

Ayrışmanın Getirdiği Stratejik Zorluklar

Şirketinizin Çin'deki geleceğine yön verin.



YAZARLAR

J. Stewart Black
INSEAD'da Profesör

Allen J. Morrison
Thunderbird School of Global
Management'ta Profesör

K

**ORONAVİRÜS KRİZİ-
NİN PATLAK** verdiği ilk
haftalarda N95 maskesi
başta olmak üzere yoğun

talep gören pek çok medikal ekipmanda yaşanan tedarik sıkıntısı gerek Amerikalı politikacıların gerekse halkın nezdinde ülkelerinin Çin'in üretim gücüne ne kadar bağımlı olduğunu bir kez daha gözler önüne sermişti. O dönem Trump yönetiminin Çin'e karşı takındığı agresif tavır, toplumda da geniş yankı buldu ve bu tutum beraberinde birtakım olumsuz sonuçlar da doğurdu. Öyle ki 2020 yılının ilk 10 ayında yayımlanan ve içinde "Çin'den ayrışma" ifadesi geçen haberlerin sayısı, ondan önceki üç yılda aynı ifadeye yer verilen haberlerin toplamından tam üç kat fazlaydı.

Mevcut durumda üst düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu ayrışmaya karşı. Nedenini ise tahmin etmek çok zor değil. "Çin pazarında kendimize bir yer edinmek için tam 13 yılımızı verdik. Öyle pat diye dükkanı kapatıp çıkamayız." Bunlar bir şirket yetkilisinin ağzından dökülen sözler. Üstelik bu düşüncesinde yalnız da değil. Görüşlerine başvurduğumuz şirket yöneticilerinin hiçbiri Çin'de var olabilmek için harcadıkları zamanın, eforun ve paranın boşa gitmesine razı değil.

Şirket CEO'ları, Biden yönetiminin daha ılımlı bir yaklaşım sergileyeceği beklentisiyle konunun bir süre sonra gündemden düşeceğini umuyor olabilir. Mesele sadece ABD'nin izlediği politikalarla alakalı olsaydı, bizler de bu umudun gerçekleşme ihtimalini savunabilirdik. Ne var ki Çin 15 yılı aşkın

süredir dış güçlerin ürettiği teknolojilere ve sunduğu imkanlara olan bağımlılığını azaltmak üzere etkili bir strateji izliyor. Yani durum Bush, Obama ve Trump'ın başkan olduğu dönemlerde de pek farklı değildi. Üstelik ülke bu stratejiyi bir 15 yıl daha uygulamaya kararlı. Dolayısıyla, bu makalede ayrıntılarıyla ele aldığımız ayrışma meselesi küresel şirketlerin stratejilerini ve dünyanın geleceğini şekillendirmeye uzun süreler daha devam edeceğe benziyor.

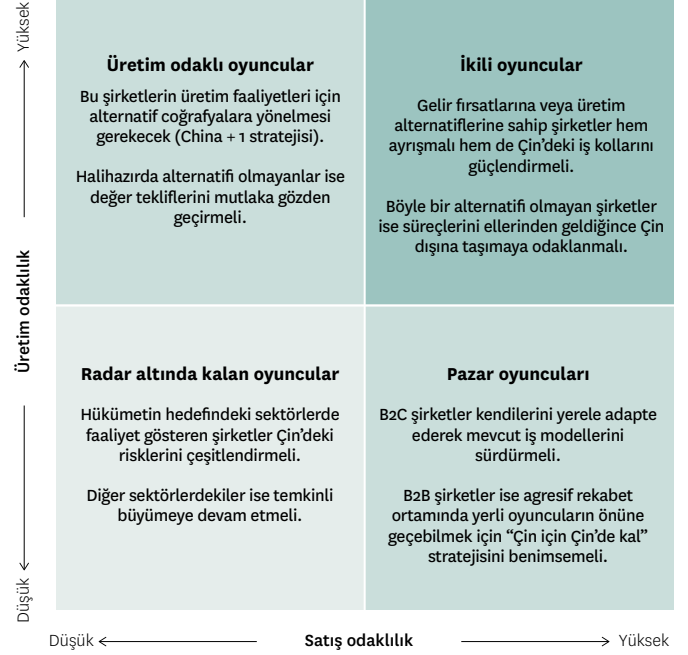
Bu çalışmada öne sürdüğümüz görüşler, bu alanda uzun yıllardır sürdürdüğümüz araştırmalarımızın ve deneyimlerimizin sonucunda ortaya çıktı. Bu süre zarfında, Çin'e 120'yi aşkın ziyaret gerçekleştirdik ve belirli dönemler Çin'in önde gelen üniversitelerinde misafir öğretim üyesi olarak görev aldık. Çalışmalarımız kapsamında, merkezi hükümet düzeyinden belediye idarelerine kadar çok sayıda diplomatla görüştük ve Çin'de yaşamakta olan 200'ü aşkın Batılı iş insanının uzman görüşlerinden faydalandık. Bunun yanı sıra, 10'u aşkın kapsamlı vaka çalışması gerçekleştirdik ve çok sayıda yabancı şirkete Çin pazarında etkin rekabet ve değer zinciri yönetimi ve benzeri alanlarda danışmanlık hizmeti verdik. Tüm bu çalışmalarımızda yalnızca şirketlerin Çinli rakiplerinin karşısında kendilerini nasıl konumlandıracaklarına odaklanmayıp bir adım geri atarak genel resmi yakalamaya ve Çin'in izlediği rekabetçi stratejiye dikkat çekmeye gayret gösterdik.

