

# BASIN BÜLTENİ

## AMBARGO

Bu Raporun içeriğinin kısmen veya tamamen basılması, yayınlanması ve elektronik ortamda dağıtılması 18 Eylül 2001 saat 17.00 GMT'den önce yapılmayacaktır.

TAD/INF/PR22  
18 Eylül 2001

## REKABET MÜCADELESİNİ KARŞILAMAK: ULUSLARARASI ŞİRKETLERİN YEREL ÜRETİCİLER İLE BAĞLANTILARININ KURULMASI

Globalleşen dünya ekonomilerinde doğrudan yabancı yatırımların (FDI - foreign Direct Investment)<sup>1</sup> öneminin artıyor olması sonucunda ülkeler çıkarlar alanlarını genişletmeye çalışmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler açısından bunun gerçekleştirilmesi yolunda en etkili yöntemlerden bir tanesi eğitim, beceri, bilgi ve teknolojinin bir arada kullanılmasını sağlayan en güçlü kanal olan yerli şirketlerin yabancı ortaklıklarla ilişki ve bağlantıların teşvik edilmesidir. Bu konu, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development) tarafından bu yıl yayınlanan Dünya Yatırım Raporu'nun da (World Investment Report)<sup>2</sup> ana temasını oluşturmaktadır. Söz konusu rapor, bu bağlantıların yaygınlaştırılmasında karşılaşılan zorlukları incelerken, gelişmeye olan olumlu etkilerini de irdelemektedir.

Bağlantılar, içinde kaynaştıkları ekonomilerin yanı sıra yabancı yan kuruluşlar ve yerel şirketlere de yarar sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkeler için, yabancı yatırımcılar ile yerel üreticinin bağlantılarının oluşturulması özel bir önem taşımaktadır. Yabancı yatırımcılar açısından bakıldığında ise teknoloji ve ürünlerin koşullara daha iyi adapte edilmesi, yerel üretimle masrafların azaltılması, daha fazla uzmanlaşma ve esneklik sağlanabilir. Teknolojik olarak gelişmiş yerel tedarikçilerin varlığı, dışardaki teknolojik ve kalifiye kaynaklara da kolayca ulaşılmasıyla, kendi yaratıcı gücünü oluşturarak yabancı yatırımcıyı destekler. Yerel üreticiler açısından bakıldığında, bağlantıların doğrudan etkisi genel olarak üretim ve istihdam artışı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler aynı zamanda, bağlı şirketler arasında bilgi ve tecrübe transferine de olanak sağlamaktadır. Sıkı ve yoğun bir bağlantılar ağı üretim verimliliği yanında üretim artışı, teknolojik ve idari beceri düzeyi artışı ile işbirliği içinde olan şirketlerin pazar çeşitliliğine yol açabilir. ENGTEK (Bakın: Kutu 1) örneği; bu tür bağlantıların gelişmekte olan ülkelerdeki yerel şirketlerin büyümelerini ve stratejilerini nasıl globalleşmeye başlattıklarını gösterir. Yatırım yapılan ülkenin bütünü için bağlantılar,

ekonomik faaliyetleri canlandırırken, yerel üretimin ithal malların yerini almasıyla, ödemeler dengesine de katkıda bulunabilir. Üreticilerin güçlendirilmesi yatırım çeken ülkedeki ekonominin tamamını etkilerken, hareketli bir yatırım sektörü yaratır ve yabancı yatırımcıyı bölgeye daha ilgili hale getirecektir.

Uluslararası Sirketler (TNC'ler)<sup>3</sup> arasındaki son eğilim; kendi ana faaliyetlerine daha fazla odaklanmak ve diğer faaliyetleri dışarıdan iş gören işletmelere bırakmaktır ki bu da firmaların TNC'lerin global üretim sistemlerine bağlantı sağlamaları için yeni olanaklar yaratmaktadır. Ortalama büyüklükteki üretici bir firma gelirinin % 50 den fazlasını satın alınan girdiler için harcayabilir. Ancak, sektöründe lider olan bir TNC'a tedarikçi olmak kolay bir iş değildir. Rekabetle artan baskılar yatırımcının yerel tedarikçisini maliyet, kalite ve zamanında teslimat gibi çok katı kurallara uyabilecek olanlar arasından seçmeye zorlamaktadır. Bu durum genellikle global endüstriler için (elektronik endüstrisi, ve oto sanayi gibi) yabancı yatırımcının yerel üreticileri kullanmak yerine, diğer TNC'leri tedarikçi olarak tercih etmelerine yol açar.

