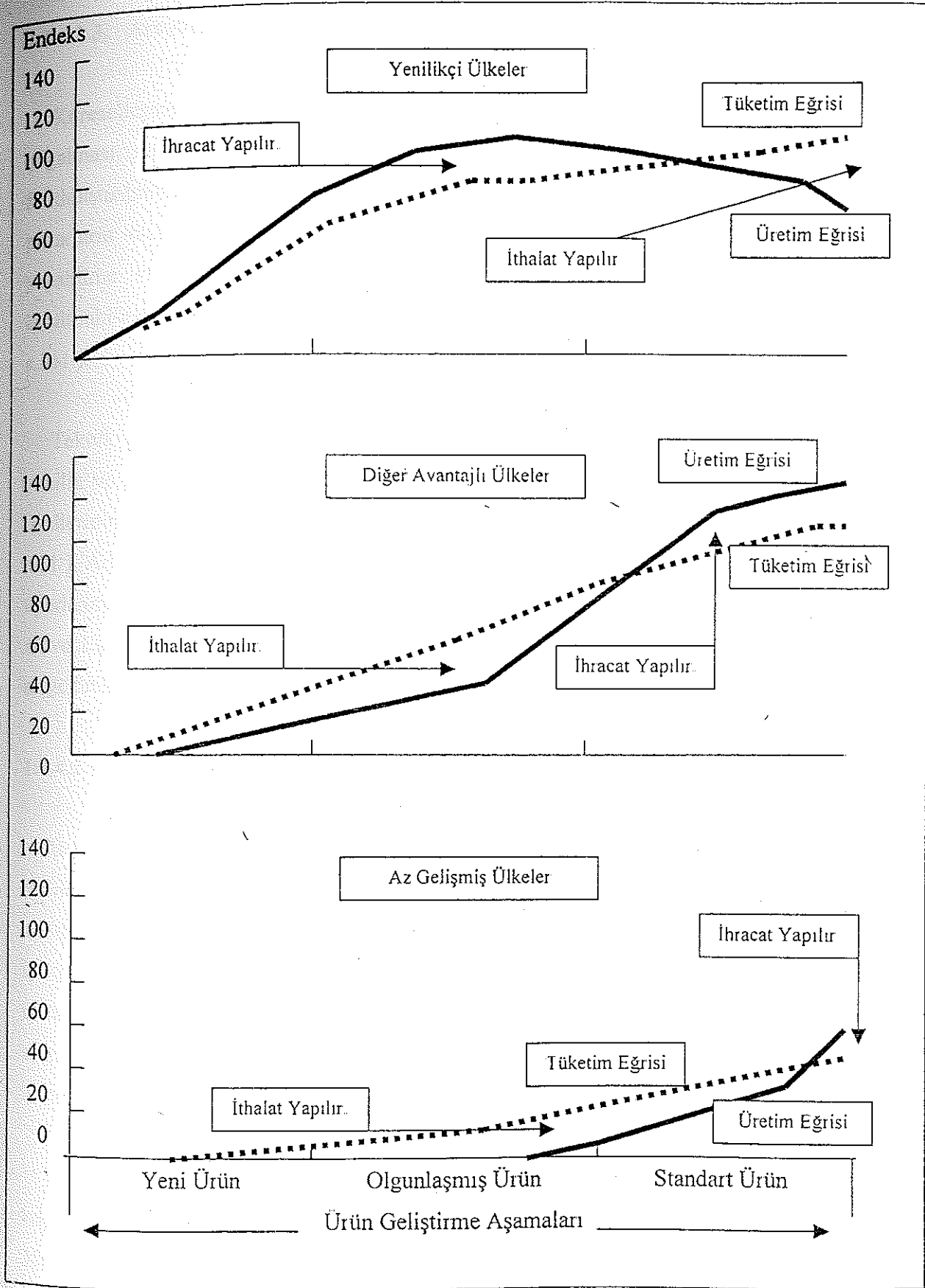
Uyarlanmış Ürün tercih edilir.

Kaynak: Terpstra ve Sarathy, 1997, s. 342

İşletmeler daha önce belirttiğimiz gibi üçüncü bir yöntem olarak, uluslararası pazarlara yönelik yeni ürünler de geliştirebilirler. Uluslararası pazarlara yönelik ürün geliştirme iki temel düşünceye dayanmaktadır. Bu düşüncelerden birincisi, farklı ülkelerdeki tüketici ihtiyaçlarının anlaşılması ve tüketiciler ile işletme arasında bir ilişki kurulmasıdır. Diğer düşünce ise, işletmelerin global pazarları memnun edecek ürünleri geliştirmesi için, sahip oldukları tüm bilgi temelini ve varlıklarını kullanmasıdır (Terpstra ve Sarathy, 1997, s.404).

1.1.4.2.2. Uluslararası Ürün-Hayat Eğrisi

İşletmeler söz konusu dış pazarlarda pazarlayacakları ürünleri belirlerken Uluslararası Ürün-Hayat Eğrisinden yararlanabilmektedirler. Şekil 1.2.'de yer alan grafikte ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile ürünlerin nitelikleri karşılaştırılmıştır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, yaratıcı ülkeler, diğer avantajlı ülkeler ve az gelişmiş ülkeler olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Ürünün nitelikleri ise, yeni ürün, olgunlaşmış ürün ve standart ürün olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. Bu karşılaştırma sonucunda üretim ve tüketim eğrileri oluşturulmuştur. Üretim ve tüketim eğrileri arasında kalan bölgeler ise, o ülkelerin söz konusu ürünleri ihraç mı yoksa ithal mi ettiğini göstermektedir.



Şekil 1.2. Ürün Eğrisinde Uluslararası Ticaret ve Üretim

Kaynak: Terpstra ve Sarathy, 1997, s.443

1.1.4.2.3. Araştırma Geliştirme Faaliyetleri

Küreselleşmenin önemli sonuçlarından bir diğeri ise, tüketicilerin seçeneklerinin çoğalması ve yoğun ar-ge gerektiren, yüksek fiyatlı, fakat değişik özellikleri olan farklılaştırılmış ürünler ile bunlara özgü taleplerin geçerli olduğu, ancak sürekliliği olmayan pazarların oluşmasıdır. İşte bu ortamda bilimsel ve teknolojik Ar-Ge'ye dayalı yenilik yapabilme ve bu faaliyetler ile tasarım, imalat ve piyasaya arz arasındaki sürenin kısaltılabilmesi rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurlardan birisi olmuştur (Mucuk, 1998, s.361).

Teknik gelişmeler, yenilikler, buluşlar ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, genellikle yeni mamullerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim ve satış usullerinin uygulamaya konulmasına ve yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir (Dinçer, 1997, s.81). Artan ar-ge faaliyetleri yeni ürünlerin ortaya çıkmasını sağladığı gibi, mevcut ürünlerin uyarlanması konusunda da işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, işletmeler mevcut ürünleri ile dış pazarlara yönelirken de pazarlama alanında kendilerine güç katacak ar-ge faaliyetlerinde bulunurlar.

1.1.4.2.4. Benchmarking (İşletmelerarası Kıyaslama)

Benchmarking, bir işletmenin iyileşme amacı ile, en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer kuruluşların ürünlerini, hizmetlerini ya da iş proseslerini değerlendirmede kullanabileceği sürekli ve sistematik bir süreçtir (Baran, 1998, s.1). Küreselleşen dünyada işletmeler rekabet avantajı yakalayabilmek için rakiplerinin en güçlü yanlarını belirleyerek işletmelerine uygulamaktadırlar. Özellikle küresel otomotiv sanayiinde benchmarking uygulamalarına sıkça rastlanmaktadır. Örnek olarak Terpstra ve Sarathy (1997, s 463), Ford Taurus'un geliştirilme sürecini incelemişlerdir.

Ford rakiplerin ürünleri üzerinde çalışarak, rakiplerin en iyi özelliklerini kendi ürünlerine kopyalamıştır. Opel Senatör'ün koltukları, Toyota Cressida'nın kapılarının sağlamlığı, Audi 5000'nin bagaj kapağı kıyaslanmıştır. Ford bu işlemleri gerçekleştirirken araçların parçalarından hareket ederek, rekabet üstünlüğü için hangi parçalar üzerinde çalışılması gerektiğini belirlemiştir. Ardından, tersine mühendislikten yararlanarak, bu otomobilin dünya çapında performansa sahip olacak şekilde, parçalarının nasıl biraraya getirileceği konusunda karar verilmiştir. Yeni Taurus modeli Kanada'da üretilen Chrysler'ın LH modeline karşı

kıyaslanmıştır. Chrysler LH modeli ise, daha önceleri, Honda'nın uygulamalarına karşı kıyaslanarak oluşturulmuştur. General Motors içinde yer alan Saturn bölümü dünya çapındaki otomobil firmalarının en iyi uygulamaları dikkate alınarak kurulmuştur. Günümüzde Saturn bölümü, General Motors'un diğer bölümleri tarafından kıyaslanmaktadır. Toyota Lexus GS300'ü geliştirirken BMW 535i ile çalışmıştır. Bunun yanı sıra, Toyota, Mercedes S Class araçları ile araçların konforlarının geliştirilmesi üzerine çalışmışlardır.

1.1.4.2.5. Kalite

Küreselleşme süreci, kaliteye verilen önemin artmasına yol açmıştır. Kalite sadece üretim departmanının dikkat etmesi gereken bir unsur olmaktan çıkmış, tepe yönetimine kadar işletmenin tüm kademelerini sarmıştır (Mucuk, 1998, s.191). Aynı zamanda kalite kavramı küresel rekabet avantajı olmaktan çıkarak, küresel rekabette minimum başlangıç noktası olmuştur (Rhinesmith, 1996, s.47). Küreselleşme ile birlikte kalite uygulamaları işletmelerin birer parçası haline gelmiştir. 1950'lerde ortaya çıkan ve aynı yıllarda Japonlar tarafından benimsenen, A.B.D.'li istatistik uzmanı Deming'in geliştirdiği Toplam Kalite çalışmaları ile kalite anlayışı üretim biriminden alınarak işletmenin her bölümüne yayılmıştır (Tek, 1997, s.362). Nitekim Avrupa Birliği ile Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA) üyesi ülkeler, üreticilerinin kusursuzluğunu belgelemesi zorunluluğunu getirmişlerdir. Bunun için ISO 9000 Kalite Standartlarını geliştirmişlerdir (Kozlu, 1995, s.104).

Günümüzde birçok kuruluş tarafından, işletmelerin kaliteye verdikleri önemin artırılması için kalite ödülleri verilmeye başlanmıştır. Japonların "Deming Kalite Ödülü", Amerikalıların "Malcolm Baldrige Uluslararası Kalite Ödülü", ülkemizde Tüsiad-Kalder tarafından verilmekte olan "Kalder Kalite Ödülü" kalite uygulamalarını teşvik edici belli başlıca ödüllerdir (Mucuk, 1998, s.194). Ülkemizde kalite uygulamaları ile ilgili olarak faaliyet gösteren TSE, işletmelere "İmalatta Yeterlilik Belgesi" ve bu tesislerde üretilen ürünlere de "Kalite Belgesi" alma zorunluluğu getirerek kalite çabalarına destek olmaktadır (Tek, 1997, s.364).

1.1.4.3. Fiyatlandırma Politikaları

Küreselleşme sonucu uluslararası pazarlara açılan işletmelerin, fiyatlandırma stratejilerini etkileyen faktörler ilk bölümde incelenmiştir.

1.1.4.3.1. Uluslararası Fiyatlandırma Stratejisini Etkileyen Faktörler

Söz konusu faktörler dört ana grupta toplanarak, Tablo 1.2'de sınıflandırılmıştır.

Tablo 1.2. Uluslararası Fiyatlandırma Stratejisini Etkileyen Faktörler

İşletme Düzeyinde Etkili Faktörler

- ◆ İşletmenin Stratejik Hedefleri (Pazar Payı, Karlılık)
- ◆ Pazarlama Karması Elemanları (Ürün Pozisyonlaması, Tüketicilerin Bölümlendirilmesi)
- ◆ İşletmenin Maliyet Yapısı (Ürün Geliştirme, Üretim ve Pazarlama Maliyetleri)

Ürüne Özgü Faktörler

- ◆ Ürün Hayat Eğrisinin Düzeyi
- ◆ İkame Ürünler
- ◆ Kalite, Hizmet, Teslimat gibi ürünün diğer özellikleri
- ◆ Ulaşım Maliyetleri
- ◆ Ürünün Finansman Şekli

Pazara Özgü Faktörler

- ◆ Tüketicilerin Yapısı (Satın Alma Yetenekleri, Bilgilenme ve Araştırma İmkanları)
- ◆ Talebin Yapısı (Piyasadaki Arz-Talep Dengesi, Talep Esnekliği)
- ◆ Hükümet Müdahaleleri (Karşılıklı Mal Takas Talebi / Countertrade, Fiyat Kontrolü, Gümrükler)
- ◆ Pazanın Kendine Özgü Maliyetleri (Ürün Adaptasyon Maliyeti, Pazarlama-Hizmet Maliyeti, Dağıtım Kanallarının Maliyeti)
- ◆ Ticari Engeller (Kotalar, Tarifeler, İkamecilik, Korumacılık, Tarifersiz Engeller)

Çevresel Faktörler

- ◆ Rekabet (İşletmenin ve Rakiplerin Rekabet Hedefleri, Fiyat Sinyalleri)
- ◆ Döviz Kurunun Etkileri
- ◆ Pazarlar Arası Ürün Akışı
- ◆ Makro Ekonomik Faktörler (Enflasyon, Leasing)

Kaynak : Tablo 1.2. Terpstra ve Sarathy, 1997, s.715'den yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Fiyatlandırma stratejileri üzerinde etkili olan faktörleri dikkate alan işletmeler, üç alternatif fiyatlandırma politikasından yararlanarak fiyatlarını tespit ederler.

1.1.4.3.2. Uluslararası Fiyatlandırma Politikaları

Keegan (1995, s.526-527), işletmelerin uluslararası pazarlarda ürünlerinin fiyatlarını saptarlarken, belirtilen birçok faktörün etkisini göz önüne alarak, aşağıda açıklanan temel fiyatlandırma politikalarından yararlandıklarını belirtmiştir

- Sabit Fiyatlandırma (Extension / Ethnocentric Pricing)

Bu fiyatlandırma yönteminde, fiyat tüm dünya çapında aynıdır. İthalatçılar ithalat vergi ve giderlerine katlanmaktadırlar. Bu yöntemin en avantajlı yönü, rekabet ya da pazar koşulları hakkında sürekli bilgi sahibi olmayı gerektirmemesidir. Yöntemin dezavantajlı yönü ise, her pazarın kendine özgü rekabet ve pazar koşullarından kaynaklanan fırsatların değerlendirilmesine imkan sağlamamasıdır.

- Uyarlanmış Fiyatlandırma (Adaptation / Polycentric Pricing)

Bu yöntemle işletmeye bağlı yerel düzeydeki alt birimler ya da ortaklar, fiyatlarını kendi pazar koşullarına göre belirlemektedir. Fiyatlar ülkeler arasında farklılık göstereceği için, ülkeler arasında fiyatların koordinasyonuna yönelik bir kontrol ihtiyacı ortadan kalkmaktadır. Bir başka avantajı ise işletmenin pazara özgü fırsatlardan yararlanmasına imkan sağlamasıdır. Yöntemin sakıncalı tarafı ise, ürünlerin alt birimlere verilecek fiyatın ve tespitinin zorluğudur.

- Merkezi Fiyatlandırma (Invention / Geocentric Pricing)

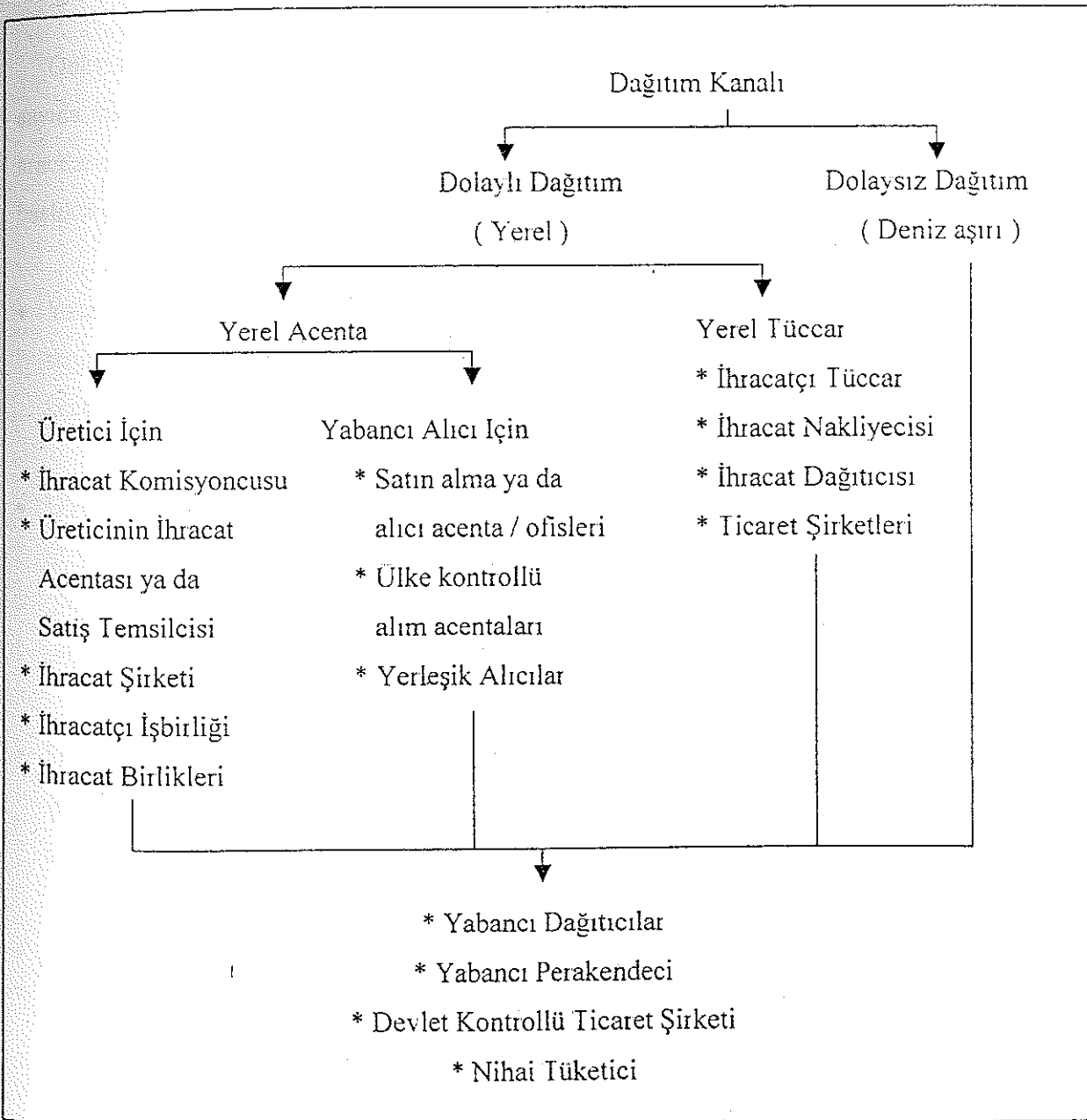
İşletme bu yöntemde dünya çapında fiyat sabitlemesi yapılmadığı gibi, fiyat yerel yöneticiler tarafından da belirlenmemektedir. Bu iki yöntemin orta yolu bulunarak fiyatlandırma yapılmaktadır. İşletmeler yerel pazarlardaki ürün fiyatını belirlerken, yerel pazar faktörlerini tanımaya çalışarak fiyatı tahmin etmektedir. Buradaki pazar faktörleri yerel maliyetler, gelir düzeyi, rekabet ve yerel pazarlama stratejilerinden oluşmaktadır. Bu yöntem sabit ve uyarlanmış fiyatlandırmanın sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Ancak bu yöntemin temel dezavantajı ise, yerel pazarlara ilişkin bilgiye ulaşmanın ve her pazara ilişkin aynı bir fiyat oluşturmanın güçlüğüdür.

1.1.4.4. Dağıtım Politikaları

Uluslararası pazarlara açılan işletmelerin dağıtım için kullandıkları kanallar ilk bölümde açıklanmıştır.

1.1.4.4.1. Uluslararası Dağıtım Kanalı

İşletmelerin uluslararası faaliyetlerini sürdürürken yararlandıkları dağıtım kanalları Şekil 1.3'de ayrıntılı olarak belirtilmiştir.



Şekil 1.3. Uluslararası Dağıtım Kanalı

Kaynak - Onkvisit ve Shaw, 1993, s. 572

Küreselleşme sonucu uluslararası pazarlara yönelen işletmeler dağıtımlarını dolaylı ya da dolaysız olarak yapmaktadırlar. Herhangi bir aracı kullanarak dağıtımlarını dolaylı olarak yapan işletmeler, yerel acentalar ya da yerel tüccarlardan yararlanmaktadırlar. Yerel acentalar ise, ya üreticinin ülkesindeki kanallar ile ya da alıcının ülkesindeki kanallar ile dağıtımını gerçekleştirmektedirler. Şekil 3'te görüldüğü gibi işletmelerin çok sayıda dağıtım kanalı alternatifleri bulunmaktadır. İşletmeler bu alternatiflerden kendi pozisyonlarına uygun olanı seçerek dağıtımlarını gerçekleştirirler.

1.1.4.4.2. Uluslararası Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler

Onkvisit ve Shaw'a göre (1993. s.592-598). dağıtım kanalı seçim kararını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yasal düzenlemeler, ürün imajı, ürünün özellikleri, araçların bağlılığı ve çatışma, yerel gümrükler, kontrol ve güç-baskı olmak üzere yedi ana başlıkta toplanmıştır.

- Yasal düzenlemeler, ülkelerin kendilerine özgü kanunları olması nedeni ile dağıtım kanalı seçimine etki etmektedir. Ülkeler yasalar koyarak, ülkelerine mal pazarlayacak firmaları, kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedir.
- İşletmeler düşük fiyatlı ürünler için yoğun dağıtım tercih etmektedirler. İşletme bu dağıtım türünde, ürününü elinde bulundurmamak isteyen herkese, ürünlerini ulaştırmaktadırlar. Eğer ürün, prestijli bir özelliğe sahip ise, seçici dağıtım kullanılır. Bu yöntemde ise, ürünü satanların sayısı sınırlandırılmaktadır.
- Süt, dondurma gibi düşük fiyatlı, dönüşümü hızlı ve kısa sürede tüketilme zorunluluğuna sahip ürünler için yoğun dağıtımdan yararlanılmaktadır. Biraz daha yüksek fiyatlı ve dönüşümü yavaş ürünler için ise, daha dar ve kısa dağıtım kanalları kullanılmaktadır.
- Etkin dağıtım kanalları, kanal üyelerini mutlu etmektedir. Ancak rekabetin artması dağıtım kanallarının sayısını ve genişliğini arttırmıştır. Özellikle yoğun dağıtım söz konusu olduğunda, kanal üyeleri arasındaki işbirliği giderek azalmakta ve bağlılık giderek çatışmaya dönüşmektedir.
- İşletmelerin yerel işletmeler ile ortaklık kurması, rakiplerin aynı pazara eşit koşullarla girmesine engel olmaktadır. Bu eşitsizlik genelde yerel gümrükler olarak

adlandırılmaktadır. Bu olumsuzluktan kurtulmak isteyen işletmeler, yerel perakendeci işletmelerden ya da dağıtıcılardan yararlanmaktadırlar.

- Ürünlerinin dağıtım faaliyetlerinde, kanal üzerindeki kontrollerini arttırmak isteyen işletmeler ise, daha dar ve kısa dağıtım kanallarını tercih etmektedirler.
- Dağıtım kanalının üyelerinden birisi, zaman içerisinde güç kazanarak, diğer kanal üyelerini kendi çıkarları doğrultusunda baskı altına alabilmektedir.

1.1.4.5. Tutundurma Politikaları

Uluslararası tutundurmanın faaliyetlerinin en önemli bölümünü, uluslararası reklam faaliyetleri oluşturmaktadır. İlk bölümde uluslararası reklam faaliyetleri incelenirken, ikinci bölümde ise diğer uluslararası tutundurma faaliyetleri açıklanacaktır.

1.1.4.5.1. Uluslararası Reklam Faaliyetleri

İşletmelerin uluslararası reklam faaliyetlerini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Terpstra ve Sarathy'e göre (1997, s 608-648) bu faktörler, dil farklılığı, toplumda reklamın rolü, medyanın bulunabilirliği, hükümet kontrolleri, rekabet ve reklam ajanslarının bulunabilirliğidir. Yerel pazara yönelik reklamların dilinin yerel olması gerekmektedir. Bu durum yerel reklam ajanslarının kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir. Medya araçlarının bulunabilirliği ise ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Hükümet düzenlemeleri işletmelerin reklam konusundaki özgürlüklerini kısıtlayabilmektedir. Politik ve ekonomik bir takım nedenlerden ötürü reklam ajansları bulunamamaktadır. Bu durum ise reklamın uluslararası düzeydeki bütünlüğünü olumsuz yönde etkileyecektir.

Uluslararası bir reklam yapılacak ise, reklam ajansının seçimi, verilecek mesajın saptanması, medya kuruluşlarının seçimi, reklam bütçesinin belirlenmesi, reklamın etkinlik derecesinin değerlendirilmesi, reklam organizasyonunun oluşturulması ve dışarıda yapılacak reklama karar verilmesi gerekmektedir. Uluslararası bir reklam hazırlanacak ise, genellikle, çok uluslu reklam ajansları seçilmektedir. Bu reklamda verilecek mesaj ulusal ya da uluslararası nitelik taşıyabilir. Mesajın kapsamı belirlenmelidir. Hükümetlerin düzenlemeleri ve medyanın altyapısı, medya aracının seçimini etkilemektedir. Reklam faaliyetinin sonuçlarının değerlendirilmesi ülkeler arasında farklılık taşıyacağı için, etkinlik genellikle

satışlar ile ölçülür. Asıl sorun reklam kampanyasının merkezi mi yoksa yerel düzeyde mi yapılacağına karar verilmesidir. Ekonominin potansiyeli yüksek ise, uluslararası koordinasyon yoğunsa ve yüksek kalite söz konusu ise reklam kampanyası merkezi olarak düzenlenir. Yerel bir adaptasyon ve motivasyon gerekiyorsa yerel reklamlar uygulanır. Birçok işletme reklam kampanyalarında bu iki yöntemin karmasından yararlanmaktadır. Reklam kampanyası yerel düzeyde düzenleniyorsa, yerel birimlerin ya da müşterilerin görüşlerinden yararlanmak doğru olacaktır.

1.1.4.5.2. Diğer Uluslararası Tutundurma Faaliyetleri

Bu faaliyetler ise kişisel satış, satış geliştirme uygulamaları ve tanıtımdır.

1.1.4.5.2.1. Kişisel Satış

Reklamdan sonra en önemli tutundurma faaliyeti kişisel satıştır. Kişisel satışta, müşteri ile satıcı yüz yüze, telefon ya da bilgisayar ağı ile karşılaşmaktadır. Bu karşılaşmada, satıcılar organizasyonun imajını ve ürünlerini müşterilere sunarlar, müşterilerden rakiplerle ilgili yeni bilgiler toplamaktadırlar.

Uygulamada rastladığımız başlıca kişisel satış yöntemleri sipariş yaratma (order getting), sipariş toplama (order taking) ve satış destekleme (sales support)' dir. Kişisel satış süreci ise gözlemlenebilir, hazırlık, müşteriye müracaat, sunum, problemlerin çözülmesi, anlaşmaya varma ve izleme olmak üzere yedi aşamadan oluşmaktadır. Kişisel satış çabalarının yönetimi, satış yöneticilerinin işidir. Satış yöneticisi, satış ekibini en iyi şekilde organize etmeli, motivasyonunu sağlamalı ve yeteneklerinin artırılmasına önem vermeli, çalışanların beklentilerinin cevaplanması ve ödüllendirme yolu ile motive edilebilir. Satış gücünün değerlendirilmesi ya da kontrolü sayısal olarak satış kotaları yolu ile ölçülebilir gibi, sayısal olmadan satış yetenekleri veya ürün hakkında sahip olunan bilgi yolu ile de ölçülebilir (Churchill ve Peter, 1995, s 598-623)

1.1.4.5.2.2. Satış Geliştirme Uygulamaları

İşletmelerin uygulamış olduğu satış geliştirme uygulamaları, yeni tüketicilere ya da araçlar adı verilen perakendeciler ve/veya toptancılara dönüktür. Kuponlar, eşantyonlar, tek ürün

fiyatına aynı üründen iki ya da daha fazla verilmesi, ürünün yanında daha düşük fiyata sahip başka bir ürün verilmesi, kendilerinden yapmaları istenen herhangi bir görevi yerine getirenlere ödül verilmesi, ürünün satış noktalarında teşhiri ve deneme ürünü dağıtımı, satış iskontoları tüketicilere dönük temel satış geliştirme çabalarının en önemlileridir. Aracılara uygulanan temel satış geliştirme çabaları ise, ücretsiz mal verilmesi, fiyat indirimleri, vadenin uzatılması, ortak reklam faaliyetleri, ticari fuar ve sergilere iştirak edilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Churchill - Peter, 1995, s.583-589).

1.1.4.5.2.3. Tanıtım (Publicity)

İşletme ya da ürünleri hakkında, çeşitli medya araçlarında çıkan ve topluma yapılan bu bilgilendirme karşılığında işletmenin ilgili kuruluşlara herhangi bir bedel ödemediği tutundurma faaliyetlerine "tanıtım" adı verilmektedir. Söz konusu bilgilendirme, medya araçlarında genellikle haber olarak duyurulmaktadır. İşletmenin kamu yararına yapmış olduğu hizmetler de tanıtım adı altında toplanmaktadır. Tanıtımın en önemli avantajı, uygulanan tüm tutundurma faaliyetlerine göre daha objektif olmasıdır. Tanıtım yolu ile işletmeler, daha geniş kitlelere ulaşma şansına sahip olmaktadır. Olumsuz bir tanıtım ise işletmenin imajını derinden sarsmaktadır (Churchill - Peter, 1995, s.589-593).

1.1.4.6. Personel Politikaları

Küreselleşme süreci işletmeleri, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, daha az kaynak kullanarak daha fazla fayda üretme zorunluluğu içerisine itmiştir. Küreselleşme ve özellikle teknolojik gelişmeler organizasyonların küçülmesine neden olmuş ve bu küçülme de azalan personelin sorumluluklarını arttırmıştır. Çalışanların artan bu sorumlulukların altından kalkabilmeleri için, geliştirilmeleri ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Blanchard ve Waghorn (1997, s.162) işletmelerin çalışanlarına yönelik temel geliştirme çabalarını şu şekilde sınıflandırmaktadır:

"Çalışanlara yetki devri; takım çalışmasının öneminin artması, çalışanlara yaratıcılıklarını kullanma izninin verilmesi, çalışanlarla iletişim kurulması, çalışanların eğitilerek yeteneklerinin geliştirilmesi, çalışanlara verilen önem ve değer artması " . Görüldüğü gibi küreselleşme ile birlikte klasik personel politikaları terk edilerek, çalışanlara ve özellikle onların niteliklerine verilen önem arttırılmıştır.

1.1.4.7. Finansal Politikalar

Uluslararası firmalar ya da yabancı ülkelerdeki kuruluşlar ile iş yapan işletmeler, pek çok faktörü göz önüne almak zorundadırlar. Söz konusu faktörler; döviz kurları, ülkeler arasında değişim gösteren faiz oranları, yurtdışı işlemler için karmaşık muhasebe yöntemleri, vergisel sorunlar ve yabancı yatırımların özendirilmesi veya önlenmesi şeklinde özetlenebilir (Berk, 1998. s.395).

Küreselleşme işletmeleri daha önce hiç kullanmadıkları. ancak artan rekabet nedeni ile kullanmak zorunda oldukları çok sayıda finansal teknik ile karşı karşıya bırakmıştır. İşletmelerin küreselleşme sonucu yaygınlaşan uluslararası finansman araçlarını kullanmalarındaki temel neden, korunmak ve riski azaltmaktır. Yararlanılan başlıca finansal teknikler forward, futures, opsiyon ve swap işlemleridir. Bunun yanı sıra factoring, leasing, gibi finansman tekniklerinin kullanımı da yaygınlaşmıştır (Güvenç, 1998, s.68-71) Avrupa ve eurotahvil piyasalarının oluşması, ulusal finans sınırlarını ortadan kaldırmış ve uluslararası sermaye akımları artmıştır (Kutlu, 1998, s 199).

1.1.4.8. Yatırım Politikaları

Küreselleşmenin etkilediği bir başka alan da işletmelerin yatırım politikalarıdır. İşletmeler dış pazarlarda yapacakları yatırımları kendi ülkelerinin ulusal paraları ile finanse edebilirler. Ancak yurtiçinden borçlanarak dış yatırımları finanse etmek, kur riskine yol açmaktadır. İşletmeler kur riskini hedging yolu ile engellemektedirler. Diğer finansman şekilleri ise yatırım yapılacak ülkeden borçlanmak ya da uluslararası pazarlardan borçlanmaktır. İşletmelerin yatırım yaparken dikkat etmeleri gereken bir diğer konu ise, yatırımın getirisi ile yatırımın finansmanı için kullanılan fonların maliyetinin en azından birbirine eşit olmasının gerekliliğidir. İşletmeler, yatırımlarından kaynaklanan faaliyet riski ve işletmenin finansal yapısından kaynaklanan finansal risk ile karşı karşıyadırlar. Bir işletme uluslararası bir yatırıma girecekse dikkat etmesi gereken en önemli faktörler, risk ve getiridir. Eğer işletme kendi ülkesinde bir yatırım yaparak ihracat yolunu seçecek ise, projenin getirisi ile yeniden yatırım yapabilme oranına dikkat etmelidir (Berk, 1998, s.415-422). Küreselleşme sonucu, işletmeleri her konuda olduğu gibi, yatırım kararları konusunda da karmaşık bir yapı beklemektedir.

