

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK ANA BİLİM DALI

**ULUSLARARASI PAZARLAMADA
STANDARDİZASYON - ADAPTASYON
STRATEJİLERİ VE TÜRKİYE'DE
BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

92456

DOKTORA TEZİ

Danışman : Prof.Dr. İsmet MUCUK
Hazırlayan : Gökhan YOLAÇ
No : 6961

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İSTANBUL - 1998

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER	xi
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA TİCARETİNDE SON GELİŞMELER VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA YÖNELMELERİNİN BAŞLICA NEDENLERİ

1.1. DÜNYA TİCARETİNDE SON GELİŞMELER	4
1.2. İŞLETMELERİN ULUSLAR ARASI PAZARLARA YÖNELMELERİNİN NEDENLERİ	13
1.2.1. İşletmenin Varlığını Sürdürmesi	13
1.2.2. Dış Pazarlardaki Satış ve Kar Potansiyeli ve Bazı Dış Pazarların Hızlı Büyümeleri	14
1.2.3. Kullanılmayan (Boş) Kapasite İçin Çıkış Yolu Olması	15
1.2.4. Satış ve Üretimde İstikrar Sağlanması ve Riskin Azaltılması.....	16
1.2.5. Geçmişteki Yatırımları Yeni Pazarlarda Değerlendirme	16
1.2.6. Kendi Ülkelerinin Teşviklerinden Yararlanma	16

1.2.7. Ölçek Ekonomisinden Yararlanma	17
1.2.8. Yeni Mamul Geliştirme ve Ar-Ge İçin Kaynak Oluşturma	18
1.2.9. Teknoloji Avantajından Yararlanma	18
1.2.10.İç Pazarda Rekabetin Çok Artması	19
1.2.11.Bazı Yabancı Pazarlarda Tüketicilerin Daha Zengin Olması	19
1.2.12.Çeşitli Pazarlarda Faaliyet Göstermenin Sağladığı Diğer Avantajlar	20

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMADA STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİYLE İLGİLİ İLK GÖRÜŞLER

2.1. ULUSAL PAZARLAMADAN ULUSLAR ARASI PAZARLAMAYA

GEÇİŞTE ÖNCÜ YAKLAŞIMLAR	23
2.1.1. Robert Bartels'in Görüşleri	23
2.1.2. Robert D.Buzzell'in Görüşleri	27
2.1.3. Howard V.Perlmutter'in Görüşleri	34
2.1.4. Y.Wind, S.P.Douglas ve H.Perlmutter'in Görüşleri	36
2.1.5. Ralph Z.Sorenson ve Ulrich E.Wiechmann'in Görüşleri....	42

2.2. WARREN J. KEEGAN'IN STANDARDİZASYON VE

ADAPTASYONLA İLGİLİ TEMEL STRATEJİLERİ	44
2.2.1. Standart Mamul-Standart Tutundurma Stratejisi	45

2.2.2. Standart Mamul-Tutundurmada Adaptasyon	
Stratejisi	48
2.2.3. Mamulde Adaptasyon-Standart Tutundurma	
Stratejisi	49
2.2.4. Hem Mamulde Hem Tutundurmada Adaptasyon	
Stratejisi	50
2.2.5. Yeni Mamul-Yeni Tutundurma Stratejisi	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNÜMÜZDE ULUSLARARASI PAZARLAMADA STANDARDİZASYON VE ADAPTASYONLA İLGİLİ GÖRÜŞLER

3.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA	
STANDARDİZASYONU SAVUNAN GÖRÜŞLER	61
3.2. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA ADAPTASYONU	
SAVUNAN GÖRÜŞLER	66
3.3. KARMA YAKLAŞIM: GLOBAL DÜŞÜNÜP, YEREL UYGULAMA	71
3.3.1. Global Strateji Seçimini Etkileyen Faktörler	73
3.3.1.1. Global Strateji Seçimini Etkileyen Mamulle İlgili	
Faktörler	76
3.3.1.2. Global Strateji Seçimini Etkileyen Fiyatla İlgili	
Faktörler	77

3.3.1.3. Global Strateji Seçimini Etkileyen Tutundurmayla	
İlgili Faktörler	78
3.3.1.4. Global Strateji Seçimini Etkileyen Dağıtımla	
İlgili Faktörler	79
3.3.2. Global Stratejinin Yerel Uygulanması	89
3.3.3. Global Stratejinin Uygulanmasında Durumsallık	
Değişkenleri ve Bunların Etkileşimi	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA STRATEJİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA STRATEJİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER	107
4.1.1. Maddi Kültür	108
4.1.2. Dil	110
4.1.3. Estetik	114
4.1.4. Eğitim	115
4.1.5. Din	116
4.1.6. Davranış ve Değerler	118
4.1.7. Sosyal Organizasyonlar	119
4.2. YASAL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	121
4.2.1. Mamul ve Yasal Çevre	121
4.2.2. Fiyatlandırma ve Yasal Çevre	123

4.2.3. Tutundurma ve Yasal Çevre	124
4.2.4. Dağıtım Kanalları ve Yasal Çevre	125
4.3. EKONOMİK FAKTÖRLER	125
4.3.1. Pazarın Büyüklüğü	126
4.3.1.1. Nüfus	126
4.3.1.2. Gelir	127
4.3.2. Ekonomik Yapı	128
4.3.3. Ticaret Engelleri	129