Çin Vizyonu

Çin ve ABD arasında son dört yıldır devam eden karşılıklı vergi artırım hamleleri ticaret savaşının ateşini

Çin'deki Yabancı Oyuncular için Dört Strateji

Yabancı şirketlerin ayrışma sürecinde izleyeceği stratejiler, şirketlerin faaliyetleri açısından yandaki kutucuklarda verilen kategorilerin hangisine girdiğine bağlı. Dikey eksen Çin pazarında fırsatları değerlendirme kabiliyetinin, yatay eksen ise Çin'deki üretim faaliyetlerinin şirket stratejilerinde nasıl bir yer kapladığını gösteriyor.



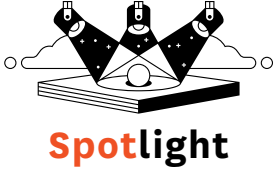
körüklemeye ve Amerikan kamuoyunu meşgul etmeye devam ediyor. Tartışmaların temelinde, ayrışma stratejisinin ABD'nin ithalat bağımlılığını azaltarak yurt dışı istihdamı ülke ekonomisine geri kazandıracağı ve böylelikle ülkenin sivil ve askeri altyapı güvenliğini güçlendireceğine dair görüşler var. Çin tarafında ise durum biraz daha farklı. Ülke ayrışmayla birlikte odağını ekonomik büyümeden ekonomiyi kontrol altına almaya yönelik icraatlara kaydırıyor. (Bkz. "Çin'in Ayrışma Stratejisi" bilgi kutusu.) Çin'in stratejisi üç temel hedef üzerine kurulu: (1) kritik gördüğü teknoloji ve ürünlerde diğer ülkelere ve yabancı sermayeli şirketlere olan bağımlılığını ortadan kaldırmak, (2) yurtiçi sektörlerde aslan payını yerli sermayeli şirketlerin alması için destekleri artırmak ve (3) güçlenen yerli şirketleri küresel rekabete taşımak. *İkili dolaşım* adı verilen bu kalkınma modelinde, hedeflerin ilk ikisi iç dolaşıma ve üçüncüsü ise dış dolaşıma karşılık geliyor.

Çin'in kalkınma stratejisi ülkedeki yabancı sermayeli şirketlere büyük bir darbe indirebilir. Örneğin, Intel Çin'e

milyarlarca dolar değerinde mikroçip tedarik eden bir şirket ve Çin pazarı halihazırda küresel yarı iletken talebinin yüzde 50'sini oluşturuyor. Yerli üretimi artırma teşvikleri sonucunda Intel de odağını yerele kaydıran şirketlerden biri. Ancak Çin'in izlediği strateji sonucu iç pazar hedeflerini tutturması ve yerli şirketlerin zaman içerisinde pazarda hakim konuma gelmesi halinde Intel, Çin'de ciddi ciro kayıplarıyla karşı karşıya kalabilir.

Peki, Çin hükümeti ve yerli şirketler bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir planlama içerisinde? Bu noktada üç temel mekanizma devreye giriyor:

Satın alma ve yatırımlar. 2015 yılında devreye alınan Made in China 2025 (MIC 2025) stratejisi, "Çinli şirketlere yabancı şirketlerle birleşmelerde, devralmalarda ve risk sermayesi ortaklıklarında hükümet desteği sağlayarak" ülkenin teknoloji üretimindeki dışa bağımlılığını en aza indirmeyi hedefliyor. 2016 yılında Çinliler tarafından satın alınan Amerikalı şirket hisselerinin değeri yüzde 376 artarak 55 milyar dolara yükselmişti. Bu durum, ABD Yabancı Yatırım Komitesi



başta olmak üzere pek çok devlet kurumunu alarmına geçirmiş ve şirket satın almaları ulusal güvenliği tehdit eden bir mevzu olduğu öne sürülerek mercek altına alınmıştı. Müdahaleler sonucu, 2017 yılında bu rakam 9 milyar doların altına geriledi ve 2018'e geldiğinde ise 3 milyar doların biraz altındaydı. Aynı şekilde, alternatif varlık fonu piyasası veri sağlayıcısı Prequin'e göre, ABD'de en az bir Çinli yatırımcının iştirak ettiği risk sermayesi ortaklıklarının değeri 2014'ten 2015'e tam yüzde 700 artarak 8 milyar dolara ulaştı ve bir süre daha aynı seviyelerde seyrettikten sonra 2018 yılında yaklaşık 11 milyar dolar gibi rekor bir seviyeyi gördü. İşte tam bu noktada, ABD hükümeti Çinli risk sermayesi ortaklıklarının üstlendiği yatırım faaliyetlerinin denetlenmesinin önünü açan bir yasa yürürlüğe sokarak bu girişimler için finansman kaynaklarını açık tutma zorunluluğu getirdi. Bunun sonucunda da Çinlilerin imza attığı yatırımlar neredeyse yarı yarıya azaldı.

Sübvansiyonlar ve finansman desteği. Yaptığımız analizler, Çin hükümetinin MIC 2025 projesi kapsamında mevcut durumda dışarıya bağımlı olan teknoloji ve ürün geliştirme alanlarına yönelik yerli Ar-Ge projelerinin finansmanına 500 milyar doların üzerinde kaynak ayırdığını gösteriyor. Dikkat çeken kalemler arasında; geliştirme projelerine özel örtülü fon (270 milyar dolar), Shaanxi MIC2025 Fonu (117 milyar dolar), Çin Sanayi ve Bilgi Teknolojileri Bakanlığı ve Çin Kalkınma Bankası (45 milyar dolar), Kansu MIC2025 Fonu (37 milyar dolar) ve yarı iletken sektörü kalkınma fonu (31 milyar dolar) yer alıyor. Bunların dışında, yerli sektör devleri yaratmayı hedefleyen devlet destekli krediler ve benzeri

finansman projeleri de var. Rakamlar öyle gösteriyor ki Çin hükümetinin kontrolündeki şirketlerin toplam borçlarının gayri safi yurtiçi hasılaya oranı çok yakın bir gelecek yüzde 100'ü aşmış olacak.