1.2. BÜYÜME STRATEJİLERİ

1.2.1. Büyüme Stratejileri

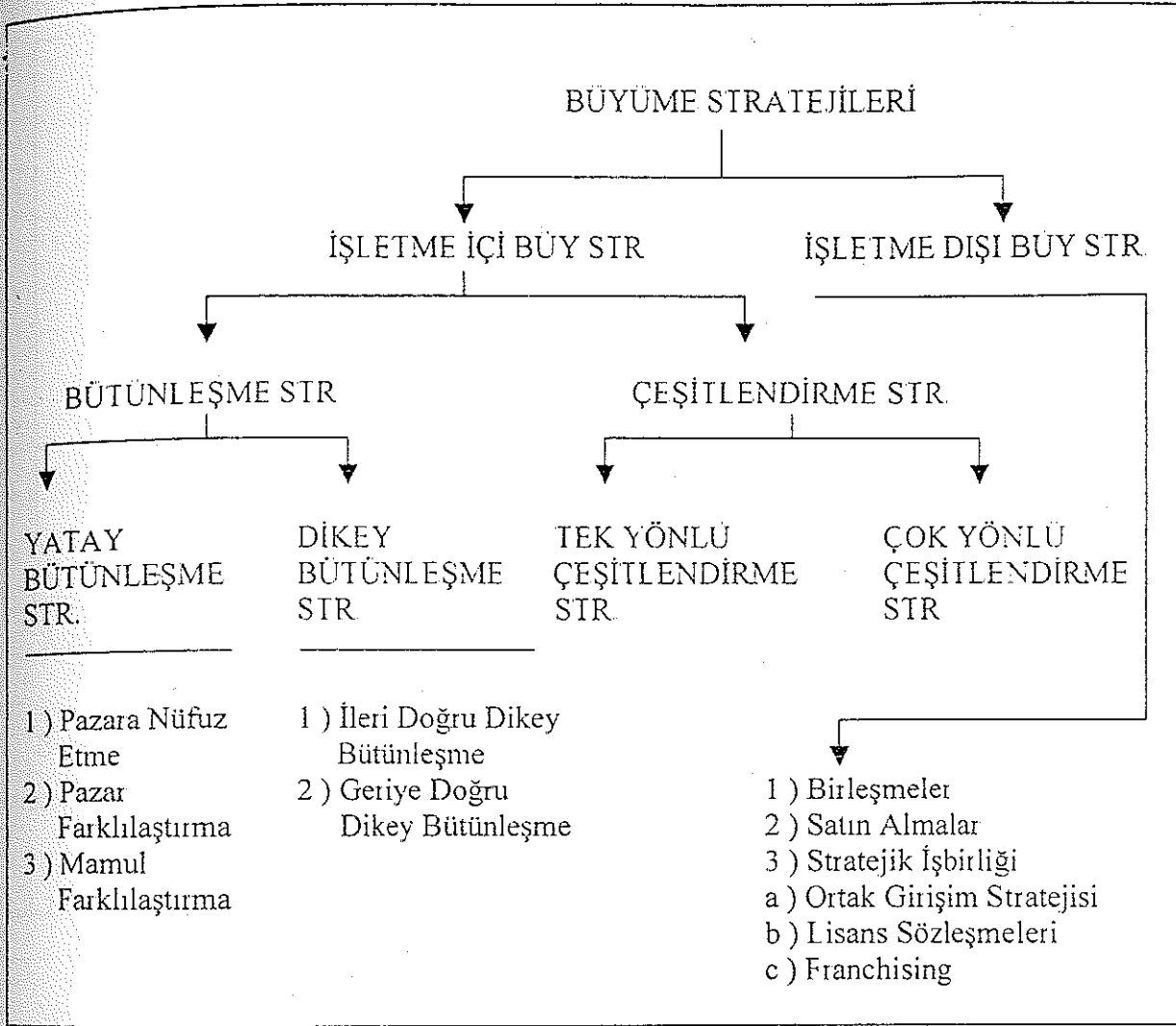
İlk bölümde açıklandığı gibi, işletmeler küreselleşme sonucu kendilerini hiper-rekabet ortamında bulmuşlardır. İşletmelerin uyguladıkları politikalar ve stratejiler de küreselleşmenin etkisi ile farklılık göstermeye başlamıştır. İşletmelerin böylesi bir hiper-rekabet ortamında hayatlarını sürdürüp, etkinliklerini arttırabilmeleri için izleyebilecekleri en belirgin stratejiler, büyümeyle dayalı stratejiler olmuştur (Dinçer, 1997, s.163).

Birçok işletmenin temel hedefi büyümeyle, söz konusu büyüme satışlarda, yaratılan katma değerde, karlarda, personelde ya da kullanılan kaynaklarda olabilmektedir. Büyüme faaliyeti işletmeler için tehditler ve fırsatlar yaratmaktadır. Bu tehditler ve fırsatlar işletmelerin gerçek yaşam ile tanışmasını sağlamıştır. Rakip işletmelerin yaptıkları girişimler, işletmelerin zayıf yönlerini yıpratmıştır. Bu durum büyüme senaryosu olmayan işletmelerin daha uzun yaşamalarına engel olmuştur. Ancak büyümenin gerçekleştirileceği alanlar da iyi şekilde belirlenmelidir. Aksi halde karşılığı olmayan büyüme hareketleri işletmelerin güçlerinin azalmasına yol açabilir (Aaker, 1992, s.244).

1.2.2. Büyüme Stratejilerinin Türleri

İşletmeler büyüme stratejilerini kullanırlarken ya işletme içi kaynaklardan ya da işletme dışı kaynaklardan yararlanmaktadırlar. İşletmelerin iç kaynakları yardımı ile gerçekleştirilen büyüme stratejileri bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bütünleşme stratejileri de yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Yatay bütünleşme stratejileri, pazara nüfuz etme, pazar farklılaştırma ve mamul farklılaştırma stratejileri olmak üzere üç gruba ayrılırken, bütünleşme stratejileri ise ileri ve geriye doğru dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki bölümde incelenmiştir. Çeşitlendirme stratejileri ise tek yönlü ve çok yönlü çeşitlendirme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

İşletmelerin dış kaynak yardımı ile büyürlerken birleşmeler, satın almalar ve stratejik işbirliklerinden yararlanmaktadırlar. Stratejik işbirliklerinin en çok rastlanılan türleri ise, ortak girişim anlaşmaları (joint ventures), lisans sözleşmeleri ve franchising'dir.



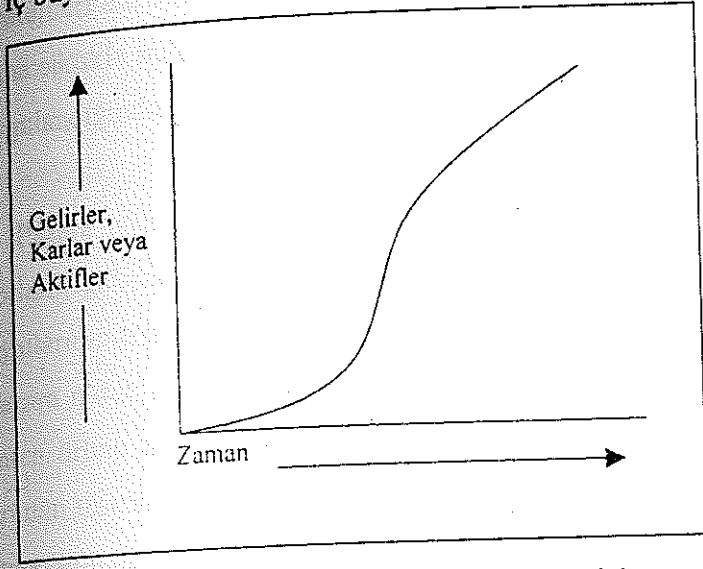
Şekil 1.4. İşletmelerin Büyüme Stratejisi Alternatifleri

Kaynak : Şekil 1.4 Dinçer, 1997, s.164-171'den yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

1.2.2.1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletmelerin iç kaynaklarını kullanarak gerçekleştirmiş oldukları iç büyüme stratejileri, fazla yatırım gerektirmedikleri için daha kolaylıkla uygulanabilen stratejilerdir. İç büyüme stratejileri, yavaş ve sürekli bir büyüme sağlar. Ayrıca iç büyüme, işletmenin kendi kaynaklarını ve büyüme vektörünü kontrol edebilmesini sağlamaktadır. Bu stratejilerin sakıncaları, işletmenin yeni ürün geliştirmesinin uzun zaman alabilmesi ya da pahalı bir ürün geliştirildiğinde, bu ürünün pazarının olmadığına ortaya çıkmasıdır. Zamanında yeni ürünlerin ve yeni fikirlerin geliştirilememesi halinde, işletmenin rekabetçi üstünlük sağlaması olanaksızlaşır. İç büyüme stratejisi uygulanırken, kaynakların daha iyi kontrolü yanında başarısızlık olasılığının da göz önünde bulundurulması gerekir (Ergin, 1992, s.137).

İç büyüme stratejilerinin eğrisi ise Şekil 1.5'de gösterilmiştir.



İç büyüme stratejisini kullanan işletmelerin gelirleri, karları veya aktifleri zamana bağılı olarak yavaş ve sürekli bir büyüme göstermektedir.

Şekil 1.5. İç Büyüme Stratejisi Eğrisi

Kaynak: Montanari, Morgan ve Bracker 1990, s 126

Bu stratejiler yararlanılan ürün / pazar seçeneklerine göre bütünleşme ve çeşitlendirme stratejileri olarak iki gruba ayrılmaktadır.

1.2.2.1.1. Bütünleşme Stratejileri

Mevcut ürün ile mevcut pazarda kalarak uygulanan büyüme stratejilerine bütünleşme stratejileri adı verilmektedir. Bu stratejiler de yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

1.2.2.1.1.1. Yatay Bütünleşme Stratejileri

İşletmeler halen üretmekte ve / veya satmakta olduğu ürünler ile mevcut pazar fırsatlarından sonuna kadar yararlanamamışlarsa, yatay bütünleşme stratejilerini kullanarak büyümelerini gerçekleştirirler. Bu stratejilerin diğeri adı yoğun büyüme stratejileridir. Bu stratejide işletmeler, mevcut ürünlerinin, mevcut pazardaki paylarını arttırmaya çalışmaktadır. İşletmeler genellikle yoğun fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinden yararlanarak satışlarını arttırmaktadırlar (Tek, 1997, s 85).

Bu stratejiden yararlanırken işletmeler, temel olarak üç yöntem başvuraktadırlar. Bu yöntemlerden birincisi **pazara nüfuz etme stratejisi**'dir. Mevcut faaliyetlerine bir yenilik getirmeden satışları ve dolayısıyla karı arttırmaya yönelik stratejilere pazara nüfuz etme

stratejileri adı verilmektedir. Bu stratejiler, tek bir alanda uzmanlaşmış işletmeler tarafından daha sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrıca ürün yaşam eğrisinin ilk aşamalarında olan ürünler için uygulandığında, stratejinin başarı ihtimali yüksek olmaktadır (Ergin, 1992, s.134-135).

Pazara nüfuz etme stratejisi, pazarın daha büyük bir bölümünü ele geçirmek için yeni yolların geliştirilmesidir. Bu strateji, tipik olarak, satış ve reklamları güçlendirerek, ürün fiyatlarının azaltılması yolu ile tüketicilerin, pazardaki rakiplerden çekilmesini içermektedir. Pazara nüfuz etme stratejisi nispeten daha az risk içermektedir. Çünkü pazardaki tüketiciler zaten ürünü tanımaktadırlar. İşletmeler tüketiciler üzerinde, ürün ile ilgili güven yaratarak ürünün tüketimini sağlamaktadırlar. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, pazara nüfuz etme stratejisinin gizli maliyetlerinin olmasıdır. Eğer işletmeler gerçekten maliyet etkinliği sağlayacaklarsa bu stratejileri uygulamaya koymalıdır. Pazar olgunlaşmış bir pazar ise ve işletme bu pazarın lideri ise, pazara nüfuz etme stratejisini kullanan işletmelerin rekabet avantajları daha da büyüebilmektedir. Yüksek hacimde iş yapan işletmeler için de bu stratejinin uygulanması, olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s.144).

İşletmeler mevcut pazar paylarını arttırmayı düşündükleri zaman, pazara nüfuz etme stratejisine başvurabilirler. Pazara nüfuz etme stratejisi, ürün farklılaştırmadan yararlanmayı ve reklamı kullanarak değerin artırılmasını içermektedir. İşletmeler, pazarda reklam yoluyla markalarına dayalı bir şöhret yaratmaktadır. Bu yolla işletmeler, rakip müşterilerinin ilgisini çekerek pazar paylarını arttırmaktadırlar. Marka ürünler pazarda primli fiyat ile satılmaktadır. Primli fiyatın, normal fiyat düzeyinin üzerinde olması işletmenin karlılığını da arttırmaktadır. İşletmelerin yüksek reklam harcamaları, potansiyel girişler için engel oluşturmaktadır (Hill ve Jones, 1992, s.184-185).

İşletmeler ürünlerinin kullanım sıklığını arttırarak pazara nüfuz edebilirler. Aaker'a göre (1992, s.246-248), işletmeler ürünlerinin kullanım sıklığını arttırırlarken şu yöntemlerden yararlanmaktadırlar.

- ♦ *Hatırlatıcı nesne ya da kişilerden yararlanmak* : Bazı durumlarda kişiler ürünler ile ilgili davranışlarını, zihinlerinde ürünün markası ya da kullanımı ile ilgili anımsamalardan yararlanarak yönlendirirler. Hatırlatıcı nesnelere ya da kişilerden yararlanarak hazırlanan reklam faaliyetleri, ürünlerin kullanım sıklığını arttırabilmektedir.

◆ *Sıklıkla kullananlar ya da düzenli kullanıcılar için yeniden konumlandırma* : Ürünün kullanıcılar üzerindeki mevcut imajını değiştirmek yolu ile, tüketicilerin zihninde yeni bir konumlandırma yapılır. Bu yeni konumlandırma sayesinde ürünün kullanım sıklığı artırılabilmektedir.

◆ *Ödüllendirme yolu ile teşvik* : İşletmeler ürünlerini kullanan tüketicileri çeşitli yöntemler ile ödüllendirerek ürünün kullanım sıklığını artırmaktadırlar. İşletmelerin genelde kullandıkları ödül aracı fiyat indirimleridir.

İşletmelerin pazara nüfuz etme stratejisinden sonra kullandıkları diğer yatay bütünleşme stratejilerinin genel adı **farklılaştırma stratejileri**'dir. Farklılaştırma stratejileri, **pazar** ya da **mamul farklılaştırma stratejileri** olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Farklılaştırma pazar için eşsiz ürünler yaratmak ve bu ürünlerin pazarlanmasını sağlamaktır. Temel farklılaştırma uygulamaları; eşsiz bir marka imajı yaratmak, eşsiz bir teknolojiden yararlanmak, eşsiz nitelikler kazandırmak, eşsiz kanallar kullanmak, eşsiz tüketici hizmetleri ve benzeri hizmetler vermektir. Bir başka açıdan farklılaştırmanın sağladığı fayda, tüketiciler tarafından algılanmasını sağlayarak farklılık avantajı kazanmaktır (Certo ve Peter, 1990, s.103).

Farklılaştırma, ürünün kendisinde olabileceği gibi dağıtım sisteminde, satış sonrası hizmetlerde ya da pazarlama programında olabilmektedir. Ürünleri kullanan tüketiciler için nelerin önemli olduğu anlaşılacak, tüketicilerin üründe bulmuş oldukları değerler saptanmaktadır. Belirlenen değerlere göre farklılaştırma programları uygulanmaktadır. En temel farklılaştırma, ürünü tüm pazarda farklı hale getirmektir (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s.143).

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin ortak olarak sahip olması gereken bir takım yetenek ve kaynaklar vardır. Bunlar güçlü pazarlama yetenekleri, ürün mühendisliği, yaratıcı yetenekler, temel araştırmalarda güçlü kabiliyetler, kalite ya da teknolojik liderlikte kurumsal bir şöhret, endüstride uzun bir geçmiş ve diğer çalışma alanları ile eşsiz bir birleşim, kanallar arasında güçlü bir işbirliğidir. Farklılaştırma stratejisi uygulayan örgütler de bir takım ortak özelliklere sahip olmalıdırlar. Bunlar ise Ar&Ge, ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetleri arasında güçlü bir koordinasyon, öznel ölçme ve sayısal ölçülerin yerine teşvik edilmesi,

yüksek yeteneğe sahip işçileri, bilim adamlarını ya da yaratıcı insanları kolaylıkla cezbetmesidir (Certo ve Peter, 1990, s.103).

Farklılaştırma stratejisi genel olarak yüksek fiyat ile birleştirilmektedir. Çünkü farklılaştırılmış ürünlerde fiyat, tüketici için daha az önem taşımaktadır. Farklılaştırma stratejisinden yararlanırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise, farklılaştırmanın müşteri perspektifinden yapılması ve ürüne eklenen faydaların müşteri tarafından mutlak olarak anlaşılmasıdır. Certo-Peter 'ın belirttiği farklılaştırma uygulamalarına ek olarak kalite seçenekleri, marka ailesi yaratmak, tüketici oryantasyonu, marka bağımlılığı, servis özellikleri, teknik üstünlükler, ürün hattının genişletilmesi yolları ile de farklılaştırmadan yararlanılmaktadır (Aaker, 1992, s.202-203).

Farklılaştırma stratejisi, farklı özellikler arayan tüketiciler için eşsiz bir yeteneğe, rakiplerden üstünlüğe ve tüketicilerin tatminine yol açtığı zaman işletmeler için rekabet avantajı doğurmaktadır. İşletmeler farklılaştırma ile, primli bir fiyata sahip olma, daha fazla satış ve ürüne daha büyük bir bağlılık gibi kazançlar elde etmeye çalışırlar. Farklılaştırmanın riski ise, anlamlı bir rekabet avantajı doğurma garantisinin olmamasıdır. Ürünü talep edenler, üründe çok az bir eşsizlik olduğunu görürlerse ve rakipler bu noktada düşük bir maliyet stratejisi uygulamaya başarlarsa, farklılaştırma stratejisi çok kolay bir şekilde mağlup olur. Ek olarak, farklılaştırma stratejisinin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi gerekmektedir (Strickland, 1990, s.111-113).

İşletmeler farklılaştırma stratejilerinin ilki olan pazar farklılaştırma stratejileri'nde, ürünlerine mevcut pazarda yeni kullanım alanları açmaktadırlar. Bu strateji uygulanırken ilk önce, kullanıcıların kullanım alanları pazar araştırması yolu ile saptanmaya çalışılır. Daha sonra alternatif kullanım alanları geliştirilir. Alternatifler geliştirilirken rakiplerin stratejilerinden yararlanılabilir. Burada hedeflenen, hiçbir şekilde ürünü kullanmayan kesimleri, ürünü tüketmeye yönlendirmektir (Aaker, 1992, s.248-250)

İşletmelerin kullandıkları son yöntem ise, mevcut ürünlerde değişiklik yaparak, rakip ürünlerden ayrıcalıklı hale gelerek, pazarda etkinliği arttırmaktır. Buna **mamul farklılaştırma stratejisi** adı verilmektedir. Ürünün kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı, ambalajında değişiklik yapılarak ürünün kullanımı daha cazip hale getirilir (Dinçer, 1997, s.164-165)

İşletmeler ürünün kullanımından kaynaklanan zorlukları gidererek kullanım sıklığını arttırabilmektedir. Kullanımı azaltan etkenleri ortadan kaldırılarak satışlar arttırabilir. Tüketicilerin ürünlerden uzak kalmasına yol açan bir takım nedenler vardır. Eğer bu nedenler saptanarak ortadan kaldırılırlarsa, kullanım sıklığı artar. Örnek olarak, bir tüketici herhangi bir ürünü günlük olarak kullanmanın kendisine zarar vereceğini düşünüyorsa, günlük kullanımdan kaynaklanan zararlar ortadan kaldırılmaya çalışılarak tüketim arttırılabilir. Ürünlerin hacim olarak daha büyük paketlerde veya aynı ürünün birden fazla sayıda bir araya getirilerek paket halinde satılabilirler. Daha yüksek miktarda alım yapan müşterilerine daha uygun fiyatlar ya da extra hediyeler önererek ödüllendirmeden yararlanabilirler. (Aaker, 1992, s.246-248).

1.2.2.1.1.2. Dikey Bütünleşme Stratejileri

Hammaddenin çıkarılmasından, nihai ürünün tüketime hazır hale getirilmesine kadar geçen süreçte, birden fazla adımda faaliyet gösteren işletmeler dikey olarak bütünleşmişlerdir (Miller, 1998, s.240). İşletmeler geriye ya da ileriye doğru bütünleşebilirler. Geriye doğru bütünleşmiş işletmeler hammaddenin çıkarılmasına kadar ilerleyebilirlerken, ileriye doğru bütünleşmiş işletmeler ise perakendeciliğe ya da toptancılığa kadar ilerleyebilmektedirler (Hill ve Jones, 1992, s.207).

Dikey bütünleşme sürekli büyüme yönünde, işletmeler için girdi ya da çıktılarını içsel olarak geliştirilmesidir. Bu gelişim öncelikle dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Girdilerin içsel gelişimi geriye doğru bütünleşme yolu ile, çıktıların içsel gelişimi ise ileriye doğru bütünleşme yolu ile sağlanmaktadır. Dikey bütünleşme stratejisi sadece üretim için gerekli malzemelerin tedariki ile sınırlı değildir. Örneğin General Motors, GM enstitüsündeki mühendisleri, çalışanlarının gelişimi yönünde kullanmaktadır. Dikey bütünleşme stratejisi işletmenin tedarikçilere ya da dağıtımıcılara olan bağımlılığını azaltmaktadır (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s.144).

Bir başka anlamda, dikey bütünleşme, işletmenin faaliyet alanını genişletmesi demektir. İşletmelerin çalışma aralığı tedarikçilerden, nihai ürün kullanıcılarına kadar genişlemektedir. İşletmenin üretim için gerekli malzemeleri dışarıdan almak yerine kendisinin üretmesi, işletmenin pazardaki ağırlığını arttıracaktır. İşletmeler tümüyle bütünleşirlerken, sadece bazı işletme fonksiyonlarında da bütünleşmeden yararlanabilirler (Strickland, 1990, s.125-126).

Hill ve Jones'a göre (1992, s.208-210), işletmelerin dikey bütünleşme sayesinde sağlanan temel faydalar şunlardır:

- ◆ *Üretim maliyetleri azalır* : İşletmeler birbirini tamamlayıcı süreçleri daha hızlı bir şekilde tamamladıkları için üretim maliyetleri azalmaktadır.
- ◆ *Pazar maliyetlerinden uzak kalırlar* : İşletmeler üretim için gerekli girdileri dışarıdan alıyorsa ya da ürettikleri çıktıları dış pazarlara satıyorsa, bir alım-satım maliyeti ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür maliyetlerin çoğu, dikey bütünleşme yolu ile reklam, satış gücünün korunması ve hızlı bir tedarik departmanı ile azaltılabilmektedir. İşletmeler araçlar, nakliye firmaları, depolama gibi sorunlardan kurtulmaktadır. Bunun yanı sıra tedarikçilerin fiyatı koz olarak kullanmalarının önüne geçilmektedir. Dağıtıcıların sayısı az ise onlara olan bağımlılıktan da kurtulmuş olunur.
- ◆ *Ürün kalitesinin korunması* : Ürün kalitesinin korunması ile işletme asıl faaliyet alanında farklı bir pozisyon sağlamaktadır. Dağıtıcılardan ya da hammadde tedarikçilerinden kaynaklanan kalite riski azaltılır.
- ◆ *İşletme teknolojisinin korunması* : İşletme teknolojisi işletmelere, rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır. İşletmeler kendilerine ait bu teknolojiler sayesinde, daha etkili üretim süreçleri geliştirebilmektedirler.

Aynı şekilde Hill ve Jones (1992, s.210-212), dikey bütünleşmenin bir takım sakıncalarından da bahsetmiştir. Bu sakıncalar ise ;

- ◆ *Maliyet dezavantajı* : Eğer işletmenin uyguladığı herhangi bir faaliyeti, dışarıdan sağlamak daha az maliyete sahip ise böyle bir dezavantaj ortaya çıkmaktadır.
- ◆ *Teknolojik değişim hızının yüksek olması* : Teknolojide yaşanmakta olan hızlı gelişmeler, işletmenin elindeki teknolojinin geri kalmasına doğurabilir. Bu durum işletmenin hareket esnekliğinin azalmasına dolayısıyla rekabette dezavantaja yol açmaktadır.
- ◆ *Talebin belirsiz olması* : Talebin belirsizliği işletme birimleri arasında koordinasyonu zayıflatmaktadır. Gereksiz hammadde, yarımamul ya da mamul stokları ile karşılaşılabilir.

Ayrıca işletmeler stoklama, karışık fiyat anlaşmaları, ikame ürün kullanımı gibi sorunlardan kurtulurken, sermaye ihtiyacı gibi problemler ortaya çıkabilir (Strickland, 1990, s.125-126).

Belirtilen yararların dışında, işlerin birleştirilmesinden kaynaklanan verimlilik artışları söz konusudur. Bir araya gelen işletmeler ölçek ekonomisi doğrultusunda depolama, satış gücü, muhasebe, bilgi işlem, personel, pazarlama gibi kaynakları ortak olarak kullanırlar. Ek olarak işletmelerin arz ve talebinde artış yaşanmaktadır. Geriye doğru dikey bütünleşme ile tedarikçiden kaynaklı hammadde ya da malzemenin bulunabilirlik riski azaltılır. Bu durum işletmenin arz miktarını arttırmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, işletmeler tüketicileri, kendi dağıtım kanalları yardımı ile daha fazla motive ederek, satışlarını arttırabilir. Bu arada dikey bütünleşme stratejisinde, yönetimin yetenekleri güçlü değil ise sorunlar ortaya çıkar. Çünkü farklı düzeyde yapılan işler, farklı yeteneklere ve örgütsel varlıklara sahip olmayı gerektirmektedir. İşletmenin tümü ile tek bir sektöre bağımlı kalması, kriz dönemlerinde işletmeler için sorunlar yaratır. İşletmelerin dikey olarak bütünleşmeleri, pazardaki değişimlerden uzak kalmalarına da yol açmaktadır (Aaker, 1992, s.257-262).

Stuckey ve White (1993, s.3), işletmelerin şu koşullar altında dikey bütünleşmeyi tercih etmelerinin, işletmeler için yararlı olacağını belirtmiştir:

- ◆ Pazar çok riskli ve belirsizlik taşıyorsa;
 - ◆ Benzer sanayi alanlarında, dikey bütünleşmiş aynı seviyedeki işletmelerin pazar gücü daha yüksek ise;
 - ◆ Pazara giriş tehditleri yoğun ise ve bu girişler önünde engel oluşturulmak isteniyorsa;
 - ◆ Farklı tüketici bölümlerine, farklı fiyat politikaları uygulanmak isteniyorsa;
 - ◆ Pazar genç ise ve işletme pazarda gelişmek istiyorsa;
 - ◆ Rakiplerden, tedarikçilerden ya da dağıtıcılardan bazıları pazardan çekiliyorlarsa;
- dikey olarak bütünleşmek yararlı olacaktır.

1.2.2.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme yolu ile işletmeler yeni ürünler ile yeni pazarlara girmektedirler. Bu yeni ürünler mevcut ürünlerin benzeri olabildiği gibi, yeni pazarlara yepyeni ürünler ile de girilebilmektedir. Bu yeni ürünler yeni üretimleri, pazarlama ya da yönetim yeteneklerini içerebilmektedir. Bu yöntemin maliyeti ve riski mevcut pazarda yapılan faaliyetlere göre daha yüksektir. Eğer işletme böyle bir ürünle yeni bir pazar ortaya çıkarabilirse, işletme pazarda ilk olma avantajını yakalayabilmektedir (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s 145)

Constantinos (1999, s.81-97), bir işletmenin vermesi gereken en önemli kararlardan birisinin çeşitlenmeye gidip gitmeyeceği olduğunu belirtmiştir. Çünkü işletmelerin çeşitlenme sonucu karşılaşacağı tehlikeler de, kazanacağı ödüller de olağanüstü olabilmektedir. İşletmelerin çeşitlendirmeye giderken aşağıdaki sorulara yanıt bulması gerekmektedir:

- ◆ Bulunulan piyasada rakiplere göre neler daha iyi yapılmaktadır ? Yani işletmenin stratejik varlıkları nelerdir ?
- ◆ İşletmeler çeşitlenirken bu stratejik varlıkların tamamını eksiksiz olarak kullanabilecekler mi ?
- ◆ İşletmelerin söz konusu stratejik varlıkları kendi içlerinde geliştirebilme ya da dışarıdan satın alma şartları nelerdir ?
- ◆ Stratejik varlıklar hedeflenen pazar için uygun mu ve bu pazara aktarılabilir mi ?
- ◆ Bu stratejik varlıklar yardımı ile kalıcı bir üstünlük elde etmek için benzersiz bir farklılık yaratılabilir mi ?
- ◆ İşletmenin ürün çeşitlendirmesi, ilerisi için işletmeye neler kazandıracak ? Elde edilen kazançlar işletmenin farklı pazarlara girmesini sağlayabilecek mi ? Mevcut iş alanına dönük ne tür kazançlar sağlanacak ?

İşletme hissedarları veya yöneticiler yeni bir pazara girmeden önce bu soruları kendilerine sormalıdır. Bu sorular, yöneticilerin mükemmel büyüme fırsatlarını gözden kaçırarak kadar

ie dönük odaklanma ile umutsuz girişimlere atılıp hissedarların sermayelerini tüketecek kadar dışa dönük odaklanma arasındaki ince hat üzerinde yol almalarını sağlamaktadır.

Hill ve Jones'a (1992, s 217-221) göre, birçok işletmenin, faaliyetleri sonucu finansal kaynaklarında bir artış meydana gelmektedir. Mesele bu kaynakların değer yaratacak şekilde nasıl değerlendirileceğidir. Çeşitlendirme stratejisinde temel olarak dört yolla değer yaratılır.

- ◆ *İçsel sermaye pazarı oluşturarak* : Bu yöntemde alt birimlerin performansları üst yönetim tarafından takip edilir ve finansal kaynaklar daha etkili olan alt birimlere yönlendirilmektedir. Oluşturulan içsel sermaye pazarının üç temel rolü vardır: i) Satın alma ya da yatırım kararlarının, performansı yüksek alt birimler için kullanılması. ii) İşletmenin alt birimlerinin daha sonraki performanslarının izlenmesi ve performansı düşük alt birimlerin sorunlarının çözümlenmesi. iii) Ortak sermayenin işletmenin alt birimlerindeki rekabet taleplerine göre yönlendirilmesi.
- ◆ *Yeniden yapılandırma* : Bu yöntemde kötü yönetilen, performansı düşük, az gelişmiş işletmeler belirlenir. İşletmeler böyle şirketleri satın alarak, yeni bir yönetim takımı oluştururlar. İşletme düzeyi stratejiler yenilenir. İşletme yeni finansal ve teknolojik kaynaklar ile donatılır. Eğer herşey yolunda gidip işletmenin rekabet pozisyonu geliştirilir ve işletme finansal sağlığa kavuşursa, değer yaratılmış olur.
- ◆ *Yetenek transferi* : İşletmeler eşitlendirme stratejileri ile mevcut işleri ile ilgili üretim, pazarlama, malzeme yönetimi, ar&ge gibi alanlarda yeni yetenek transferleri yaparak değer yaratabilirler. Söz konusu bu yeteneklerin rekabet avantajı yaratacak bir özelliğe sahip olması gerekir.
- ◆ *Paylaşılan kaynaklar* : İşletmeler retim, pazarlama, ar&ge, insan kaynakları ve benzeri bir takım kaynakları paylaşırlar. Böylece işletmelerin ekonomik alanları genişlemiş olmaktadır. Bu yöntemle, işletmeler maliyet liderliğine dayalı rekabet avantajı elde edebilirler.

İşletmeler pazarlarda tek ya da çok yönlü olarak eşitlenebilmektedirler.

1.2.2.1.2.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme

Çeşitlendirme işletmenin halen faaliyetlerini devam ettirdiği pazarın dışında başka pazarlara girmesi demektir. Eğer işletmenin girdiği alan ile mevcut faaliyetlerini devam ettirdiği alan arasında bir benzerlik varsa ve yetenek ya da kaynakların değişimine dayalı sinerji veya ölçek ekonomisi oluşturulmaya çalışılıyorsa, işletme tek yönlü çeşitlenmiş demektir (Aaker, 1992, s.268-280).

Tek yönlü çeşitlendirme, işletmenin mevcut faaliyetleri ile birbirine bağlı yeni faaliyetlerde bulunması anlamına gelmektedir (Hill ve Jones, 1992, s.217). İşletmenin temel yetenekleri mevcut sanayinin faaliyetlerine uygunsuzsa ve uygulamanın maliyeti, yetenek transferi ya da kaynak paylaşımı sonucu oluşan değeri geçmiyorsa, işletmeler tek yönlü çeşitlendirmeyi tercih edebilirler (Hill ve Jones, 1992, s.228).