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BEYAZ EŞYA İHRACATÇISI

ÜRETİCİ İŞLETMELERİN ADAPTASYON

FAALİYETLERİYLE İLGİLİ

BİR ÇALIŞMA

5.1. TÜRKİYE'DE BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜ VE İHRACATI	
HAKKINDA BAZI TEMEL BİLGİLER	131
5.2. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	134
5.2.1. Uygulamanın Amacı	134
5.2.2. Uygulamanın Kapsamı ve Yöntemi	135
5.3. ANKET ÇALIŞMASINDA ELDE EDİLEN BULGULAR	137
5.3.1. Araştırma Konusu Olan İşletmelerin Büyüklükleri ve	
İhraç Pazarlarıyla İlgili Bilgiler	137

5.3.1.1. İşletmelerin Çalışan Kişi Sayısına ve Ciroya	
Göre Dağılımı	137
5.3.1.2. İşletmelerin İhracat Yaptıkları Bölgelere ve	
Ülke Sayısına Göre Dağılımı	137
5.3.2. Anket Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi	138
5.3.2.1. 1 inci Sorunun Değerlendirilmesi	138
5.3.2.2. 2 inci Sorunun Değerlendirilmesi	139
5.3.2.3. 3 üncü Sorunun Değerlendirilmesi	140
5.3.2.4. 4 üncü Sorunun Değerlendirilmesi	141
5.3.2.5. 6 ıncı Sorunun Değerlendirilmesi	141
5.3.2.6. 8 inci Sorunun Değerlendirilmesi	142
5.3.2.7. 10 uncu Sorunun Değerlendirilmesi.....	143
5.3.2.8. 11 inci Sorunun Değerlendirilmesi	144
5.3.2.9. 12 inci Sorunun Değerlendirilmesi	145
5.3.2.10. 13 üncü Sorunun Değerlendirilmesi	146
5.3.2.11. 14 üncü Sorunun Değerlendirilmesi	147
5.3.2.12. 15 inci Sorunun Değerlendirilmesi	148
5.3.2.13. 16 ıncı Sorunun Değerlendirilmesi	149
5.3.2.14. 17 inci Sorunun Değerlendirilmesi	150
5.3.2.15. 18 inci Sorunun Değerlendirilmesi	151
5.3.2.16. 19 uncu Sorunun Değerlendirilmesi	152
5.3.3. Sorular Verilen Cevaplardaki Ortak Frekansların	
Değerlendirilmesi	153

5.3.3.1. İhraç Pazarı Olan Ülkelerdeki Yasal

Prosedürlerin Türkiye Pazarına Benzer

Özellikler Taşınması-Ülkelerarası Yasal

Uygulama Farklılıklarının Çalışma Koşullarını

Etkilemesi Arasındaki Ortak Frekanslar 153

5.3.3.2. Tek Tip Reklam Çalışmasıyla Farklı

Uluslararası Pazarlara Hitap Edebilme-

İhraç Edilen Mamulün Bu Pazarlardaki

Standartlaşmış Özellikleri Arasındaki Ortak

Frekanslar 154

5.3.3.3. Uluslararası Pazarlara Girmenin İşletmenin

Organizasyon Yapısında Değişiklik Meydana

Getirmesi-Uluslararası Pazarlara Girerken

Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki

Ortak Frekanslar 155

5.3.3.4. Mamulün Uluslararası Pazarlarda İç

Pazardakinden Farklı Marka Adıyla Satılması-

Uluslararası Pazarlara Girerken Mamulde

Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak

Frekanslar 156

5.3.3.5. Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının

Farklılaştırılması-Uluslararası Pazarlar İçin

Mamulde Yapılan Adaptasyon Çalışmaları

Arasındaki Ortak Frekanslar 157

5.3.3.6. İhraç Edilen Mamulle İlgili Reklam ve Diğer	
Tutundurma Araçlarının Dış Pazarlara Uygun	
Hale Getirilmesi-Uluslararası Pazarlar İçin	
Yapılan Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki	
Ortak Frekanslar	158
5.3.3.7. İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma	
Stratejisinin Farklı Ülke Pazarlarına Adapte	
Edilmesi-Uluslararası Pazarlara Girerken	
Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki	
Ortak Frekanslar	159
5.3.3.8. Uluslararası Pazarlarda Kullanılan	
Etiketlerin Ulusal Pazarlardan Farklılığı-	
Farklı Pazarlar İçin Mamulde Adaptasyon	
Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar	160
5.3.3.9. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet	
Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma	
Yapılması/Yaptırılması-Uluslararası Pazarlara	
Girerken Mamulde Adaptasyon Çalışmaları	
Arasındaki Ortak Frekanslar	161
5.3.3.10. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet	
Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/	
Yaptırılması-Mamulün Uluslararası Pazarlarda	
İç Pazardakinden Farklı Marka Adıyla	
Satılması Arasındaki Ortak Frekanslar	164