Ticari Sırların Sızdırılması. ABD Ticaret Temsilciliği Ofisi tarafından yürütülen bir soruşturmada, "Çin'in ortak girişimler için ağır şartlar koşarak, yabancı sermayeyi engelleyen adımlar atarak ve çeşitli idari denetim ve tescil süreçleriyle Amerikalı şirketlerden teknoloji aktarımını kaçınılmaz hale getiren baskıcı bir yöntem benimsediği" ifadelerine yer verilmişti. ABD-Çin Ekonomi ve Güvenlik İnceleme Komisyonu'nun görüşü de aynı doğrultudaydı: "Ticari işletmeler, Çin'de faaliyet göstermek üzere gerekli izinleri alabilmek için ürünlerine ve süreçlerine dair önemli bilgileri gerek yerel gerekse merkezi seviyede birden fazla kamu kuruluşuyla paylaşmak zorunda kalıyor. Dünyanın başka hiçbir ülkesinde böyle bir uygulama yok." Çin, zaman zaman bilgi sızdırmanın ötesine geçerek alenen hırsızlığa soyunabiliyor. Rüzgar türbini sistemleri için yazılım geliştiren lider enerji teknolojileri şirketi American Superconductor (AMSC), 2010 yılında yaptığı bir denetimde Çinli iş ortağı Sinovel'in AMSC'nin Avusturya'daki teknoloji üssünde çalışan Sırp mühendis Dejan Karabasevic'ten 1,7 milyon dolar karşılığında şirketin tam kaynak kodunu sızdırdığını fark etti. ABD hükümeti; Sinovel, şirketin Çinli iki üst düzey yöneticisi ve Karabasevic'e (bir yıl hapis cezasına çarptırıldı) karşı açtığı kamu davasını 2018 yılında kazandı. Ancak AMSC, geliştirdiği yazılımın 2020 yılı boyunca Çin'de faaliyette olan rüzgar türbinlerinin yüzde 20'sinde kanun dışı yollarla kullanılmaya devam ettiğini tahmin ediyor.

Çin'in teknolojileri himayesine alma ve bilgi sızdırmaya yönelik girişimlerinin ABD ve Avrupa'da şüphe uyandırdığı açıkça görülüyor. Bu şüphelerin oluşmasında 2008 mali krizi sonrası ekonomilerde büyüme hızının yavaşlamış olması ve son dönemde Covid-19 salgınının yol

açtığı belirsizlik ortamı etkili olmuşa benziyor. Daha önce de belirttiğimiz gibi, her ne kadar Biden yönetimi ayrışma söylemini yumuşatacak gibi görünse de Çin'in nihai hedefine ulaşana kadar dur durak bilmeyeceği aşikar. Bu nedenle önümüzdeki dönemde Çin'de faaliyet gösteren yabancı şirketleri zor günler bekliyor. Bu zorlu süreci nasıl yönetecekleri ise her şeyden önce neden Çin pazarında olmayı tercih ettiklerini sorgulamalarıyla şekillenecek.

Gelecek için Ayrışma Stratejileri

Çin'de faaliyet gösteren 1 milyon üzerinde yabancı sermayeli şirket var. Ancak bu şirketleri üretime dönük (yukarı akım) hammadde, bileşen ve imalat odaklı faaliyet gösterenler ve dağıtım, pazarlama gibi halkalardan oluşan satışı dönük (aşağı akım) faaliyet gösteren şirketler olarak kabaca iki boyutta değerlendirerek dört farklı kategori altında toplayabiliriz. Böylelikle şirketler kategorilerine göre Çin pazarında karşılaşabilecekleri sorun ve engelleri daha iyi analiz ederek doğru stratejiler geliştirebilirler. (Bkz. "Çin'deki Yabancı Oyuncular için Dört Strateji" bilgi kutusu.)

Radar altında kalan oyuncular. Bu kategori, hem üretime hem de satışı dönük faaliyetlerde eli çok güçlü olmaları şirketleri kapsıyor. Bu şirketlerden bazıları Çin pazarına henüz girmiş ve temkinli ilerliyor olabilir. Bir kısmı da "lideri izle" yaklaşımını benimseyerek oyun dışı kalmadan ilerleme yolunu tercih edebilir. Bu kategorideki şirketlerin yöneticileri, pastadan bu kadar küçük bir dilim almalarına rağmen neden Çin gibi devasa bir pazarda var olduklarına dair net ve ikna edici gerekçeler sunma noktasında zorlandılar.

Ancak ilginçtir ki Amerikalı şirketlerin azımsayacak bir kısmı radar altında kalan oyunculardan oluşuyor: Goldman Sachs'ın 2020 tarihli bir raporuna göre, S&P 500 şirketlerinin Çin'de elde ettiği kümülatif gelirlerin toplam gelirleri içerisindeki ortalama payı yüzde 2'nin



Çin, 2010 yılında ABD'nin tahtını ele geçirerek katma değerli ürün imalatında dünya birincisi oldu.

altında. Üstelik bu şirketlerin birçoğunun üretime dönük faaliyetlerde yeterli düzeyde etkin olmadığı da göze çarpıyor. Örneğin, cirosunun neredeyse dörtte birinden fazlasını diğer ülkelerden elde eden ABD menşeli International Paper'ın Çin'de elde ettiği gelirlerin toplam içindeki payı yüzde 2'den daha az ve şirket Çin'deki üretim varlıklarının çoğunu elden çıkarmış durumda.