İşletmeler çeşitlenirken asıl uzmanlık alanlarında kalırlarsa, tek yönlü çeşitlenmiş olurlar. Strickland'a göre (1990, s.168-172), tek yönlü çeşitlendirmenin birçok farklı özellikleri olan uygulamaları olmasına rağmen, hepsinde olması gereken ortak özelliği uyumdur. Yani çeşitlenilecek alan ile işletmenin asıl alanı arasında uyum olması gerekmektedir. Paylaşılmış teknoloji, ortak iş yetenekleri ve ihtiyaçları, ortak dağıtım kanalları, ortak tedarikçiler ve hammadde kaynakları, benzer uygulama metotları, benzer bilgi altyapısı, tamamlayıcı pazarlama ve dağıtım kanalları, tüketiciler arasında anlamlı benzerlikler ya da fırsatların paylaşılması bu uyumun çeşitleridir. Aynı kaynağa göre, tek yönlü çeşitlendirmenin en çok kullanılan uygulamaları şunlardır:

- ◆ Satış gücünü, reklamları ya da dağıtım aktivitelerini ortak olarak paylaştığı alanlarda çeşitlenmek
- ◆ Bağlantılı ve dışarıya karşı kapalı teknolojilerin kullanıldığı alanlarda çeşitlenmek
- ◆ Üretim faaliyetlerini paylaşarak çeşitlenmek
- ◆ Alıcının faaliyetlerinin geliştirilmesinde uzman işletmeleri satın alarak çeşitlenmek (Satın alınan işletmelerin bilgilerinin alıcı tarafından transfer edilebilmesi gerekir)
- ◆ İşletmenin markasını ve şöhretini yeni ürün ve servislere transfer ederek çeşitlenmek

- ◆ İşletmenin mevcut pozisyonunun güçlenmesini sağlayacak, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri satın alarak çeşitlenmesi.

İşletmeler tek yönlü çeşitlendirme yolu ile yeni yetenekler kazanırlar. Bu yeni yetenekler işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca maliyet paylaşımı yolu ile risk azaltılmaktadır.

Strickland stratejik uyumun üç temel yararından söz etmiştir. Bunlardan birincisi pazar bağlantılı uyumun yararlarıdır. Ortak satış gücünün kullanılması, benzer reklam uygulamalarının uygulanması, aynı markanın kullanılması, dağıtım ve nakliyenin koordinasyonu, satış sonrası hizmetlerin birleştirilmesi, sipariş ve faturalamanın birleştirilmesi, benzer tutundurma araçlarından yararlanmak, ortak satıcı şebekelerinden yararlanmak bunlardan başlıcalarıdır. İşletmelerin pazarlama, satış ve dağıtım maliyetleri azalmaktadır. Pazarda ürün ailesinin oluşturulması, işletmeye çeşitlendirme temelli maliyet avantajı sağlamaktadır.

İkincisi ise operasyonel uyumun sağladığı yararlarıdır. Bu uyum ile maliyet paylaşımı ya da yetenek transferi gibi potansiyel kazanılmış girdilerde, ar&ge ve teknolojiye, üretim ve üretim hattında, yönetim fonksiyonlarının desteklenmesinde bir yükselme yakalanmaktadır. Operasyonel uyum maliyet avantajı fırsatları sağlamaktadır. Aynı zamanda benzer teknolojilerden yararlanılmaktadır.

Sonuncu stratejik uyum ise, yönetimin uyumunun sağladığı yararlarıdır. Başarılı bir yönetimin sahip olduğu bilgiler ya da uyguladığı faaliyetler, problem yaşayan diğer bölümlere aktarılarak problemler ortadan kaldırılır.

Tek yönlü çeşitlendirmenin üç temel sakıncası bulunmaktadır. Birincisi tek yönlü çeşitlendirmenin sinejik bir özelliği olmayabilir. İkincisi potansiyel bir sinejji olabilir ancak uygulama problemleri olabilir. Sonuncusu ise anti-tröst yasalarını ihlal edici olabilir (Aaker, 1992, s.268-280).

1.2.2.1.2.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme

Çok yönlü çeşitlendirmede, pazar, dağıtım kanalı, üretim teknolojisi, ar&ge gibi konularda bir benzerlik olmadan varlıklar ya da yetenekler paylaşılır ya da değiştirilir (Aaker, 1992,

s.268-280). Çok yönlü çeşitlendirmede ise, işletmenin mevcut aktiviteleri ile yeni uygulayacağı aktiviteler arasında hiçbir bağ bulunmamaktadır (Hill ve Jones, 1992, s.217). İşletmenin temel yetenekleri yüksek niteliklere sahipse ve yeni pazarlarda bu yeteneklerin uygulaması az ise veya uygulamanın maliyeti iç sermaye pazarının oluşturulmasının ya da yeniden yapılandırmanın yaratacağı değerden daha düşükse çok yönlü çeşitlendirme tercih edilir (Hill ve Jones, 1992, s.228)

Birçok işletme yöneticisi stratejik uyumun yararlarından dolayı tek yönlü çeşitlendirmeyi tercih ederlerken, bazı yöneticiler ise çok yönlü çeşitlendirmeyi daha cazip bulmaktadırlar. Strickland (1990, s.172-174), çok yönlü çeşitlenmenin işletmelere sağladığı yararları şu şekilde sınıflandırmıştır:

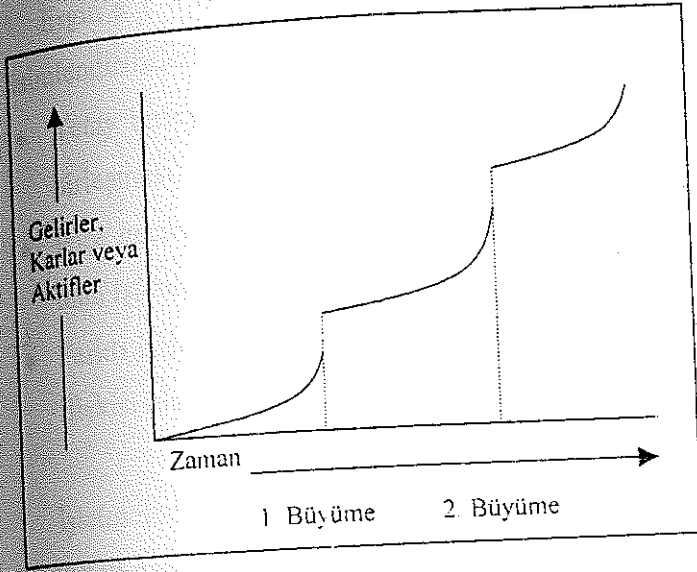
- ◆ İşletme riski birden fazla alana yayılır, işletmenin tek alana bağlı kalması engellenir.
- ◆ Sermaye kaynakları en iyi kar olasılığı olan sektörlere kaydırılır, işletmenin nakit akımları ile düşük kar olasılıkları, yüksek kar potansiyeli ile çeşitlendirilir.
- ◆ İşletmenin karlılığı daha istikrarlıdır, çünkü bir endüstrideki problem, diğer endüstriler tarafından dengelenmektedir.
- ◆ Ortakların refahı artmaktadır.

Çok yönlü çeşitlendirme işletmenin asıl faaliyet alanında zayıflamaya yol açabilir. Yeni alanlardaki işlerin yönetilmesi işletmeye yabancı gelebilir. Bir başka risk ise çeşitlenilen alan beklenildiği gibi karlı olmamasıdır (Aaker, 1992, s.268-280).

1.2.2.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

Dış büyüme stratejileri, iç büyüme stratejileri ile bağlantılı birçok yararlar sağlamaktadır. İşletme dışı büyüme stratejileri başarılı bir rakibin ele geçirilmesine izin vermektedir. Bunun yanı sıra işletmeler genellikle satın almalar gibi dış büyüme stratejileri ile tecrübeli yönetim ekiplerini de bünyelerine katmaktadırlar. Satışlarda yaşanan artış ve pazar payının ya da varlıkların hızlı bir biçimde büyümesi, dış büyümeden yararlanan işletmelere, çekici bir pazara hızlı bir biçimde giriş ve fırsatları yakalama şansı vermektedir. Bu gibi faydaların yanı sıra riskler de söz konusudur. Dış büyümenin maliyeti, dış büyümeden beklenen getiriye

aşabilir. İki işletmenin kültürleri birbirine uymayabilir. Dış büyümede kullanılan işletmeden beklenen finansal ve yönetsel talepler, bu işletmenin ilk baştaki verimliliğinin düşmesine yol açabilir (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s.129).



Dış büyüme stratejisini kullanan işletmelerin gelir, kar ve aktiflerinde hızlı ve ani sıçramalar şeklinde büyüme yaşanır

Şekil 1.6. Dış Büyüme Stratejisi Eğrisi

Kaynak : Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s.128

İşletmelerin yararlandıkları dış büyüme stratejilerinin başlıcaları ise şunlardır :

1.2.2.2.1. Birleşme Stratejisi

Birleşme, iki ya da daha fazla işletmenin biraraya gelerek, birisinin diğerinin aktif varlıklarını ve borçlarını, hisse senedi veya nakit karşılığı satın alarak birleşmesidir. Bu birleşme, her iki işletme tasfiye edilip, aktif varlıkları ve borçları birleştirildikten sonra yeni hisse senetleri çıkartılıp, yeni bir işletmenin kurulması yoluyla da olabilmektedir (Ergin, 1992, s.137).

Birçok işletme birleşme stratejisi doğrultusunda büyümeyi tercih ederler. Birleşme iki ya da daha fazla işletmenin hisselerini değiştirmek yolu ile yapmış oldukları birliktelik şeklinde de tanımlanmaktadır. Genel olarak birleşen işletmeler aynı ölçüğe sahiptirler. İşletmeler bu yolla kaynaklarını paylaşarak pazar gücü elde ederler (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.73). Wright, Kroll ve Parnell (1996, s.95), birleşmelerin kaynak transferi veya paylaşımına dayalı bir rekabet gücü elde etmek için yapıldığını belirtmiştir. İşletmeler birleşme ile sinerjinin

yararlarından faydalanmaktadırlar. İki işletmenin birleşmelerinin sonuçları oldukça etkileyici olabilir.

Ergin'e (1992, s 137-140) göre birleşmeler, birleşen işletmelerin özelliklerine göre isimlendirilirler.

- ◆ Yatay birleşme : Aynı iş alanında bulunan ve aynı üretim sürecini kullanan işletmelerin birleşmesi
- ◆ İççe geçmiş birleşme : Teknoloji, üretim süreçleri ve pazar açısından birbirleri ile ilişkili olan işletmelerin birleşmesi (*concentric merger*)
- ◆ Farklı işletmelerin birleşmesi : Teknoloji, üretim süreçleri ve pazar açısından birbirleri ile ilişkisi olmayan işletmelerin birleşmesi (*conglomerate merger*)

İşletmeler, iç büyüme stratejisinin etkin olmadığı durumlarda bu stratejilere başvururlar. Rekabeti azaltma, hızlı büyüme, dengeli bir pazara sahip olma, iyi bir yatırım yapma, karlılık ve etkinliği artırma, yeni pazarlara giriş yapma bu stratejinin uygulanmasındaki temel nedenlerdir. Bu strateji, yatırım, satış ve yönetim sinerjisinden yararlanmayı amaçlamaktadır. Birleşmelerin başarılı olabilmesi için ilk olarak birleşmelerin temel amacının tanımlanması, her iki işletmenin yönetim yeteneklerinin üstün olması veya iyileştirilebileceğinin düşünülmesi, taraflar arasında karşılıklı bir güven ortamının yaratılması ve "insan" faktörüne önem verilmesi gerekmektedir. Yalaza (2000, s.11); birleşmenin başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi için ödenecek fiyatın, yönetim ve çalışanların, şirket kültürünün, şirket varlıklarının ve rekabet yasalarının önemli rol oynadığını belirtmiştir

Dinçer (1997, s.169) ise, işletmelerin birleşmelere yönelmesindeki nedenleri; işletmelerin değerini arttırmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, elde edilecek kaynaklar ile faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale gelmek, faaliyetlerinde başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı tanımak şeklinde açıklamaktadır. Birleşmeler serbest rekabet ortamını kaldırdığı, tekelleşmeye sebep olduğu, karları aşırı arttırdığı, tüketicinin ve kamunun aleyhine daha pahalı ve kalitesiz mal üretimini teşvik ettiği gerekçesiyle devlet tarafından anti-tröst kanunları yolu ile kontrol edilmektedir.

A.T.Kerney uzman danışmanları, "Şirket Birleşmeleri Sonrası Başarılı Entegrasyon İçin Yedi Kural" isimli kitap için yaptıkları araştırmada, 1993-1996 yılları arasında yapılan 115 şirket birleşmesinin 24 aylık sonuçlarını değerlendirmişlerdir. Araştırmaya göre şirket birleşmelerinin yüzde 60'a yakınının başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Şirket birleşmeleri

sonrası, hisselerin değer kaybettiği ve şirketlerin yüzde 57'sinde de karlılıkta düşüş yaşandığı görülmüştür. Söz konusu şirketlerin yüzde 14'ünde değişiklik görülmezken, sadece üçte birinin kar artışı yaşanmıştır. Araştırmaya göre maliyet düşürme ve kısa vadede gelir artırma amaçlı satın almalar, gerçekte hisse senedi fiyatlarında ve karlılıkta değer kaybına yol açmaktadır. Buna karşılık, belirgin bir büyüme vizyonuna ve hızlı bir bütünleşme için detaylı bir stratejiye sahip olanlar, hissedarlarına iki yıl içerisinde yüzde 25 oranında bir gelir artışı sağlamaktadır (Sabah, 2000, s 13).

1.2.2.2. Satın Alma Stratejisi

Satın alma, bir işletmenin diğer işletmenin tamamını ya da kontrol edici hisselerini ele geçirmesini içermektedir. Satın alma, mevcut müşterilere yeni veya ilişkili ürünler sunmak amacıyla yapılabildiği gibi, yeni müşterilere yeni ürünler sunmak amacıyla da yapılabilir. Satın alma stratejisinin en büyük özelliği, piyasada başarılı olmuş işletmelerin ele geçirilmesi amacını gütmesidir. Satın alma stratejisinin sakıncalı yönlerinden birisi, iki işletmenin birbirlerine uyum sağlayamamasıdır. Böyle bir durumda işletmeler yetenekli yöneticilerini kaybederler. Satın almanın getirdiği ek finansal yük ve yönetsel sorunlar da işletmeler için, problem teşkil etmektedir (Ergin, 1992, s 140-141).

Hill ve Jones (1992, s.291-295), işletmelerin satın alma stratejisini seçmelerinin nedenlerini aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

- Söz konusu pazarda bulunan giriş engellerinin kaldırılması amacıyla bu strateji kullanılabilir. İşletmeler pazar liderini satın alarak, ölçek ekonomisinden ve liderin adından yararlanabilmektedirler.
- İşletmeler genellikle asıl faaliyet alanlarından başka alanlara girerlerken bu stratejiyi kullanırlar. İşletmeler satın alma ile birlikte, satın alınan işletmenin bilgisine ve deneyimine sahip olmuş olurlar.
- İşletmeler pazara hızlı bir şekilde giriş yaparak, gelişme maliyetlerinden kurtulmuş olurlar. Pazarda eşsiz bir pozisyon yakalayıp, karlılıklarını arttırırlar.
- İşletmeler genellikle olgunlaşmış ya da oturmuş pazarlara girerlerken bu stratejiyi kullanırlar.

- İşletmeler bu stratejiden yararlanarak yeni bir pazara girmeden kaynaklanan riski de minimize etmiş olmaktadır. İşletmeler bu strateji ile bilinen karlılığı, bilinen değerleri ve bilinen pazar payını satın alırlar.

Satın alınanın olumsuz yönleri ise, yine aynı kaynakta şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- İlk olumsuzluk iki işletmenin birbirine entegre olamamasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler ortak yönetim ve finansal kontrol sistemlerinin adaptasyonu, işletme faaliyetlerinin birleştirilmesi ya da personel ve bilgi paylaşım ağlarının oluşturulması konusunda birbirlerine entegre olmak zorundadırlar. Entegre olamama nedenleri ise kültür farklılıkları ve mevcut elemanların yeni oluşumda yer almak istememeleridir.
- İki işletme arasında yaratılması düşünülen sinerjinin, olabileceğinden daha yüksek bir şekilde tahmin edilmesi işletmeleri yanılgıya itebilir.
- Satın alma stratejisi pahalı bir stratejidir.
- Satın alma uygulamasından önce yetersizlik gizlenebilir. Bunun nedeni ise işletmelerin satın alma kararı verirken potansiyel fırsatları ve maliyetleri göz önüne almamasıdır.

İşletmeler genellikle küçük ve sinerjik işletmelerin satın alınmasını doğru bulmaktadırlar. Ancak Anslinger ve Copeland'ın (1999, s.59-80) yapmış oldukları araştırma, sinerjik olmayan işletmelerin satın alınması yoluyla da karlılığın yakalanabileceğini ortaya koymuştur. Araştırmada birçok işletmenin aralarında sinerjik bir bağ bulunmayan şirketleri satın alarak yüzde 18 ile 35 arasında bir yıllık büyüme yakaladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu başarılı işletmelerin uygulamalarında aşağıdaki temel ilkelerden yararlandıkları saptanmıştır:

- *Yaratıcı çalışma stratejileri konusunda ısrarcı olmak* : Araştırma, başarılı şirket alımlarında yaşanan değer artışının en önemli nedeninin, operasyonel performanstan kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.
- *Üst düzey yöneticilere yüksek teşvikler önermek* : Araştırma, başarılı satın alımlarda, yöneticilerin ortalama yüzde 6.4 oranında şirkete ortak olduklarını ortaya koymuştur. Yöneticilerin işletmeye ortak edilmesi, yöneticilerden kaynaklanan başarısızlığı asgari seviyeye indirir.

- *Yöneticisi olmayan şirketi satın almamak* : Satın alma işleminde başarılı olan işletmelerin yüzde 85'inde eski yöneticiler yerlerini korumaktadırlar.
- *Primlerin nakit akışındaki değişiklikler le ilişkilendirilmesi* :Başarılı alıcılar yöneticilere hisse vermenin dışında, nakit akışındaki değişiklikler ile ilişkili dikkatle hazırlanmış bir prim sistemi uygulamaktadırlar. Çalışanlar bu prim sistemi sayesinde hem çabalandırdığını anlarlar, hem de çalışanlar ile ortaklar arasında ortak bir dil yaratılır.
- *Değişim sürecinin hızlandırılması* : Satın alınan işletmelerde değişimlerin hızlı bir şekilde yapılması gerekir. Değişim hızının zorlanması yöneticileri disipline eder ve önceliklerini belirginleştirir. Bu değişiklikler çalışanlarda bir ivedilik ve meydan okuma duygusu yaratmaktadır.
- *Şirket sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu arasında dinamik ilişkilerin kurulmasının teşviki* : Başarılı alımlarda belirtilen kişiler arasındaki ilişki daha düz bir zemine oturtulmuştur. Ayrıca satın alınan işletmeye özerklik tanınır. Operasyonel kararlarda son sözü üst düzey yöneticilerin söylemesine izin verilir.
- *Şirket satın alma konusunda uzman kişiler ile çalışmak* : Başarılı satın alımlarda rol oynayan kişilerin büyük bir kısmı satın alımlar konusunda tecrübe sahibidirler.

İşletmeler satın alma konusunda şirket içi becerileri geliştirerek, ayrı bir bağlı şirket kurarak ya da işi dışarı vererek stratejilerini oluşturabilirler.

1.2.2.2.3. Stratejik İşbirliği Stratejisi

Stratejik işbirlikleri; iki ya da daha fazla işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için güçlü yönlerini biraraya getirerek kurmuş oldukları uzun süreli birlikteliklerdir. İşletmeler herhangi bir pazarda başarılı olmak için sahip olması gereken dağıtım, marka adı, satış organizasyonu, teknoloji, Ar&Ge kapasitesi gibi kaynaklarda eksikliğe sahip ise stratejik işbirliği kurma yoluna giderler. Stratejik işbirlikleri, yatırımların azalmasını sağlayarak, işletmelerin risklerinin düşmesine ve hareket kabiliyetlerinin artmasına yol açar (Aaker, 1992, s.319).

Aydemir'e göre (1998, s.9-10), her geçen gün şiddetlenen dış rekabet, oldukça kısalan mamul hayat eğrisi, yükselen sermaye yatırımı maliyetleri ve yeni teknolojiler için sürekli

olarak büyüyen talep stratejik işbirliklerini günümüz ve gelecek için kaçınılmaz bir strateji haline getirmiştir. Stratejik işbirliği öncesinde SWOT analizi yapılarak ortağın endüstri içerisindeki yeri, güçlü ve zayıf yanları, kurulacak herhangi bir işbirliğinin firmanın stratejik rekabet pozisyonuna neler katacağı incelenmelidir.

Stratejik işbirliklerinin aynı endüstrideki rakipler, tedarikçiler ya da dağıtım kanalındaki işletmeler ile kurulabileceği gibi, farklı endüstri ve ülkelerdeki işletmeler ile de kurulabileceği Stratejik işbirlikleri ortak girişim ya da konsorsiyum şeklinde olabileceği gibi sadece bir benchmarking anlaşması da olabilir.

Aaker (1992, s 319-321), stratejik işbirliklerinin biçimsel olmayan stratejik işbirliği anlaşmalarından, biçimsel ortak girişim anlaşmalarına kadar birçok uygulama alanının bulunduğunu belirtmektedir. İşletmeler en basit olarak ürünlerini satmak amacı ile birbirlerinin dağıtım kanallarını kullanarak birbirleri ile çalışabilirler. Bu işbirliği için mutlaka bir biçimsel bir yapı olması şart değildir. Biçimsel olmayan işbirlikleri işletmelerin hızlı ve esnek şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır. Ortamın ya da kişilerin değişmesi ile oluşan yeni koşullara kolay bir şekilde ayak uydurulabilir. Biçimsel ortak girişim anlaşmaları ise eşitlik ve yasal dökümanları içermektedir. Stratejik işbirliğinin ölçek ekonomisini ortaya çıkarması, stratejik pazarlarda pazar payının artırılması, ticari engellerin azaltılması, üretim hattı ile farklı pazar bölümlere hizmet, ihtiyaç duyulan teknolojinin elde edilmesi, fazla kapasitenin kullanılması, marka adının ve müşteri ilişkilerinin artırılması, yatırım ihtiyacının azalması gibi yararları bulunmaktadır.

Stratejik işbirlikleri sayesinde işletmeler, yeni iş alanından kaynaklanan risk, maliyet ve kazançları paylaşmaktadırlar. Stratejik işbirlikleri, ortak girişimler, franchising, lisans anlaşmaları, ar&ge faaliyetlerinin birleştirilmesi, operasyonel düzeyde gerçekleştirilen birliktelikler, uzun dönemli tedarik anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları, konsorsiyumlar şeklinde olabilmektedir. Stratejik işbirlikleri, projenin sona ermesi ile son bulabildiği gibi süreklilikte kazanabilir. Stratejik işbirliklerinin oluşturulma nedenleri politik, ekonomik ya da teknolojik olabilmektedir. İşletmeler politik düzenlemeler nedeni ile yabancı bir pazara stratejik işbirliği oluşturarak girmek zorunda kalabilirler. İşletmeler projeyi tek başına kendi kaynakları ile başaramayacak durumda olabilirler. Ayrıca uygulanacak proje teknolojik bir takım ek özelliklere sahip olmayı gerektirebilir ve bu özellikler işletmede bulunmamaktadır. Stratejik işbirliğinin işletmelerin ayrı olarak özerkliklerini korumaları ve işbirliği oluşturma maliyetinin düşük olması gibi yararlı yönleri de bulunmaktadır. Stratejik işbirliği sonucu

ortaklardan herhangi birisinin koyduğu değerden daha fazlasını alabilir. Aynı zamanda zayıf olan ortak bu yeni bilgi ve teknoloji altyapısı ile kendini geliştirebilir. Bunlar stratejik işbirliğinin sakıncalı yönlerinden bazılarıdır (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.95-96).

Stratejik işbirlikleri ile işletmeler birbirlerinin yetenek ve kaynaklarından yararlanarak değer yaratırlar. Bu yöntemin bir başka dezavantajlı yönü ise, karı ve işletmelerin kendilerine özgü bilgilerini paylaşmak zorunda kalmalarıdır (Hill ve Jones, 1992, s.228-229).

Stratejik işbirliğinin başarılı olabilmesi için gerekli faktörler; açık bir stratejik hedefin olması, uygun ortağın bulunması, uzmanlaşma, işbirliğinin teşvik edilmesi, ortaklar arasında çatışmanın azaltılması, bilginin paylaşılması, personel takası, uzun dönemli bir işbirliği, çok yönlü ortak projelerin geliştirilmesi ve esnek olunmasıdır (Casseres, 1998, s.10)

Stratejik işbirliğinin genel olarak üç şekilde uygulanmaktadır. Bunlar ortak girişim stratejisi, leasing sözleşmeleri ve franchising uygulamalarıdır.

Tablo 1.3. Stratejik İşbirliği Uygulamalarının Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Strateji	Yararı	Sakıncası
Lisans Anlaşması	Düşük geliştirme maliyeti ve riski	Küresel stratejik koordinasyonun uygulanma zorluğu Teknoloji üzerinde kontrolün düşük olması
Franchising	Düşük geliştirme maliyeti ve riski	Küresel stratejik koordinasyonun uygulanma zorluğu Kalite kontrol problemi
Ortak Girişim	Yerel ortağın bilgilerinden yararlanma *~ Geliştirme riski ve maliyetini paylaşma Politik kabul edilebilirlik	Küresel stratejik koordinasyonun uygulanma zorluğu Teknoloji üzerinde kontrolün düşük olması

Kaynak : Hill ve Jones, 1992, s.260

1.2.2.2.3.1. Ortak Girişim Stratejisi

İki ya da daha fazla işletmenin hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden, finansal destek sağlama, satış artırma, maliyetleri düşürme, dağıtım kanallarından yararlanma gibi amaçlar etrafında, birlikte hareket etmek üzere anlaşmalarıdır (Ergin, 1992, s. 141).

Ortak girişim kurma nedenleri, işletmenin mevcut yapısını güçlendirmek istemesi, mevcut ürünlerini yeni pazarlara sunmak istemesi, mevcut pazarında satabileceği yeni ürünler sağlamak ve yeni faaliyetler yardımı ile çeşitlenmek olarak da sınıflandırılabilir (Aydın, 1997, s. 41).

Ortak girişimler; belirli bir ülkedeki işletmeler, farklı veya aynı sanayi dallarındaki işletmeler ve farklı uluslardan işletmeler arasında gerçekleştirilebilmektedir. İşletmeler bu stratejiye yaşamlarını sürdürmek, belirli bir projede riski dağıtmak, birbirlerinin know-how'ları veya deneyimlerinden yararlanmak ve/veya birbirleri ile bir süre çalışarak uzun dönemde birleşmek amacıyla başvururlar. Ortak girişimler gerçekleştirilirken ortak alınacak işletmelerin seçimi, ortaklık anlaşmasında kar ve zararın bölüşümü, hisselerin ortaklar arasında dağılımının kararlaştırılması, finansal ve yönetimle ilgili kontrol yetkisinin ortaklar arasında bölüşümü gibi kritik kararların verilmesi gerekir. Ortak girişimler daha çok uluslararası alanlarda uygulanmaktadır. İşletmeler yabancı bir ülkeye girişte karşılaşılabilecekleri kültürel, sosyal ve ekonomik zorlukları ortadan kaldırmak ve yerel bir işletmenin deneyimlerinden yararlanmak için ortak girişimler kurmaktadır (Ergin, 1992, s.141).

Ortak girişimlerin başarılı olabilmesi için, ortakların bütünleştirici ve tamamlayıcı teknik beceri ve kaynaklarını sunmaları, ortaklar arasında işbirliği kültürünün bulunması, ortakların amaçlarının uyumlu olması ve aralarındaki riskin de uyumlu olması gerekmektedir (Aydın, 1997, s.41).

Strickland'e göre, ortak girişim stratejilerinin üç temel yararı vardır. İlk yararı, işletmenin herhangi yeni bir iş alanında yalnız olarak faaliyet göstermesinden kaynaklanan riskini ve maliyetini azaltmaktadır. İkinci olarak birbirlerinin yetenek ve kaynaklarından yararlanan işletmeler pazarda güçlü bir rakip haline gelmektedirler. Son yarar ise, ithalat, kota ya da tarifelerin inmesi için bazen tek seçenek olmaktadır. Sakıncalar ise, ortak faaliyetlerin nasıl

yapılacağı ve kontrolün kimde olacağı konusunda ortaya çıkmaktadır. Genellikle bu problemler çatışmaya yol açmaktadır (Strickland, 1990, s.168).

1.2.2.3.2. Lisans Sözleşmeleri

Lisans anlaşmaları ile bir işletme diğer işletmeye, ürünün isim hakkını, özelliklerini ya da satış hakkını vermektedir (Certo ve Peter, 1990, s 193-194). İşletmeler çok az bir yatırımda bulunarak dış pazardaki paylarını arttırmaktadırlar. İşletme yabancı işletmeye, ürünün patentini, markasını, üretim hakkını, teknik bilgisini, dizaynını ya da üretim süreçleri doğrultusunda üretim veya satma hakkını vermektedir. Buna karşılık, lisansı alan işletme bir ücret ödemesi yapar veya işletme payı verir. Eğer pazara giriş engelleri yoğun ise, lisans anlaşmasını uygulamak çözüm olabilir. Ancak işletmenin bilgi ve deneyimlerini aktarması söz konusu ise yeni bir rakibin doğmasına yol açılabilir. İşletmeler açısından ürünün lisans hakkını devretmek, yabancı pazarlara açılırken maliyeti ve riski azaltmak anlamına gelmektedir. Lisans anlaşmalarının sakıncaları ise işletmenin lisans verdiği işletmeleri kontrol etme zorluğu ve kendisine ait teknolojik bilgiyi paylaşmak zorunda olmasıdır (Hill ve Jones, 1992, s.255-256

Lisans anlaşmalarını, taşıma maliyetlerinin ya da sabit yatırımların büyük olduğu durumlarda uygulamak doğru olacaktır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, lisans anlaşması sonucu lisansı alan işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin kalitesi düşebilir (Aydın, 1997, s.9-10).

1.2.2.3.3. Franchising

Franchising uygulamalarının lisans anlaşmalarından farkı, lisans anlaşmalarında söz konusu hakkı üretici doğrudan kendisi verirken, franchising'de üreticiye bağlı o pazardaki alt işletmeler, yerel girişimcilere bu hakkı vermektedirler. Franchising'de işletme isim kullanım haklarını sınırlayarak satmaktadır. Bunun karşılığında yerel girişimciler ücret ödemesi yaparlar. Franchising sözleşmeleri nasıl çalışılacağı konusunda sert kurallar içermektedir. Avantajları ve dezavantajları lisans sözleşmeleri ile aynı özellikler taşımaktadır (Hill ve Jones, 1992, s.256-257).

2. OTOMOTİV SANAYİNDE BÜYÜME STRATEJİLERİ

2.1. DÜNYA OTOMOTİV SANAYİİ

2.1.1. Tarihsel Gelişim

Otomotiv sanayiinin gelişimi dört ana bölümde incelenmiştir.

2.1.1.1. 1796-1900 Dönemi

Otomobilin tarihi 1796 yılına kadar uzanmaktadır. Bu tarihte Fransız topçu alayında görevli J.Cugnot top malzemelerinin cepheye taşınması amacı ile kendi kendine hareket edebilen bir araç geliştirmiştir. Buhar gücü ile çalışan bu araç 4,5 tonluk yükü saatte 6 km. hızla taşıyabilmekteydi. İngiltere'de G.Gurney ise, geliştirmiş olduğu araçların kazan sistemlerinde kok kömürü yerine daha az duman içeren kömürler kullanarak, 135 km'lik bir mesafeyi 10 saatte katetmiştir. 1860 yılında Etienne Lenour (Fransa) yakıtın hava ile karıştırılarak ateşlendiği ilk benzinli motoru geliştirmiştir (Yüce, 1997, s.1).

1890 yılında Rudolf Diesel isimli bir Alman tarafından dizel motorunun icadı ile otomobilin tarihi gelişimi devam etmiştir. Sadece 4 hp'lik güce sahip ilk kamyon 1896 yılında Almanya'da Gottlieb Daimler tarafından geliştirilmiştir. Özellikle bu dönemde ortaya çıkan savaşlar kamyonu en önemli lojistik taşıt haline getirmiştir. İlk traktör ise, 1788 yılında Robert Founness tarafından yapılmıştır. Bu traktörün üç adet buhar silindiri bulunmaktaydı. Benzinli ilk ziraat traktörü ise, 1892 yılında Freonlich tarafından ABD'de geliştirilmiştir. Üzerine buhar makinesi uygulanan ilk otobüs 1830 yılında İngiltere'de, ilk benzinli otobüs ise, 1895 yılında Almanya'da üretilmiştir. Bu otobüsler de tıpkı kamyonlar gibi çok güçsüzdü ve sadece sekiz adet yolcu taşımaktaydı (Azcanlı, 1995, s.12-15).

Görüldüğü gibi, 1796-1900 yılları arasında hızla gelişen otomotiv sanayiinde Avrupalı üreticilerin üstünlüğü bulunmaktadır. Bu üstünlük seri üretime geçilmesi ile birlikte 1900'lü yıllarda ABD'li üreticilerin eline geçmiştir.