5.3.3.11. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet

Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/

Yaptırılması-Farklı Dış Pazarlarda İç

Pazardakinden Farklı Markalar Kullananlar

Arasındaki Ortak Frekanslar 168

5.3.3.12. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet

Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/

Yaptırılması-Uluslararası Pazarlarda Mamul

Ambalajının Farklılaştırılması Arasındaki

Ortak Frekanslar 172

5.3.3.13. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet

Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/

Yaptırılması-İhraç Edilen Mamulle İlgili Reklam

Ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

Arasındaki Ortak Frekanslar 176

5.3.3.14. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet

Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/

Yaptırılması-İhraç Edilen Mamulün

Konulandırma Stratejisinin Farklı Ülke

Pazarlarına Adaptasyonu Arasındaki Ortak

Frekanslar 180

5.3.4. Anket Çalışmasında Elde Edilen Bulguların Özeti 183

SONUÇ VE ÖNERİLER	187
ÖZET	194
EK : ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU ÖRNEĞİ ...	198
KAYNAKÇA	202



ŞEKİLLER VE GRAFİKLER

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3-1 Global Stratejide Alternatif Yaklaşımlar	97
Şekil 3-2 Durumsallık Değişkenlerinin Etkileşimi	101
Grafik 5-1 İhraç Edilen Mamulün Belli Kültürlere Has Özellikler Taşınması	138
Grafik 5-2 İhraç Pazarı Olan Ülkelerdeki Yasal Prosedürlerin Türkiye Pazarına Benzer Özellikler Taşınması	139
Grafik 5-3 Uluslararası Pazarlara Girmenin İşletmenin Organizasyon Yapısında Meydana Getirdiği Değişiklik	141
Grafik 5-4 Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının Farklılaştırılması	143
Grafik 5-5 Uluslararası Pazarlarda Satılan Mamul İle İlgili Reklam ve Tutundurma Araçlarının Pazara Uygun Hale Getirilmesi	144
Grafik 5-6 İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	145
Grafik 5-7 Ülkelerarası Yasal Uygulama Farklılıklarının Çalışma Koşullarını Etkilemesi	146
Grafik 5-8 İhraç Edilen Mamulün Dış Pazarlarda Belli Standartlaşmış Özelliklerinin Olması	147

Grafik 5-9 İşletmenin Rakiplerinin Saldırgan Bir Pazarlama	
Stratejisi Uygulaması	148
Grafik 5-10 Uluslararası Pazarlarda Satılan Mamulün Servis ve	
Garantisinin Satın Alma Kararlarındaki Etkisinin	
Önemi	149
Grafik 5-11 Tek Tip Reklam Çalışması İle Farklı Uluslararası	
Pazarlara Hitap Edebilme	150
Grafik 5-12 Uluslararası Pazarlarda Kullanılan Etiketlerin Ulusal	
Pazarlardan Farklılığı	151



TABLOLAR

Tablo 1-1 Dünya Mal İhracatındaki Gelişmeler – 1979, 1989-1997	6
Tablo 1-2 Dünyanın En Büyük Mal İhracatçısı ve İthalatçısı	
Ülkeler – 1989	8
Tablo 1-3 Dünyanın En Büyük Mal İhracatçısı ve İthalatçısı	
Ülkeler – 1994	10
Tablo 1-4 Dünyanın En Büyük Mal İhracatçısı ve İthalatçısı	
Ülkeler – 1997	11
Tablo 3-1 Pazarlama Karmasının Globalizasyonu	104
Tablo 4-1 Uluslararası Pazarlama Karmasında Strateji Seçimini	
Etkileyen Kültürel Faktörler ve Pazarlama	
Fonksiyonları İlişkisi	121
Tablo 5-1 Türkiye’de Başlıca Beyaz Eşya Mamulleri Üretimi	
(1993-1997)	132
Tablo 5-2 Türkiye’de Başlıca Beyaz Eşya Mamulleri İhracatı	
(1993-1997)	133
Tablo 5-3 İhraç Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla	
İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar	140
Tablo 5-4 Dış Pazarlardaki Yasal Prosedürlerin Türkiye Pazarına	
Benzerliği – Dış Pazarlardaki Yasal Farklılıkların	
Çalışma Koşullarını Etkilemesi Arasındaki Ortak	
Frekanslar	153

Tablo 5-5 Tek Tip Reklam Çalışmasıyla Dış Pazarlara Hitap	
Edebilme – Mamulün Dış Pazarlardaki Standartlaşmış	
Özellikleri Arasındaki Ortak Frekanslar	154
Tablo 5-6 Uluslararası Pazarlara Girmenin Organizasyon	
Yapısını Değiştirmesi – Adaptasyon Çalışmaları	
Arasındaki Ortak Frekanslar	155
Tablo 5-7 Mamulün Dış pazarlarda İç Pazardakinden Farklı	
Marka Adıyla Satılması – Adaptasyon Çalışmaları	
Arasındaki Ortak Frekanslar	156
Tablo 5-8 Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının	
Farklılaştırılması – Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki	
Ortak Frekanslar	157
Tablo 5-9 İhraç Edilen Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma	
Araçlarının Dış Pazarlara Uygun Hale Getirilmesi –	
Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar	158
Tablo 5-10 İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma Stratejisinin	
Farklı Ülke Pazarlarına Adapte Edilmesi – Adaptasyon	
Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar	159
Tablo 5-11 Uluslararası Pazarlarda Kullanılan Etiketlerin Ulusal	
Pazarlardan Farklılığı – Adaptasyon Çalışmaları	
Arasındaki Ortak Frekanslar	160
Tablo 5-12A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Adaptasyon	
Çalışması	161

Tablo 5-12B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar –

Adaptasyon Çalışması 161

Tablo 5-12C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon

Çalışması 162

Tablo 5-12D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon

Çalışması 162

Tablo 5-12E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar –

Adaptasyon Çalışması 162

Tablo 5-12F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon

Çalışması 163

Tablo 5-12G Rakiplerle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon

Çalışması 163

Tablo 5-13A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar - Uluslararası

Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı 164

Tablo 5-13B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar –

Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı 164

Tablo 5-13C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar - Uluslararası

Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı 165

Tablo 5-13D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası

Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı 165

Tablo 5-13E Reklam ve Tutundurma Araçları ile İlgili Araştırmalar-

Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı 166

Tablo 5-13F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası

Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı 166

Tablo 5-13G Rakiplerle İlgili Araştırmalar – Uluslararası	
Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı	167
Tablo 5-14A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Farklı Pazarlarda	
Farklı Marka Kullanımı	168
Tablo 5-14B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Farklı	
Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı	168
Tablo 5-14C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Farklı	
Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı	169
Tablo 5-14E Reklam ve Tutundurma araçları İle İlgili	
Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı	170
Tablo 5-14F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Farklı	
Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı	170
Tablo 5-14G Rakiplerle İlgili araştırmalar – Farklı Pazarlarda	
Farklı Marka Kullanımı	171
Tablo 5-15A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Mamul Ambalajının	
Farklılaştırılması	172
Tablo 5-15B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Mamul	
Ambalajının Farklılaştırılması	172
Tablo 5-15C Mamul özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Mamul	
Ambalajının Farklılaştırılması	173
Tablo 5-15D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Mamul	
Ambalajının Farklılaştırılması	173

Tablo 5-15E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili	
Araştırmalar – Mamul Ambalajının Farklılaştırılması...	174
Tablo 5-15F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Mamul	
Ambalajının Farklılaştırılması	174
Tablo 5-15G Rakiplerle İlgili Araştırmalar – Mamul Ambalajının	
Farklılaştırılması	175
Tablo 5-16A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Mamulle İlgili	
Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının	
Adaptasyonu	176
Tablo 5-16B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar –	
Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma	
Araçlarının Adaptasyonu	176
Tablo 5-16C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Mamulle	
İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının	
Adaptasyonu	177
Tablo 5-16C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Mamulle	
İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının	
Adaptasyonu	177
Tablo 5-16D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Mamulle	
İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının	
Adaptasyonu	177

Tablo 5-16E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili	
Araştırmalar – Mamulle İlgili Reklam ve Diğer	
Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu	178
Tablo 5-16F Dağıtım Kanalları İle İlgili araştırmalar – Mamulle	
İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının	
Adaptasyonu	178
Tablo 5-16G Rakiplerle İlgili Araştırmalar – Mamulle İlgili Reklam	
ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu	179
Tablo 5-17A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Mamulün	
Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	180
Tablo 5-17B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar –	
Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	180
Tablo 5-17C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Mamulün	
Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	181
Tablo 5-17D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Mamulün	
Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	181
Tablo 5-17E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili	
Araştırmalar – Mamulün Konumlandırma	
Stratejisinin Adaptasyonu	182
Tablo 5-17F Dağıtım Kanalları ile İlgili Araştırmalar – Mamulün	
Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	182
Tablo 5-17G Rakipler İle İlgili araştırmalar – Mamulün	
Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu	183

GİRİŞ

Uluslararası pazarların öneminin gitgide artmasıyla işletmelerin uluslararası pazarlama faaliyetleri de artmaktadır. Uluslararası pazarlarda izlenebilecek stratejiler de bu bağlamda önem kazanmaktadır. Söz konusu gelişmeler, işletmeleri 1980'lerde ve özellikle 1990 sonrasında hızla uluslararası pazarlara yönelen ülkemiz için de büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, tez çalışmasında uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejileri ile karma strateji ele alınarak çeşitli boyutlarıyla incelenecektir.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, önce, dünya ticaretindeki son gelişmelerin değerlendirilmesi yoluna gidilecek; sonra, işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin ve bu pazarlarda faaliyette bulunmak istemelerinin başlıca nedenleri incelenecek ve uluslararası pazarlara girmenin işletmelere sağlayabileceği çeşitli yararlar üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde, önce uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejileriyle ilgili görüşler tarihsel gelişim süreci içinde ele alınarak ulusal pazarlamadan uluslararası pazarlamaya geçişte öncü yaklaşımlar incelenecek; sonra, bu konuda Warren J. Keegan'ın, günümüzde de hala geçerliliğini koruyan standardizyon ve adaptasyonla ilgili temel strateji alternatifleri ele alınacak; daha sonra da, Theodore Levitt'in pazarların

globalleşmesi konusunda pazarlama literatüründe bir dönüm noktası sayılabilecek görüşleri üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde, önce, günümüzde uluslararası pazarlamada standardizasyon stratejisini savunan görüşler; sonra adaptasyon stratejisini savunan görüşler ele alınıp incelenecek; daha sonra da karma yaklaşım olarak, "global düşünüp yerel uygulama" stratejisi incelenecektir. Ayrıca, bu bölümde bu stratejilerin uygulanabilirliği ve sağlayacağı yararların da üzerinde durulacaktır.

Dördüncü bölümde önce, uluslararası pazarlama karmasında strateji seçimini etkileyen, "kültürel faktörler"; sonra "yasal çevre faktörleri" ele alınacak; daha sonra da "ekonomik faktörlere" yer verilerek tüm bu faktörlerin etkileri incelenecektir.