WIR01, yabancı yatırımcıların yerel şirketler ile tedarikçi bazında oluşturdukları ilişkilerin derecesinin, şirket seviyesindeki strateji ve algılama farklıklarının yani sıra, söz konusu maliyet-kar ilişkisine bağlı olduğuna işaret etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki yerel tedarik seviyesini etkileyen faktörlerden en önemlisi, muhtemelen tedarik kapasitesinin var olup olmadığı ile ilişkilidir. Etkili yerel üreticilerin eksikliği, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bağlantıların kurulması karşısında en önemli engeldir.

### **Karşılıklı Çıkarlar**

WIR2001'de ele alındığı gibi, bağlantıların sağlayabileceği karşılıklı çıkarların biliniyor olması yüzünden TNCler ve yatırım yapılan ülkenin hükümeti üretimi geliştirme ve bağlantıları sağlama programları oluşturular. Bu konudaki başarılı çalışmalardan Saint Gobain'ın Hindistan'daki tedarikçi gelişim çabaları (Kutu 2), İrlanda bağlantı gelişim programları (Kutu 3) ve Singapur 'daki Yerel Sanayi Güncelleştirme Programları(Kutu 4) örnek gösterilebilir..

Raporda; “TNC'lerin yerel tedarikçiler ile bağlantı kurmalarının kendi menfaatlerine olmasına karşın bağlantıların tesvikiinde hükümetlerin de önemli rol oynayabildiği” belirtilmektedir. Şirketlerin yerel tedarikçi kullanma eğilimleri, yerel üreticileri kullanarak maliyetlerin azaltılmasını ve/veya karşılıklı çıkarların artırılmasıyla ilgili konularda hükümetlerin çeşitli engellere karşı uyguladıkları politikalarından etkilenebilir.. Örneğin, TNC'ler bu işlere uygun tedarikçi şirketlerin varlığından habersiz olabilir veya bu firmaların kullanılmalarını pahalı bulabilir.

Birçok ülkede edinilen tecrübelerle dayanarak, WIR01 bağlantıların tesviki için kullanılacak belirgin önlemleri içeren bir menü sunmaktadır. Bunların arasında bilgi alışverişi, eşleştirme, yabancı yatırımcının yerel şirketlerin teknolojik kapasitelerinin ve kabiliyetlerinin güncelleştirilmesini hedefleyen programlara katılmaya teşvik edilmeleri, yerel tedarikçi şirketlerin yararına yabancı kuruluşlar ile ortaklık içinde eğitim programlarının tesisi

ve yerel tedarikçi şirketlerin finansman olanaklarına kavusmaları için değişik planların uygulamaya sokulması çalışmaları yer almaktadır.

Kosta Rika, Çek Cumhuriyeti, İrlanda, Malezya, Singapur ve Birleşik Krallık gibi birkaç ülke değişik yöntemlerin bir karışımını içeren ve seçilmiş sanayi ve şirketleri hedef alan kapsamlı bağlantı geliştirme programları tesis etmişlerdir. Bu gibi programlar genelde çok başarılı sonuçlar vermişlerdir.

İyi hedeflenmiş hükümet uygulamaları daha fazla bağlantıların kurulmasını sağlar ki, bu da canlı bir yerel sanayiinin gelişimine katkıda bulunacak olan TNC'lerden daha fazla bilgi akışını temin eder. Tabii ki diğer gelişme projelerinde olduğu gibi; bağlantı teşvik çalışmaları yatırım yapılan ülkenin şartlarına uymak durumundadır ve özel sektör ve diğer sermaye sahipleri ile yakın işbirliği içinde gerçekleştirilmelidir. Daha fazla sayıda bağlantı teşvik projesi yürürlüğe sokulmasıyla, daha çok sayıda küçük ve orta büyüklükte işletmeler (KOBİ) gelişme ve hedeflenen FDI teşvik projelerinden faydalanabilmekte ve başarılı olma şansları da o derece yükselmektedir.