MIC 2025'in hedeflediği sektörlerde faaliyet gösteren radar altı oyuncuların Çin'de ayakta kalmaları çok düşük bir ihtimal gibi görünüyor. Tıbbi cihaz üreticisi Fresenius'u ele alalım. Çin, şirketin toplam satış hacminden tek haneli seviyelerde oldukça düşük bir pay alıyor ve üretime dönük operasyonlarının çok küçük bir kısmını oluşturuyor. Şirket MIC 2025 stratejisinin yakın markaja aldığı bir sektörde faaliyet gösteriyor. Dolayısıyla, sahip olduğu kısıtlı pazar payını Çin'in önde gelen yerli tıbbi cihaz üreticisi Mindray'e kaptırması işten bile değil. Öyle ki bu yerli devin piyasa değeri, iç pazarda kendisini izleyen rakibinin iki katından daha fazla ve şirket Çin'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde büyümeye devam ediyor. Bu büyümenin arka planında merkezi hükümetin hastanelere tıbbi cihaz satın almalarında yüzde 70 yerli ürün zorunluluğu getirmiş olması var. Bu durumda, MIC 2025 projesinin ilgi odağı olan sektörlerde faaliyet gösteren Fresenius gibi radar altı oyuncuların Çin'de farklı yatırım fırsatlarını kollamaları ve pazar çeşitlendirmeyi hedefleyerek risklerinin bir kısmını diğer pazarlara aktarmaları akıllıca olabilir.

MIC 2025 stratejisinin kapsamı dışında kalan sektörlerde faaliyet

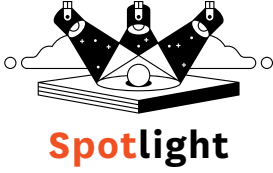
gösteren radar altı şirketler için şartlar ilk etapta bu kadar ağır olmayabilir. Çin pazarında küçük ölçekli tedarikçi-üretici konumunda olan bu şirketlerin orta vadede kaderini belirleyecek etken, Çin hükümetinin politikalarından ziyade değer tekliflerine ve iş modellerine verdikleri önem olacak. Uzun vadede ise, izlenen stratejinin dalgalanma etkisi yaratarak mevcut durumda hedef dışı olan sektörleri de etkilemeye başlayacağı ve hangi kategoride olduğu fark etmesizin tüm yabancı sermayeli şirketler üzerinde ciddi bir baskı yaratacağı kuvvetli bir öngörü. Örneğin, Fransa menşeli serbest stil kayak malzemeleri üreticisi Black Crows'un Çin'deki satış hacmi oldukça düşük ve üretime dönük faaliyetleri de sınırlı. Ancak kayak malzemeleri hedeflenen bir segment olmadığından, ürettiği ürünlerin kalitesi Çinli rakiplerinden iyi olduğu sürece şirket büyümeye devam edebilir. Ancak Amer Sports'un (Armada, Atomic ve Salomon'un kayak malzemeleri tedarikçisi) 2019 yılında Anta Sports'un liderliğinde kurulan Çinli bir konsorsiyum tarafından devralınmış olması Black Crows için ciddi bir sorun teşkil edebilir. Eğer Çinli rakipleri zaman içerisinde teknoloji ihracı yoluyla ve çeşitli markaları da saflarına katarak iç pazarda ve küresel rekabette hakim konuma gelirse Black Crows'un saf dışı kalması kaçınılmaz bir son olacaktır.

Radar altında kalan oyuncuların Çin'in rekabetçi ortamında tutunmalarının önünde bir engel daha bulunuyor: Bu şirketler, Çin pazarından küçük bir pay almalarının yanı sıra, söz konusu coğrafyadaki operasyonlarının hacmi açısından da kendi şirketlerinin küresel boyutuna oranla yetersiz bir performans

sergiliyorlar. Bu nedenle Çin tarafından sorumlu şirket yetkilileri, organizasyonel yapı içinde üst düzey yöneticilerin ilgisini çekme noktasında sıkıntı yaşıyor ve bu durum Çinli rakiplerinin önüne geçmek için ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmelerine engel oluyor. Örneğin, Carrefour'un 10 yıl boyunca Çin pazarından elde ettiği gelir küresel satış gelirlerinin yüzde 5'inin üstünü hiç görmemişti, dolayısıyla şirket 2019 yılında Çin ayağının yüzde 80 hissesini yerli perakende şirketi Suning'e sattı. Aynı şekilde Etam, Tesco, Amazon, Forever 21 ve Uber gibi pek çok büyük şirket Çin pazarında tutunabilecekleri seviyelere ulaşamadıklarını gördükçe Çin'deki operasyonlarını ya tamamen durdurdu ya da hisselerini elden çıkararak pazar hakimiyetini Çinli rakiplere bıraktı.

Üretim odaklı oyuncular. Florida merkezli oyuncak imalatçısı Basic Fun, tam da bu kategori için tipik bir örnek teşkil ediyor. Şirket kullandığı hammadde (kumaş, plastik, odun) ve bileşenlerin (batarya, küçük elektrik motorları) çoğunu Çin'den tedarik ediyor ve küresel üretiminin yaklaşık yüzde 90'ını yine Çin'de gerçekleştiriyor. Ürünlerinin neredeyse tamamını 60'ın üzerinde ülkeye ihraç eden Basic Fun'ın toplam cirosu içerisinde Çin sadece yüzde 2'lik bir dilim oluşturuyor.