Uygulamayı oluşturacak olan beşinci bölümde, Türkiye'de beyaz eşya ihracatçısı üretici işletmelerin adaptasyon faaliyetleriyle ilgili olarak yürütülen anket çalışmasına yer verilecek ve bunun değerlendirilmesi yapılacaktır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında ise, gerek teorik bölümlerden, gerekse uygulama bölümünden elde edilen bazı sonuç ve önerilere yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA TİCARETİNDE SON GELİŞMELER VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA YÖNELMELERİNİN BAŞLICA NEDENLERİ

İşletmeler için uluslararası pazarların ve uluslararası pazarlamanın önemi hızlı bir biçimde artmakta; gitgide daha fazla işletme iç pazarla yetinmeyip dış pazarlara da yönelmektedir. Uluslararası ya da global pazarlara hizmet veren işletmelerin sayısındaki artış, özellikle 1990'larda daha çarpıcı bir biçimde kendini göstermekte; işletmelerde "uluslararasılaşma faaliyetleri" ve "uluslararasılaşma süreci" 1980'lerden beri hayli yaygın bir hale gelmiş bulunmaktadır.¹ Dünyada çeşitli alanlardaki hızlı değişme ve gelişmelerle ilgili sayısız faktör işletmelerin bu yönde faaliyet göstermelerine yolaçmaktadır.

Daha bundan 20 yıl önce "global pazarlama" kavram olarak bile mevcut değilken, bugün bir işletmenin sadece tam kapasite potansiyelini gerçekleştirmesi için değil, varlığını sürdürmesi için bile temel oluşturmaktadır; zira, dış pazarlara açılmayan bir işletme iç pazarda da daha düşük maliyetlerle, daha büyük iş tecrübesiyle ve daha iyi mamullerle karşısına çıkan rakiplerle kendi pazarında bile rekabet edememe tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.²

¹ Gerald Albaum ve diğerleri, **International Marketing and Export Management**, Second Edition (Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing Company, 1994), s. 1.

² Warren J. Keegan, **Global Marketing Management**, Fifth Edition. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1995), s. 3.

Tez çalışmasının ana konusunu oluşturan “uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejileri”nin, gelişme süreci içinde ve günümüzde çeşitli yönleriyle incelendiği diğer bölümlere hazırlık olmak üzere, bu bölümde, önce dünya ticaretindeki son gelişmeler ele alınacak; sonra da, işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin çeşitli spesifik nedenleri , bu konudaki literatür ışığında kısaca gözden geçirilecektir.

1.1. DÜNYA TİCARETİNDE SON GELİŞMELER

Yirminci asrın sonlarına yaklaştığımız günümüzde ülkeler ekonomik olarak büyük ölçüde karşılıklı bağımlılık içine girmiş bulunuyorlar. Uluslararası ticaret fırsatlarının da artmasıyla, dünya ekonomisinde daha önce benzeri görülmemiş bir büyüme potansiyelinin bulunduğu görülmektedir.³ Global ekonomik büyüme arttıkça da değişik ülkelerde ve kültürlerdeki pazarlamayı anlamanın; dolayısıyla, genelde uluslararası pazarlamanın önemi artmaktadır.

Uluslararası pazarlamaya katılma dereceleri ne olursa olsun, gitgide daha çok işletme uluslararası pazarlara ilgi duymakta ve girmeğe çalışmaktadır. Bazı işletmeler sadece bir veya iki yabancı ülkede dış pazarlama yaparken ve çoğu zaman dışa açılmanın başlangıcı da yakın ülkelere ihracat yapma şeklinde gelişirken; diğerleri, birçok ülkede faaliyet göstermektedirler. Öte yandan, kimi işletmeler uluslararası pazarlamayı ülke içinde üretilmiş malların yakın ülkelere

³ Philip R.Cateora, **International Marketing**, Eighth Edition ed. (Boston, MA: Irwin, 1993), s. vii.

ihracatı şeklinde yürütürken; kimileri de, yabancı ülkelerde ortak üretime, hatta direkt yatırım şeklinde tek başlarına üretime yönelmektedirler.

Uluslararası ticaret son 20 yıla yakın zamanda benzeri görülmemiş düzeyde artış kaydetmiş bulunuyor. Yer yer yavaşlamaların görüldüğü çoğu petrole bağlantılı bazı ekonomik kriz dönemleri dışında dünya dış ticaretindeki artışlar sürekli olduğu gibi, gitgide daha hızlı bir artış trendinin varlığı da gözlemlenmektedir. Bu gelişme ve değişimleri ortaya koyabilmek için dünya ticaretiyle ilgili uluslararası verileri gözden geçirmek yararlı olacaktır.

Dünya ticareti, 1980'lerde özellikle 1979'da başlayıp dünya ekonomisi ve ticareti üzerinde yavaşlatıcı etkisini 4 yıl sürdüren 2. petrol krizinden sonra hızlı bir gelişme göstermiş ve bu sürekli gelişme, 1983-1989 döneminde devam etmiştir. Esasen, 1990'da ortaya çıkan yine petrole ilgili Körfez Krizi'ne rağmen, 1990 yılı da başarılı bir yıl olmuştur. Ancak dünya ekonomisini ve ticaretindeki artışları olumsuz etkileyen 1991'deki Körfez Şavaşı'nın aynı yıl dünya ekonomisindeki büyümeyi % 1,5'a düşürmesi ve dünya ihracatını adeta durdurmasının arkasından, dünya ticareti birkaç yıl içinde yavaş yavaş normal bir artış düzeyine ulaşmıştır.⁴

Hernekadar 1993 yılında da dünya ihracatı duraklamış ve dünya ithalatı gerilemişse de, 1994 ve 1995 yılları büyük ihracat artışlarının kaydedildiği yıllar olmuştur. Bu yıllardaki sırasıyla, % 13.8 ve % 19.7 oranlarındaki artışlardan

⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 10.Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998), s. 287.

sonra, 1996 ve 1997 yıllarında, dünya ihracatı % 4.1 ve % 3.4 oranlarında sınırlı artışlar kaydetmiştir. Bütün bu gelişmeler aşağıda Tablo 1-1'de açık bir şekilde görülmektedir. Bu verilere göre, dünya ihracatı 1979 yılındaki 1625,0 milyar dolarlık düzeyinden, 1989'da 3090,0 milyara; 1997'de ise 5469,5 milyar dolara çıkmıştır.⁵ Belirtilen ihracat değerleri, 1979'a göre sırasıyla, % 90,2 ve % 236,5 artışı ifade etmektedir. Ayrıca, 1990'ların ilk 8 yılındaki artış da, 1989'a göre % 76,9'dur.