2.1.1.2. 1900-1950 Dönemi

İlk temelleri yukarıda açıklanan süreç içinde atılan otomotiv sanayii, 1900'lü yıllar ile birlikte hızlı bir ivme kazanarak üretim yoğunlaştırılmıştır. Henry Ford tarafından hem

şehirde hem de şehir dışı ham yollarda kullanılmaya elverişli, bakım ve tamiri kolay olan bir otomobil modeli geliştirilmiştir (T modeli). Ford beş yıl içerisinde yürüten montaj hattını ortaya çıkarmıştır. Üretimdeki çok yönlü maksatların tümünü içine alan fabrikasını 1913 yılında Michigan'da açmıştır. Fabrikada üretilen araçların fiyatı 500 dolardı ve bu fabrikada 250.000 adet araç üretimi gerçekleştirilmiştir. Otomobil fikrinin kökeni Avrupa olmasına rağmen seri üretim nedeni ile otomotiv sanayii büyük ölçüde ABD'de yoğunlaşmıştır. Otomotiv sanayii yalnız başına gelişmekle kalmamış, aynı zamanda sıkı ilişkisinin bulunduğu çelik ve petrol gibi ağır sanayilerin de gelişmesine yardımcı olmuştur. 1920'ler ile birlikte otomotiv sanayii ABD'nin en büyük endüstrisi durumuna gelmiştir (Azcanlı, 1995, s.17-20).

Henry Ford'un standartlaştırma, nitelik kazandırma ve kitle üretimi uygulamaları onu otomotiv sanayiinin lideri haline getirmiştir (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.431). 1920'den itibaren montaj hattının yardımı ile Ford dünyadaki araç üretiminin yarısını tek başına karşılamıştır. Bu sayede, o güne kadar Avrupalıların hakim olduğu pazar A.B.D.'nin egemenliğine geçmiştir (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.10).

Kitle üretimiyle amaçlanan, mümkün olan en fazla birim üretimi gerçekleştirerek maliyetlerini azaltmaktır. Bunun için çok fazla niteliğe sahip olmayan işçilerden ve tek amaca dönük yüksek hacimli makinelerden yararlanılmıştır. Talep artınca, ek işçiler ve malzemeler sisteme katılarak artan talep karşılanmıştır. Sistem teorik olarak tüketicilere düşük maliyetli araçlar önermiştir. Ancak yüksek üretim hacmi nedeni ile kalite beklenen seviyelere çekilememiştir (Hill ve Jones, 1992, s.881).

1908 yılında Ford'un T modelini piyasaya çıkardığı günlerde General Motors kurulmuştur. GM de Ford gibi ABD'nin ve dünyanın otomotiv devlerinden birisi haline gelmiştir. Otomotiv sanayiindeki hızlı büyümeye ayak uyduran GM, Cadillac, Oldsmobile ve Champion buji fabrikalarını satın alarak pazarını genişletmiştir. Otomotiv sanayiinde yaşanan ilk satın almalar bu dönemlerde gerçekleşmiştir (Azcanlı, 1995, s.20). 1920'li yıllar ile birlikte, Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Delco ve Fisher Body GM'in ürün yelpazesini oluşturmuştur. Buna karşılık Ford, GM gibi ürün yelpazesini genişletmeden dar bir ürün aralığında faaliyetlerine devam etmiş ve mevcut ürünlerinde yıllık olarak yenilikler yapmıştır. Bu rekabetten karlı çıkan GM, 1930'lu yıllar itibariyle sanayiinin lideri durumuna gelmiştir (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.431).

Aynı dönemde İngiltere’de Austin ve Morris, Fransa’da ise Citroen ve Renault küçük ve ucuz arabalar üretmekteydiler. Üretim böylesine geniş bir ölçüye yayılması şirketlerin örgütlenmesini de etkilemiştir. Şirketler yedek parça üretiminden pazar araştırmasına kadar uzanan geniş bir alana yayılmak ve bu alanlarda yatırım yapmak zorunda kalmışlardır. Ford, İngiltere, Almanya, İspanya, Danimarka ve Fransa’da fabrikalar kurmuştur. GM ise satın alma faaliyetlerine devam ederek İngiltere’de Vauxhall’ı, Almanya’da ise Opel’i satın almıştır. Chrysler da bu dönemde güçlenerek üçüncü Amerikan otomotiv devi olmuştur. Üç büyük ABD şirketi (GM, Ford, Chrysler) giderek küçükleri yutmaya başlamışlardır. 1923 yılında ABD’de faaliyet gösteren otomobil şirketi sayısı 108 iken, bu sayı 1927 yılında 44’e düşmüştür. Otomobil sanayii 1919 – 1939 yılları arasında özellikle otomobil alanında gelişmiştir (Azcanlı, 1995, s 21).

1926 yılında Almanya’da Daimler-Benz kurulmuştur. Aynı yıllarda Naziler tarafından “herkese bir otomobil” vaadi ile Volkswagen ortaya çıkmıştır. 1929 ekonomik krizi otomotiv sanayiini derinden etkileyen ilk kriz olma özelliğini taşımaktadır. Halkın alım gücünün düşmesiyle otomotiv firmalarının elindeki araç stokları dağ gibi büyümüştür. 2. Dünya Savaşının çıkması otomotiv sanayiinin krizden çıkması için bir şans olmuştur. Otomotiv firmaları savaş malzemeleri imalatına yönelerek krizden çıkmışlardır. Savaş sona erdikten sonra otomobil talebi yükselmeye başlamıştır. Ancak sosyal ve ekonomik koşullar daha küçük arabaların üretilmesini gerektirmiştir. Avrupalılar daha uzman oldukları bu alanda üstünlüğü ele almışlardır. Bu dönemde, İngiltere’de yerel otomobil pazarının yüzde 95’ini elinde tutan beş firma arasında birleşmeler yaşanmıştır. Savaş sonrası Volkswagen Alman otomobil pazarının yarısını ele geçirmiş, İtalyan Fiat da, 1885 yılında kurulmasına rağmen, iç pazara dönük olması nedeniyle ancak 1950’lerde dünya pazarında söz sahibi olabilmıştır. 1944 yılında Renault Fransa tarafından devletleştirilmiştir (Azcanlı, 1995, s.21-23).

Otomotiv sanayiinde seri üretim sonrası ABD’li üreticilerin hakimiyeti söz konusuydu. 1950’li yıllar ile birlikte o güne kadar kimsenin ciddiye almadığı Japonlar pazara çok hızlı bir giriş yapmıştır.

2.1.1.3. 1950-1980 Dönemi

1960’lı yıllarda otomotiv sanayii ulusal pazarlar şeklinde bölümlere ayrılmıştır. Bu ulusal pazarların arasında çok az düzeyde bir iletişim ve ticari ilişki vardı. Ford, General Motors gibi büyük şirketlere bağlı yerel şirketler, tasarım, üretim, pazarlama faaliyetlerini kendi

pazarlarına dönük olarak gerçekleştirmiştir. Her üretici yerel pazarının büyük bir bölümünü elinde tutmuştur. Örnek olarak GM, Ford ve Chrysler ABD pazarının yüzde 90'ına hakimdiler (Hill ve Jones, 1992, s 880).

Japonların otomotiv sanayiinde böylesine bir söz sahibi olmasını sağlayan faktör seri üretimin yerine yalın üretim sistemini geliştirmeleri olmuştur. Japon otomotiv sanayiindeki gelişme, otomotiv sanayiinde küresel çapta yaşanan rekabeti arttırmıştır. Japonların 1960'lı yıllarda dünya otomotiv pazarındaki payları yüzde 4 iken, bu oran 1970'li yıllarda yüzde 16'ya, 1990'lı yıllarda ise yüzde 30'a çıkmıştır. Japonların bu dönemde ABD pazarındaki payları sıfırdan yüzde 31'e, Avrupa pazarındaki payları ise yine sıfırdan yüzde 11'e yükselmiştir (Hill ve Jones, 1992, s 881). Japonların Avrupa pazarında ABD pazarındaki başarıyı yakalayamama nedeni, Avrupalıların Japonlara karşı ortak olarak almış oldukları görünmez tedbirlerden kaynaklanmıştır. Avrupalılar bu tedbirleri Japon istilasını engellemek için almışlardır (Azcanlı, 1995, s.23).

Yalın üretim sisteminde, kitle üretiminin tersine esnek üretim teknolojilerinden yararlanılarak sınırlı sayıda üretim yapılmaktadır. Mühendislik, üretim ve pazarlama personelinin oluşan çapraz fonksiyonel takımlar yardımıyla yeni ürünler geliştirilmektedir. Çalışan işgücünün çok yönlü olması toplam işgücü maliyetini düşürmektedir. Takım çalışması, çalışanların memnuniyetlerinin artmasını sağlamaktadır. Çalışanların işe karşı yabancılaşması engellenmektedir. Yalın üretim sisteminin sağlamış olduğu bu yararlar sayesinde yüksek kaliteli araçların düşük maliyetler ile üretilmesi sağlanmıştır. Yalın üretim sistemi yeni modellerin daha hızlı bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamış ve bu sayede firmalar pazardaki eğilimlere daha kolay bir şekilde uyum sağlamışlardır (Hill ve Jones, 1992, s 882).

Bu dönemde ABD'li üreticiler güçlü motorlara sahip büyük araçlar üretmeye devam etmişlerdir. ABD'li üreticiler bu alanda faaliyetlerine devam ederlerken, küçük araç pazarı üzerinde uzmanlaşan Avrupalı üreticiler, diskli fren sistemini, yakıt enjeksiyon sistemini ve önden çekişli araçları geliştirmişlerdir. 1970'li yıllar ile birlikte Avrupalı otomobil üreticilerinin ihracatı artış göstermiştir (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s 10)

1974 yılı petrol krizi ABD'li üreticileri hazırlıksız yakalamıştır. ABD'li tüketiciler yakıt tasarruflu Avrupalı araçlar ile Japonların küçük ekonomik araçlarını tercih etmeye başlamışlardır. Bunun üzerine ABD'li üreticiler küçük araç üretimine yönelmişlerdir. Ancak Japonların sahip olduğu kaliteyi bir türlü yakalayamamışlardır. Bunun üzerine ABD

hükümeti, 1980 öncesi ithalat düzenlemelerini devreye sokarak korumacılığa başlamıştır (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.10). Korumacılık uygulamalarına başlanmadan önce ABD pazarında ithalatın toplam satış içerisindeki payı yüzde 25'i geçmiştir (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.431).

2.1.1.4. 1980-2000 Dönemi

Hill ve Jones'a göre (1992, s.890-895) 1980'ler ile birlikte küresel otomotiv sanayiinde iki adet stratejik eğilim dikkati çekmiştir. Bunlardan ilki üreticilerin sayılarının artması (özellikle Japon üreticilerin) ve bu üreticilerin çok çeşitli bölgelerde üretime başlamalarıdır. İkinci eğilim ise stratejik işbirliklerinin sayısının artmasıdır.

Otomotiv firmaları, 1980 öncesinde genellikle kendi ülkelerinde üretim yaparak ürünlerini ihraç etmişlerdir. Ancak 1980 sonrası otomotiv sanayii üreticileri üretimlerini geniş bölgelere yaymışlardır. Bu eğilimin ortaya çıkması işletmelere birçok konuda faydalar sağlamıştır. Aynı kaynakta bu faydalar:

- Ticari engellerden ve kur dalgalanmalarından korunmak;
- Pazarların farklı ihtiyaçlarını dikkate alarak, o pazara uygun ürün ve pazarlama stratejileri ile hizmet verebilmek;
- Yönetim, tasarım, üretim ve pazarlama bilgilerinin transfer etmek;
- Küresel sanayiinin bölgesel eğrilerinden yararlanmak;

şeklinde sınıflandırılmıştır.

Eğilimlerden ikincisi olan stratejik işbirlikleri, 1980 öncesi dönemde lisans anlaşmaları ile başlamıştır. Günümüzde bu stratejik işbirlikleri ağırlıklı olarak üç şekilde görülmektedir:

- Otomotiv firmaları birbirleri ile araç geliştirmek üzere stratejik işbirliği kurmaktadırlar. Örneğin Honda Concerto ile Rover 2000 sanal olarak aynı araçlardır. Honda ile Rover yeni araç geliştirmek üzere stratejik işbirliği kurmuşlardır.
- Bir şirketin üretmesi, diğerinin de kendi adını kullanarak bu ürünü pazarlaması yolu ile kurulan stratejik işbirlikleri bulunmaktadır. Örneğin GM'in Pontiac Le Mans'ı, Daewoo Motor Corp. tarafından üretilmektedir.

• Otomotiv firmaları üretim planlarını birlikte yönetmek yolu ile de stratejik işbirliği kurmaktadır. Örnek olarak GM ile Toyota Fremont - California'da ortak üretim yapmaktadır.

İşletmelerin stratejik işbirlikleri kurmasındaki temel amacın, yeni bilgiler öğrenme isteği olduğu ileri sürülmektedir. Toyota, GM ile kurduğu stratejik işbirliği ile ABD pazarındaki tedarik ve nakliyyeyi öğrenmeyi amaçlamıştır. GM de bu ortaklık sayesinde yalın üretim sistemi hakkında bilgi kazanmayı hedeflemiştir. Ancak GM, Toyota'nın ABD pazarına yerleşmesine yardımcı olarak kendisine çok güçlü bir rakip yaratmıştır. GM ise bu işbirliğinden çok fazla bir yarar sağlayamamıştır. Ayrıca sahip olduğu birçok bilgiyi de Toyota ile paylaşmak zorunda kalmıştır.

Günümüzde Honda, Toyota ve Nissan gibi Japon üreticilerinin, ar&ge, mühendislik ve tasarım merkezleri ABD'de bulunmaktadır. 1990 yılı ile birlikte Honda planladığı araç üretiminin tamamını ABD'de üretmeye başlamıştır. Japon araçlarının bu derecede tutulma nedeni, ABD'li üreticilere göre araçları daha ucuza üretmeleridir. Örneğin "Compact" sınıfında bir araç, Japonlar tarafından 800 dolar daha ucuza üretilmektedir. Japonların ABD pazarındaki payları 1990 yılı ile birlikte yüzde 30'a çıkmıştır. Bu dönemde Honda Accord, ABD pazarında en çok satılan araç unvanını kazanmıştır. ABD'de üretilen Japon araç sayısı yıllık 1 milyon adedi aşmıştır. 1980'li yıllarda bu rakam yıllık 100.000 adet civarındaydı. Japonlar ABD pazarında sadece küçük ve ekonomik araçları yapmakla kalmamış, aynı zamanda lüks araç pazarına da giriş yapmışlardır (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.10).

2000 yılı itibariyle otomotiv sanayiinin iki devi olan GM ile Ford bazı bölgelerdeki yatırımlarını küçültme kararı almışlardır. Bu kararın altında yatan neden ise, iki firmanın da özellikle Avrupa pazarındaki durgunluk nedeni ile zararlarının giderek artmasıdır. GM şirketin rekabet gücünü ve karlılığını arttırmak için bir dizi önlem almıştır. Bu önlemler, birkaç yıl içerisinde Oldsmobile'de bulunan üretim ve pazarlama bölümlerinin kapatılması, binek otomobil üretiminin İngiltere'de Luton'a kaydırılması, çalışan sayısının yüzde 10 azaltılması, İzmir Torbalı'da bulunan Opel fabrikasının kapatılması, Avrupa'daki toplam araç üretiminin 2004 yılı itibari ile 400.000'e kadar düşürülmesi olarak açıklanmıştır. Aynı şekilde, Ford'un da Avrupa pazarındaki zararı yıllık 1 milyar dolar düzeyindedir. Ford da önlem olarak 10.000 civarında işçinin işine son verileceğini, Avrupa'daki bazı fabrikalarını kapatacaklarını, "Avrupa Dönüşüm Stratejisi" adı altında yenilenmeye gidilerek her yıl

toplam masrafların yüzde 10 düzeyinde azaltılacağını, işbirliklerine devam edilerek verimliliğin artırılmaya çalışılacağını açıklamıştır (Sandık, 2000. s.12).

Günümüzde otomotiv sanayii, Japonya, A.B.D. ve Batı Avrupa olmak üzere üç ana bölgede üretim faaliyetlerine devam etmektedir. Her bölgenin toplam araç üretiminden almış oldukları pay ortalama yüzde 30 düzeyindedir.

2.1.1. Dünya Otomotiv Sanayiinin Yapısı

Bu bölümde dünya otomotiv sanayiinin yapısı, otomobil, hafif ticari araç, kamyon ve otobüs olmak üzere dört ana bölümde incelenmiştir.

2.1.1.1. Otomobil Sanayii

1999 yılında otomobil alanında üretim yapan firmaların üretim miktarlarına göre sıralaması Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. 1999 Yılı Dünya Otomobil Üreticileri Sıralaması (Bin)

Sıra	Üretici	Otomobil	Payı
1	General Motors	5.344	13,4%
2	Volkswagen	4.519	11,3%
3	Toyota – Daihatsu	4.328	10,8%
4	Ford	3.534	8,8%
5	Fiat	2.234	5,6%
6	Honda	2.249	5,6%
7	PSA Peugeot – Citroen	2.042	5,1%
8	Daimler – Chrysler	1.997	5,0%
9	Renault	1.976	4,9%
10	Nissan	1.911	4,8%
	Toplam Üretim	40.004	

Kaynak : Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği, (OICA – 2000)

Otomotiv üreticilerinin otomobil üretim miktarlarına bakıldığında toplam üretimin yüzde 75'inin 10 üretici tarafından karşılandığını görmekteyiz.

Dünya otomotiv sanayiinde 1996-1999 yılları arasında otomobil alanında gerçekleşen üretim adetleri ise, Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Dünya Otomobil Üretimi (Bin)

	1996	1997	1998	1999
AVRUPA	15.424	16.293	17.636	17.948
Avrupa Birliği	13.514	14.096	15.182	15.400
Fransa	2.088	2.259	2.603	2.784
Almanya	4.540	4.678	5.348	5.309
İtalya	1.318	1.563	1.402	1.410
İspanya	1.942	2.010	2.216	2.209
İngiltere	1.686	1.698	1.748	1.787
Doğu Avrupa	1.702	1.954	2.214	2.326
Türkiye	208	243	240	222
AMERİKA	9.584	9.870	9.236	9.341
Nafta	7.857	7.826	7.629	8.014
Kanada	974	1.036	1.122	1.383
A.B.D.	6.083	5.934	5.554	5.637
Güney Amerika	1.727	2.044	1.607	1.327
Brezilya	1.458	1.678	1.254	1.103
ASYA - PASİFİK	11.960	12.721	11.434	12.497
Japonya	7.865	8.492	8.056	8.100
Güney Kore	2.265	2.308	1.625	2.362
AFRİKA	250	218	216	218
TOPLAM	37.218	39.102	38.522	40.004

1999 yılında otomobil üretimi, 1998 yılına göre yüzde 9,5'lik bir artış göstermiştir. 1999 yılında otomobil üretiminin yaklaşık yüzde 45'i Avrupa ülkelerinde, yüzde 24'ü Amerika ülkelerinde, yüzde 31'i de Asya Pasifik ülkelerinde gerçekleştirilmiştir. Ülkemizin toplam üretim içerisindeki payı ise 1999 yılı itibari ile yüzde 0,55 düzeyindedir.

2.1.2.2. Hafif Ticari Araç Sanayii

Hafif ticari araç alanında 1996-1999 yılları arasında gerçekleşen üretim adetleri Tablo 2.3.'de açıklanmıştır

Tablo 2.3. Dünya Hafif Ticari Araç Üretimi (Bin)

	1996	1997	1998	1999
AVRUPA	1.731	1.894	2.027	2.027
Avrupa Birliği	1.476	1.623	1.713	1.710
Doğu Avrupa	224	226	255	267
Türkiye	31	45	59	50
AMERİKA	7.225	7.889	7.869	8.971
Nafta	6.912	7.523	7.541	8.732
Kanada	1.041	1.184	1.002	1.292
A.B.D.	5.457	5.859	6.074	6.957
Güney Amerika	313	366	328	239
ASYA - PASİFİK	3.882	3.697	2.831	3.298
AFRİKA	130	139	136	131
TOPLAM	12.968	13.619	12.863	14.427

Kaynak : Otomobil Sanayii Derneği, (OSD - 2000)

Hafif ticari araç alanında 1999 yılında, 1998 yılına göre yüzde 9'luk bir artış yaşanmıştır. A.B.D. 1999 yılında Hafif Ticari Araç üretiminin yüzde 48'ini tek başına gerçekleştirmiştir.

Hafif ticari araç alanında otomotiv üreticilerinin yapmış oldukları üretim adetleri ve pazar payları Tablo 2.4 'de belirtilmiştir.

Tablo 2.4. 1999 Yılı Dünya Hafif Ticari Araç Üreticileri Sıralaması (Bin)

Sıra	Üretici	H.Tic.Araç	Payı
1	Ford	3 102	21,5%
2	General Motors	3 010	20,9%
3	Daimler – Chrysler	2.500	17,3%
4	Toyota – Daihatsu	1.117	7,7%
	Toplam Üretim	14.427	

Kaynak : Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği (OICA – 2000)

Hafif ticari araç alanında pazarın lideri Ford'tur. Ford, GM, Daimler – Chrysler ve Toyota – Daihatsu hafif ticari araç pazarının yüzde 67,4'ünü ellerinde bulundurmaktadırlar.

2.1.2.3. Kamyon Sanayii

Kamyon üreticilerinin üretim miktarları ve pazar payları Tablo 2.5.'de açıklanmıştır. Kamyon üretiminde GM'in üstünlüğü görülmektedir. Ancak ilk altı üreticinin pazar içerisindeki toplam payı sadece yüzde 38'dir. Kamyon pazarında faaliyetlerine devam eden firmaların üretim adetleri ve Pazar payları birbirine yakındır. Üretim yapan firma sayısı da oldukça fazladır.

Tablo 2.5. 1999 Yılı Dünya Kamyon Üreticileri Sıralaması (Bin)

Sıra	Üretici	Kamyon	Payı
1	Daimler – Chrysler	289	14,8%
2	Fiat	107	5,5%
3	Paccar	101	5,2%
4	Volvo	89	4,6%
5	Renault	81	4,1%
6	Navistar	81	4,1%
	Toplam Üretim	1.956	

Kaynak : Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği, (OICA – 2000)

Kamyon alanında 1996-1999 yılları arasında gerçekleştirilen üretim adetleri ise Tablo 2.6'da açıklanmıştır.

Tablo 2.6 Dünya Kamyon Üretimi (Bin)

	1996	1997	1998	1999
AVRUPA	416	476	540	530
Avrupa Birliği	329	362	466	459
Almanya	103	118	175	178
İsveç	84	91	100	95
Doğu Avrupa	52	62	32	48
Rusya	35	42	20	40
Türkiye	35	52	42	23
AMERİKA	388	470	540	593
Nafta	332	387	456	526
A B D.	291	338	374	425
Günel Amerika	56	83	84	67
ASYA PASİFİK	1.289	1.261	973	819
Hindistan	145	186	72	111
Japonya	794	950	837	626
AFRİKA	14	15	15	14
TOPLAM	2.107	2.222	2.068	1.956

Kaynak : Otomobil Sanayii Derneği, (OSD – 2000)

1999 yılı kamyon üretiminde, 1998 yılına göre yüzde 5,7 oranında bir azalma yaşanmıştır. Kamyon üretiminin yüzde 42'si Asya – Pasifik ülkelerinde, yüzde 30'u Amerika ülkelerinde, yüzde 27'si ise Avrupa ülkelerinde gerçekleştirilmiştir. Japonya'nın kamyon üretimindeki payı yüzde 32 ile hem Avrupa ülkelerinin hem de Amerika ülkelerinin tamamından daha fazladır.

2.1.2.4. Otobüs Sanayii

Otobüs üreticilerinin 1996-1999 yılları arasında gerçekleştirmiş oldukları üretim miktarları Tablo 2.7.'de açıklanmıştır.

Tablo 2.7. Dünya Otobüs Üretimi (Bin)

	1996	1997	1998	1999
AVRUPA	46	57	61	58
Avrupa Birliği	33	36	41	41
Almanya	10	12	13	12
İsveç	11	14	14	14
Doğu Avrupa	11	18	17	15
Rusya	8	12	12	11
Türkiye	2	3	3	2
AMERİKA	20	25	26	17
Nafta	0	1	2	1
Güney Amerika	20	24	24	16
Brezilya	17	22	21	15
ASYA – PASİFİK	56	36	30	33
Çin	23	5	6	7
Japonya	11	15	10	8
Güney Kore	20	13	13	17
AFRİKA	0	1	1	1
TOPLAM	122	119	118	109

Kaynak : Otomobil Sanayii Derneği, (OSD – 2000)

Otobüs üretimi 1999 yılında, 1998 yılına göre yüzde 9'luk bir düşüş yaşamıştır. Avrupa ülkeleri otobüs üretiminin yüzde 53'lük kısmını tek başlarına gerçekleştirmektedirler. Toplam üretimin yüzde 42'lik bölümü ise, Güney Kore, Brezilya ve İsveç tarafından yapılmaktadır.

Otobüs üreticilerinin 1999 yılındaki üretim adetleri ve pazar payları ise Tablo 2.8'de açıklanmıştır. Toplam otobüs üretiminin yüzde 76,1'i beş büyük üretici tarafından gerçekleştirilmektedir. Daimler – Chrysler, yüzde 38,5'lik payı ile otobüs üretimi alanında liderdir.

Tablo 2.8. 1999 Yılı Dünya Otobüs Üreticileri Sıralaması (Bin)

Sıra	Üretici	Otobüs	Payı
1	Daimler – Chrysler	42	38,5%
2	Navistar	18	16,5%
3	Toyota – Daihatsu	8	7,3%
4	Hyundai	8	7,3%
5	Fiat	7	6,4%
Toplam Üretim		109	

Kaynak : Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği (OICA – 2000)

2.1.2.5. Otomotiv Sanayii

Otomotiv üreticilerinin toplam üretim adetleri ve toplam pazar payları Tablo 2 9'da gösterilmiştir.

Tablo 2.9. 1999 Yılı Üreticilerin Sıralaması (Bin)

Sıra	Üretici	Toplam	Payı
1	General Motors	8.421	14,9%
2	Ford	6.638	11,7%
3	Toyota – Daihatsu	5.462	9,7%
4	Daimler – Chrysler	4.828	8,5%
5	Volkswagen	4.784	8,5%
6	Fiat	2.631	4,7%
7	PSA Peugeot - Citroen	2.515	4,5%
8	Nissan	2.455	4,3%
9	Honda	2.425	4,3%
10	Renault	2.347	4,2%
Toplam Üretim		56.496	

Kaynak : Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Derneği, (OICA – 2000)

1999 yılı toplam üretim adetlerine bakıldığında ilk on üreticinin otomotiv pazarının yüzde 75'ini ellerinde tuttuklarını görmekteyiz.

Tablo 2.10. 1999 Yılı Üreticilerin Üretim Bölgeleri (%)

	Nafta	G.Amerika	Avr.Birliği	Diğ.Avr.Ülkeleri	Japonya	Kore	Diğer
Avrupalı Üreticiler	21	6	65	6	0	0	3
BMW - Rover	4		93				2
Fiat		17	65	15			3
MAN			99	1			
Daimler Chrysler	70	1	29				
Peugeot - Citroen		1	95	1			3
Renault	2	4	83	11			
Scania	1	15	82	2			
Volkswagen	9	9	66	9			7
Volvo	7	1	92				
Amerika Üreticiler	69	3	25	1	0	0	2
Ford	68	2	26	1			3
GM	69	4	24	1			2
Navistar	100						
Paccar	68		32				
Japon Üreticiler	20	0	5	1	64	0	10
Daihatsu					98		2
Fuji - Subaru	16				83		
Hino					100		
Honda	40	1	5		50		4
Isuzu	20			1	50		28
Mazda	9				81		10
Mitsubishi	10		8		65		17
Nissan	23		15		57		5
Suzuki - Maruti	6		0	5	60		28
Toyota	22	1	4		65		8
Koreli Üreticiler	0	0	0	6	0	90	4
Asia						100	
Daewoo				18		82	
Hyundai				1		97	1
Kia						87	13
Samsung						100	
Ssangyong						100	
Diğer Üreticiler	1	1	3	44	0	0	51
Toplam	31	3	30	5	18	5	7

Tablo 2.10'da ise, otomotiv sanayii üreticilerinin üretimlerini gerçekleştirdikleri bölgeler yüzde olarak verilmiştir. 1999 yılında toplam araç üretiminin yüzde 31'i Nafta ülkelerinde, yüzde 30'u Avrupa ülkelerinde, yüzde 18'i ise Japonya'da gerçekleştirilmiştir. Avrupalı üreticiler üretimlerinin yüzde 21'ini Amerika ülkelerinde, Amerikalı üreticiler üretimlerinin yüzde 25'ini Avrupa Birliği ülkelerinde gerçekleştirmişlerdir.

Daimler – Chrysler birleşmesinden sonra iki firma üretimlerinin yüzde 70'ini Nafta ülkelerinde gerçekleştirmeye başlamışlardır. Daimler dışında diğer Avrupalı üreticilerin üretimlerinin büyük bir bölümünü kendi ülkelerinde yaptıklarını görmekteyiz. GM, Ford gibi Amerikalı üreticiler ise üretimlerinin yüzde 25'lik bölümünü Avrupa Birliği ülkelere kaydırmışlardır. Japon üreticiler, Honda, Toyota, Nissan ve Isuzu'da üretimlerinin önemli bir bölümünü Nafta ülkelerinde gerçekleştirmektedirler.

2.1.2. Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejileri

2000'li yıllar ile birlikte, otomotiv sanayiinde büyüme stratejilerinden sıklıkla yararlanılmaya başlanılmıştır. Özellikle satın alma, birleşme ya da stratejik işbirliği kurarak büyüme, otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren firmaların en çok kullandığı stratejiler olmuştur. İlk bölümde bu stratejilerin kullanılma nedenleri üzerinde durulacaktır.

2.1.3.1. Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejilerinin Nedenleri

Birçok otomotiv firması farklı nedenlere dayanarak büyüme stratejilerinden yararlanmaya başlamışlardır. Bu nedenler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Tedarik kaynakları karşısında daha iyi bir pazarlık gücü elde etmek.
- Ar&ge faaliyetlerini birleştirmek yolu ile maliyetleri azaltmak.
- Araç üretiminde kullanılan parça sayısını asgari seviyeye indirmek.
- Birbirlerinin coğrafi pazarlarından yararlanmak.
- Ürün yelpazesini genişletmek.
- Birbirlerinin üretim teknolojilerinden yararlanmak.
- Nitelikli işgücü transferi.

- Artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek
- Birbirlerinin dağıtım kanallarından yararlanmak
- Ürün kalitesini arttırmak
- Birbirlerinin pazarlama gücünden yararlanmak
- Pazara giriş engellerini kaldırmak
- Teknoloji transferi
- Satış miktarını arttırmak
- Birim üretim maliyetini düşürmek

İşletmeler büyüme stratejileri yardımı ile rekabet avantajı kazanmaktadırlar. Uygulamada görülen büyüme stratejileri örnekleri ise ikinci bölümde incelenmiştir.

2.1.3.2. Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejileri Örnekleri

Otomotiv sanayiinde büyüme stratejilerinin ilk örnekleri 1920'li yıllarda görülmüştür. GM, Cadillac, Oldsmobile ve Champion buji fabrikalarını satın alarak pazarını genişletmiştir. İngiltere'de Vauxhall, Almanya'da ise Opel yine GM tarafından satın alınmıştır (Azcanlı, 1995, s.20).

Mevcut ürün için yeni piyasalar yaratmak, otomotiv üreticilerinin sıklıkla başvurdukları büyüme stratejilerinden birisidir. Örnek olarak Honda, her yüzeyde rahatlıkla gidebilen küçük ATV modelinin çiftlikler ve inşaat şantiyelerinde kullanılabilmesi için tutundurma faaliyetlerinden yararlanmıştır. Honda bu uygulama ile mevcut pazarını genişletmeye çalışmıştır (Montanari, Morgan ve Bracker, 1990, s.126-127).

Japonlar yeni pazar bölümlerine hitap edebilmek için pazar geliştirme stratejilerinden sıklıkla yararlanmışlardır. Başlangıçta otomobil pazarının ekonomik bölümüne uygun araçlar üretip pazarlarını geliştirmişlerdir. Toyota Corolla ve Honda Accord bu araçlara örnek olarak verilebilmektedir. Bu araçların ardından daha pahalı araç isteyen pazar bölümüne yönelmişlerdir. Honda "orta lüks sedan" sınıfını Honda Accord Sedan ile doldurmuştur. Toyota ise spor araç sınıfına dönük Toyota Celica modelini üretmiştir (Hill ve Jones, 1992, s.185-186). Yine Japon üreticiler farklılaştırmayı bir rekabet stratejisi gibi kullanmışlardır. Honda lüks araç pazarı için Acura'yı üretmeye başlar başlamaz, Toyota Lexus, Nissan ise Infiniti ile cevap vermişlerdir (Hill ve Jones, 1992, s.149).

1980'li yıllar ile birlikte Chrysler farklı pazar bölümleri için 12 çeşit araç üretmeye başlamıştır. Araçlar farklı olmasına rağmen hepsi aynı üretim platformunda üretilmiştir. Modellerin farklı olmasına rağmen araçları oluşturan parçaların büyük bir kısmının aynı olması ortak üretim platformu kullanılabilmesini sağlamıştır. Chrysler bu uygulama sayesinde farklı pazar bölümlerine hitap edebilmiş, ölçek ekonomisinden yararlanmış ve standart parça tedarik etme kolaylığına sahip olmuştur (Hill ve Jones, 1992, s.153).

Daimler Benz firması faaliyetlerini, ulaşım araçları, savunma ve askeri elektronik sanayii, savunma sanayii dışındaki elektronik ve tüketici ürünleri ile finans olmak üzere dört ana alanda sürdürmüştür. Bu sayede Daimler Benz, herhangi bir faaliyet alanında sağlanan teknolojik gelişmelerden, diğer faaliyet alanlarının da yararlanmasını sağlamıştır. Ardından bir adım daha ileriye gidilerek ortak bir ar&ge merkezi kurulmuş ve bu merkezde yaratılan yeniliklerin bütün faaliyet alanlarında kullanılması sağlanmıştır (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.91). GM de, Daimler Benz gibi tek yönlü çeşitlenerek, otomobil, uzay araçları, bilgi sistemleri ve finans gibi birbiri ile ilişkili alanlarda faaliyetlerini sürdürmüştür (Hill ve Jones, 1992, s.203). GM tek yönlü çeşitlendirme stratejisi doğrultusunda, Hughes Aircraft isimli firmayı satın almıştır. Otomotivin giderek elektronikleşmesi ve Hughes Aircraft'ın teknolojik altyapısının çok iyi durumda olması bu satın almanın temel nedenidir (Hill ve Jones, 1992, s.220).