Son 20 yıldır üretim odaklı oyuncular için çok cazip fırsatlar sunan Çin, 2010 yılında ABD'nin tahtını ele geçirerek katma değerli ürün imalatında dünya birincisi oldu. Ülkenin 2018 yılı itibarıyla toplam küresel katma değerli ürün imalatından aldığı pay ise yüzde 28'e ulaştı. Çin'in bu başarısının altında sadece büyüklüğü ya da düşük vasıflı işgücü yatmıyor. Ülke aynı zamanda yüksek vasıflı yetenek havuzuna da büyük yatırımlar yapmaya devam ediyor. Öyle ki ülke çapında 2000 yılında 1 milyon civarında olan üniversite mezunu sayısı, 2019 yılı itibarıyla 8 milyonu aşmış durumda. Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik bölümlerinden mezun olanların sayısı ise 5 milyon. Yani Çin'de



STEM eğitimi almış mezun sayısı; Hindistan, Japonya, Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere ve Kanada'nın toplamından daha fazla. Ülke aynı zamanda karayolu, demiryolu ve havalimanı projelerine ABD ve tüm Avrupa ülkelerinin toplamından daha fazla kaynak sağlayarak fiziki altyapısını da yenilemeyi başardı.

Üretim odaklı oyuncuları köşeye sıkıştıran en büyük tehdit ise ABD'nin gümrük vergisi uygulamaları. Biden yönetiminin vergi artırım politikalarını ayrışma stratejisi kapsamında koz olarak kullanmaya devam ettiği bir senaryoda, Çin'de faaliyet gösteren ve burada ürettikleri malların büyük bir kısmını ABD'ye ihraç eden yabancı sermayeli şirketler ciddi ciro ve kâr kaybı yaşayabilir.

Üretim odaklı pek çok şirket, kendilerini bu senaryoya hazırlamak üzere "China + 1" adı verilen bir stratejiyi uyguluyor. Bunun örneklerinden bir tanesi otomotiv yedek parça üreticisi F-tech. Şirketin Wuhan'daki fren pedalı fabrikası, bir süre öncesine kadar Honda'nın hem Çin hem de Japonya'daki son montaj hatlarına mal tedarik ediyordu. F-tech'in aynı zamanda Filipinler'de ağırlıklı olarak yine Honda'nın Kanada ve ABD'deki üretim tesislerine mal tedariki yapan bir fabrikası daha bulunuyordu. Koronavirüs salgını nedeniyle Wuhan'daki fabrikasını kapatmak zorunda kalan şirket, China + 1 stratejisini devreye sokarak Filipinler'deki fabrikasının imalat kapasitesini artırma yoluna gitti ve böylelikle Wuhan'daki fabrikasını tekrar açana kadar Honda'nın Japonya'daki tedarik ihtiyacını kısmen de olsa karşılayabildi.

China +1 stratejisini etkin bir şekilde uygulamak elbette kağıt üzerinde görüldüğü kadar kolay değil. Daha önce

Çin'in Ayrışma Stratejisi

Çin ayrışma yoluna 2005 yılında Bilim ve Teknolojide Orta ve Uzun Vadeli Kalkınma Planı'nı (2006-2020) devreye sokarak girmiş oldu. Hükümet bu plan kapsamında ithal ikmal politikalarıyla 2020'ye kadar 11 sektörde iç pazara sunulan yerli üretim malların oranını yüzde 30'a çıkarmayı hedefledi. Çin, bundan 10 yıl sonra uygulamaya koyduğu Made in China 2025 (MIC 2025) planıyla, 2020 yılına kadar bu 11 sektör için belirlediği hedefi yüzde 40'a çekti ve bunun yanı sıra bilgi teknolojileri, robot teknolojileri ve yapay zeka, uzay endüstrisi, deniz taşımacılığı, demiryolları, enerji, hammadde imalatı, tıbbi cihaz ve ilaç, tarım ve elektrik üretimi sektörü olmak üzere toplam 10 sektörde 2025'e kadar yerli üretim oranını ise yüzde 70'e çıkarmayı hedefliyor.

MIC 2025 planı aynı zamanda yerli şirketlere yönelik pazar payı hedeflerini de kapsıyor. Örneğin, yerel pazarda Çinli elektrikli araç üreticilerinin yüzde 80, enerji ekipmanı üreticilerinin ise yüzde 90 pay alması hedefleniyor. Bunun yanı sıra Başkan Xi'nin 2020 sonbaharında kamuoyuna duyurduğu China Standards 2035 kalkınma planı da 5G, nesnelerin interneti ve yapay zeka gibi alanlarda Çin'i küresel çapta bir standart belirleyicisi konumuna getirmeyi amaçlıyor. Böylelikle, yerli üretim hedefleri yabancı sermayeli şirketleri Çin'deki üretimlerini artırmaya zorlarken, agresif pazar payı hedefleri ise yerli oyuncuları Çin pazarında hakim konuma gelmeye teşvik ediyor.