Tablo 1-1 Dünya Mal İhracatındaki Gelişmeler – 1979, 1989-1997

Yıllar	1979	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Dünya İhracatı	1625,0	3090	3395,3	3489,1	3730,2	3730,7	4244,9	5079,5	5290,0	5469,5
(FOB-Milyar Dolar)										
Dünya İthalatı	1630,3	3205,0	3491,6	3609,9	3847,5	3783,0	4294,8	5121,9	5367,5	5614,6
(CIF-Milyar Dolar)										

(Kaynak: 1979 ve 1990-1992 yılları, IMF, *International Statistical Yearbook* July, 1998, s. 124-133; 1993-1997 yılları, IMF, *International Financial Statistics*, October 1998, s. 62-67; 1989 yılı verileri, Michael Deeny, "Trends in International Trade and Implications For Developing Countries", TÜSİAD, *Uluslararası Pazarlamada Yeni Stratejiler Sempozyumu* – İstanbul, 19-20 Kasım 1990 – Tebliği, s. A-6.)

Aşağıda, dünya ticaretindeki son yıllardaki gelişmeler, bu ticarete en büyük 20 mal ihracatçısı ülke ve en büyük 20 mal ithalatçısı ülkenin ihracat ve ithalatının 1989, 1994 ve 1997 yılları değerlerine göre gözden geçirilecektir. Bu yıllardan 1989, 1980'lerin son yılı ve 1990'lar için baz yıl olması; 1994,

⁵ 1979 ve 1990-1992 yılları, IMF, *International Statistical Yearbook* July, 1998, s. 124-133; 1993-1997 yılları, IMF, *International Financial Statistics*, October 1998, s. 62-67; 1989 yılı verileri, Michael Deeny "Trends in International Trade and Implications For Developing Countries", TÜSİAD, *Uluslararası Pazarlamada Yeni Stratejiler Sempozyumu* – İstanbul, 19-20 Kasım 1990 – Tebliği, s. A-6.)

1990'ların ortanca yılı olması; 1997 ise, bu dönemin tamamlanmış son yılı olması nedeniyle incelemeye temel olarak alınmışlardır.

Dünya mal ticaretinde 1989 yılında en büyük 20 ihracatçı ülke ve 20 ithalatçı ülke Tablo 1-2'de görülmektedir. Tablo 1-2(a)'daki ihracatçılar arasında ABD 364,4 milyar dolarla 1. sırada; Federal Almanya (341,4 milyar) ve Japonya (275,2 milyar) 2. ve 3. sıralarda yer almakta; en gelişmiş ülkelerin oluşturduğu G-7 grubunun diğer 4 üyesi (sırasıyla, Fransa 177,0; İngiltere 152,7; İtalya 140,6 ve Kanada 120,1 Milyar dolar) bunları takip etmektedir.⁶ En büyük 20 ihracatçı ülke ihracatı toplamı 2403,6 milyar dolar olup, bu rakam aynı yıl 3090,0 milyar dolar olan dünya ihracatının % 77,8'ini oluşturmaktadır.

⁶ Michael Deeny, *Ibid.*, s. A-6.

Tablo 1-2 Dünyanın En Büyük Mal İhracatçısı ve İthalatçısı Ülkeler – 1989

(a) En Büyük 20 İhracatçı Ülke İhracatı

Ülke	İhracat (FOB Milyar Dolar)
1. ABD	364,4
2. Federal Almanya	341,4
3. Japonya	275,2
4. Fransa	177,0
5. İngiltere	152,7
6. İtalya	140,6
7. Kanada	120,1
8. Sovyetler Birliği	108,3
9. Hollanda	107,3
10. Belçika-Lüksemburg	97,5
11. Hong-Kong	73,3
12. Tayvan	66,2
13. Güney Kore	62,3
14. Çin	52,5
15. İsveç	51,8
16. İsviçre	51,6
17. Singapur	44,7
18. İspanya	43,0
19. Avustralya	37,3
20. Meksika	36,4
20 Ülke Toplamı	2.403,6
Dünya İhracatı	3.090,0
20 Ülkenin Payı	% 77,8

(b) En Büyük 20 İthalatçı Ülke İthalatı

Ülke	İthalat (CIF Milyar Dolar)
1. ABD	492,0
2. Federal Almanya	269,8
3. Japonya	210,8
4. İngiltere	200,6
5. Fransa	191,0
6. İtalya	152,9
7. Kanada	120,0
8. Sovyetler Birliği	111,4
9. Hollanda	104,4
10. Belçika-Lüksemburg	96,5
11. Hong-Kong	72,3
12. İspanya	71,7
13. Güney Kore	61,5
14. Çin	59,1
15. İsviçre	58,2
16. Tayvan	52,3
17. Singapur	49,8
18. İsveç	48,0
19. Avustralya	42,7
20. Avusturya	38,7
20 Ülke Toplamı	2.503,7
Dünya İthalatı	3.205,0
20 Ülkenin Payı	% 78,1

(Kaynak: Michael Deeny, "Trends in International Trade and Implications For Developing Countries", TÜSIAD, **Uluslararası Pazarlamada Yeni Stratejiler Sempozyumu** – İstanbul 19-20 Kasım 1990 – Tebliği, s. A-6.)