Japon üreticiler tedarikçileri ile ortak girişimler kurmaktadır. Bu girişimler ile tam zamanında parça tedarikini (JIT), kaliteyi arttırmayı ve düşük montaj maliyetlerine ulaşmayı hedeflemişlerdir. Amerikalı üreticiler ise daha çok dikey olarak bütünleşmeyi tercih etmişlerdir. Japon üreticiler üretimleri için gerekli parçaların sadece yüzde 20'sini kendileri üretirlerken, bu oran GM'de yüzde 70, Ford'da yüzde 50, Chrysler'da ise yüzde 30 düzeyindedir. ABD'li üreticiler güçlerini kullanmak yolu ile tedarikçileri kontrol altında tutmak istemişlerdir. Ancak bu kontrol çabaları parçaların kalite problemlerini önlemeyi sağlayamamıştır. Örnek olarak, 6000 dolarlık bir araç için, ABD'li üreticiler yedek parça, malzeme ve servis hizmetleri için 3350 dolar harcarlarken, Japon üreticiler sadece 2750 dolar harcamaktadırlar (Hill ve Jones, 1992, s.214).

GM ile Toyota, Chevrolet Nova'nın üretimi için bir araya gelmişler ve 1984 yılında Fremont - California'da kurdukları New United Motor Manufacturing Inc. şirketine yüzde 50 oranında ortak olmuşlardır. GM bu ortaklık yardımı ile Toyota'nun teknolojik bilgisinden yararlanmış. Toyota ise A.B.D. pazarındaki tedarik ve dağıtım sistemini öğrenmeyi

amaçlamıştır. Bu ortaklık sayesinde A.B.D. pazarını iyi şekilde tanıyan Toyota, Kentucky'de kendi fabrikasını kurarak Toyota olarak üretime geçmiştir (Hill ve Jones, 1992, s.263)

1988 yılında Chrysler ile Mitsubishi arasında Diamond Star Motors Corporation adı altında bir şirket kurulmuştur. Benzer bir biçimde GM Isuzu'nun yüzde 39'unu, Chrysler da Mitsubishi'nin yüzde 25'ini satın almıştır (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.432-433)

Chrysler, American Motors'u satın alarak tedarik problemini çözmüştür. Bu iki firmanın birlikteliği diğer otomotiv üreticileri için ciddi bir tehdit oluşturmuştur. Aynı şekilde GM ile Ford da güçlü bir pazarlık gücü elde etmek için geriye doğru bütünleşerek kendilerine ait tedarik firmaları kurmuşlardır (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.73-74)

American Motors'un Chrysler'a geçmesinden sonra bu firma Çinli Beijing Automotive ile ortak jeep üretimi konusunda işbirliğine gitmiştir. American Motors bu ortaklık sayesinde Çin gibi büyük bir pazara rahatça girmiş, ucuz işgücü imkanlarından yararlanmış ve tüm Asya için mükemmel bir ihracat noktasına sahip olmuştur. Bu işbirliği sonucu American Motors'un hisse senetleri ortalama yüzde 40 oranında artmıştır. Ancak bu ortaklık daha sonra başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.232)

Ford'un lüks araç pazarındaki ürünü Lincoln – Mercury uluslararası alanda başarı sağlayamamıştır. Ford İngiliz spor araç üreticisi Jaguar'ı satın alarak lüks araç pazarındaki eksikliğini gidermeyi amaçlamıştır. Jaguar'ın üretim kapasitesi ile çalışanların verimliliğinin artırılmasına yönelik yaklaşık 1,5 milyar dolarlık yatırım yapılmıştır. Ancak Jaguar, Ford'un beklediği satışları gerçekleştirememiştir. Aynı şekilde GM Lotus'u, Chrysler da Lamborghini'yi beklenen satışları gerçekleştirememeleri nedeniyle satmak zorunda kalmışlardır (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s.415)

Yine GM, Macar kamyon üreticisi Raba ile ortaklık kurmuştur. GM bu işbirliği yardımıyla Doğu Avrupa pazarından pay kapmayı amaçlamıştır. İki firma motor ve kamyon üretmeye başlamışlardır. Bu işbirliği sonucunda GM Macar pazarında hızlı bir şekilde büyümüştür. Raba ise bu ortaklık sayesinde süper bir teknoloji ve yönetim anlayışını transfer etme şansına sahip olmuştur (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.77)

1989 yılında Ford, Volkswagen, Fiat ve Nissan ile stratejik işbirliğine girmiştir. Önemli bir bölümünü elinde bulundurduğu İngiliz Aston Martin, Japon Mazda ve Güney Koreli Kia ile

de stratejik işbirliği uygulamalarını arttırmıştır. Volkswagen ise Nissan, Toyota ve Porsche ile ortak bağlantılar kurup ve Peugeot – Citroen ile işbirliğine gitmiştir (Hill ve Jones, 1992, s.893).

Ford ile Mazda, 1991 yılında Ford'un tasarım, Mazda'nın da motor gücünü bir araya getirerek işbirliği kurmuşlardır. Bu işbirliği sonucunda Ford Escort, Mercury Tracer, Mazda Protege marka araçlar üretilmiştir. Bu ortaklık sonucunda küresel özelliklere sahip bir araç ortaya çıkmış ve bu araç 12 ayrı bölgede üretilerek, 90 ayrı pazarda satışa sunulmuştur. Bu işbirliği Ford'a 1 milyar dolarlık tasarruf sağlamıştır (Wright, Pringle ve Kroll, 1992, s.77).

Volkswagen Almanya'daki yüksek işçilik maliyetlerinden kaynaklanan problemini çözmek için yatırımlarını İspanya'ya kaydırarak Polo gibi ucuz araçlarını İspanya'da üretmeye başlamıştır. İspanya'da işgücü maliyeti Almanya'ya göre daha düşüktür. İspanya'da üretime başlayan Volkswagen, 1988 yılında İspanyol Seat firmasını satın alarak pazardaki gücünü arttırmıştır. 1990 yılında Volkswagen Çekoslovak Skoda firmasını da satın alarak hızla büyüyen Doğu Avrupa pazarında söz sahibi olmaya çalışmıştır (Hill ve Jones, 1992, s.890).

ABD'nin üç büyük üreticisi GM, Ford ve Chrysler, elektrikli araçlar için akü teknolojisi geliştirmek üzere ar&ge faaliyetlerini ortak olarak sürdürmektedirler. ABD Enerji Departmanı bu ar&ge faaliyetlerine 120 milyon dolarlık yardım yaparak çalışmalarını desteklemektedir (Wright, Kroll ve Parnell, 1996, s 96)

BMW de 1994 yılında İngiliz Rover'ı satın alarak pazarını genişletmeye çalışmıştır. Rover'ın satın alınması ile birlikte kapasite yıllık 1 milyon aracın üzerine çıkmıştır. Ancak beklenen verim sağlanamadığı için Rover daha sonra elden çıkarılmıştır (BMW, 2000, s.3)

Renault, ağır bir borç yükü altında ezilen Nissan'ın otomobil bölümünün yüzde 37'sini, ağır vasıta bölümünün ise yüzde 23'ünü 5 milyar dolara satın almıştır. Bu iki firmanın birbirlerini çok iyi şekilde tamamlayan coğrafi pazarlarının ve ürün yelpazelerinin bulunması bu ortaklığın başarılı bir şekilde sonuçlanma şansını arttırmaktadır. Ortaklığın yaratacağı sinerjinin 2005 yılına kadar 5 milyar dolara ulaşması beklenmektedir (Özşahin, 1999, s.20)

1998 yılında 6.57 milyar dolar kar eden Ford, Volvo'nun binek araç bölümünü 6.45 milyar dolara satın almıştır. Böylece Ford lüks otomobil sınıfında güçlü bir markaya sahip olmuştur.

Volvo yüksek kalite, ileri teknoloji ve en önemlisi "dünyanın en güvenilir aracı" imajı ile Ford'un ürün yelpazesinde çok önemli bir boşluğu doldurmuştur (Özşahin, 1999, s.20).

Volvo otomobil üreticisi olarak tek başına dünya devlerine uzun vadede yılda 500.000 adetlik satış ile karşı koyamayacağını anlayınca, otomobil işini Ford'a satarak ağır ticari araç sınıfına yoğunlaşmaya karar vermiştir. Volvo bunu takiben diğer bir İsveçli ağır ticari araç üreticisi Scania'nın yüzde 22'lik hissesini topladıktan sonra, Scania'nın en büyük hissedarı olan AB Investor grubunun payını da alarak, Mercedes'in ardından dünyanın en büyük ağır vasıta üreticisi konumuna gelmiştir. Volvo'nun bu birleşme sayesinde yıllık 500 milyon dolar civarında tasarruf sağlayabileceği iddia edilmektedir. 1998 yılı Ekim ayında Volvo, Mitsubishi Motors ile bir ortaklık anlaşması imzalamıştır. Bu ortaklık sayesinde hafif ve orta boy ticari araçlar pazarında da konumunu güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu ortaklık firmaların ar&ge maliyetlerini düşüreceği gibi, Volvo'nun Asya pazarına girebilme şansını da arttıracaktır (Özşahin, 1999, s.21).

Yine 1998 yılında, Daimler Benz ile Chrysler bütün zamanların en büyük birleşmesini gerçekleştirmişlerdir. 92 milyar dolarlık bu rekor birleşme sonucu kurulan Daimler - Chrysler şirketinin yüzde 57'si Daimler Benz'in, yüzde 43'ü ise Chrysler'in olmuştur (Hürriyet, 2000b, s.14). 2000 yılında GM İtalyan Fiat'ın yüzde 20'lik hissesini satın almış ve karşılığında yüzde 5'lik hissesini Fiat'a vermiştir. Beklentiler ise 2009 yılına kadar Fiat'ın tümüyle GM'in eline geçeceği yönündedir (Hürriyet, 2000a, s.11).

2.1.3.3. Otomotiv Sanayiinin Geleceği

Yıllık 1 trilyon dolarlık satış cirosu ile sanayileşmiş ülkelerde her 10 işgücünden birisi otomotiv sanayiinde çalışmaktadır. Gelişen ülkeler otomotiv sanayiinin yarattığı refahın farkında olduklarından kurdukları otomotiv fabrikalarını ekonomi ve işgücü istihdamı açısından çok önemli görmektedirler. Amerika, Avrupa ve Japonya'daki pazarların yavaş gelişmesine rağmen, büyük üreticiler, Asya ve Latin Amerika gibi araç gereksiniminin her yıl yüzde 25 arttığı ülkelerle sıkı ilişkiler geliştirmekte, gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri de, büyük otomotiv üreticilerini ülkelerine çekmeye çalışmaktadırlar. 1950 yılında 50 milyon olan araç sayısı günümüzde 600 milyon düzeyindedir. 2010 yılında araç sayısının 1.2 milyara çıkacağı tahmin edilmektedir (Yüce, 1997, s.3-4).

Otomotiv sanayiinin hızla gelişmesi ve artan taşıt sayısı çevre için bir tehdit oluşturmaya başlamıştır. Benzin ve dizelin yerini daha az kirleten yakıtlar almadığı sürece de bu tehdit sona ermeyecektir. Petrolün kaynaklarını giderek azalması, küresel ısınma, kentlerdeki kirlilik ve trafik sıkışıklığı gelecekte kullanılacak yakıtın seçimini etkileyecek olan unsurlardır. Tahminler, petrol kaynaklarının 30 ya da 40 yıl daha yeteceğini belirtmektedir. Gelecek on yıl içerisinde otomobiller yüzde 30 ya da 40 oranında daha az yakıt tüketeceklerdir. Günümüzde 3,5 litre benzinle 45 km gidebilen orta boy bir aracın 2004 yılında 135 km gidebilecek hale geleceği tahmin edilmektedir. Petrole alternatif olarak elektrikle çalışan küçük otomobiller gibi araçlar devreye sokulacaktır. Araçlarda güvenliğe verilen önem de giderek artmaktadır. Hava yastığı ve ABS araçlarda standart olarak kullanılmaya başlanacaktır. Kaporta sistemlerinde yapılacak değişiklikler ile yayalara yönelik darbelerin etkisi azaltılacaktır. Trafik sıkışıklıkları nedeni ile sürücüleri bilgilendiren gelişmiş sistemlerden yararlanılacaktır. Çevrenin korunmasına yönelik olarak geri dönüşümü yüksek malzemeler kullanılmaya başlanacaktır. Araştırmacılar otomobillerin 2030 ya da 2040 yıllarına kadar kullanılacağını, daha sonra ise enerji ve kirlilik sorunları nedeni ile kitle taşımacılığına döneceğini belirtmektedir (Yüce, 1997, s.14-15).

Bu bilgiler ışığında, otomotiv sanayiinde 2005 yılına kadar dünyada beş ya da altı üretici firmanın kalacağı tahmin edilmektedir. Üretici sayısının bu kadar azalmasındaki ilk neden, büyüme stratejilerini kullanarak daha fazla üretmek ve böylece birim maliyeti düşürmektir. Bir başka neden ise, işletmelerin güçlerini birleştirmelerinin işletmelere model geliştirme ve dağıtım konusunda sağlayacağı faydalardır. Ayrıca otomotiv firmalarının yukarıda belirtilen tahminlere yönelik ar&ge çalışmalarını tek başlarına gerçekleştirilebilmeleri mümkün değildir. İşletmeler güçlerini birleştirmek yolu ile birbirlerinin teknolojik altyapısından yararlanmayı hedeflemektedirler.

2.2.1. TÜRK OTOMOTİV SANAYİİ

2.2.1. Türk Otomotiv Sanayiinin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizin otomotiv sanayii ile tanışması, 1 Dünya Savaşı yıllarına kadar uzanmaktadır. Bu dönemde, otomotiv ürünlerinin ticareti tüccarlar aracılığı ile yapılmıştır. Türkiye'nin 1928-1930 döneminde araç parkı yaklaşık olarak 5500 araçtır. Bu araç parkı 1500 adet otomobil, 1000 adet pick-up, 3000 adet kamyon olarak oluşmuştur (Azcanlı, 1995, s.50-56).

Ülkemizde ilk montaj fabrikası ise 1928 yılında Ford Motor Company tarafından İstanbul'da kurulmuştur. Üretilen otomobil, kamyon ve traktörlerin bir bölümünün Sovyetler Birliğine ihraç edilmesi, kalan bölümünün ise ülke içinde satılması amaçlanmıştır. Bu dönemde ülkemizde gerekli sanayi altyapısının bulunmaması nedeni ile Ford'a, montaj için gerekli parçaların gümrüksüz ithalatı, ihraç ürünlerinden vergi alınmaması gibi bir takım tavizler verilmiştir. Fabrikanın günlük üretim kapasitesi 48 adet olarak planlanmıştır. 1929 Ekonomik Krizi nedeni ile beklenen başarı yakalanamamıştır (Azcanlı, 1995, s.57).

İlk Türk ortaklı montaj fabrikası ise 1954 yılında kurulmuştur. Türk Traktör Fabrikasının yüzde 30'luk bölümü Minneapolis Moline isimli yabancı ortağa verilmiş, geri kalan bölümü ise, M.K.E. kurumu, Türkiye Ziraat Kurumu, Ziraat Bankası ve Pamuk Tarım Satış Kooperatifi arasında paylaşılmıştır (Azcanlı, 1995, s.76-77)

İlk özel Türk ortaklı fabrika ise, aynı yıl Türk Williys Owerland A.O. adıyla Tuzla'da kurulmuştur. Bu fabrika jeep üretmek amacı ile faaliyete geçmiştir. 1955 yılında Türk işçisi tarafından ilk jepler üretilmiştir. Otomotivde özel sektörün ilk üretim adımı olarak kabul edilen bu fabrika üretimine 1970 yılına kadar devam etmiştir. Fabrika yine aynı yıl Milli Savunma Bakanlığı tarafından askeri fabrika haline dönüştürülmüştür (Azcanlı, 1995, s.79).

Türkiyenin bu yıllarda kamyon ihtiyacı vardır. Yine 1954 yılında Ziraat Bankası, M.K.E. kurumu, Türk Express Bank, Tarih, Çukobirlik ve beş özel kişi bir araya gelerek Amerikan menşeli Federal Truck lisansı altında Federal Türk Kamyonları fabrikasını Gebze'de kurmuşlardır (Azcanlı, 1995, s.81).

1959 yılında Otosan Türkiye'de Ford otomobillerini ve kamyonlarını üretmek üzere kurulmuştur. Fabrikanın günlük üretim kapasitesi başlangıçta 8 kamyon ve 4 otomobil olarak planlanmıştır. Montaj için gerekli parçalar dışarıdan ithal edilmiştir (Çetiner, 1996, s.189-197).

1960'lı yıllar ile birlikte otomotiv sanayii ile ilgili alanda faaliyetlerine devam eden işyeri sayısı 90'a çıkmıştır. Otomotiv sanayiinin toplam sanayii içerisindeki payı yüzde 1,64'e yükselmiştir. 16.211 adet çalışan ile yirmi sanayii kolu içerisinde altıncılığı yakalamıştır (Azcanlı, 1995, s.89). Bu tarihlerde uygulanmaya başlanılan ithal ikameci politikalar sayesinde 1963 yılında 7 olan üretici sayısı beş yıl içerisinde 17'ye yükselmiştir. Bu fabrikaların 7'si lisans sözleşmesi ile üretim yaparlarken, 6 tanesi de yabancı ortaklı olarak

faaliyetlerini sürdürmüştür. 2 fabrika ise yabancı ortak kullanmadan üretimlerini gerçekleştirmişlerdir (Azcanlı, 1995, s.131-132).

Koç Grubu 1966 yılında ilk Türk otomobili olan Anadolu'yu üretmek için Sanayi Bakanlığına başvurmuştur. 1966 sonu itibari ile ilk Anadolu üretilmiştir. Anadolu'nun karoseri ve malzemesi Türkiye'de üretilmiş ve aynı zamanda yüzlerce aksam ve malzemenin de yerli üretim ile meydana getirilmesi, birçok yan sanayi tesisinin doğmasına yol açmıştır (Azcanlı, 1995, s.136-138). 1971 yılında Koç Grubu İtalyan Fiat ile, Oyak ise Fransız Renault ile ortak fabrikalarını kurmuşlardır. Bu yılların en dikkat çeken özelliği ise, otomobil fiyatlarının devlet tarafından belirlenmesidir (Çetiner, 1996, s.296).

1971 yılında 17.216 olan toplam araç talebi 1976 yılında 81.884'e çıkmış, 1981 yılında ise 30.702'ye kadar gerilemiştir. Otomobil talebinde yaşanan bu azalma alım gücünde meydana gelen düşüşten kaynaklanmıştır. Enflasyon oranı 1979 yılında yüzde 100'leri aşmıştır. Dünyada petrol fiyatlarının artması ve 1980 sonrası devletin petrol üzerindeki desteğini kaldırması petrol fiyatlarının artmasına yol açmıştır. Taksitli satışların sınırlandırılması, taşıt alım vergilerine ve motorlu taşıt vergilerine büyük oranlarda zam yapılması, faiz oranlarının 1980'den itibaren serbest bırakılmasıyla birikimlerin banka ve bankalara kayması da otomobil talebinin gerilemesine yol açmıştır (Azcanlı, 1995, s.170).

1980'li yıllar ile birlikte serbest piyasa ekonomisine geçilmiştir. İthalat yasakları kaldırılmış ancak otomotiv gibi bazı sektörlerin bu durumdan olumsuz olarak etkilenmesini önlemek amacıyla gümrük vergisi ve fon uygulamaları devreye sokulmuştur. Ayrıca yerli yedek parça üretimini rekabete iterek kalitesinin yükselmesini sağlamak amacıyla da otomotiv yan sanayii ürünlerinin ithalatı serbest bırakılmıştır (Azcanlı, 1995, s.191).

Otomotiv sanayiinin üretim rakamları serbest ekonominin başlangıç yılları olan 1980'den 1993 yılına kadar istikrarlı bir büyüme göstermiştir (Çetiner, 1996, s.417-418). 1983 yılında Montaj Sanayii Yönetmeliği kaldırılarak, yerine İmalat Sanayii Yönetmeliği yayınlanmıştır (Azcanlı, 1995, s.192). Bu yönetmelikle hedeflenen, kalitenin yükseltilmesidir.

Otomotiv sanayiimiz bu istikrarlı büyümeyi çok zor koşullar altında gerçekleştirmiştir. 1984 yılında fonlu olarak komple araç ithalatı serbest bırakılmıştır. Korumalar, kota ya da miktar kısıtlaması gibi önlemler alınmadan kaldırılmıştır. 1985 yılında uygulamaya konulan K.D.V. ile otomotiv sanayii ürünleri yüzde 15'ten başlayan oranlarda pahalalanmıştır.

Kullanılmış araç ithalatı 1962 –1983 döneminde uygulanarak otomotiv sanayiine büyük ölçüde darbe vurmuştur. Taşıt alım vergisi, motorlu taşıtlar vergisi ve çevre vergisi gibi uygulamalarla otomotiv sanayii ürünlerinden alınan vergi oranı yüzde 55'lere çıkarılmıştır. 1990 sonrası dönemde ise korumaların Gümrük Birliği uyum sürecinde aşağı çekilmesi, ithal oto pazarında patlamaya yol açmıştır (Azcanlı, 1995, s.210-224).

1993 yılında Türk otomotiv sanayii 453.465 adetlik üretim ile rekoru kırmıştır. Bu artışın 1994 yılında da devam etmesi düşünülürken, 24 Ocak kararları ile sektör derinden yaralanmış ve üretim miktarı yüzde 40 oranında azalmıştır. Bu belirsizlik ortamı 2000 yılına kadar sürmüştür. 2000 yılı otomotiv sanayimizin toparlanma yılı olmuştur. Kasım 2000 sonu itibari ile toplam üretim 444.136 adete ulaşmıştır. Ancak 2000 yılı Aralık ayı başlarında ortaya çıkan ekonomik sorunlar, otomotiv sanayiinde en yüksek satışın yapıldığı ay olan Aralık ayında beklenen satışların yapılmasını engellemiş ve otomotiv firmaları için stok problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

2.2.2. Türk Otomotiv Sanayiinin Yapısı

Türk otomotiv sanayiinin yapısı yerli üreticiler, ithalatçılar ve yan sanayi olmak üzere üç bölümde incelenmiştir.

2.2.2.1. Yerli Üreticiler

Otomotiv sanayimizde 2000 yılı 11 aylık üretim miktarı, 1999 yılı toplam üretim miktarına göre yüzde 27 oranında artmıştır. Toplam araç üretiminin yüzde 65'lik bölümünü tek başlarına gerçekleştiren otomobil üreticilerinin 1999 yılına göre üretimleri, yüzde 22 oranında artış göstermiştir. Otomobil üretim rakamları 1993 yılındaki 350.000 adetlik rekor seviyeye yaklaşmıştır. Ülkemizde son yıllarda kamyonet ve minibüs üretiminde düzenli olarak bir artış yaşanmaktadır. Bu artış, dünya otomotiv sanayiinde hafif ticari araç sınıfındaki gelişme ile paralellik göstermektedir. Traktör üretiminde ise, 1999 yılında görülen azalma 2000 yılında da devam etmektedir. Ekonomik ve siyasi krizlerin yaşandığı dönemlerde otomotiv sanayii üretiminin ciddi anlamda azaldığı da görülmektedir.

Otomotiv sanayiinde yerli üreticiler tarafından 1963 – 2000 yılları arasında gerçekleştirilen üretim miktarları Tablo 2.11'de verilmiştir.

Tablo 2.11. Otomotiv Sanayiinde Gerçekleşen Üretim Adetleri

Yıllar	Otomobil	Çekici	Kamyon	Kamyonet	Otobüs	Minibüs	Midibüs	Traktör	Toplam
1963	30	0	999	1,458	12	631	0	7,982	11,112
1968	2,852	84	9,324	2,270	466	895	0	15,118	31,009
1970	3,660	101	5,940	4,395	806	1,099	4	7,518	23,523
1973	46,855	147	11,576	8,674	1,267	4,533	22	32,585	105,659
1976	62,992	729	19,769	19,415	1,376	4,910	302	36,602	146,095
1980	31,529	266	8,042	7,322	1,101	2,130	491	16,936	67,817
1983	42,509	1,040	16,474	6,822	1,964	6,712	1,382	41,799	118,702
1988	120,796	114	12,728	7,196	1,078	6,401	1,449	30,167	179,929
1990	167,556	281	16,652	10,553	1,689	7,898	4,288	30,098	239,015
1993	348,095	547	30,796	19,766	1,933	12,084	7,435	32,809	453,465
1994	212,651	181	11,927	9,602	1,034	4,924	2,855	25,169	268,343
1995	233,412	433	19,326	16,808	1,279	7,645	3,537	44,068	326,508
1996	207,757	374	29,058	21,032	2,499	10,171	5,856	52,590	329,337
1997	242,780	648	43,045	32,435	3,449	12,935	9,060	55,565	399,917
1998	239,937	618	31,205	45,517	3,040	13,910	10,275	60,500	405,002
1999	222,041	311	12,785	37,551	2,327	12,894	9,953	27,435	325,297
2000*	283,362	218	26,535	63,536	3,907	19,598	10,941	36,039	444,136

* 2000 yılı üretimlerine 2000 yılı Aralık ayı dahil değildir.

Kaynak : Otomotiv Sanayii Derneği, (OSD - 2000)

Otomotiv sanayiinde yerli üretim yapan 21 firmanın 1995 – 2000 yılları arasında gerçekleştirmiş oldukları üretim miktarları ise, Tablo 2.12.'de gösterilmiştir.

Otomotiv sanayimizde toplam üretimin yüzde 30'luk bölümü Renault tarafından yapılmaktadır. Sektörde ikinci sırada bulunan Tofaş'ın payı ise yüzde 24 düzeyindedir. Görüldüğü gibi toplam üretimin yarısından fazlası bu iki firma tarafından gerçekleştirilmektedir. Oyak Renault'un üretimin 2000 yılının ilk 11 aylık döneminde 1995 yılına göre yüzde 44 oranında artış göstermiştir. Bu artış, Renault Megane'nin Türkiye'de üretilmeye başlanarak yurtdışına ihracından kaynaklanmıştır.

Tablo 2.12. Otomotiv Sanayi Firmalarının Üretim Adetleri

FİRMALAR	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Honda	0	0	0	8,251	6,649	9,821
Isuzu	3,677	4,680	6,126	7,200	6,721	7,735
BMC	8,499	11,298	14,721	11,955	6,155	11,180
Chrysler	4,300	5,661	7,543	5,200	2,818	5,949
Ford Otosan	21,713	31,029	43,102	39,887	28,101	39,266
Hyundai Assan	0	0	6,829	32,582	17,375	30,302
Karsan	3,167	4,230	6,481	8,480	10,686	17,425
MAN	846	1,377	1,560	1,365	817	1,552
M.Benz	3,404	5,420	9,167	6,719	2,769	5,952
Opel	7,729	10,190	9,469	7,030	4,297	6,861
Otokar	3,835	2,779	2,154	2,971	3,234	4,100
Otoyol	6,111	7,273	10,369	6,537	5,175	8,117
Oyak Renault	74,862	65,007	91,326	88,506	125,026	133,009
Temsa	2,019	4,894	7,747	10,312	3,488	4,991
Tofaş	120,868	96,873	105,181	92,994	65,510	107,922
Toyotasa	21,458	26,036	22,577	14,513	9,041	13,915
Traksan	4,355	3,870	2,501	1,270	0	0
Tümosan	877	2,086	2,435	1,750	850	316
Türk Traktör	18,739	22,683	24,028	28,261	11,866	16,220
T.Z.D.K.	1,778	941	817	2,846	3,004	1,495
Üzel	18,319	23,010	25,784	26,373	11,715	18,008
Genel Toplam	326,556	329,337	399,917	405,002	325,297	444,136

*2000 yılı üretimlerine 2000 yılı Aralık ayı dahil değildir.

Kaynak : Otomotiv Sanayii Derneği, (OSD - 2000)

2.2.2. İthalatçılar

Ülkemizde ithalatın toplam satışlar içerisindeki payı 1995 yılından itibaren giderek artmaya başlamıştır. 2000 yılı Ocak-Kasım döneminde 1999 yılının aynı dönemine oranla otomobil ithalatı yüzde 121 artarak 109,275 adetten 240,696'ya yükselmiştir. 2000 yılı Ocak-Kasım döneminde 1999 yılının aynı dönemine oranla hafif ticari araç ithalatı ise yüzde 100 artarak 36,964 adetten 73,805 e yükselmiştir. 1993 - 2000 yılları arasında ülkemizde gerçekleşen otomobil satışları Tablo 2.13 'de belirtilmiştir.

Tablo 2.13. Otomobil Satış Adetleri

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*
Yerli	299,773	180,286	170,929	156,879	187,455	180,214	132,658	194,337
İthal	84,498	25,145	17,643	47,012	107,323	99,197	109,275	240,696
Toplam	384.271	205,431	188,572	203,891	294,778	279,411	241,933	435,306
Pay **	22	12	9	23	36	36	45	55

*2000 yılı satışlarına 2000 yılı Aralık ayı dahil değildir

** İthalatın Pazar Payı

Kaynak : Otomotiv Sanayii Derneği, (OSD - 2000)

2000 yılı Ocak-Kasım dönemi toplam otomobil satışları, en yüksek düzeyine ulaşırken 1993 yılına göre yüzde 13, 1999 yılına göre de yüzde 80 artmıştır. 1999 yılına oranla ithal otomobil satışları yüzde 120, yerli otomobil satışları ise yüzde 46 oranında yükselmiştir. Buna karşılık otomobil üretimi yüzde 43 oranında artmıştır. İthalatın pazar payı Ocak-Kasım döneminde yüzde 55 gibi yüksek bir orana ulaşmıştır. 2000 yılı Kasım ayında otomobil ithalatının pazar payı yüzde 64 olarak gerçekleşmiştir.

2000 yılı Ocak-Kasım dönemi toplam hafif ticari araç satışları, 1999 yılına göre yüzde 81 artmıştır. 1999 yılına oranla ithal hafif ticari araç satışları yüzde 100, yerli hafif ticari araç satışları ise yüzde 65 artmıştır. İthalatın pazar payı yüzde 51 gibi yüksek oranda devam etmektedir.

2000 yılı Kasım ayı itibari ile otomotiv üreticilerinin yapmış oldukları 11 aylık toplam satışlar ise, Tablo 2.14'de belirtilmiştir

Tablo 2.14. 2000 Yılı Satış Adetleri

1-Renault	98.992	6-Hyundai	21.551	11-Seat	7.540	16-BMW	4.085
2-Tofaş-Fiat	83.299	7-Toyota	13.499	12-Skoda	7.524	17-Suzuki	3.132
3-Opel	54.465	8-Peugeot	12.857	13-Nissan	5.729	18-Mercedes	2.658
4-Volkswagen	37.051	9-Lada	12.355	14-Volvo	4.586	19-Mazda	2.426
5-Ford	30.092	10-Honda	11.196	15-Citroen	4.129	20-Kia	2.033

Kaynak: Arabam.com (2000)

Renault'un 2000 yılı itibari ile toplam otomobil satışları içerisindeki payı yüzde 23 düzeyindedir. İkinci sırada yer alan Tofaş'ın payı ise yüzde 19 seviyesindedir. Satışlarda ilk beş sırayı oluşturan Renault, Tofaş, Opel, Volkswagen ve Ford'un toplam pazar içerisindeki payları ise yüzde 70 oranında gerçekleşmiştir.

Taşıt alım ve ek taşıt alım vergilerine gelecek olan zamlar nedeni ile yıl sonuna doğru otomotiv sanayiinde bir hareketlilik göze çarpmaktadır. 2000 yılı Kasım ayında toplam 48 bin 665 adet yerli ve ithal otomobil satılmıştır. Yılın on bir aylık bölümündeki satış rakamlarıysa 435 bine ulaşmıştır. 2000 yılında Astra yılın 11 aylık bölümünde toplam 32.831 adetlik satışla pazarda en çok satan araç olmuştur. Astra'yı 23.187 adetlik satış rakamı ile Focus izlemiştir.

1997 yılında dünya otomotiv ithalatı 420 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'nin aynı dönemdeki ithalatı ise 5 milyar dolar olmuştur. Bu rakamın yaklaşık 2,8 milyar dolarlık kısmı ana sanayi tarafından, kalanı ise yan sanayii tarafından gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin 1997 yılı itibari ile dünya otomotiv ithalatındaki payı yüzde 1,2 olmuştur (İhracatı Geliştirme Merkezi, 2000)

2.2.2.3. Yan Sanayii

Türk otomotiv yan sanayiinde, taşıt araçları imalat sanayiine direkt olarak orijinal parça imal eden firma sayısı 250 – 300 civarındadır. Son 10 yılda teknoloji alt yapısını önemli ölçüde güçlendiren sektör, uluslararası standartlarda üretim yapacak düzeye gelmiş bulunmaktadır. İhracat potansiyelinin yüksek olması ve Türkiye'nin bölgesel avantajları nedeni ile Türk otomotiv yan sanayiine yabancı sermayenin ilgisi giderek artış göstermektedir. 1999 yılı itibari sektörde, başta Avrupa Birliği şirketleri olmak üzere 80 yabancı firmanın ortaklığı mevcuttur. İmal edilen başlıca ürün grupları, komple motor ve motor parçaları, aktarma organları, fiin sistemleri ve parçaları, hidrolik ve pnömatik aksamlar, süspansiyon parçaları, emniyet aksamları, kauçuk ve lastik parçalar, şasi aksam ve parçaları, dövme ve döküm parçalar, elektrik ekipmanları ve aydınlatma sistemleri, akü, oto camları ve koltuklar olarak sıralanabilir (Taysad, 2000).