de belirttiğimiz gibi, Çin'i "dünyanın fabrikası" yapan tek faktör sadece emek zengin bir ülke olması değil. Bu noktada Çin'in giderek daha yüksek nitelik kazanan 200 milyonu aşkın beşeri sermayesinin talep dalgalanmalarına bağlı olarak üreticiden üreticiye esnek bir şekilde geçiş yapabildiğini vurgulamak gerekiyor. Basic Fun'un CEO'su Jay Foreman'ın da dediği gibi, "Çin eğitilmiş işgücü, güçlü finansman desteğine sahip altyapısı, güvenli ve yüksek nitelikli kontrol rejimi, olağanüstü taşımacılık ve iletişim ağıyla cazip fırsatlar barındıran bir ülke" diyor ve operasyon taşıma işinin oldukça zorlu bir süreç olduğunu da ekliyor: "Diyelim ki Vietnam'a gittik... Burası Çin'den 10 kat küçük bir ülke. Yani Çin'deki operasyonlarınızın sadece yüzde 5'ini ya da yüzde 10'unu Vietnam'a aktardığımız zaman zaten buradaki tam kapasiteyi kullanmış oluyorsunuz. Hindistan bir alternatif, ancak altyapısı böyle bir operasyonu kaldıracak kadar gelişmiş değil."

Üretim odaklı faaliyetlerinde Çin'e bağımlı olan şirketlerin yaşadığı sorunlar sadece gümrük vergileri veya işgücü ile sınırlı değil. Örneğin, Japon klima devi Daikin kârlılığını artırmak için operasyonlarını Japonya'nın dışına taşıması gerektiğinin farkındaydı, ancak bunu yapabilmesi için önce üretim

maliyetlerini düşürmesi gerekiyordu. Şirket yöneticileri 2009 yılında üretim tesislerini Çin'e taşımaya karar verdi. Bu süreçte Daikin, Çinli rakibi Gree Electric ile karşılıklı bir anlaşma yaptı. Bu anlaşma kapsamında, Gree rakibinin gelişmiş inverter teknolojisine erişim sağlayabilecek, Daikin ise Gree'nin düşük maliyetli seri üretim kapasitesinden faydalanacaktı. Daikin bu hamleyle Çin'deki üretim operasyonlarında fiyat avantajı elde etti ve ürettiği klimaları dünyanın dört bir yanına ihraç etmeye başladı. Hatta şirketin uluslararası satışları toplam gelirlerinin yüzde 80'ine ulaştı. Ancak Gree de boş durmadı ve Daikin'den aldığı teknoloji sayesinde yerel pazarda bir numaralı oyuncu konumuna geldi. Mevcut durumda Gree ve diğer büyük yerli sermayeli şirketler (Midea ve AUX) Çin klima pazarının yüzde 70'ine hakim. Oysaki bundan 10 yıl öncesine kadar iç pazarda hakimiyet Daikin, Lennox, Electrolux, Carrier ve Trane gibi yabancı sermayeli şirketlerin elindeydi. Gree de bu süreçte Çin hükümetinin izlediği bu strateji doğrultusunda önce içeride güçlenip ardından uluslararası rekabete atılabilecek konuma geldi. Öyle ki günümüzde şirketin küresel cirosu 3 milyar dolar civarında (toplam cirosunun yaklaşık yüzde 10'u). Daha da önemlisi şirket

son altı yıldır Daikin'den iki kat daha hızlı büyüyor. Bu noktada Daikin'in başarı hikayesinden çıkarılabilecek çok ders var zira üretim operasyonlarının tamamını Çin'e kaydıran şirketler orta ve uzun vadede ciddi risklerle karşı karşıya kalabilir.

Pazar oyuncuları. Bu kategori ithal ettikleri nihai ürünleri Çin'in devasa iç pazarlarında satışa sunan şirketlerden oluşuyor. Dünyanın en büyük ikinci çelik üretim ekipmanı tedarikçisi İtalyan Danieli, B2B modelinde bu kategoriye giren dikkat çekici örneklerden biri.

1990 yılında küresel çelik ihtiyacının yalnızca yüzde 8'ini karşılayabilecek üretim kapasitesine sahip olan Çin, 2000'de bu payı iki katına çıkardı. 2013 yılı itibarıyla ise, dünyanın geri kalanının toplamından daha fazla çelik üretebilen bir ülke konumuna geldi. Bununla birlikte, Çin'de üretilen çeliğin neredeyse tamamı Çinli şirketler tarafından imal ediliyordu. Çinli üreticilerin küresel çelik üretimi pastasından bu kadar büyük bir dilim alabilmeleri için öncelikle çelik-hane ekipmanı ihtiyacını karşılamaları gerekti. Danieli tam da bu noktada devreye girdi.

Danieli'nin 2003 yılı itibarıyla küresel cirosu 740 milyon dolar seviyesindeydi. 2010'a gelindiğinde ise, İtalya'da üretilen Çin'deki çelik fabrikalarına tedarik ettiği ve kurulumunu sağladığı ürünlerin gelirleriyle bu rakamı dört kattan fazla artırarak yaklaşık 4,1 milyar dolar ciroya ulaştı.

Çin'de kişi başına düşen gelir seviyesinin baş döndürücü bir hızla artması B2C tarafında da benzer fırsatlar yarattı. 2005 yılında Çin'in milyoner sayısı ortalama 236 bin iken, 2020 itibarıyla bu sayı 5,8 milyona ulaştı. İsviçreli saat

üreticisi Rolex bu varlıklı tüketicilerden pay almaya kararlıydı. Üretimini neredeyse tamamını İsviçre'de yoğunlaştıran Rolex, Çin için tıpkı Danieli'ninki gibi yerli üretime dayalı olmayan bir strateji izleyerek Çin'de satışa sunacağı saatlerin tamamını ithal etti. Satışa dönük faaliyetlerini ise lüks segment perakendeciler üzerinden satış ağı kurarak, ünlülerle işbirlikleri yaparak ve etkinlik sponsorlukları olarak güçlendirmeye devam etti. Çin, 2019 yılı itibarıyla Rolex'in en büyük ikinci pazarı konumuna geldi ve şirketin ülkedeki satış hacmi 2010'dan bu yana üç kattan fazla arttı.