1989 yılında en büyük 20 ithalatçı ülkenin Tablo 1-2(b)'de görülen sıralamasında, ABD 492,0 milyar dolarla, çok açık farkla 1. sırada yer alırken, 2. ve 3. sıralarda yine Federal Almanya (269,8 milyar) ve Japonya (210,8 milyon) yer almakta; bunları diğer 4 G-7 üyesi ülke takip etmektedir. 20 ülkenin toplam 2503,7 milyarlık ithalatı, 3205,0 milyar olan dünya ithalatının % 78,1'ini oluşturmaktadır.

Dünya mal ticaretinde 1994 yılında en büyük 20 ihracatçı ve 20 ithalatçı ülke Tablo 1-3'de görülmektedir.⁷ Tablo 1-3(a)'da görülen en büyük ihracatçılar arasında ABD 512,6 milyar dolarla yine en başta, bu kez açık farkla yer alırken, artık birleşmiş durumdaki Almanya (429,7 milyar) ve Japonya (397,0 milyar) 2. ve 3. sıralarda yer almaktadırlar. Yine G-7 ülkesi diğer 4 ülke onları takip etmektedir. (Fransa 235,9; İngiltere 204,9; İtalya 191,4 ve Kanada 165,4 milyar). 20 ülkenin 3365,1 milyar olan toplam ihracatı, aynı yıl 4244,9 milyar dolar olan dünya ihracatının % 79,3'ünü oluşturmaktadır.



⁷ International Monetary Fund, **International Financial Statistics**, October 1998, s. 62-67.

Tablo 1-3 Dünyanın En Büyük Mal İhracatçısı ve İthalatçısı Ülkeler – 1994

(a) En Büyük 20 İhracatçı Ülke İhracatı

Ülke	İhracat (FOB Milyar Dolar)
1. ABD	512,6
2. Almanya	429,7
3. Japonya	397,0
4. Fransa	235,9
5. İngiltere	204,9
6. İtalya	191,4
7. Kanada	165,4
8. Hollanda	155,6
9. Hong-Kong	151,4
10. Belçika-Lüksemburg	139,9
11. Çin	121,0
12. Singapur	96,8
13. Güney Kore	96,0
14. Tayvan	92,8
15. İspanya	73,3
16. Rusya	67,5
17. İsviçre	66,2
18. İsveç	61,3
19. Malezya	58,8
20. Avustralya	47,6
20 Ülke Toplamı	3.365,1
Dünya İhracatı	4.244,9
20 Ülkenin Payı	% 79,3

(b) En Büyük 20 İthalatçı Ülke İthalatı

Ülke	İthalat (CIF Milyar Dolar)
1. ABD	689,2
2. Almanya	385,4
3. Japonya	275,2
4. Fransa	230,2
5. İngiltere	227,0
6. İtalya	169,2
7. Hong-Kong	161,8
8. Kanada	155,1
9. Hollanda	139,8
10. Belçika-Lüksemburg	128,5
11. Çin	115,7
12. Singapur	102,7
13. Güney Kore	102,3
14. İspanya	92,5
15. Tayvan	85,5
16. İsviçre	64,1
17. Meksika	61,0
18. Malezya	59,6
19. Avustralya	55,3
20. Tayland	54,5
20 Ülke Toplamı	3.354,6
Dünya İthalatı	4.294,8
20 Ülkenin Payı	% 78,1

(Kaynak: International Monetary Fund, **International Financial Statistics**, October 1998, s. 62-67.)

Tablo 1-3(b)'de görülen en büyük 20 ithalatçı ülke sıralamasında ABD 689,2 milyar dolarla 1. sırada yer alırken, Almanya (385,3 milyar) ve Japonya (275,2 milyar) 2. ve 3. sıralarda yer almaktadır. Bunları Fransa, İngiltere ve İtalya takip ederken, G-7'nin küçük üyesi Kanada'nın yerini 6 milyonluk küçük ülke Hong Kong almakta ve Kanada 8. sıraya gerilemiş bulunmaktadır. En büyük 20 ithalatçı ülkenin toplam 3354,6 milyar dolarlık ithalatı, 4294,8 milyar dolar olan dünya ithalatının % 78,1' unu oluşturmaktadır.

1990'ların tamamlanmış son yılı olan 1997'de dünyanın en büyük 20 mal ihracatçısı ve 20 ithalatçısı ülke Tablo 1-4'de görülmektedir.⁸ Tablo 1-4(a)'daki ihracatçı ülkeler arasında ABD 688,7 milyar dolarla 1994'dekinden çok daha büyük bir farkla 1. sırada; Almanya (512,4 milyar) ve Japonya (421,0 milyar) 2. ve 3. sıralarda yer almaktadırlar. G-7 üyesi diğer 4 ülke (Fransa 290,0; İngiltere 281,7; İtalya 238,2 ve Kanada 214,4 milyar dolar) onları takip etmektedir. 20 ülkenin ihracat toplamı 4.257,9 milyar dolar olup, bu rakam 1997 dünya ihracatı olan 5,469,5 milyar doların % 77,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 1-4 Dünyanın En Büyük Mal İhracatçısı ve İthalatçısı Ülkeler – 1997