Türk Otomotiv Yan Sanayii'nin toplam ihracatı 1 milyar ABD \$ civarında olup yaklaşık 160 ülkeye yönelik olarak yapılmaktadır. 1998 yılında otomotiv yan sanayi mamul ihracatının %45'i Avrupa Birliği ülkelerine yönelik olarak yapılmıştır. Ülkemizde imal edilen otomotiv yan sanayii parçalarını kullanan başlıca Avrupa motorlu araç üreticilerini Opel, GM, VW ve Ford olarak sıralamak mümkündür. Son 3 yıldır istikrarlı bir şekilde artan yan sanayii ihracatı toplam otomotiv sektörü ihracatının %70'ini temsil etmektedir (Taysad, 2000).

2.2.3. Türk Otomotiv Sanayiinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Türk otomotiv sanayiinin ülke ekonomisindeki yeri ve önemi aşağıda altı temel başlık altında incelenmiştir.

2.2.3.1. Vergi ve Ödemeler

Otomotiv sanayii firmalarının 1999 yılı vergi ve ödemeleri Tablo 2.15'de açıklanmıştır. Bu vergi ve ödemelerin büyük bir bölümünü, net ücret ve ikramiyeler ile istih. edilen ödeme ve vergi toplamı oluşturmaktadır.

Tablo 2.15. 1999 Yılı Vergi ve Ödemeler

VERGİ VE ÖDEMELER	TOPLAM
NET ÜCRET VE İKRAMİYELER	111.647.519.548.302
GELİR VERGİSİ	30.109.741.544.257
SOSYAL SİGORTA PRİMİ İŞÇİ VE İŞVEREN	18.581.481.369.192
DAMGA VERGİSİ	902.026.213.369
DİĞER KESİNTİLER	15.600.703.452.427
İSTİH. EDİLEN ÖDEME VE VERGİ TOPLAMI	176.841.472.127.547
İTH. ÖDE. TOP. VERGİ VE RESİM. (K.D.V. HARİÇ)	13.911.668.322.852
VERGİ DAİRELERİNE ÖDENEN K.D.V.	40.386.675.134.944
DİĞER VERGİLER	3.739.667.995.729
KURUMLAR VERGİSİ	19.025.183.459.539
GENEL TOPLAM	253.904.667.040.611

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği, (2000)

Türk otomotiv sanayii üreticilerinin 1999 yılı vergi ve ödemeler toplamı yaklaşık 254 trilyon düzeyindedir.

2.2.3.2. İstihdam

Otomotiv üreticilerinin yaratmış oldukları istihdam rakamları Tablo 2.16'da belirtilmiştir.

Tablo 2.16. 1999 Yılı Otomotiv Sanayii İstihdamı

Firma	Çalışan	Firma	Çalışan	Firma	Çalışan
Honda	450	Karsan	639	Oyak Renault	4.082
Isuzu	665	MAN	1.409	Temsa	821
BMC	2.013	M.Benz	3.225	Tofaş	3.966
Chrysler	523	Opel	278	Toyotasa	821
Ford Otosan	3.193	Otokar	562	Türk Traktör	908
Hyundai Assan	820	Otoyol	1.177	Uzel	1.971

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği, 2000

Otomotiv ana sanayiinde çalışanların sayısı 1999 yılı itibari ile 27.523 kişidir. 2000 yılında ana ve yan sanayide çalışanların sayısı 180.000 kişiye ulaşmıştır. Bu rakama yetkili bayii ve servislerde çalışanlar ile sanayi sitelerinde çalışanlar dahil edildiğinde toplam işgücü miktarı oldukça artacaktır (Ahitov ve Özşahin, 2001, s.27).

2233. Satış Hasılatı

Türk otomotiv sanayiinde üreticilerin 1997-1999 yılları arasında gerçekleştirmiş oldukları satış ciroları Tablo 2.17'de belirtilmiştir.

Tablo 2.17. Otomotiv Sanayii Firmalarının Ciroları (Milyon TL)

Firmalar	1997	1998	1999
A.HONDA	0	45 814 543	33.925 828
A.I.O.S.	19 232 297	35.492 065	54.455 966
B.M.C.	50.027.967	60.878.000	55 000 000
CHRYSLER	39.271.240	43 955.171	27.974 762
FORD OTOSAN	121.837.254	158.562 369	166.026.890
HYUNDAI ASSAN	0	62.078.664	74.505 344
KARSAN	12 942.671	27.262.241	50.319.275
M.A.N	17 848 527	29 362.603	37.724 841
M. BENZ	109.579.924	131.167.449	129 558.018
OPEL	77.616.631	89 529.356	142 924.740
OTOKAR	8 901.360	24 812.268	50.406 366
OTOYOL	31 625.104	35.173 194	44.142.617
O. RENAULT	109.000 000	170.000.000	470 000 000
TEMSA	25 870.192	48 883.956	38 488 625
TOFAŞ	112 264.683	167 300.623	187.720.993
TOYOTASA	38.406.531	34.931 287	46.347 926
TRAKSAN	2.715.859	0	0
T. TRAKTÖR	38.420.631	65.224.097	49.509 280
UZEL	43.409.923	76.650.478	38.784.517
TOPLAM	858.970.794	1.307.078.364	1.697.815.988

Kaynak : Otomotiv Sanayii Derneği, 2000

Otomotiv sanayii firmalarının ciroları 1999 yılında, 1998 yılına göre yaklaşık yüzde 23 oranında artış göstermiştir

2.2.3.4. Yatırımlar

1997-2000 yılları arasında otomotiv sanayii yatırımları Tablo 2.18'de açıklanmıştır.

Tablo 2.18. Otomotiv Sanayii Yatırımları (U.S.D.)

PROJE TİPİ	1997	1998	1999
Kapasite Artırımı	37 000.000	39.000.000	40.000.000
Modernizasyon	79 000.000	72.000.000	30 000 000
Yeni Model	71.000 000	119 000 000	114.000 000
Kalite Arttırıcı	19.000 000	15 000.000	47 000 000
Yerlileştirmeyi Arttırıcı	30 000 000	33.000.000	21 000.000
Diğer	110 000.000	85.000.000	120.000 000
TOPLAM	346.000.000	363.000.000	372.000.000

Kaynak: Otomotiv Sanayii Derneği, 2000

Otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin yatırım miktarları yıllar itibari ile U.S.D. bazında artış göstermiştir.

2.2.3.5. Kapasite

Otomotiv sanayii üreticilerinin 2000 yılı üretim kapasiteleri Tablo 2.19'da incelenmiştir.

Tablo 2.19. Otomotiv Üreticilerinin 2000 Yılı Üretim Kapasiteleri

Firmalar	Toplam	%	Firmalar	Toplam	%	Firmalar	Toplam	%
A.Honda	30.000	3	Karsan	25.000	3	O. Renault	160.000	17
A. Isuzu	13.200	1	M.A.N.	3.750	0	Temsa	15.600	2
B.M.C.	21.500	2	M. Benz	10.200	1	Tofaş	250.000	27
Chrysler	9.000	1	Opel	25.000	3	Toyotasa	100.000	11
Ford Otosan	64.400	7	Otokar	6.700	1	T. Traktör	35.000	4
Hyundai	120.000	13	Otoyol	12.200	1	Uzel	30.000	3
						Toplam	931.550	100

Kaynak: Uludağ İhracatçı Birlikleri, Aralık 2000

Otomotiv üreticilerinin kapasiteleri yaklaşık 1milyon araç düzeyindedir. En büyük kapasiteye sahip üretici yüzde 27'lik payı ile Tofaş'tır. Otomotiv sanayi firmalarının kapasite kullanım oranları ise ortalama yüzde 50 oranındadır.

2.2.3.5. İhracat

Otomotiv üreticilerinin 1998-2000 yılları arasında gerçekleştirmiş oldukları ihracat rakamları Tablo 2.20'de verilmiştir.

Tablo 2.20. Otomotiv Sanayii İhracat Rakamları (USD)

Kaynak Uludağ İhracatçı Birlikleri, Aralık 2000

SEKTÖR	1998	1999	2000 *
Toplam Ana Sanayi	414,434,634	1,052,723,542	907,480,460
* Otomobil	137,416,163	712,104,913	554,480,877
* Otobüs	167,126,780	213,975,413	199,068,246
* Diğerleri	109,891,691	126,643,216	153,931,337
Toplam Yan Sanayi	1,081,290,174	1,185,396,591	1,216,567,853
* Yan Sanayi	813,922,146	922,303,433	944,406,226
* İç ve Dış Lastik	245,480,481	244,080,418	245,342,702
* Akümülatör	16,311,320	16,274,188	14,428,652
* Emniyet Camı	5,576,227	5,551,335	12,390,273
Toplam	1,495,724,808	2,238,120,133	2,124,048,313

* 2000 yılı Aralık ayı hariç ilk 11 aylık ihracat rakamıdır.

Otomotiv sanayii toplam ihracat rakamının, 2000 yılında 1999 yılını geçmesi beklenmektedir. Toplam yan sanayi ihracatı yıllar itibari ile düzenli bir artış eğilimindedir. Ana sanayiinin gerçekleştirmiş olduğu ihracat tutarı, 1999 yılında büyük bir artış gerçekleştirmiştir. Türk otomotiv ana sanayiinin ihracatının yüzde 50'lik bölümünü otomobil ihracatı oluşturmaktadır.

Otomotiv sanayiinin 2001 yılı itibari ile 300.000 adet araç ihraç edebilme kapasitesine ulaşması beklenmektedir. Halen Türkiye ihracatında beşinci sırada bulunan otomotiv sektörünün 2002 yılı itibari ile 5 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirerek en çok ihracat yapan ikinci sektör durumuna gelmesi beklenmektedir. Önümüzdeki yıllarda otomotiv üreticilerinin gerçekleştirmesi beklenen ihracat projeleri ise şunlardır (Ahitov ve Özşahin, 2001, s.29) :

- Renault'un yıllık ihracatı halen 75.000 araç düzeyindedir.
- Tofaş'ın 2001 yılı hafif ticari araç (Doblo) ihracat hedefi 100.000 adettir. Bu ihracat ile 750 milyon dolarlık gelir sağlamayı hedeflemektedir.
- Ford ise kademeli olarak tamamlanacak olan Kocaeli'ndeki 150.000 ticari araç kapasiteli fabrikasında yıllık 100 000 adet araç ihraç etmeyi planlamaktadır.
- Toyota'nın yıllık ihracat hedefi ise 50.000 araçtır

2.2.4. Türk Otomotiv Sanayiinde Temel Problemler

Türk otomotiv sanayiinin yaşamakta olduğu problemler, yüksek vergiler, ekonomik istikrarsızlık, gelir seviyesinin ve araç sahipliğinin düşük olması, ithalatın toplam satışlar içerisindeki payı, teknolojik alt yapı eksikliği, ihracat, sermaye ve tüketici kredilerinin azlığı açısından incelenmiştir.

2.2.4.1. Yüksek Vergiler

Devletin Türk otomotiv sanayii üzerinde uygulamakta olduğu yüksek vergi politikası, sektörün gelişmesi önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Türkiye de herhangi bir araçtan, Katma Değer Vergisi, Motorlu Taşıtlar Vergisi, Taşıt Alım Vergisi, Ek Taşıt Alım Vergisi ve Çevre Fonu olmak üzere çok çeşitli vergiler alınmaktadır. Uygulanan bu vergilerin toplam oranı yüzde 50'yi bulmaktadır. Yani herhangi bir araç, fabrikadan çıkış fiyatının yaklaşık iki katına yakın bir değerle tüketici tarafından satın alınmaktadır. Avrupa Birliğine üye ülkelerin büyük bir bölümünde otomotiv ürünlerinden alınan vergiler yüzde 15 ile 28 arasında değişmektedir. Sıfır kilometre bir araçtan, Almanya ve Lüksemburg yüzde 15, İngiltere yüzde 17,5, İtalya yüzde 19, Fransa yüzde 20,6, Belçika yüzde 22, İspanya yüzde 23, İsveç yüzde 25, Avusturya ise yüzde 28 oranında vergi almaktadır. Japonya'da ise otomotiv ürünlerinin alınan vergi sadece yüzde 5 düzeyindedir.

Vergilendirme ile ilgili bir başka problem de, vergilerin otomobillerin ağırlığı üzerinden alınmasından kaynaklanmaktadır. Bu uygulama ağırlıkları aynı ancak satış fiyatları farklı olan iki aracın eşit oranda fiyatlandırılmasına yol açmaktadır. Dünyadaki genel uygulama ise, otomotiv ürünlerinden vergilerin ağırlık ya da silindir hacmi üzerinden alınması yerine satış fiyatı üzerinden alınması şeklinde gerçekleşmektedir (Hürriyet, 1999b, s.6).

Otomotiv sanayii üreticileri bu vergi oranlarının en azından Avrupa Birliği ülkeleri seviyelerine indirilmesini talep etmektedirler. Hükümetler ise en önemli gelir kaynaklarından biri olan otomotiv ürünlerinin vergilerinden vazgeçmeyi düşünmemektedirler. Nisan 1999 tarihinde sadece üç aylık bir dönem için azalan otomotiv ürünleri talebinin canlanması amacı ile ek taşıt alım vergisinde yüzde 6 oranında bir vergi indirimi yapılmıştır. Bu tür önlemler geçici olmakla birlikte sektörün yüksek vergi problemini sona erdirmemektedir

2.2.4.2. Ekonomik İstikrarsızlık

Ülkemizde ekonomik anlamda yaşanmakta olan istikrarsızlık otomotiv sanayii ürünleri talebinin azalmasına yol açmaktadır. Örnek olarak 1994 yılında yaşanan ekonomik problemler talebin daralmasına yol açmıştır. Otomotiv firmaları maliyetlerinin altında satış yapmak zorunda kalmışlar ve giderlerini kısmak amacı ile işçi çıkarma yoluna gitmişlerdir.

Günümüzde otomotiv ürünleri birçok kişi tarafından yatırım amacı olarak görülmektedir. Ancak 2000 yılı Aralık ayı başında olduğu gibi yaşanan likidite sıkışıklığı gecelik repo faizlerinin yüzde 1700'lere çıkmasına yol açmıştır. Bireyler yatırım aracı olarak repoya yönelmişler ve otomotiv satın alma düşüncelerini ertelemişlerdir. Yeni yılda vergilerin artacak olmasına rağmen otomotiv ürünleri talebi bir anda kesilmiştir. Birçok firma yılın 11 aylık bölümünde yaşanan olumlu havaya bakarak üretimlerini arttırmışlar ve bu krize hazırlıksız olarak yakalanmışlardır. Bu dönemde Türkiye genelinde satılmak üzere bekleyen araç stokunun 100.000 adete çıktığı belirlenmiştir. Otomotiv firmaları bu stoku eritmenin yollarını aramaktadırlar. Uygulanmakta olan istikrarsız ekonomik politikaların yanı sıra, kronik enflasyon ortamı ve katlanarak artmakta olan iç ve dış borç, otomotiv ürünlerinin üretimini ve ihracatını olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.4.3. Gelir Seviyesinin ve Araç Sahipliğinin Düşük Olması

Türk otomotiv sanayiinin gelişimi önündeki en büyük engellerden bir diğeri de kişi başına düşen gelirin düşük seviyelerde olmasıdır. Bu düşük gelir düzeyi de araç sahipliğinin düşük olması sonucunu doğurmaktadır. Tablo 2.21.'de Türkiye'nin benzer ülkeler ile kişi başına düşen araç miktarları ile GSYİH karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.21. 1000 Kişiye Düşen Araç Sayısı ve GSYİH İstatistikleri

Ülke	Otomobil	Ticari Araç	Kişi Başı (GSYİH) *
Arjantin	139	40	4.350
Brezilya	91	23	2.130
Yunanistan	243	85	6.852
Macaristan	260	35	2.675
Malezya	160	42	3.145
Meksika	92	46	2.057
Polonya	217	39	2.041
Portekiz	321	108	5.953
Türkiye	61	19	2.412

* Kişi başı GSYİH A B D doları cinsinden verilmiştir.

Kaynak: Ahitov ve Özşahin, 2001, s.27

Dünya otomotiv sanayiinde yirminci sırada bulunan Türkiye'de kişi başı GSYİH Avrupa Birliğine üye Yunanistan ve Portekiz'in altında seyretmektedir. Bu durum bireylerin otomotiv ürünleri sahip olmalarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak nüfusun genç olması ve kişi başına düşen araç sayısının düşük olması ileri de Türkiye pazarının büyük bir büyüme potansiyeline sahip olacağını göstermektedir (Ahitov ve Özşahin, 2001, s.27)

2.2.4.4. İthalatın Toplam Satışlar İçerisindeki Payı

Otomotiv sanayimizde ithalatın payı 2000'li yıllar ile birlikte yüzde 50 düzeyinde seyretmektedir. İthalatın böylesine yüksek düzeye ulaşması, 1996 sonrası Gümrük Birliği şartnameleri sonucunda Avrupa menşeli araçlar üzerindeki koruma oranlarının düşürülmesinden kaynaklanmıştır. İthalatın bu oranda yükselmesi, ihracatın da beklenen seviyelere çıkamaması ile birleşince, yerli üreticiler için kapasite problemleri ortaya çıkmaya

başlamıştır. Kapasitenin düşmesi ise üretime ara verme ve işten çıkarmalar ile sonuçlanmıştır. Yerli üreticiler bu olumsuzlukları yaşamamak için devletten kendilerini, ithalatçılara karşı korumasını talep etmektedirler. Ancak Gümrük Birliği şartnameleri bu tür korumalara izin vermemektedir. Hükümetler ise bir takım düzenlemeler ile ithalat payına düşürmeye çalışmaktadırlar. Örneğin 1998 yılı Aralık ayında çıkarılan bir kararname ile ithalatçı firmalar, kararnameyi takip eden üç ay içerisinde ithal ettikleri har marka araç için standartlara uygun 4 adet servis ve bakım istasyonu kurmak zorunda bırakılmışlardır. Ancak bu ve buna benzer düzenlemeler bile ithalatın payının düşmesini sağlayamamıştır (Sabah, 1998b, s 8)

2.2.4.5. Teknolojik Altyapı Eksikliği

Otomotiv sanayiinde teknoloji faktörü, rekabet düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Otomotiv sanayiinde teknolojik gelişmelerin artırılabilmesi için Ar&Ge'ye ve üniversite-sanayi işbirliğine önem verilmelidir. Türkiye ise teknolojik anlamda oldukça zayıftır. Ülkemizde GSYİH'dan Ar&Ge ayrılan pay yüzde 0,4 iken, OECD ülkelerinin ortalaması yüzde 2,3'tür. Söz konusu yüzde 0,4'lük payın yüzde 62'si üniversiteler, yüzde 20'si özel sektör, yüzde 18'i ise kamu sektörü tarafından kullanılmaktadır. Amerika, Japonya ve Avrupa Birliği ülkelerinde ise üniversite ile özel sektör arasındaki oranlar tam tersinedir. Japonya'da özel sektörde çalışan Ar&Ge personel sayısı 573 713 iken, Türkiye'de ise sadece 3 634'tür (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, 2000).

Eğer uluslararası anlamda rekabette söz sahibi olunmak isteniyorsa, Ar&Ge'ye ayrılan pay artırılmalı ve modern üretim tekniklerinin uygulanmasına hız kazandırılmalıdır. Tam zamanında üretim (JIT), toplam kalite yönetimi ve mesleki eğitim programları bu modern üretim tekniklerinden belli başlılarıdır. Bu uygulamalar ürün kalitesinin de artması sonucunu doğuracaktır.

2.2.4.6. İhracat

Dünya ülkelerinin 1997 yılında toplam ihracat rakamı 5,3 trilyon dolara erişmiştir. Türkiye'nin 1997 yılında toplam ihracatı 26 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Ülkemizin toplam ihracat içerisindeki payı sadece yüzde 0,5'tir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2000b). 1997 yılındaki dünya ihracatının 432 milyar dolarlık kısmını otomotiv sanayii gerçekleştirmiştir. Yani otomotiv sanayiinin toplam ihracat içerisindeki payı yüzde 8 düzeyindedir. Ülkemiz otomotiv sanayiinin 1997 yılı ihracat rakamı 1,1 milyar dolar seviyesindedir. Bu rakamın 350

milyon dolarını ana sanayii, 750 milyon dolarını ise yan sanayii gerçekleştirmiştir. Otomotiv sanayiimizin toplam ihracatımız içerisindeki payı ise, yüzde 4'tür (İhracatı Geliştirme Merkezi, 2000). Bu başarısızlığın nedenleri çok çeşitlidir. Model sayısının çok olması model bazında üretim miktarının düşük olmasına yol açmakta, böylece ölçek ekonomisinden yararlanılamamaktadır. Aynı zamanda otomotiv sanayiinin teknolojik altyapısı ve kalite düzeyi yeterli durumda değildir. Ülkenin her sektörde olduğu gibi, otomotiv sektöründe de tanıtım eksikliği bulunmaktadır. Her şeyden önemlisi ekonomik istikrarsızlık tüm hızıyla devam etmektedir (Power, 1998, s.72).

Hükümet ise ihracatı desteklemek için yardımlarına devam etmektedir. 1998 yılında ihracatın artırılması için verilen karşılıksız yardım tutarı 30 trilyon TL'yi bulmuştur. Ar&Ge yardımı, yurtdışı sergi ve fuarlara katılım, pazar araştırması, eğitim yardımı, istihdam yardımı devlet tarafından verilmekte olan başlıca ihracat yardımlarıdır (Para, 1998, s 44).

Türk sanayiinin rekabet gücünün artırılması yolu ile ihracatta artış sağlanabilecektir. Rekabet gücünün arttırılabilmesi içinse, teknolojik yapı yenilenmeli, stratejik pazarlama yöntemleri gözden geçirilmeli, girdi maliyetleri düşürülmeli, uluslararası mevzuata uyum ve ulusal mevzuatta koordinasyon sağlanmalı ve yeniden yapılanmalıdır (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2000). Ayrıca kamu tarafından işletilmekte olan otomotiv ihracatı için oldukça önem taşıyan demiryolları ve limanlarda önemli aksaklıklar görülmektedir. Taşıma maliyetlerini azaltıp etkinliği arttırmak için, kamu tarafından işletilen limanların özel sektöre devrine devam edilmeli ve mevcut limanlar da hızlı bir şekilde modernize edilmelidir. Limanlar ile demiryolları ve karayolları arasındaki bağlantılar da teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeniden düzenlenmelidir.

2.2.4.7. Tüketici Kredilerinin Azlığı

Uzun vadeli finansman araçlarının yokluğu otomotiv sanayiinin büyümesi önünde büyük engel oluşturmaktadır. Yüksek enflasyon ve belirsiz faiz ortamında finans kuruluşları bir yandan uzun vadeli krediler vermekten çekinmişlerdir. Ancak 2000 yılının ilk üç ayından itibaren uygulanan dezenflasyon programı ile enflasyonun ineceği konusundaki inançla tüketici faizlerinde bir düşüş yaşanmıştır. Faiz oranları aylık yüzde 8'lerden, yüzde 2,5'lara kadar inmiştir. 1999 yılının ilk üç ayında 18 aydan uzun vadeli kredilerin toplam tüketici kredileri içerisindeki payı yüzde 7 iken, 2000 yılının ilk altı ayı sonunda bu oran yüzde 45'lere kadar yükselmiştir. 2000 yılında otomotiv satışlarının yüksek düzeyde

seyretmesindeki en önemli faktör, tüketici kredi faizlerinin düşmesi ve vadenin 4 yıl gibi uzun bir döneme kadar yayılması olmuştur (Ahitov ve Özşahin, 2001, s.29-30)

2.2.4.8. Sermaye

Bir otomobilin tasarımından üretimine geçilmesi için üç yıllık bir süreye ve 1,2 milyar dolara ihtiyaç bulunmaktadır. Yılda 300.000 adet araç üretmek için gerekli yatırım tutarı Tablo 2.22 'de belirtilmiştir.

Tablo 2.22. Bir Otomobil İçin Gerekli Yatırım Tutarı (Milyon \$)

	Ana Sanayii	Yan Sanayii	Toplam	Yatırım	Tasarım	Tasarım
	Yatırımı	Yatırımı	Yatırım	Süresi (yıl)	Deneme	Deneme (yıl)
Motor	600	200	800	5	400	3
Aktarma Organları	400	200	600	5	200	3
Mekanik Aksam	100	200	300	4	200	2
Gövde	400	200	600	5	200	2
Trim Aksamı	100	200	300	3	100	2
Diğerleri	100	100	200	4	100	2
Toplam	1700	1100	2800	6	1200	3

Kaynak : Otomotiv Sanayii Derneği, 2000

Otomotiv sanayiinde üretim için gerekli yatırım tutarı böylesine yüksektir. Bu nedenle ülkemizde otomotiv alanında yüksek kapasiteye sahip firma sayısı oldukça sınırlıdır.

2.2.5. Alınan Siyasi Kararların Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri

Bu bölümde Bedelsiz İthalat Uygulamasının ve Gümrük Birliğinin otomotiv sanayimiz üzerindeki etkileri incelenecektir.

2.2.5.1. Bedelsiz İthalat Uygulaması

Refahyol hükümeti tarafından Kaynak Paketi çerçevesinde hazırlanan kararnameyle, 31.12.1996 tarihine kadar Ziraat Bankasındaki "Özel İthalat Döviz Hesabına" 50 bin mark yatıran vatandaşlara, yurtdışında oturma şartı aranmaksızın, 01-06-1997 tarihinden başlamak

üzere 4 yaşını geçmeyen otomobil ya da iş makinesi getirme hakkı tanınmıştır. 31-12-1997 tarihine kadar izin verilen Bedelsiz İthalat Uygulaması ile hükümet yaklaşık 1,5 milyar marklık bir kaynak yaratmıştır. Bedelsiz İthalat Uygulaması otomotiv sanayicileri tarafından olumlu olarak karşılanmayarak, haksız rekabete yol açtığı ifade edilmiştir. Hükümet ise ihtiyacı olan döviz kaynağını bu yolla temin etmiştir.

2.2.5.2. Gümrük Birliği

Türkiye 01.01.1995 tarihinde sona eren gümrük indirimi sonunda, 06.03.1995 tarihli Ortaklık Konseyi kararı ile Gümrük Birliğine üye olmuştur. Esin (1995, s.5-40), Ortaklık Konseyi kararının, otomotiv ana sanayiini, yetkili satıcıları, üretici firmaları ve tüketicileri ilgilendiren yönlerinin bulunduğunu ifade etmiştir.

Otomotiv ana sanayiinin ilgilendiren hususlardan en önemlisi, Avrupa Birliği menşeli araçlara karşı korumaların tümünün kaldırılmasıdır. Avrupa Birliği menşeli ikinci el araçlar içinse, Türkiye belirli bir süre daha ithalat rejimindeki korumalarını sürdürmüştür. Avrupa Birliği dışı menşeli araçlara 5 yıl için ortak gümrük tarifesi üzerinden bir koruma uygulamıştır. 1-Ocak-2001 tarihi itibari ile Avrupa Birliği dışındaki üçüncü ülkelerden gelen otomotiv ürünlerine uygulanan yüzde 10'luk vergi de kaldırılmıştır. Türk pazarında faaliyetlerine devam eden yerli üreticilerin Avrupa Birliği standartlarına uyumu için 5 yıllık süre tanınmıştır.

Otomotiv yetkili satıcılarına dönük olarak özellikle rekabet ile ilgili bir takım düzenlemeler getirilmiştir. Bu karar metninde doğrudan veya dolaylı olarak alış ya da satış fiyatlarını veya herhangi bir ticaret koşulunun belirlenmesi ve pazarların paylaşımına yönelik her türlü zorunlu ve gönüllü işbirliği yasaklanmıştır. Türkiye'de ki pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetler işlerinin temel esasları düzen altına alınmıştır. Yetkili servislerden başka marka araçların yararlanması engellenmiştir. Yetkili servislerde orijinal yedek parça kullanımı zorunlu hale getirilmiştir. Yetkili satıcıların üreticilerin izni olmadan başka marka araç satışı yapması yasaklanmıştır. Yetkili satıcıların üretici firmanın izni olmadan tali bayiler oluşturması yasaklanmıştır. Sözleşme bölgesinin dışına satış yapılması yasaklanmıştır. Yetkili servisler garanti hizmetleri, ücretsiz servis ve araç iade işlemlerini üstlenmişlerdir.

Otomotiv sanayii üreticilerinin ise, yetkili satıcılar arasında değişik standartlar uygulaması ve ayrımcılık yapması yasaklanmıştır. Bayilerin diğer üreticilerin ürünlerini satma hakkını

tanınmışlardır. Ayrıca yetkili satıcılar ile üreticiler arasında anlaşmaların süresi en az 5 yıl olacak şekilde düzenlenmiştir.

Avrupa Birliğine üye ülkeler arasında otomotiv sanayii ürünlerinin vergilendirilmesi konusunda bir uyum mevcut değildir. Hedeflenen sadece üye ülkelerin vergi mevzuatlarının birbirine yakınlaştırılmasıdır.

2.2.6. Türk Otomotiv Sanayiinde Büyüme Stratejileri

Türk Otomotiv Sanayiinde de firmalar sıklıkla büyüme stratejilerinden yararlanmak yolu ile rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Otomotiv firmaları sıklıkla düzenledikleri kampanyalar yardımı ile satış miktarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Yani yatay bütünleşme stratejilerinden pazara nüfuz etme stratejisini kullanmaktadırlar. Özellikle yeni yılda otomotiv ürünlerinin vergilerinde meydana gelen artışı karşılayarak, ücretsiz kasko hizmeti vererek ya da çeşitli satış geliştirme uygulamaları yardımı ile pazara nüfuz etmeye çalışırlar. Yine otomotiv firmaları mamul farklılaştırma stratejisinden yararlanarak pazar paylarını arttırmayı hedeflemektedirler. ABS, klima gibi eski dönemlerde opsiyonel olan bir takım özelliklerin günümüzde standart donanım haline gelmesi mamul geliştirme stratejisinin bir sonucudur. Ayrıca ürettikleri araçlarını hiç kullanmamış tüketicilere dönük tanıtım kampanyaları düzenlemek yolu ile pazarlarını farklılaştırmaya çalışmaktadırlar.

Birçok otomotiv firması dikey bütünleşme stratejisinden yararlanmaktadırlar. Bu stratejiyi uygularken ya üretim için gerekli girdileri işletme içerisinde geliştirmektedirler ya da dağıtım kanalları kurmaktadırlar. Örnek olarak Koç Holding, Ford Otosan kamyonlarının kampanalarını yine kendisine bağlı bir kuruluş olan Döktaş'ta üreterek geriye doğru bütünleşmiştir. Ford Otosan üretimi otomobillerin pazarlanması için kurulan Nasoto'da bir ileriye bütünleşme örneğidir (Ergin, 1992, 136). Türkiye'nin en büyük amortisör üreticilerinden birisi olan Beldesan da, Koç Holding firmasıdır. Koç Holding Beldesan sayesinde hem geriye doğru bütünleşmiş, hem de tek yönlü çeşitlenmiş olmaktadır. Yine bir başka büyük üretici olan Oyak Renault taşımacılık faaliyetleri için Omsan'ı kurarak ileri doğru bütünleşmiştir. Oyak Renault Bursa'daki fabrikasında üretilen ve yurt dışından ithal edilen araçları kendi nakliye şirketi yardımı ile taşımaktadır. Omsan zaman içerisinde araç filosunu geliştirerek başka firmalara da hizmet vermeye başlamıştır. Bu durum da tek yönlü çeşitlendirmeye örnek teşkil etmektedir. Sabancı Holding üretmekte olduğu Lassa lastikleri ile geriye doğru bütünleşmiştir.

Koç grubunun Ford ve Fiat'ı üretmesi, Anadolu grubunun Honda ve Isuzu'yu üretmesi, Sabancı Grubunun Toyota ve Mitsubishi'yi üretmesi tek yönlü çeşitlendirmeye örnek teşkil etmektedir. Benzer şekilde Oyak Renault, Fransız akaryakıt ve madeni yağ şirketi Elf'in Türkiye distribütörlüğünü alarak tek yönlü çeşitlendirme stratejisinden yararlanmıştır. Yine Koç Holding bir kuruluşu olan Avis tek yönlü çeşitlendirme stratejisine örnektir.

Otomotiv sanayicilerinin kullandıkları bir başka büyüme stratejisi türü ise pazar geliştirme stratejileridir. Bu stratejiler yardımı ile ürünlerine yeni pazarlar bulmaya çalışmaktadırlar. Bu strateji doğrultusunda özellikle Koç Grubunun Türk Cumhuriyetlere ihracatı artmıştır. Azerbaycan'da şehir içi ulaşım için yeni taksi ve minibüs hatlarını oluşması ile birlikte, Koç Grubu bu pazar bölümüne yönelik ürünleri ihraç etmeye başlamıştır. Bir başka Koç Holding kuruluşu olan Otoyol Bakü'de Iveco marka araçların montajına başlamıştır. Yine 1999 yılı ile birlikte Özbekistan Semerkant'ta faaliyete geçirilen fabrikada yılda 4 bin adet Iveco marka midibüs ve kamyonet üretimi gerçekleştirilmiştir (Sabah, 1998a, s.8)

Çok yönlü çeşitlendirme stratejileri de otomotiv sanayii üreticileri tarafından kullanılmaktadır. Koç Holding otomotivin yanı sıra, beyaz eşya, gıda, perakendecilik, finans gibi alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Renault'un üreticisi olan Oyak Renault'un da, inşaat, finans, gıda gibi alanlarda iştirakleri bulunmaktadır. Benzer çok yönlü çeşitlendirme stratejileri Honda ile Isuzu'nun üreticisi Anadolu Grubu ve Toyota ile Mitsubishi'nin üreticisi Sabancı Grubu tarafından da kullanılmaktadır.