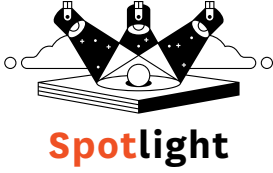
Çin'in rekabet stratejisinin pazar oyuncuları üzerindeki etkileri değişkenlik gösterebiliyor. Bu noktada, söz konusu şirketlerin B2B ve B2C iş modellerinden hangisini benimsediği, MIC 2025 stratejisinin kapsamındaki sektörlerde faaliyet gösterip göstermedikleri veya kendi ülkeleri tarafından ne gibi ihracat politikalarına tabi tutuldukları önem taşıyan parametreler. MIC 2025 stratejisinin kapsamı dışında kalan sektörlerde faaliyet gösteren B2C şirketlerin (örneğin lüks ürün tedarikçileri) Çin'in ithal ikamesine dayalı politikaları ya da ABD'nin veya kendi ülkelerinin ihracata getirdiği kısıtlamalar yüzünden sıkıntı yaşamaması muhtemel görünmüyor. Ne var ki bu oyuncuların içerisinde, WeChat (1 milyarı aşkın tekil kullanıcıya sahip) gibi Çin'e özgü sosyal medya platformlarına veya ulusal bazda dijital ödeme hacminin yüzde 92'sinden fazlasına hakim olan Alipay ve WeChat Pay gibi ekosistemlere entegre olabilmiş şirket sayısı oldukça az. Bu nedenle, B2C pazar oyuncularının Çin tüketici pazarını penetre edebilmeleri ve kök salabilmeleri için ülkenin kendine özgü

platformlarına ve bunlara bağlı diğer ekosistemlere entegre olmaları şart. Yerli şirketlerin itibarının giderek arttığı bu yapıda, Çin'deki bazı pazar oyuncularının değer tekliflerini Çinli tüketicilerin dönüşen zevklerine ve yaşam tarzındaki değişimlere adapte etmeleri gerekecek.

Ayrışma politikası, hedeflenen sektörlerdeki B2B pazar oyuncularını da etkileyecek. Çin'in ithal ikmal politikaları bu şirketleri sadece yerli üretime geçmeye zorlamakla kalmayacak, aynı zamanda Çin'in yabancı sermayeye ait üretim tesislerini satın alma ya da diğer bir deyişle "ödünç alma" girişimleri ve yeni tesis yatırımlarına aktardığı kaynaklar da yerli rakiplerin gücüne güç katmaya devam edecek. Danieli ise buna karşılık olarak, "Çin için Çin'de kal" stratejisi kapsamında ülkedeki cirosunu üç kat artırarak 1,2 milyar dolara çıkarmayı hedefliyor. Şirket bu hedefi doğrultusunda Çin'deki çalışan sayısını da üç kat artışla bin 200'e çıkardı ve bu çalışanlardan sadece 30 kadarı yabancı. Danieli aynı zamanda yerli Ar-Ge, tasarım ve üretim yatırımlarını da artırmış durumda. Ancak, şirketin Çin'deki en güçlü rakipleri artık Alman SMS ya da Japon Primetals değil, devlet kontrolündeki China Metallurgical Group ve bu gruba bağlı 15 iştirak içerisinden, uzun yıllardır Danieli'nin müşterisi olan Çinli çelik üreticilerini hedefine kestiren CERI ve CISDI. Bu iki kamu iştiraki, devlet destekli kredilerden faydalanma ve hükümetin çelik üretimi ekipmanı satın alımları, baraj projeleri ve modernizasyon ihalelerinde yerli şirketlere öncelik vermesi gibi avantajlar sayesinde hep bir adım önde. Dolayısıyla, İtalyan şirketin Çin'deki uzun soluklu ticari ilişkilerini sürdürmesi giderek zorlaşıyor ve yeni müşteri kazanımında olanakları kısıtlanıyor.

Sonuç olarak, B2B pazar oyuncularının süreçten galip çıkabilmeleri için sadece satışa dönük faaliyetlerine değil, aynı zamanda üretime dönük faaliyetlerine de yatırım yapmaları gerekiyor.

İkili oyuncular. Bu kategori, Apple, Intel ve Nike gibi Çin'de yüksek satış



hacmine (Çin'in toplam ciroları içerisindeki payı sırasıyla yüzde 20, yüzde 28 ve yüzde 16) sahip olan ve küresel üretimlerinin büyük bir kısmını Çin'de gerçekleştiren şirketleri kapsıyor. Apple her yıl ürettiği 200 milyonu aşkın iPhone'un montajını Çin'de yapıyor. Eğer Apple'ın Çin kolu tek başına bağımsız bir şirket olsaydı, dünyanın en büyük 300 şirketinden biri olurdu.

Ayrışma stratejisinden en büyük darbeyi alacağını öngördüğümüz şirketler hiç kuşkusuz ikili oyuncular. Apple'ı ele alalım. Teknoloji devinin Çin telefon pazarındaki satış hacmi zamanla azalma tehlikesiyle karşı karşıya zira bildiğiniz üzere Çin hükümeti, Alipay ve WeChat Pay gibi yerli oyuncuların çıkarlarını gözetiyor ve Apple Pay bu rekabette geri planda kalıyor. Bunun yanı sıra ABD (ya da diğer ülkeler) tarafından iPhone'lara uygulanan ithalat vergilerinin oranı yüzde 10 ila yüzde 25 arasında değişiyor, dolayısıyla bu durum da satışları olumsuz etkileyebilir. Apple şimdilik belini büken bu vergi sorununa iPhone'ları önce Singapur'a, ardından ABD'ye ihraç ederek geçici bir çözüm bulmuşa benziyor.