FDI'dan elde edilecek olan yararları en yüksek düzeye çıkaracak yolları arayan stratejistler için gerekli olan veriler WIR01'da verilmektedir. Bu raporda diğer şirketler ve diğer ülkeler tarafından örnek olarak kullanılacak TNC bağlantı geliştirme çalışmalarından somut örnekler de verilmektedir.

#### **Kutu: 1: ENGTEK**

25 yıl kadar önce, simdilerde Eng Teknoloji Holdings Bhd (ENGTEK) olarak bilinen kuruluş Malezya'da bir arka bahçede delme kalıpları üreten küçük bir aile şirketi olarak 200 USD sermaye ile faaliyete başlamıştı. Bu gün ise aynı şirket dört ülkede yedi yan kuruluşu bulunan bir bilgisayar sabit disk sürücü ve yarı iletken sanayine tedarikçi şirket olarak global bazda girdi sağlayan bir şirket oldu. Geçen yıl, 2000 çalışanı toplam 63 milyon USD tutarında ciro yarattı. 1993 yılından beri Kuala Lumpur Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alıyor ve 1999 yılından beri ana tahtada işlem görüyor. ENGTEK'in uluslararası hale gelmesinde en büyük etkenler arasında; yatırımcı ve girişimci ruhunu ve idarenin özverili çalışmaları ile girişimcileri teşvik eden ortamın sağlanmasında öncü olan milli politikalar ve bu politikaya uyumun var olmasıydı. Bir başka anahtar faktör de, ENGTEK'in TNC'ler ile yakın ve sıkı bir işbirliği içinde ortaklık yapmış olmasıydı. Örneğin; Intel 1981 yılında yarı otomatik tel yapıştırıcı üretmesi için şirkete ihtiyaç duyduğu mali ve teknik yardımı sağladı. Advanced Micro Devices (AMD), Bosch, Fujitsu, Hewlett Packard, Maxtor, Readrite ve Seagate gibi çalışma ortakları ile ENGTEK ürünlerin tasarımına katkıda bulundu ve bu vesile ürün geliştirme konusunda kendi özel tecrübesini yansıtmaya imkanını bularak potansiyel rakipler nezdinde önemli avantajlar elde etti. İlk sıradaki tedarikçi şirket olarak ENGTEK TNC müşterilerinin global üretim sistemlerini daha da yüksek bağlantı seviyelerine getirdi ve zaman içinde değer zincirini yükseltmeyi başardı. Kurulan ortaklıklar sayesinde de ENGTEK kendi çapında bir TNC olma ve uluslararası hale gelme fırsatını yakaladı.

### **Kutu 2: Saint Gobain**

Bir Fransız şirketi olan Saint Gobain Hindistan'da Chennai'de bir flotal cam tesisi üretmeye karar verdiğinde potansiyel yerel tedarikçi firmalar konusunda bir çok problem yaşamıştı. Firmalar organize değildi ve coğrafi açıdan dağınıkti. Teknolojik olanakları kısıtlıydı ve yardım olmadan asgari standartlara ulaşmaları imkansızdı. Saint Gobain üretim başlamadan önce daha üç yıl evvelinden tedarikçi firmaların geliştirilmesi için özel uzman takımlar kurdu. Hindistan ve diğer ülkelerden gelen uzmanları barındıran takımlar ham maddelerin değerlendirilmesi, mühendislik ve teknik hizmetler yanında, bilgi teknolojisi desteği, ambalaj malzemeleri geliştirme ve lojistik geliştirme ve yönetimi konularında destek sağladı. Her bir takım maliyet ve iş geliştirme modelleri yaratmak, büyük oranda okuma yazma bilmeyen iş gücünü eğitmek ve şirketleri yönetim teknikleri ile donatmak için tedarikçi firmalar ile yakın bir ilişkiye girdi. Bu takımlar aynı zamanda finansal kuruluşlardan maddi yardım almaları amacıyla aracı olarak da hareket ettiler. İlk takımların Hindistan'a gönderilmelerinden dört yıl sonra hammadde ihtiyacının % 80'i yerel olarak sağlanabilir hale geldi ve bir çok tedarikçi firma ise diğer baska TNC lere Hindistan içinde satış yapar ve tedarik sağlar duruma yükseldi.