Otomotiv sanayiinde küresel boyutta artış gösteren satın alma ve birleşmeler, henüz Türk Otomotiv sanayiine yabancıdır. Satın almalar ise genellikle yabancı ortağın hisselerini almak şeklinde meydana gelmiştir. Chrysler Corp. 1978 yılında yüzde 60 oranındaki hissesini Tatko, Çiftçiler ve Ruşensad'a devretmiştir. Aynı şekilde BMC'nin yabancı ortağı British Motor Corporation yüzde 26 oranındaki hissesini yerli ortaklara devretmiştir. Otomotiv sanayimizin gelişmemiş olması bu stratejilerin uygulanmasının önündeki en büyük engeldir.

İşletme dışı kaynaklar yolu ile büyümenin bir diğer şekli olan stratejik işbirlikleri ise, Türk Otomotiv sanayiinde sıklıkla kullanılmaktadır. Ülkemizde yerli üretici konumunda olan firmaların birçoğunda yabancı ortakların payları bulunmaktadır. Örnek olarak Ford Otosan'da Ford Motor Company'nin yüzde 30 payı, Mercedes-Benz Türk A.Ş.'de Daimler Benz'in yüzde 50 payı, Oyak Renault'da Renault'un yüzde 50 payı, Toyotasa'da Toyota'nın yüzde 40

payı bulunmaktadır. Tüm bu ortaklıklar ortak girişim stratejisinin bir ürünüdür. Bu tür ortak girişim anlaşmaları Türk Otomotiv sanayiinin temelini oluşturmaktadır. Bunların dışında yabancı ortaklıklar olarak lisans anlaşması ile üretim yapan, BMC, Chrysler, Otoyol, Temsa, Karsan, Otokar gibi üreticiler de bulunmaktadır (Azcanlı, 1995, s.270-296).

Otomotiv yan sanayiinde ise, üretimler genellikle lisans anlaşması çerçevesinde yürütülmektedir. Mako Elektrik San.A.Ş., lastik üreticileri Pirelli, Goodyear lisans anlaşmaları ile üretim yapmaktadırlar. Yan sanayide yabancılar ile ortaklık kurmak ana sanayiye oranla daha kolaydır. Örnek olarak İzmirli Tiryaki Grubu, Avrupa'nın en büyük otomotiv yan sanayii şirketi Lemförder ile 1998 yılında komple aks üretimi konusunda ortaklık kurmuşlardır.

2.2.7. Küresel Büyüme Stratejilerinin Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri

Küresel boyutta yaşanan büyüme stratejileri üretici firmadan distribütör firmalara kadar birçok kesimi doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bölümde küresel büyüme stratejilerinin yarattığı etkiler ve bu etkilere yönelik çözüm önerileri incelenecektir.

2.2.7.1. Ana Üretici ya da Distribütör Firma Açısından

Otomotiv sanayiinde yaşanan kapasite fazlalığı, model geliştirme sürecinin kısılması, yüksek Ar&Ge yatırımları ve firmaların pazar paylarının artırma isteği büyüme stratejilerinin uygulanma hızını arttırmıştır (Ahitov ve Özşahin, 2001, s.29-30). Küresel çapta yaşanan bu stratejilerin gelecekte de devam edeceği ve 2010 yılında dünyada altı üreticinin kalacağı tahmin edilmektedir. Bu üreticilerin A.B.D.'de GM ile Ford, Avrupa'da Daimler – Chrysler ve Volkswagen, Japonya'da ise Toyota ve Honda olacağı uzmanların ortak görüşü olmuştur (Sabah, 1999, s.8).

Otomotiv sanayiinde üretici sayısının azalması, gelecekte Türk otomotiv sanayiini de etkileyecektir. Otomotiv üreticileri küresel ölçekte verimliliklerin arttırabilmek için mevcut üretim planlarını yenileyeceklerdir. Mevcut üretim planlarını maliyetlerin daha düşük olduğu ya da pazarın gelişme imkanının daha yüksek olduğu bölgelere kaydıracaklardır. Örnek olarak GM, İzmir Torbalı'da bulunan Opel fabrikasını ekonomik olmadığını belirterek kapatma

kararı alırken, Ford yeni fabrikalarından birisini İzmit'e kurma kararı almıştır. Ford'un bu yatırım kararı yerel ortağı Ford Otosan'ın daha da büyümesini sağlayacaktır.

Küresel büyüme stratejileri doğrultusunda yeniden yapılanan bazı üreticiler, yerel distribütör ağlarını yenilemektedir. 1994 yılında Boronkay Otomotiv tarafından ithal edilmeye başlanan Rover marka araçlar başarılı bir satış grafiği yakalamıştır. Ancak İngiliz Rover'ın Alman BMW tarafından satın alınması ile birlikte, Rover'ın Türkiye distribütörlüğü Boronkay'lardan alınarak BMW'nin Türkiye distribütörü Borusan'a verilmiştir (Auto Show, 1999, s.14). Otomotiv üreticileri ya da distribütörleri tek yönlü ya da çok yönlü çeşitlenmek yolu ile büyüme stratejilerinin olumsuz etkilerinden kendilerini koruyabilirler. Yani faaliyet alanlarını çeşitlendirmelidirler.

2.2.7.2. Yetkili Satıcı ve Servisler Açısından

Küreselleşme ekonomik blokların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ülkeler uluslar arası rekabette söz sahibi olabilmek için ekonomik bloklara üye olmuşlardır. Bloklar yardımı ile güçlerini birleştiren ülkeler, aralarında sinerjik bir güç oluşturmaya çalışmışlardır. Blokları farklı özelliklere sahip ülkeler bir araya getirdikleri için, üye ülkeler arasında bir takım uyum problemleri yaşanmaktadır. Türkiye'nin Gümrük Birliğine giriş sürecinde de bir takım uyum problemleri yaşanmıştır. Örnek olarak yetkili satıcı ve servisler Gümrük Birliği standartlarına uyabilmeleri için bir takım düzenlemeler getirilmiştir. Otomotiv üreticileri de yetkili satıcı ve servislerin belirli standartlar altında faaliyetlerini sürdürmelerini istemektedirler. Bu düzenlemeler yetkili satıcı ve servisler için yatırım ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu yatırımları yapamayacak durumda olan bir takım yetkili satıcı ve servisler bayiliklerini bırakmak zorunda kalmışlardır.

Küreselleşmenin yanı sıra küresel büyüme stratejileri de yetkili satıcı ve servisler üzerinde etkili olmaya devam etmektedir. Rover'ın Alman BMW tarafından satın alınması örneğinde yaşandığı gibi, distribütör firmanın yenilenmesi yetkili satıcı ve servis ağının da yenilenmesi sonucunu doğurmuştur. Borusan Oto tarafından yetkili satış ve servis hizmetleri için mevcut bayi ağı devreye sokulmuştur. Boronkay döneminde faaliyetlerine devam eden bayilerden yeni belirlenen standartlarına uymaları istenmiştir. Bu yeni yapıya uyamayan bayilerin bayilik anlaşmaları iptal edilmiştir. Bazı bayilerde Borusan Otonun güçlü satış ve servis ağı ile rekabet edemeyeceklerini anlayarak bayiliği bırakmışlardır (Auto Show, 1999, s.14). Ancak BMW 1994 yılında satın aldığı Rover'dan beklediği başarıyı elde edememiştir. Rover'ın 1999

yılı zararı 1.3 milyar dolar olmuştur. BMW'nin Rover'ı 2000 yılında elden çıkarmayı düşündüğünü açıklaması ile birlikte, BMW'nin Frankfurt Borsasında işlem gören hisseleri yüzde 13 oranında artış göstermiştir. Bu yükseliş Rover'ın BMW yatırımcıları tarafından da cazip bulunmadığı anlamına gelmektedir (Hürriyet, 2000c, s.8). BMW 2000 yılı itibari ile Rover hisselerini bir İngiliz yatırım şirketine satmıştır. Bu devir işleminden sonra Rover yetkili satıcı ve servislerinin geleceğinin ne olacağı konusunda belirsizlik sürmektedir. Yetkili satıcı ve servisler de büyüme stratejilerinin olumsuz yönlerinden korunmak için tek ya da çok yönlü alanlarda çeşitlenmelidirler. Tek bir faaliyet alanına bağımlılıktan kurtulmalıdırlar. Pazardaki eğilimleri dikkatle takip ederek yatırımlarını ona göre yönlendirmelidirler.

2.2.7.3. Yan Sanayii Açısından

Otomotiv üretici sayısının azalması yan sanayii üzerinde de etki sahibidir. Otomotiv üreticilerinin büyüme stratejilerine başvurma nedenlerinden birisi de, tedarikçiler üzerindeki pazarlık gücünü arttırmaktır. Otomotiv sanayiinde büyümek yolu ile ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen firmalar, malzeme tedarikçisini büyük miktarlarda yapmak yolu ile birim maliyeti düşürmek istemektedirler. Yan sanayii firmaların bu büyük miktarda yapılmaya başlanan tedariki karşılayabilmeleri için kapasitelerini ve üretim hızlarını arttırmaları gerekmektedir. Ayrıca yan sanayide de üretici sayısının fazla olması kaliteyi yükseltmeyi gerektirmektedir. Yüksek kalite ise Ar&Ge'ye verilen önemin artırılması ile sağlanabilecektir. Üretimin kaliteli olması için gerekli bir başka unsur da nitelikli işgücüdür. Tüm bu gelişmeleri sağlayan firmalar pazardaki eğilimleri ve gelişen pazarları yakından takip etmelidirler. Ayrıca yurt içi ve dışında ortaklıklar kurmak yolu ile bilgi ve teknoloji transferi imkanı sağlamalıdırlar. Bunları gerçekleştirilemeyen yan sanayii firmaların zaten azalmakta olan üreticilere hem kalite hem de maliyet açısından cevap verebilmeleri mümkün olmayacaktır.

Yan sanayii firmaların dikkat etmeleri gereken bir başka eğilim de, otomotiv üreticilerinin bir parça satın almak yerine, parçaları bütün olarak satın almayı tercih etmeye başlamalarıdır. Örnek olarak yürüyen aksam ya da elektrik aksamını oluşturan parçaları tek tek alıp birleştirmek yerine, tüm aksamı bütün olarak satın almaktadırlar. Bu değişimin temel amacı üretim hızını arttırmak ve maliyetleri düşürmektir. Bu gelişme otomotiv yan sanayiinde birden fazla üreticinin bir araya gelerek tek bir ürün üretmeleri sonucunun doğuracaktır. Böylece işletmeler arasındaki stratejik işbirliklerinin sayısı artacaktır.

Taşıt Yan Sanayii Derneği (TAYSAD), Uluslararası Ticaret Merkezi'nin (ITC) otomotiv yan sanayiinde başlattığı uluslararası performans ölçüm projesine 1999 yılı itibari ile katılarak otomotiv yan sanayiinin gelişimi ve rekabet gücü önündeki yapısal sorunları tespit etmeye çalışmıştır. Bu araştırma ile yan sanayii firmaların, üretim, pazarlama, ürün geliştirme, ihracat gibi alanların hangisinde eksikliği bulunduğu tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu çalışma Türk otomotiv yan sanayiinin, otomotiv üreticileri tarafından tercih edilmesini sağlamayı hedeflemektedir.

2.2.7.4. Tüketiciler Açısından

Küresel düzeyde gerçekleştirilen bir büyüme stratejisi en alt düzeyde yer alan tüketiciyi bile etkilemektedir. BMW'nin Rover'ı satın alması Türkiye'deki Rover müşterilerini olumsuz yönde etkilemiştir. Rover distribütör firmayı değiştirerek Boronkay'lara yedek parça vermeyi kesmiştir. Bunun üzerine Boronkay'lar mahkemeye başvurarak ihtiyati tedbir kararı aldırılmış ve Rover marka araçların ve yedek parçaların başkaları tarafından ithal edilmesini engellemiştir. Bu durum Rover marka araçların bakım ve onarımlarını yapılamamasına yol açmıştır. Rover'ın ikinci el piyasası da düşmesi ile araç sahipleri araçlarını satamamışlardır. Tüketiciler tepkilerini duyurmak için bir araya gelerek www.roverproblems.org isimli bir web sayfası oluşturmuşlardır. Bu sayfa Türkiye'de bulunan yaklaşık 6.500 Rover tüketicisinin ortak sesi olmuştur.

Özellikle ülkemizde yüksek enflasyon ve belirsiz faiz ortamı tüketicilerin araçlarını bir yatırım unsuru olarak görmelerine yol açmıştır. Tüketiciler araçlarını belirli bir süre kullandıktan sonra satmak istediklerinde, araçlarının prim yapmış olmasını istemektedirler. Bu nedenle araç satın alınırken çok yönlü düşünerek araç alternatifleri incelenmelidir. Rakiplerin aynı sınıftaki araçlarının özellikleri, garanti koşulları, servis ücretleri, aracın ikinci el piyasası dikkate alınmalıdır. Satın alma kararı verilirken otomotiv sanayiinin değişimlere en hızlı ve sert bir şekilde tepki veren sektörlerden birisi olduğu unutulmamalıdır. Çünkü değişen koşullar ürün hatlarının bir anda değiştirebilir ve bu değişimler araç sahiplerinin araçlarının değerlerini arttırabildiği gibi düşürebilir. Örnek olarak LPG ile çalışan araçlara 2001 yılı itibari ile çok yüksek vergiler uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulama LPG'li araç talebinin bir anda düşmesi sonucunu doğurmuştur (Hürriyet, 2000d, s 12). Oysa ki LPG açık havada hemen buharlaşması nedeni ile toprak ve suyu kirletmekte, tam yanma nedeni ile motor yağının kullanım süresini arttırmakta, ateşleme ve eksoz sistemlerinin bakım

maliyetlerini azaltmakta, diğer yakıtlara göre ozon tabakasına yüzde 30 daha az zarar vermekte, motor parçalarının aşınma süresini geciktirmektedir (Power, 1999, s.27)

2.2.7.5. Rakipler Açısından

Otomotiv sanayiinde yaşanan büyüme stratejileri, yerel üreticilerin, distribütörlerin, yetkili satıcı ve servislerin rakipleri üzerinde de etki sahibidir. Günümüzde tüketiciler bilinçlenerek, otomotiv sanayiinde güçlü olan firmaların ürünlerini kullanmaya başlamışlardır. Bu bilinçlenme rakiplerin satış miktarlarının ve pazar paylarının düşmesine neden olmuştur. Ayrıca büyüme stratejileri uygulayarak güçlenen firmalar, tedarik ve dağıtımlarını geliştirerek üretim ve parça maliyetlerini düşürmüşlerdir. Satış fiyatları düşen araçlar tüketiciler için daha cazip olmuş ve aynı özelliklere sahip araçları tüketiciler daha ucuz fiyata satın almışlardır. Birçok firma tüketicilere uygun ödeme koşulları ve tüketici kredileri sağlamaktadırlar. İşletmeler yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak istiyorlarsa, rakiplerin stratejilerini yakından izlemelidirler. Bu stratejilerin sonuçlarını önceden tahmin ederek, önlemlerini almalıdırlar.

2.2.7.6. Çalışanlar Açısından

Küresel büyüme stratejileri ile güçlerini birleştiren üreticiler daha kaliteli araçlar üretmeyi amaçlamaktadırlar. Bu üretim sürecinde de, çok yönlü düşünebilen, gelişim ve değişime açık, nitelikli işgücü ile çalışmak istemektedirler. Bu nedenle otomotiv sanayiinde çalışanlar mesleki anlamda bilgilerini geliştirmek zorundadırlar. Aksi halde yeni üretim planlarında kendilerine yer bulmakta zorlanacaklardır. Bu yeri üretim planları doğrultusunda İzmir Torbalı'daki Opel fabrikasının kapanması sonucu 200 çalışanın işine son verilecektir. Yeniden yapılanma paketi ile birlikte GM dünya çapında 10.000 çalışanın işine son vermiştir. Ford'da aynı şekilde önceki yıllarda Avrupa'daki işgücünü yüzde 6 oranında düşürmüştür. Ayrıca otomotiv firmalarının bir araya gelerek Ar&Ge faaliyetlerini birleştirmeleri otomotiv sanayiinde otomasyon hızının artması ile sonuçlanacaktır. Otomasyonun hızlanması çalışan sayısının azaltılması sonucunu doğuracaktır. Çalışanlar tüm bu gelişmeleri dikkate alarak kendilerini geliştirmelidirler.

2.2.7.7. Devlet Açısından

Devlet otomotiv sanayiinde yaşanan büyüme stratejilerini dikkatle takip etmelidir. Yeni üretim planları çerçevesinde üretim yapmayı düşünen otomotiv üreticileri için ülkemizi cazip hale getirecek politikalar üretilmelidir. Örneğin Ford'un Avrupa'da kurmayı düşündüğü fabrikayı ülkelerine çekebilmek için, İspanya, Portekiz, Almanya ve Türkiye yarışmışlardır. Türkiye'nin seçilmesindeki en büyük etken, hükümetin Seka'ya ait Gölcük'teki 1600 dönümlük araziyi bedelsiz olarak Ford Otosan'a devretmesi olmuştur. Ford'un bu yeri fabrikası için 500 milyon dolarlık yatırım yapacaktır. Bu fabrika 8.000 kişilik istihdam ve yıllık 1 milyar dolarlık ihracat imkanı sağlayacaktır. Bu tür olumlu gelişmeler yaşanırken İzmir Torbalı'da üretim yapan Opel'in kapanacağı açıklanmıştır. Bu fabrikanın kapanması vergi geliri, ihracat, istihdam, yan sanayii gibi alanlarda azalmaya yol açacaktır. GM tarafından kapanma nedeni olarak ithalat yapmanın, araç üretimine göre daha avantajlı hale geldiği belirtilmiştir. Hükümet ithalatı cazip hale getiren uygulamalarından vazgeçerek, ülkede üretim yapan ve yapmayı düşünenlere her konuda destek olmalıdır.

2.2.7.8. Küçük Sanayii Sitelerinde Çalışanlar Açısından

Küresel büyüme stratejilerinin uzun dönemde küçük sanayii sitelerindeki tamirhaneler ve yedek parçacılar üzerinde de etkileri olacaktır. Sınırlı sermaye olanakları ile küçük çapta yatırım yapan bu kişiler, geleceğe dönük alet, ekipman ve malzeme alırlarken ya da yedek parça stoku oluştururlarken dikkat etmelidirler. Örnek olarak Rover marka araçlar üzerine bakım ve onarım hizmeti veren tamirhaneler yedek parça sıkıntısı nedeni ile faaliyetlerine devam edemez duruma gelmişlerdir. Yedek parça stoklarını herhangi bir model üzerine kuran yedek parçacılar, ilgili modelin üretiminin ya da ithalatının durması ile uzun vadede stok problemi ile karşılaşabileceklerdir. Ayrıca bu işyerlerinde çalışanlar, kendilerini modern teknoloji doğrultusunda geliştirmelidirler. Her geçen gün daha da elektronikleşen otomotiv ürünlerinin bakım ve onarımı konusunda yeterli bilgi ve ekipmana sahip olmayan işletmeler uzun dönemde kapanmak tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır.

3. ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

Otomotiv sanayiinde küresel çapta gerçekleştirilen büyüme stratejilerinin bazılarının sonuçları olumlu olurken, diğerlerinden beklenen başarı elde edilememiştir. Çalışmada otomotiv sanayiinde son dönemde yaşanmış büyüme stratejisi uygulamaları, örnek olaylar şeklinde incelenmiştir. Söz konusu büyüme stratejileri ile ilgili bilgiler toplanarak, örnek olay haline dönüştürülmüştür.

Örnek olaylardan ilki Alman Daimler Benz firması ile Amerikan Chrysler firması arasında yaşanan birleşmedir. Örnek olayda ilk olarak şirketlerin birleşme sürecinden önceki durumları ve birleşme sürecinin gelişimi incelenmiştir. Daha sonra birleşmenin nedenleri üzerinde durularak, birleşmenin sonuçları saptanmıştır. Ardından da birleşmenin başarısızlık ile sonuçlanma nedenlerine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

Diğer örnek olay incelemesinde ise, Fransız Renault'un Japon Nissan'ı satın alması incelenmiştir. Örnek olayda sırasıyla, satın alma öncesinde firmaların durumları, satın alma süreci ve satın alma nedenleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra satın alma stratejisinin firmalara sağladığı yararları yönelik değerlendirmeler yapılmış ve bu satın alma stratejisinin başarı ile sonuçlanmasının nedenleri incelenmiştir.

3.1. Daimler – Chrysler Örnek Olayı

Alman Daimler Benz ile Amerikan Chrysler 1998 yılı ortasında 92 milyar dolarlık bir birleşmeye imza atmışlardır. Bu birleşme sonucunda kurulan Daimler – Chrysler şirketinde Daimler Benz'in yüzde 57, Chrysler'ın ise yüzde 43 oranında payı olmuştur (Hürriyet, 2000e, s.8). Daimler Benz'in payının daha yüksek olması nedeni ile bu birleşme, Daimler Benz'in Chrysler'ı 38 milyar dolara satın alması şeklinde de ifade edilmektedir (Hürriyet, 1998a, s.8). Bu birleşme sonucunda kurulan yeni şirket otomotiv sanayiinde gelir açısından üçüncü sıraya, araç satışı açısından da beşinci sıraya oturmuştur. Daimler Benz ile Chrysler hissedarlarının ellerindeki hisseler toplanarak, hissedarlara yeni şirketin New York borsasında işlem göreceği hisseleri dağıtılmıştır (Daimler – Chrysler Web Sayfası, 1998). Yeni kurulan şirketin birisi Stuttgart'ta, diğeri de Michigan'da olmak üzere iki genel müdürü olmasına karar verilmiştir (Colby, 1999, s.41). Bazı otomotiv firmalarının ve borsanın Daimler – Chrysler'ın birleşme tarihi olan 04.05.1998 tarihinden itibaren bir yıl içerisindeki getirileri Tablo 3.1.'de belirtilmiştir (Child, 1999, s.4).

Tablo 3.1. Hisselerin 1 Yıllık Getirileri (\$)

Firma	Yatırım (04.05.1998)	Değer (26.04.1999)	Artış Oranı (%)
Daimler - Chrysler	1000	1521	52
Ford	1000	1377	38
General Motors	1000	1272	27
S&P 500	1000	1212	21
Dow Jones	1000	1166	17

Kaynak: Child 1999 s 4

Görüldüğü gibi, birleşmenin ilk yılında Daimler – Chrysler hisseleri rakip otomotiv firmalarının ve borsa endeksinin oldukça üzerinde bir getiri sağlamıştır. İki şirketin birleşmesinin bir anda gerçekleştirilmesi düşünülmemiştir. Tam anlamı ile bir bütünleşmenin üç ya da beş yıl içerisinde gerçekleştirileceği ifade edilmiştir. Bu birleşme sürecinde ilk olarak, üretim, pazarlama, satış, ürün mühendisliği gibi konularda birleşme komitesi oluşturulmuştur (Hürriyet, 1998a, s.8).

3.1.1. Daimler – Chrysler’ın Birleşme Nedenleri

Daimler – Chrysler, toplam 421.000 çalışanı ve yıllık 130 milyar dolarlık geliri ile otomotiv sanayiinin en büyük kuruluşlarından birisi konumuna gelmiştir. Daimler Benz’in birleşme öncesinde A.B.D. pazarındaki payı yüzde 1 seviyelerindeydi. Aynı şekilde Chrysler’ın Avrupa’daki payı da yüzde 1 düzeyindeydi. İki firma bir araya gelerek, birbirlerinin pazarlarındaki paylarını yükseltmeyi hedeflemişlerdir. Ayrıca gelişmekte olan Asya, Latin Amerika, Avustralya, Güney Afrika ve Doğu Avrupa pazarlarına birlikte girilmesi amaçlanmıştır (Hürriyet, 1998a, s.8).

Daimler – Chrysler’ın sahip olduğu başlıca markalar Plymouth, Mercedes Benz, Chrysler, Dodge, Jeep, Freightliner Trucks, Ssangyong, Mitsubishi ve Hyundai’dir. Bu kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip firmanın yıllık üretim miktarı 6,5 milyon adet civarındadır (Hürriyet, 2000d, s.8). İki üreticinin ürün sınıfları birbirlerini tamamlayıcı özellik taşımaktadır. Daimler Benz lüks araç sınıfında güçlü, ekonomik araç sınıfında ise zayıf bir ürün yelpazesine sahipti. Chrysler ise, üretiminin büyük bir kısmını ekonomik araç sınıfında gerçekleştirmekteydi. Aynı zamanda Chrysler spor araç sınıfını geliştirmek istiyordu ve bu konuda Daimler Benz’in üretim kapasitesi ile Chrysler’a yardımcı olması düşünülmüştür (Colby, 1999, s.41). Her

markanın imajının ve pozisyonunun korunması ve büyütülmesi öncelikli hedef haline getirilmiştir. Buna bağlı olarak iki firmanın araç tasarımı ayrı olarak sürdürülecekti (Daimler - Chrysler Web Sayfası, 1998).

İki firma otomotiv ürünlerinin dışında başka alanlarda da faaliyetlerini sürdürmekteydiler. Uzay araçları, finans, demiryolu sistemleri, telekomünikasyon, bilgi teknolojisi, elektronik sistemler bu alanların belli başlılarıdır. Bu birleşme ile, otomotiv sanayii dışındaki alanlarda da faaliyetlerin bütünleştirilme şansı doğmuştur (Daimler - Chrysler Web Sayfası, 1998).

Bu ortaklıkla, iki firma otomotiv sanayiinde lider olabilmek için ar&ge güçlerini de birleştirmişlerdir. 1998 yılında 16,5 milyar dolarlık ar&ge harcaması yapılmıştır. 2001 yılı sonuna kadar bu rakamın 60 milyar doları bulacağı tahmin edilmiştir. ar&ge harcamalarının, şirketin rekabet gücünü ve pazar payını arttıracak yenilikler için kullanılacağı ifade edilmiştir. Daimler - Chrysler'ın ar&ge'ye bu kadar önem verme nedeni, gelirin yüzde 80'inin son beş yıl içerisinde geliştirilen modellerden elde edilmesi olmuştur. Geliştirilen teknolojilerin başka firmalar ile paylaşılmaması ve sadece şirket ürünlerinin geliştirilmesinde kullanılması amaçlanmıştır (Hürriyet, 1999a, s.8). Gelecekte benzinli ya da dizel araçların yerini alması beklenen elektrikli araç üretimi konusunda iki firmanın da geliştirme programları bulunmaktaydı Mercedes Benz'in programından vazgeçilerek sadece Chrysler'ın bu geliştirme programına devam etmesi sağlanmıştır (Daimler - Chrysler Web Sayfası, 1998).

Birleşmelerin birçoğu finansal pozisyonu kötü olan bir firma ile güçlü bir firmanın birleşmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Ancak Daimler - Chrysler birleşmesi iki güçlü firmanın da birleşebileceğine önemli bir örnek olmuştur. İki firma da kendi coğrafi bölgelerinde farklı ürün sınıfları ile rakipsiz konuma sahiptirler. Daimler Benz eşsiz bir lüks araç imajı, mühendislik yeteneği ve teknolojik avantajlara sahiptir. Chrysler ise yenilikçilik, ürün geliştirme hızı ve zengin pazarlama sistemi konusunda öncü olmuştur. Birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanmak yolu ile, firmaların pazardaki stratejik konumları güçlendirilmiştir. Yeni pazarlar bularak satışların ve pazar payının arttırılacak olması, şirket ortaklarının ve hissedarlarının kazançlarını da yükseltecektir. Bir çok faaliyetin birleştirilmesi ya da ortak kullanılması yolu ile maliyet tasarrufu sağlanması amaçlanmıştır. Bu maliyet tasarrufunun mevcut fabrikaların kapatılması ya da işçilerin işten çıkarılması yolu ile yapılmayacağı açıklanmıştır. Mühendislik ve üretim bilgilerinin paylaşılması ile tasarruflar sağlanması beklenmektedir (Daimler - Chrysler Web Sayfası, 1998).

Bu birleşmenin iki firmaya sağlayacağı en önemli güçlerden birisi de, tedarikçiler üzerindeki pazarlık gücü olmuştur. İki şirketin yıllık dış alım rakamı 60 milyar dolar seviyesindedir. Bu rakam ile yeni firma, tedarikçiler tarafından vazgeçilemeyecek bir müşteri konumuna gelmiştir (Hürriyet, 1998a, s.8). Ayrıca Daimler Benz ile Chrysler birbirlerinin ilkelerinde vergiden muaf bir şekilde faaliyet alanlarını genişletme imkanı bulmuşlardır (Colby, 1999, s.41).

3.1.2. Daimler – Chrysler Birleşmesinin Sonuçları

Daimler – Chrysler birleşmesi 2000 yılında, 1999 yılının tersine karlılıkta azalmaya yol açmıştır. Mercedes Benz ürünlerinin pazar payının artmasına rağmen Chrysler aynı başarıyı gösterememiştir. 2000 yılı ilk dokuz aylık dönemde yüzde 92 oranında zarar edilmiştir. Şirketin hisse senetleri tavan fiyatı olan 108 dolardan, 43.65 dolara inmiştir. Toplam 512 milyon dolarlık zararın büyük bir kısmının Chrysler'dan kaynaklandığı ifade edilmiştir. Mercedes Benz ürünlerinin satışları 1999 yılı aynı dönemine göre yüzde 5 oranında artış gösterirken, Chrysler satışlarında yüzde 14 oranında gerileme yaşanmıştır. Zararın kalan bölümü ise ticari araç satışlarında yaşanan yüzde 4'lük azalmadan kaynaklanmıştır. Mercedes Benz ürünlerinin 1999 yılının ilk dokuz ayında satış rakamı 265.159 adet olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılı aynı döneminde bu rakam 275.349'a yükselmiştir. Chrysler'ın satışları ise 772.384 adetten, 623.031 adete gerilemiştir. Ticari araç sınıfında 140.864 adet olarak gerçekleşen satışlar da, 126.388 adete inmiştir. Bu dönemde Daimler – Chrysler şirketinin piyasa değeri 43 milyar dolara düşmüştür. Bu rakam birleşmeden önce Daimler Benz'in sahip olduğu değerden bile altındadır. Daimler – Chrysler yöneticileri yatırımcıların ilgisini tekrar çekebilmek için, Mitsubishi ile Hyundai'nin azınlık hisselerini almak üzere harekete geçtiklerini açıklamışlardır (Hürriyet, 2000e, s.8).

3.1.3. Daimler – Chrysler Birleşmesinin Stratejik Analizi

Alman Daimler Benz firması ile Amerikan Chrysler firmasının 1998 yılında gerçekleştirdikleri birleşme, 2000 yılında başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Başarısızlık nedenleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- *Birleşme sonucu oluşan yeni şirkette payların eşit olmaması* : Birleşme sonucunda kurulan şirketin yüzde 57'si Daimler'in, yüzde 43'ü ise Chrysler'ın olmuştur. Bu durum Chrysler'ın, Daimler Benz tarafından satın alındığı düşüncesinin oluşmasına

yol açmıştır. Oysaki Chrysler'ın üretim miktarı, Daimler Benz'in 2,5 katıdır. Üretim açısından daha küçük bir şirkete daha fazla pay verilmesi, Chrysler çalışanları, tüketicileri ve hissedarları üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Yeni hisseler New York borsasında pek fazla rağbet görmemiş ve yeni kurulan şirketin değeri oldukça düşmüştür. Daimler Benz'in satışları yükselirken, Chrysler satışlarında yaşanan azalma bundan kaynaklanmış olabilir.

- *Pazardaki güçlü rakipler* : Daimler Benz'in ağırlıklı olarak lüks sınıfta, Chrysler'in ise ekonomik sınıfta üretim yapmaları, birleşme yolu ile ürün yelpazesinin genişleyeceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Güçlendirilen ürün yelpazesi ile, Chrysler'ın Avrupa pazarındaki payının, Daimler Benz'in de ABD pazarındaki payının artırılması amaçlanmıştır. Ancak Chrysler'ın Avrupa pazarında ekonomik sınıfta üretim yapan özellikle Volkswagen, Volvo, Renault, Fiat gibi yerleşik üreticiler karşısında pazardan pay kapması kolay olmayacaktır.
- *Maliyet tasarrufunun göz ardı edilmesi* : Daimler – Chrysler birleşmesi, mevcut fabrikaların verimsiz olanlarının kapatılması ve işçi çıkarılması yolu ile sağlanacak maliyet tasarrufuna soğuk bakmıştır. Mühendislik ve üretim bilgilerinin paylaşılması yolu ile maliyet tasarrufu amaçlanmıştır. Ancak beklenen satış miktarlarının gerçekleşmemesi üzerine maliyetler oldukça yükselmiştir. Bunu geç de olsa fark eden Daimler – Chrysler yönetimi, maliyet tasarrufu için ek önlemlerin alınacağını açıklamıştır.
- *Gelişmekte olan pazarlara yönelik bir birleşme olmaması* : Hem Daimler Benz, hem de Chrysler üretim ve pazar koşullarının sabit olduğu ABD ve Avrupa pazarlarında faaliyetlerini yoğunlaştırmışlardır. İki firmanın da gelişmekte olan Latin Amerika, Asya, Doğu Avrupa, Güney Afrika gibi pazarlarda faaliyetleri yok denecek kadar azdır. Yeni firma gelecekte rekabetin anahtarı olarak görülen bu bölgelere yeteri kadar yayılamamıştır.
- *Rakiplerin akılcı büyüme stratejileri* : Daimler – Chrysler arasındaki birleşmeye rakipler de seyirci kalmamışlardır. Rakipler tarafından Daimler – Chrysler sınıfında gerçekleştirilen büyüme stratejileri uygulamaları, bu birleşmeyi olumsuz yönde etkilemiştir. Renault'un Nissan'ı satın alması buna örnek olarak gösterilebilir.