Yoğun baskılar bazı ikili oyuncuları gerek üretime dönük gerekse satışa dönük faaliyetlerinde "Çin için Çin'de kal" stratejisini uygulamaya itebilir ve bu durum ise söz konusu şirketlerin Çin'deki değer zincirlerini dış dünyadan tamamen ayırması anlamına geliyor. Bu stratejinin işe yaraması iki koşula bağlı: yabancı oyuncular için Çin'de kayda değer bir ciro artışı potansiyelinin oluşması ve şirketlerin küresel ihtiyaçlarını karşılamak için Çin dışında halihazırda makul üretim üslerine sahip olması.

Elbette ki tüm ikili oyuncuların bu koşullara sahip olması mümkün değil.



Bu da bazıların mevcut yaklaşımlarını korurken zorlanacaklarını gösteriyor. Apple da bu oyunculardan biri. Yerli sermayeli Çinli şirketler, bundan 10 yıl önce yerel akıllı telefon pazarından sadece yüzde 10'luk bir pay alırken, şu anda neredeyse yüzde 90'ına hakim durumdalar. Elektronik ödeme pazarında da yerli oyuncuların payı yine yüzde 90'ın üzerinde.

Dahası, dizüstü bilgisayar ve tablet satışlarında da aslan payı Lenovo başta olmak üzere yerli oyuncuların, dolayısıyla Apple'ın bu pazarda da önü kapalı. Ayrıca Apple'ın Çin dışında üretim alternatifleri de oldukça kısıtlı. Şirket halihazırda Çin'de 3 ila 4 milyon kişiye işgücüne istihdam sağlıyor ki bu başka bir ülkede yakalanabilecek bir ölçek değil. En az bunun kadar önemli bir başka unsur da Apple'ın bu işgücünü mevsimsel talebe göre istediği şekilde azaltıp artırabilme özgürlüğü. Aynı şekilde bu da Çin'e özgü bir durum. Ayrıca diğer ülkelerde Çin'deki kadar nitelikli işgücünü benzer maliyetlere bulmak oldukça zor. Apple CEO'su Tim Cook'un da görüşü bu yönde: "Çin, üretimde zanaat, ileri robot teknolojisi ve bilgisayar biliminin kesiştiği yepyeni bir boyuta geçti... Bu kombinasyonu başka bir yerde yakalamak neredeyse imkansız... İşimizde görmek istediğimiz hassasiyet ve kalite tam olarak bu."

Çin'in ayrışma hamleleri, Apple'ın birçok teknolojisine ve ürününe, diğer bir deyişle hem satış odaklı hem de üretim odaklı faaliyetlerine ağır bir darbe indirebilir. Bu girişimler elbette yerli rakiplerinin lehine olacaktır. Apple bu öngörüyle iPad ve Mac gibi ürün gamlarının montaj operasyonlarını Çin'den Vietnam'a ve farklı ülkelere taşımaya başladı.

Nike içinse durum bundan çok farklı. Şirketin Çin'in hızla büyüyen spor ayakkabısı pazarında gelir avantajı oldukça yüksek zira pazara yerli değil, yabancı sermayeli şirketler hakim. Nike bir yandan küresel tarafta markasını güçlendirmeye devam ederken, öte yandan yerelde de modayı ve trendleri artık daha yakından takip eden Çinli tüketicilerin ince zevklerine uygun ürünlerin üretimine odaklanarak Li-Ning ve Anta gibi yerli markalardan hep bir adım önde kalabilir. Ayrıca, 40'tan fazla ülkede fabrikası olan Nike, Apple'dan farklı olarak, Çin için Çin'de kalmaya devam ederken diğer pazarlara ürün tedarikinde elindeki farklı alternatifleri devreye alabilir. Şirket zaten bir süredir faaliyet gösterdiği ülkelerin bazılarında üretim hacmini artırma yoluna gidiyor.

HER NE KADAR Biden yönetimi için düşük öncelikli gibi görünse de Çin ve ABD'nin birbirine aşırı derecede bağımlı hissettiği bu gerçeklikte ayrışma politikası devam edeceğe benziyor. Şirket CEO'larının bu sürecin doğurduğu sonuçlarla yüzleşmekten başka çaresi yok. Yabancı şirketlerin Çin'de var olma rasyonellerini ve geleceğe yönelik stratejilerini gözden geçirmeleri kritik önem taşıyor. Süreç kaçınılmaz olarak büyük bir krize dönüşebilir. Bazı şirketler risklerini dağıtırken, bazıları ise aksine yoğunlaştırabilir. Çin hükümetinin markajındaki sektörlerde faaliyet gösteren ve daha fazla risk almayı göze alan şirketler, Çinli müşterilerin bu hırslı hedeflere rağmen kendilerini tercih etmelerini istiyorlarsa çok daha güçlü bir değer teklifi sunmalılar. ☺

 **J. STEWART BLACK**, INSEAD'da profesördür.
 **ALLEN J. MORRISON**, Arizona State University Thunderbird School of Global Management'ta profesördür. Bu makale, Black ve Morrison'ın birlikte yazdığı, yakında yayımlanacak olan *Competing in and with China: Implications and Strategies for Western Business Executives (Thinkers50)* adlı kitaptan derlenmiştir.