### **Kutu 3: İrlanda'nın Milli Bağlantı Programı**

Maliye Bakanlığı tarafından 1985 yılında kurulan bir hükümet organı olan Enterprise Ireland yabancı kuruluşların İrlanda ekonomisine entegre edilmelerine yardımcı bir çok bağlantı geliştirme programını yürütmekte. Buradaki ana fikir "karlı satışlar, ihracat, ve istihdamı önemli oranda artırmaya dönük sürdürülebilir bir rekabetçi avantajın müşteri şirketler nezdinde geliştirilmesi için ortaklık halinde çalışmak" olarak ortaya çıkmakta. Milli Bağlantı Programı (NLP-the National Linkage Programme) esasta yabancı yan kuruluşların yerel bazda tedarik ihtiyaçlarının giderilmesine dönük olarak aracı gibi çalışmaktadır. Yabancı yan kuruluşların kaynak ihtiyacının karşılanması sırasında yerel tedarikçilerin üretim profillerinin çıkarılarak bu konuda bir eşleştirme yapılması gayreti ön plana çıkmaktadır. Ve bunu gerçekleştirmek için de gittikçe artan oranda kapasite artırma çalışmalarına sahne olmaktadır. Hedef sanayiler arasında elektronik, mühendislik, sağlık ve bakım, metal ve plastik parça sanayi bulunmaktadır. Tedarikçi geliştirme programlarına katılacak olan İrlandalı firmaların seçiminde "anahtar kriterleri düşünce kapasitesine sahip, geleceği görebilen, hırslı ve dinamik" olması gereken yerel firmaların yönetim takımlarının olaya yaklaşım biçimleridir.

Seçilmiş olan yerel şirketler ile beraber NLP işletme problemlerini ortadan kaldırmaya çalışmakta ve pazarlama kabiliyetlerini en üst düzeye çıkarmaya gayret etmektedir. Alt-montajcı olma konusunda tedarikçi firmaların büyüyen ihtiyacına cevap olarak bu kuruluş yabancı yan kuruluşlara tekli parça sağlayıcı olmaya odaklanma yerine aynı zamanda yerel sanayilerin tedarikçi firmalar ile değerlendirilmesi suretiyle yeniden yapılandırılmasını teşvik etmektedir.

1985 ile 1997 yılları arasında Enterprise Ireland bağlantı programına tahminen 250 kadar yabancı yan kuruluşu katmayı başarmıştır. Bu süre zarfında İrlanda da faaliyet gösteren yabancı yan kuruluşlar ham madde ihtiyaçlarını yerel olarak karşılama konusunda dört misli daha fazla İrlanda'ya yönelmişler ve hizmet alimlerini de iki mislinden fazla arttırmışlardır. Buna karşılık tedarikçi firmalar satışlarını % 83 oranında artırarak üretimlerini % 36 ve istihdamı da % 33 oranında büyütmüşlerdir. Bunlardan bir çoğu uluslararası başarılı alt müteahhitler olarak faaliyet göstermeye başlamışlardır.