- *Kültürel ve yapısal uyum problemleri* : İki farklı kültür ve yapıya sahip firmanın bir araya gelmeleri uyum problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Birleşmenin tam manasıyla gerçekleştirilmesi için acele edilmeyeceği ve birleşme süresinin 3 ya da 5 yıl alabileceği firma yetkilileri tarafından ifade edilmiştir. İki merkezli yönetim, karar alma hızında yaşanan yavaşlama, kontrol güçlüğü ve karşılıklı güven bu süreçte karşılaşılabilecek temel sorunlardır.

3.2. Renault – Nissan Örnek Olayı

Renault grup faaliyetlerinin temelini, otomobil ve hafif ticari araç tasarımı, üretimi, pazarlaması ile Renault tarım makineleri oluşturmaktadır. Toplam kazancın yüzde 79'u bu faaliyet alanları tarafından kullanılmaktadır. Grubun 1999 yılı kazancı 30 milyar Euro civarındadır. Dünya pazarındaki payı ise yüzde 4,3'tür. Renault'un kurmuş olduğu yeni işbirlikleri ve satın almalar sayesinde, yeni pazarlara nüfuz etme imkanı güçlenirken, karlı büyüme stratejisi hızlandırılmıştır.

Grupta çalışan sayısı 1999 yılı itibari ile 159.608 kişidir. Grup tarafından 1999 yılında, 1.982.408 adet otomobil, 275.510 adet hafif ticari araç, 87.436 adet kamyon üretimi gerçekleştirilmiştir. Bu araçların yüzde 50,50'si Batı Avrupa pazarında, yüzde 33,27'si Fransa'da, yüzde 16,23'ü ise diğer dünya ülkelerinde satılmıştır. Renault'un karlılığa dayalı büyüme stratejisi, Renault grubunu otomotiv sanayiinin küresel oyuncularından birisi haline getirmiştir. Renault grubu 2010 yılına kadar satışlarının yarısını Avrupa kıtası dışında yapmayı hedeflemektedir. Yenilikçilik, kalite, maliyet ve dağıtım zamanları ve uluslararası alanda genişleme bu stratejinin ana bileşenlerini oluşturmaktadır. Ürünün mümkün olan en uygun fiyatla, en yüksek kalitede ve en hızlı şekilde tüketiciye ulaştırılması Renault'un bir başka amacıdır. Renault, Romen Dacia'yı satın alarak Doğu Avrupa pazarındaki ağırlığını arttırmıştır. Asya pazarına girmek amacı ile de Samsung Motors satın alınmıştır (Renault Web Sayfası, 2000).

Faaliyet alanını giderek genişleten Fransız Renault, 16 Ocak 1999 tarihinde Japonya'nın iki numaralı otomotiv üreticisi Nissan'ın yüzde 36,8'lik hissesini 5,4 milyar dolara satın almıştır. Bu ortaklık sonucunda Renault, General Motors, Ford ve Toyota'dan sonra dünyanın dördüncü büyük otomotiv üreticisi haline gelmiştir. Bu satın almadan sonra dördüncü sıradaki Volkswagen beşinci sıraya inmiştir. Anlaşma ile Renault, Nissan Dizel'in de yüzde 22,5'lik hissesine de sahip olmuştur (Hürriyet, 1999c, s.8).

3.2.1. Renault'un Nissan'ı Satın Alma Nedenleri

Renault ürettiği her beş araçtan dördünü Avrupa pazarında satmaktaydı. Renault bu satın alma ile birlikte Avrupa pazarına bağımlılıktan kurtularak, Nissan'ın güçlü bir pozisyona sahip olduğu ABD ve Asya pazarına girebilmiştir (McGraw Hill Companies Inc., 1999, s.48). Bu birliktelik sonucunda Renault, A.B.D. pazarının yüzde 4,5'ine, Avrupa ve Japonya pazarının ise yüzde 15'ine hakim olmuştur (Economist, 1999, s.65).

Bu satın alma ile faaliyetlerin birleştirilmesi Renault'a, Nissan'ın Asya ve Meksika'daki fabrikalarından; Nissan'a ise, Renault'un Güney Amerika'daki fabrikalarından yararlanma şansı vermiştir. Böylece Renault otomobilleri Meksika pazarına, Nissan kamyonetleri ise Güney Amerika pazarına girmiştir. Ortaklık sayesinde Nissan, oldukça zayıf olduğu Avrupa pazarında söz sahibi olabilecektir (Hürriyet, 1999c, s.8). Renault bu satın alma ile 2001 yılının ilk yarısında daha önce çekildiği Avustralya pazarına geri dönmeyi düşünmektedir. Renault ürünlerinin Avustralya'da satışa sunulması, Nissan'ın ürün arzının genişlemesini sağlayacaktır. İlk başta Renault araçlarının Nissan bayi ağını kullanmak yolu ile dağıtılması amaçlanmaktadır. Bu iki marka birbirinden belirgin bir şekilde ayrı tutulacaklardır. Renault – Nissan birlikteliği, Nissan'ın mevcut ticari altyapısı sayesinde Renault'un Avustralya pazarına düşük bir maliyetle, hızlı bir biçimde dönmesini sağlayacaktır (Hürriyet, 2000f, s.12).

Nissan özellikle Avrupa'da Toyota karşısında oldukça güç durumda kalmıştır. Toyota'nın yeni modeli Yaris, Fransa'daki yeni fabrikada üretilmeye başlanmıştır. Yaris'in satışlarının ikiye katlanması, Nissan üzerindeki baskının giderek artmasına yol açmıştır. Nissan'ın A.B.D. pazarındaki payı da yüzde 5'in altına düşmüştür. Nissan'ın bu dönemdeki kaybı 700 milyon doları bulmuştur. Tüm bu olumsuzluklar sonucunda Nissan'ın 1998 yılı itibari ile borcu 21 milyar dolara ulaşmıştır. Nissan belirli bir kısmını satarak sağladığı nakit akışı ile, yaşamını sürdürebilme imkanına sahip olmuştur (Economist, 1999, s.65).

Nissan Renault'un güçlü tasarımından yararlanarak yorgun ve sönük modellerini yenilemiştir. Aynı şekilde Renault da Nissan'ın güçlü mühendislik ve üretim teknolojilerinden yararlanmıştır (McGraw Hill Companies Inc., 1999, s.48). Bu ortaklık ile kısa vadede maliyetleri azaltıp, rekabet gücünü arttırmak için, üretim kapasitesi en üst düzeye çıkarılmıştır. Bu kapasite artışına paralel olarak 2000-2002 yılları arasında Nissan'ın 3 milyar dolarlık sinerjik bir yatırım yapması hedeflenmiştir (Hürriyet, 1999c, s.8). Bu yatırımlar sayesinde üretimi artırırken maliyetleri azaltacak önlemler de alınmıştır. Ürün

yelpazelerinin birleştirilmesi, mevcut fabrikaların bazılarının kapatılması ve işçilerin işlerine son verilmesi bu önlemlerden bazıları olmuştur (Economist, 1999, s.65).

Renault'un Nissan'ı satın alması bazı açılardan riskli bulunmuştur. Otomotiv sanayii uzmanlarının tahmini, her şey yolunda gitse bile, Renault'un Nissan yatırımının 8 ya da 10 seneden önce geri dönüşünün olmayacağı yönündeydi. Aynı zamanda Renault'un yüzde 35'lik payı ile Nissan'ı kontrol edemeyeceği düşünülmüştür. Özellikle yönetim kurulunda sıklıkla çatışmaların yaşanacağı belirtilmiştir Renault ise tüm bunların tersine işbirliğinin geri dönüşünün çok hızlı olacağını savunmuştur Renault, Nissan yönetim kurulunda 2 veya 3 kişi ile temsil edilmeye başlanmıştır. Nissan'ın yeniden yapılanması doğrultusunda 40 veya 50 civarında yönetici Renault tarafından Tokyo'ya gönderilmiştir. Bu işbirliğinin olumlu ve olumsuz yönleri ise, Tablo 3.2'de sınıflandırılmıştır (McGraw Hill Companies Inc , 1999, s.48).

Tablo 3.2. Renault – Nissan İşbirliğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
Tamamlayıcı Pazar :	Kontrol :
Renault'un Avrupa'da; Nissan'ın ise, A.B.D. ve Japonya'da güçlü durumda bulunması.	Renault'un sadece yüzde 35'lik hisseye sahip olması ve Nissan çalışanlarının bu yeni yapıya grev gibi uygulamalar ile karşı koyma ihtimali.
Teknoloji ve Dizayn :	A.B.D. Pazarı :
Renault dizayn; Nissan ise, üretim ve motor teknolojisi konusunda uzman.	Nissan'ın A.B.D. pazarındaki payının giderek azalması ve bu eğilimin tersine çevrilmesinin maliyetli olması
Maliyet Tasarrufu :	Kültür :
Üretim hatlarının ve satın almanın birleşmesi	Nissan'ın ortak kültürünün yüksek düzeyde tutucu olması.
Üretim maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır.	

Kaynak : McGraw Hill Companies Inc., 1999, s.48

Nissan mali yönünün dışında oldukça güçlü bir firma durumundadır. Nissan'ın çok sayıda fabrikası (toplam kapasite 500.000 adet / yıl), çok sayıda modeli (50 adet), çok sayıda araç montaj hattı (25 adet pahalı şasesi bulunmaktadır; Volkswagen ise sadece 4 adet şase kullanmaktadır), çok sayıda tedarikçisi (3000 adet, Ford'un 10 katı) ve Japonya'da çok geniş bir bayii ağı (3000 adet) bulunmaktadır (Economist, 1999, s.65).

3.2.2. Renault'un Nissan'ı Satın Almasının Sonuçları

Renault'un Nissan'ı satın almasının birinci yılında, Nissan firması son 10 yılın en karlı dönemini yaşamıştır. Nissan Renault tarafından satın alındıktan sonra 1999 yılı Nisan – Eylül döneminde 136 6 milyar yen'lik (1.43 milyar Euro) kar elde etmiştir. Bu rakam 1999 yılı Ekim ayında açıklanan "Nissan İyileştirme Planı" çerçevesinde 2002 yılı için hedeflenen yüzde 4,5'lik operasyon karının şimdiden gerçekleştirilmesi anlamına gelmiştir. Nissan'ın 2000 yılı ilk altı aylık satışları, 1999 yılına göre yüzde 5,7 oranında artarak 1,3 milyon adete ulaşmıştır. Üç yıl içerisinde piyasaya sürülecek 22 yeni model ile Nissan'ın pazardaki ağırlığı daha da hissettirilecektir. Nissan'ın 2002 yılına kadar tam 21.000 kişinin işine son vermesi piyasalarda Nissan'a olan güveni tazelemiştir. Nissan'ın mevcut borçları ile ilgili bir ödeme planı hazırlanmıştır. Üretim maliyetlerinin üç yıl içerisinde yüzde 20 oranında azaltılması amaçlanmaktadır (Hürriyet, 2000f, s.12)

3.2.3. Renault'un Nissan'ı Satın Almasının Stratejik Analizi

1999 yılında Fransız Renault tarafından satın alınan Nissan, son 10 yıl içerisinde ilk defa kara geçmiştir. Bu başarının nedenleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir :

- *Pazarların birbirini tamamlayıcı olması* : Renault ile Nissan arasında yaşanan işbirliği sayesinde iki firma da birbirlerinin pazarlarında genişleyebilme imkanı bulmuşlardır. Renault sayesinde Nissan başarısız olduğu Avrupa pazarında güç kazanmış, Renault da Avrupa pazarına olan bağımlılığından kurtulmuştur. Renault bu satın alma ile birlikte hiçbir faaliyetinin bulunmadığı Japonya pazarının yüzde 15'ine, A.B.D. pazarının da yüzde 4,5'ine sahip olmuştur.
- *Gelişmekte olan pazarlardaki yatırımlar* : İki firmanın geliştirmekte olan pazarlardaki yatırımları da birbirini tamamlayıcı özellik göstermektedir. Nissan Asya ve Avustralya pazarlarında, Renault ise Doğu Avrupa pazarında söz sahibidir. Ayrıca iki firma da, geliştirmekte olan Latin Amerika ülkelerinde üretimlerine devam etmektedir.
- *Ürün sınıflarının benzer olması* : İki firmanın ürün sınıflarının birbirine benzer olması, üretim, pazarlama, ar&ge ve ürün mühendisliği gibi alanlarda yapılan çalışmaların ortak olarak yürütülebilmesini sağlamıştır. Tasarım, mühendislik ve üretim teknolojileri oldukça uyumludur.

- *Maliyet tasarrufuna verilen önem* : Maliyet tasarrufu bu satın alma uygulamasında en fazla dikkat edilen konularından birisi olmuştur. Bu amaca yönelik olarak verimsiz üretim tesislerinin kapatılması, fazla işçilerin işlerine son verilmesi konusunda gerçekçi adımlar atılmıştır. Nissan'ın tekrar kara geçirilmesinde maliyetlerin azaltılması önemli bir rol oynamaktadır.
- *İyi planlanmış bir birleşme süreci* : Satın alma süreci sonrasında hızla Nissan'ın yeniden yapılandırılması çalışmalarına başlanmıştır. Hedefler belirlenmiş, programlar oluşturulmuştur. Nissan'ın borçları için ödeme planı yapılmıştır. Satın alma sonrasında iki firmanın dışından yeni bir genel müdür atanmıştır. Tüm bu çalışmalar en kısa zamanda tamamlanmıştır. Daimler – Chrysler birleşmesinde olduğu gibi uzun ve yavaş bir süreç izlenmemiştir.
- *Nissan'ın gücü* : Nissan mali yönünün haricinde her konuda oldukça güçlü bir firmaydı. Tek eksik yönü olan finansman kaynağının sağlanması ile kara geçmeyi başarmıştır. Nissan'ın, üretim, teknoloji ve çalışan gücü bu kara geçişte en önemli etkenler olmuştur.

SONUÇ

Küreselleşme sürecinin başlaması ile birlikte ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi ve sosyal ilişkiler gelişmiş ve ticari engeller giderek ortadan kalkmaya başlamıştır. İşletmeler bu süreçte uluslararası pazarlara açılarak mevcut pazarlarını genişletmeyi amaçlamıştır. Teknolojik ilerlemeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarının benzeşmesi, artan üretim maliyetleri, işletmelerin farklı pazarlara yönelme isteği ve rekabet ve rakip sayısının giderek artması gibi etkenler de küreselleşme sürecine hız katmıştır. İşletmelerin böylesi bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürüp etkinliklerini arttırabilmeleri için izleyebilecekleri en belirgin stratejiler, büyüme dayalı stratejiler olmuştur. İşletmeler sahip oldukları kaynakları, içerisinde buldukları koşulları ve geleceğe ilişkin hedefleri dikkate alarak, çok çeşitli büyüme stratejisi alternatiflerinden yararlanmaktadır.

Büyüme stratejileri uygulamalarına otomotiv sanayiinde de sıklıkla rastlanılmaktadır. Otomotiv firmaları, tedarikçiler karşısındaki güçlerini arttırmak, pazarlarını ve ürün yelpazesini genişletmek, ar&ge harcamalarını azaltmak, üretim teknolojilerini geliştirmek, ürün kalitesini arttırmak, pazara giriş engellerini kaldırmak ve ölçek ekonomisinden yararlanarak birim maliyeti düşürmek gibi temel nedenlerle bu stratejilere başvurmaktadır. Büyüme stratejilerinden yukarıda açıklanan faydaları sağlayarak güçlerini birleştiren üreticiler karşısında, diğer üreticilerin yalnız başlarına ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle önümüzdeki yıllarda da otomotiv sanayiinde büyüme stratejisi uygulamalarına devam edileceği ve 2005 yılına kadar dünyada beş ya da altı üretici firmanın kalacağı tahmin edilmektedir.

Söz konusu büyüme stratejilerinin bazıları başarı ile sonuçlanırken, diğer stratejilerde hedeflenen başarı elde edilememektedir. Otomotiv ya da otomotiv sanayii ile ilişkili sektörlerde faaliyetlerini sürdüren firmaların büyüme stratejilerinde başarılı olabilmeleri için, bazı konulara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Her şeyden önce büyüme stratejisinden yararlanacak firmalar, mevcut kaynaklarını ve durumlarını gerçekçi bir şekilde tespit etmelidir. Ardından ileriye dönük hedefleri somut bir biçimde belirlemelidir. Firmalar belirledikleri hedeflere ulaşırken en uygun büyüme stratejisini seçmelidir. Büyüme stratejisi seçilirken, alternatif stratejiler karşılaştırılmalı ve her bir stratejinin olumlu ve olumsuz yönleri saptanmalıdır. Söz konusu büyüme dış kaynaklar

yardımıyla gerçekleştirilecek ise, ortak seçimine çok dikkat edilmelidir. Ortağın mevcut yapısı ve ortaklığın sağlayacağı ek değer doğru bir biçimde belirlenmelidir.

Rakiplerin büyüme stratejisi uygulamaları ve sonuçları yakından takip edilmelidir. Geçmişte otomotiv veya benzer sanayilerde gerçekleştirilen büyüme stratejileri ve sonuçları da dikkatle incelenmelidir. Otomotiv firmaları, pazar ve çevresinde yaşanmakta olan değişimleri sürekli olarak izlemelidir. Değişimlere karşı yabancı kalınmamalı, pazar ve çevresinde oluşabilecek fırsatlar hızla değerlendirilmeli, tehditlere karşı da aynı hızla önlemler alınmalıdır.

Büyüme süreci iyi bir şekilde planlanmalıdır. Büyüme sürecinin süresi ve bu süreçte çalışılacak ekip dikkatli bir biçimde belirlenmelidir. Ayrıca uygulanan büyüme stratejisi, rekabet kanunları ile ters düşmemelidir. Belirtilen tüm bu hususlar büyüme stratejisinin başarılı olup olmasını doğrudan etkileyecektir.

Söz konusu faktörlerin büyüme stratejileri üzerindeki etkisi, incelenen örnek olaylarda da görülmüştür. Daimler Benz ile Chrysler arasında gerçekleşen birleşmede, birleşme sürecinin iyi bir şekilde planlanmaması, büyümenin hedeflendiği pazarlarda güçlü rakiplerin bulunması, birleşme süreci sonrasında maliyet tasarrufunun göz ardı edilmesi, söz konusu birleşmenin gelişmekte olan pazarlara yönelik olmaması, kültürel ve yapısal uyum problemlerinin bulunması ve rakiplerin başarılı büyüme stratejisi uygulamaları gibi etkenler bu birleşme stratejisinin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açmıştır.

Renault'un Nissan'ı satın alma stratejisinde ise, iki firmanın birbirlerinin pazarlarını iyi bir biçimde tamamlamaları, gelişmekte olan pazarları dikkate almaları, firmaların ürün sınıflarının benzer olması, satın alma sonrası maliyet tasarrufuna dikkat edilmesi, satın alma sürecinin iyi bir biçimde planlanması gibi faktörler, satın alma stratejisinin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlamıştır.

Büyüme stratejilerinin sonuçları, otomotiv sanayiine girdi sağlayan tedarikçi firmalardan, otomotiv ürünlerini kullanan nihai tüketicilere kadar geniş bir kesimi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Otomotiv üreticileri tedarikçi bir firmayı satın almak yoluyla dikey olarak bütünleşebildikleri gibi, iki otomotiv üreticisi bir araya gelip ortaklık kurarak işbirliğine gidebilmektedir. Bu stratejilerin uygulanmasındaki amaç, tedarikçiler üzerindeki gücü arttırmaktır. Benzer şekilde küresel bir büyüme stratejisinin sonuçları nihai tüketicileri

de etkileyebilmektedir. Alman BMW'nin İngiliz Rover'ı satın alması örneğinde olduğu gibi, Türkiye'deki Rover kullanıcıları distribütör firmanın değişmesi nedeniyle mağdur olmuşlardır. Görüldüğü gibi, küresel çapta gerçekleşen bir büyüme stratejisi uygulaması yerel tüketicileri bile etkilemiştir.

Bu nedenle otomotiv sanayii ile doğrudan ya da dolaylı ilişkisi bulunan tüm kesimler, küresel büyüme stratejilerinin olumsuz sonuçlarına karşı önceden önlemlerini almalıdır. Yerli otomotiv üreticileri, distribütör firmalar ve yetkili satıcı ve servisler faaliyet alanlarını çeşitlendirmelidir.

Tüketiciler araç alımı yaparken, alternatifleri inceleyerek ileride kendilerine her konuda sorun çıkarmayacak araçları bulmaya çalışmalıdır. Çünkü küresel bir büyüme stratejisi araçların değerini düşürebildiği gibi, sahiplerine de bakım, onarım ve ikinci el satış gibi konularda problemler yaşatabilmektedir.

Mevcut ve potansiyel rakipler de, pazarda yaşanan gelişmeleri dikkatle takip ederek büyüme stratejisinin doğurduğu fırsatlardan hızla yararlanmalı, yaratacağı tehlikelere karşı da aynı hızda önlem almalıdır. Otomotiv sanayiinde çalışanlar teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, bilgi açısından kendilerini sürekli olarak yenilemelidir. Çalışanlar küresel büyüme stratejisi sonucu oluşan yeni organizasyon yapılarında ancak, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip oldukları takdirde yer bulabileceklerdir.

Yan sanayiciler de küresel büyüme stratejisi eğilimini yakından takip etmelidir. Yan sanayi firmaları zaten azalmakta olan üreticilerin taleplerini karşılayabilmek için üretim miktarlarını ve kalitelerini arttırmalıdır. Küçük sanayi sitelerinde çalışanlar gelişen yeni teknolojiler konusunda bilgi düzeylerini yükseltmelidir. Yedek parça ticareti yapanlar da stoklama yaparlarken dikkatli davranmalıdır.

Devlet ve hükümetler otomotiv sanayicilerinin küresel büyüme stratejileri doğrultusunda oluşturdukları yeni yatırım planlarını takip ederek, bu yeni yatırımları ülkeye çekmeye çalışmalıdır. Ford'un yeni fabrikasını İzmit'te kurması için hükümet tarafından fabrika arazisinin bedelsiz olarak verilmesi, bu konuya önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu ve benzeri yatırımların istihdam, teknoloji, ihracat gibi konularda ülke ekonomisine sonsuz katkıları olacaktır.

KAYNAKÇA

- AAKER A.David, *'Strategic Market Management'*, John Wiley & Sons Inc. – U.S.A., 1992.
- AHİTOV İgal – ÖZŞAHİN Batuhan, "Türk Otomotiv Sanayii'nin Geleceği", *Global Bülten - Global Menkul Değerler A.Ş.*, Ocak 2001.
- AKAT Ömer, *'Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi'*, Ekin Kitapevi Yayınları – Bursa, 1996.
- AKTAN Coşkun, "Global Ekonomik Entegrasyon ve Türkiye", *Dış Ticaret Dergisi - Ankara*, 1999 Ocak
- ANSLINGER L.Patricia – COPELAND E.Thomas - "Şirket Satın Alma Yolu ile Büyüme", *Büyüme Stratejileri* – MESS Yayınları, Çeviren: Levent CİNEMRE, 1999.
- ARABAM.COM VERİ TABANI, www.arabam.com, 2000.
- ASLANOĞLU A Rana, "Globalleşme ve Dünya Kenti", *Toplum ve Bilim Dergisi*, Sayı:69, 1996.
- AUTOSHOW Dergisi*, Sayı:40, 05.10.1999.
- AYDEMİR Mustafa, "Uluslararası Pazarlara Açılmada Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi", *6 Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı* – Akdeniz Uni. İİB.F. – Antalya, 1998.
- AYDIN Nurhan, *"Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler - Joint Ventures"*, Anadolu Üniversitesi Yayınları – Eskişehir, 1997.
- AZCANLI Ahmet, *"Türk Otomotiv Sanayiinin Tarihsel Gelişimi"*, Otomotiv Sanayicileri Derneği Yayınları- İstanbul, 1995.
- BARAN Muhteşem, *'Benchmarking'*, Antalya Eğitim Vakfı Seminer Notları, 1998.
- BERK Niyazi, *"Finansal Yönetim"*, Türkmen Kitapevi – İstanbul, 3.Baskı, 1998.

BLANCHARD Ken, WAGHORN Terry, "Geleceği Yönetmek", Çeviren:Mehmet Özcan, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları – İstanbul, 1997

BMW Group, "BMW: Its history and its products", www.bmw.com, 2000.

CASSERES Gomes Benjamin, "Do you really have an alliance strategy ?", *Strategy & Leadership*, September-October, 1998.

CERTO C.Samuel – PETER J.Paul ' *Strategic Management* ', McGraw Hill Inc.–U.S.A., 1990.

ÇETİNER Yılmaz, ' *Otomobilin Öyküsü* ', AD Yayıncılık- İstanbul, 1996

CHURCHILL A Gilbert, PETER J Paul, "Marketing, Creating Value for Customers", Austen Press – Richard D.Irwin Inc – U.S.A., 1995.

COLBY Laura, "Daimler – Chrysler : Married to Globalism", *Institutional Investor, International Edition*, , Vol:24, Issue:1, Ocak 1999.

CONSTANTINOS C.Markides, "Çeşitlendirmek ya da Çeşitlendirmemek", *Büyüme Stratejileri* – MESS Yayınları, Çeviren: Levent CİNEMRE, 1999.

CRAIG C Samuel, DOUGLAS P.Susan, ' *Global Marketing Strategy* ', Mc.GrawHill Book Co – Singapore, 1995.

DAIMLER – CHRYSLER Web Sayfası, www.daimlerchrysler.com, 1998.

DAYINLARLI Kemal, "Joint Venture Sözleşmeleri", Dayınlarlı Hukuk Yayınları Ltd.Şti. – Ankara, 1989.

DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI, "İhracat Stratejisi", www.dtm.gov.tr, 2000a.

DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI VERİ TABANI, www.dtm.gov.tr, 2000b.

DİNÇER Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş. – İstanbul, 1997

ECONOMİST, "Renaissant", Vol.350, Issue.8111, 20.03.1999.

ERBAY Yusuf, "Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri", Mahalli İdareler Genel Müd. Yayınları - Ankara, Y No : 11, 1996.

ERGİN Esin. "İşletme Politikası", Der Yayınları – İstanbul, 1992.

ESİN Arif, "Gümrük Birliğinin Otomotiv Yetkili Satıcılarına Etkileri", Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği-İstanbul, 1995.

GÖKAL İsmail, "Global Değişim, Stratejik Ticaret Politikası ve Türkiye için bir Ticaret Senaryosu", *Dış Ticaret Dergisi* - Ankara, Nisan - 1997a.

GÖKAL İsmail, "Globalleşme", *Dış Ticaret Dergisi* - Ankara, Ekim - 1997b

GÜVENÇ Nazım, "Globalizm", Yön Matbaası – İstanbul, 1998.

HAMMER Michael, CHAMPY James, "Değişim Mühendisliği", Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları – İstanbul, 1997.

HILL W.L.Charles – JONES R.Gareth, "Strategic Management", Houghton Mifflin Company – U.S.A., 1992.

HURRİYET GAZETESİ, 27.Mayıs.1998a.

HURRİYET GAZETESİ, 12.Ocak.1999a.

HURRİYET GAZETESİ, 4-Nisan-1999b.

HURRİYET GAZETESİ, 28-Mart-1999c.

HURRİYET GAZETESİ, 15-Mart-2000a.

HÜRRİYET GAZETESİ, Pazar Ekonomi Eki, 29-Ekim-2000b.

HÜRRİYET GAZETESİ, 16-Mart-2000c.

HÜRRİYET GAZETESİ, 23. Aralık 2000d.

HÜRRİYET GAZETESİ, 24. Aralık.2000e.

HÜRRİYET GAZETESİ, 29. Ekim.2000e.

HÜRRİYET GAZETESİ, 26. Ekim.2000f.

IHRACATI GELİŞTİRME MERKEZİ VERİ TABANI, www.igeme.org.tr, 2000.

KARAKOYUNLU Erdoğan, "Değişim, Değişimin Toplum, İşletmeler, İşçiler ve Çalışma Hayatına Etkileri", *Yeni Türkiye Dergisi*, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı 20, Mart – Nisan 1998.

KEAGEN J WARREN, "*Global Marketing Management*", Prentice Hall Inc., U.S.A., 1995.

KOZLU Cem, "*Uluslararası Pazarlama*", Türkiye İş Bankası Kültür Yayın. – Ankara, 1995

KUTLU Erol, "*Dünya Ekonomisi*", Anadolu Üniversitesi Basımevi – Eskişehir, 1998.

MCGRAW HILL COMPANIES INC., "Dangerous Liaison : Renault–Nissan", *Business Week*, 29.03.1999

MILLER Alex, "*Strategic Management*", The Mc Graw Hill Companies – U.S.A., 1998.

MONTANARI R.John – MORGAN P.Cyrill – BRACKER S.Jeffrey, "*Strategic Management*", The Dryden Press – U.S.A., 1990

MUCUK İsmet, "*Modern İşletmecilik*", Türkmen Kitapevi – İstanbul, 1998.

MUCUK İsmet, "*Pazarlama İlkeleri*", Türkmen Kitapevi – İstanbul, 1997.

ONKVISIT Sak – SHAW J.John, “*International Marketing, Analysis and Strategy*”, Macmillan Publishing Company – U.S.A., 1993.

OTOMOTİV SANAYİİ DERNEĞİ VERİ TABANI, www.osd.org.tr, 2000.

ÖZŞAHİN Batuhan, “ Otomotiv Dünyasında Evlilik Rüzgarları”, *Global Bilten – Global Menkul Değerler A.Ş.*, Kasım –1999.

PARA DERGİSİ. Sayı : 16-Şubat-1998.

POWER DERGİSİ, Sayı : Ağustos 1998.

POWER DERGİSİ. Sayı : Mayıs 1999.

RENAULT WEB Sayfası, www.renault.com, 2000.

RHINESMITH H Stephen, “*A Managers Guide To Globalization*”, Second Edition, Irwin Publishing- USA, 1996.

SABAH GAZETESİ 26 Ocak 1998a.

SABAH GAZETESİ, 31 Aralık 1998b.

SABAH GAZETESİ, 20 Ocak 1999.

SABAH GAZETESİ, 12 Kasım 1999.

SANDIK Ufuk, “Dünya Otomotivi Kemer Sıkıyor”, *Hürriyet Gazetesi Ekonomi Eki* - İstanbul, 24.12.2000.

STUCKEY John - WHITE David, “ When and when not to vertically integrate.”, *The Mc. Kinsey Quarterly*, Number 3, 1993.

ŞAYLAN Gencal, “*Küreselleşmenin Gelişimi*”, İmge Kitapevi – Ankara, 1997.

STRICKLAND Thompson, "Strategic Management", Richard D Irwin Inc. – U.S.A., 1990.

TAŞIT ARAÇLARI YAN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ, www.taysad.org.tr, 2000

TEK Ömer Baybars, "Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları", Cem Matbaacılık – İstanbul, 1997.

TERPSTRA Vern, SARATHY Ravi, "International Marketing", Dryden Pr. – U.S.A., 1997.

TUNA Yusuf, "Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler", *Süreç Dergisi*, Gümrük Birliği Özel Sayısı. Sayı 17 – 18, 1998.

TÜRKİYE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME VAKFI VERİ TABANI www.ttgvy.org.tr, 2000.

ULUDAĞ İHRACATÇI BİRLİKLERİ VERİ TABANI www.uib.org.tr, 2000.

ULUSLARARASI MOTORLU ARAÇ ÜRETİCİLERİ DERNEĞİ VERİ TABANI, www.oica.net, 2000.

YAĞCI Hamiyet, "Türkiye Dünya İle Entegrasyonun Neresinde?", *Dış Ticaret Dergisi* - Ankara, 1997 Temmuz.

YALAZA Özlü, "Dünya Piyasalarında Şirket Birleşmeleri", *Global Bilten* – Global Menkul Değerler A.Ş., Kasım – 2000.

YÜCE And, "Günümüzde Otomotiv Teknolojisi", The Shell Company of Turkey Limited – Ankara, 1997.

YÜKSEL Nihat, "Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim", Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları – İstanbul, 1997.

WRIGHT Peter- PRINGLE D Charles – KROLL J.Mark, "Strategic Management", Allyn and Bacon Press – U.S.A., 1992.

WRIGHT Peter - KROLL J.Mark – PARNELL John, "Strategic Management", Prentice Hall Inc. – U.S.A., 1996.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : A Serkan Arıcı
Doğum Tarihi ve Yeri : Antalya – 25/05/1974
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Anadolu Teknik Lisesi
Lisans Diploması : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans Diploması :
Tez Konusu : Dünya Otomotiv Sanayiinde Küresel Büyüme Stratejileri ve
Türk Otomotiv Sanayii Üzerindeki Etkileri
Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Faaliyetleri

Benchmarking Semineri
Antalya Eğitim ve Araştırma Vakfı
13 / 02 /1998

Eğitimcilerin Eğitimi Semineri
Antalya Eğitim ve Araştırma Vakfı
28 / 02 /1998

Müşteri İlişkileri Semineri
Antalya Eğitim ve Araştırma Vakfı
03 / 05 /1998

Müşteri Memnuniyeti Eğitimi
ISUZU
11 / 08 /1999

Finansal Yönetim Eğitimi
ISUZU
12 / 08 /1999

İş Denevimi

Pırlı Şirketler Grubu / Antalya
(MAN, Isuzu, BMC, Renault, Renault Trucks ve Shell Madeni
Yağlar Antalya Bölge Bayii)
Yedek Parça ve Madeni Yağ Satış Yöneticisi
Kasım 1997 - Mart 2000