#### **Kutu 4: Singapur'daki Yerel Sanayi Güncelleştirme Programı**

Hükümetin Yerel Sanayi Güncelleştirme Programı (Local Industry Upgrading Programme-LIUP) nin ana hedefi Singapur'u "bilgi sanayiın Kabe'si" haline getirmektir. Bu program uyarınca TNC ler yerel sanayi ile uzun vadeli ilişkiye girmeye teşvik edilmekte ve ürün ve illetim sistemlerini güncelleştirmelerine yardımcı olmaları istenmektedir. LIUP nin kendisi yabancı şirketler ile yakın ilişki içinde çalışan firmalara organizasyon ve mali konularda tedarikçilerini güncel hale getirmeleri ve daha da geliştirmeleri için destek vaat etmektedir. Bu programa katılan TNC ler de bunun karşılığında satıcı geliştirme programlarına katılarak yarar sağlayacaklarını ummaktadır.

LIUP nin faaliyetleri arasında bir çok destek programları vardır. Kendisine ait Küçük İşletmeler Geliştirme Kurulu onları daha da rekabetçi kılacak olan programlara katılan ve yerel sanayiye destek olan yabancı yan kuruluşların temsilcilerinin maaşlarına katkıda bulunmaktadır. Yerel tedarikçiler uluslararası olmaya teşvik edilmekte ve özellikle de Güney -Doğu Asya'da veya başka yerlerde üretim tesisi kurduklarında kendi TNC müşterilerini takip ederek yalnız bırakılmamaktadır. Bu vesile, Singapur hükümeti sermaye yükseltme işlemlerinin özellikleri ve içeriği konusunda etkisini devam ettirmekte ve kontrol altında tutmaktadır.

Bu program uyarınca bazı yerel firmalar ki; bunlar arasında, Advanced Systems Automation ve Manufacturing Integrated Technology vardır, yerel tedarikçi firma olmaktan çıkıp karmaşık işlemler gerçekleştiren uluslararası kuruluşlar haline gelmişlerdir. Her iki şirket de bu gün tercih edilen global bazda çalışan ilk el tedarikçi şirket olarak kendi TNC müşterilerine hizmet vermeye devam etmektedir. Bu durumda görülen o ki, Singapur'un yaklaşımlı hedef olarak seçilen bir FDI teşvik stratejisini bir bağlantı programı ile ilişkilendirmektedir ve bunun da yerel girişimizi bazında olumlu etkileri olmuştur.

Bu basın duyurusu ve de World Investment Report 2001'in yayınlanması ile ilgili bilgiler (Rapordan alıntılar dahil) aşağıdaki İnternet adresinden de temin edilebilir:

<http://www.unctad.org>

Daha fazla bilgi için lütfen : Division on Investment, Technology and Enterprise Development Direktörü Karl P. Sauvant, ile temas kurunuz, tel: +41 22 907 5707, faks: +41 22 907 0498, e-posta: karlsauvant@unctad.org, Basın Sözcüsü, Erica Meltzer, tel: +41 22 907 5365/5828, veya Enformasyon Sorumlusu, Alessandra Vellucci, tel: +41 22 907 4641/5828, faks: +41 22 907 0043, e-posta: press@unctad.org

<sup>1</sup> "Foreign Direct Investment - Doğrudan Yeni Yabancı Sermaye Yatırımları" bir ülkede yerleşik bir kuruluşun yönetim kontrolünün, başka bir ülkede yerleşik olan bir kuruluş tarafından yürütüldüğü bir yatırım modelidir. FDI, yabancı bir kuruluştaki uzun vadeli menfaatler dolayısıyla sürekli hale gelen bir ilişkiyi kapsar.

<sup>2</sup> The World Investment Report 2001: Satis No: E.01.11.D.12 ISBN 92-1-112523-5) Birleşmiş Milletler Yayınları Satis Bürosundan 49\$'a temin edilebilir, gelişmekte olan ülkeler için fiyat 19\$' dir. Adres :United Nations Publications, Sales Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax : + 41 22 917 0027, E-mail [unpubli@un.org](mailto:unpubli@un.org), Web <http://www.un.org/publications> veya United Nations Publications, Two UN Plaza, Room DC2-853, Dept. PRES, New York, NY 10017, USA, Tel + 1 212 963 83 02 veya + 1 800 253 96 46, Fax + 1 212 963 34 89, E-mail [publications@un.org](mailto:publications@un.org)