(a) En Büyük 20 İhracatçı Ülke İhracatı

Ülke	İhracat (FOB Milyar Dolar)
1. ABD	688,7
2. Almanya	512,4
3. Japonya	421,0
4. Fransa	290,0
5. İngiltere	281,7
6. İtalya	238,2
7. Kanada	214,4
8. Hollanda	196,1
9. Hong-Kong	188,1
10. Çin	182,9
11. Belçika-Lüksemburg	170,3
12. G.Kore	136,6
13. Singapur	125,0
14. Tayvan	121,3
15. İspanya	104,4
16. Rusya Federasyonu	87,4
17. İsveç	82,7
18. Malezya	78,9
19. İsviçre	72,5
20. Meksika	65,3
20 Ülke Toplamı	4.257,9
Dünya İhracatı	5.469,5
20 Ülkenin Payı	% 77,8

(b) En Büyük 20 İthalatçı Ülke İthalatı

Ülke	İthalat (CIF Milyar Dolar)
1. ABD	899,0
2. Almanya	445,5
3. Japonya	338,8
4. İngiltere	311,4
5. Fransa	269,5
6. Hong-Kong	208,6
7. İtalya	208,3
8. Kanada	200,9
9. Hollanda	179,1
10. Belçika-Lüksemburg	156,4
11. G.Kore	144,6
12. Çin	142,2
13. Singapur	132,4
14. İspanya	122,7
15. Tayvan	113,9
16. Malezya	79,0
17. Meksika	76,8
18. İsviçre	71,1
19. Rusya Federasyonu	67,6
20. Avusturalya	65,9
20 Ülke Toplamı	4.233,7
Dünya İthalatı	5.614,6
20 Ülkenin Payı	% 75,4

(Kaynak: International Monetary Fund, **International Financial Statistics**, October 1998, s. 62-67.)

⁸ International Monetary Fund, **International Financial Statistics**, October 1998, s. 62-67.

Tablo 1-4(b)'de görülen en büyük 20 ithalatçı ülke arasında ilk sırada ABD 899,0 milyar dolarla – her zaman ithalatta açık farkla önde olmakla beraber – bu kez 2. sırada yer alan Almanya (445,5 milyar) nın iki misli bir değerle yer alırken; Japonya 3. sırada (338,8 milyar) yer almaktadır. Bunları sırasıyla, İngiltere, Fransa , Hong Kong ve İtalya takip etmektedir. 20 ülke ithalatı toplamı 4.233,7 milyar dolar olup, bu rakam 1997 dünya ithalatı olan 5.614,6 milyar doların % 75,4'ünü oluşturmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere, dünya mal ticaretinde son yıllarda önemli gelişmeler olmuştur. Dünya ihracatı, 1990-1993 yıllarını olumsuz etkileyen Körfez Krizi'ne rağmen, 1990-1997 arasındaki son 8 yılda 1989'a göre % 76,9 oranında artış kaydetmiştir. Konuya büyük ihracatçı ülkeler açısından bakıldığında, ABD, Almanya ve Japonya'nın, 1979 ve 1989'da olduğu gibi 1990'lı yıllarda da hep ilk 3 sırayı aldıkları görülmektedir. Bunlardan, özellikle ABD'nin 1989'da sadece 23 milyar dolar olan 2. sıradaki Almanya'dan ihracat fazlası (gerçi 1989'da Almanya ihracatı burada sadece Federal Almanya ihracatı olup, Doğu Almanya'nın da eklenmesiyle ABD'den 6 milyar daha fazla ihracata sahiptiler⁹) Körfez Krizi sonrasında 1994'de 83 milyar dolara çıkmış; 1997'de ise, 176 milyar dolar gibi oldukça önemli bir düzeye ulaşmıştır.

En büyük ihracatçı ülkeler sıralamasında, üç süper ekonomik gücü oluşturan yukarıdaki ülkelerin arkasından; 1979, 1989 ve 1990'lar boyunca, sıraları bile değişmeksizin diğer 4 G-7 ülkesi olan Fransa, İngiltere, İtalya ve

⁹ Mucuk, *op.cit.*, s. 398.

Kanada gelmektedir (Ancak, ithalatta Hong Kong, 1994 yılında Kanada'nın yerine 7. sırada; 1997'de ise, İtalya'nın da önünde 6. sırada yer almaktadır). En gelişmiş ve güçlü sanayi ülkelerinden oluşan G-7 üyelerinin ihracat toplamının dünya ihracatındaki payları, 1989'da % 50.9; 1994'de % 50,9 ve 1997'de % 48,4'dür. Şu halde sayıları 200 dolayında bulunan tüm ülkelerin mal ihracatının ortalama olarak yarısını bu 7 ülke gerçekleştirmektedir ki, bu da dünya ticaretinde büyük ölçüde konsantrasyon olduğunu göstermektedir.

1.2. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA YÖNELMELERİNİN NEDENLERİ

Uluslararası pazarlara açılmanın işletmelere sağlayabileceği çeşitli faydalar vardır. Bu faydalar, iç pazarda faaliyet göstermeye göre çok daha riskli ve zahmetli olan çalışmaları gerektirmesine rağmen, işletmelerin bu pazarlara girmek istemelerinin temel nedenlerini oluşturur. İşletmelerin uluslararası pazarlara girmelerinin başlıca nedenleri aşağıda ele alınıp kısaca gözden geçirilecektir.

1.2.1. İşletmenin Varlığını Sürdürmesi

Dünyadaki birçok ülke, büyüklük, pazar fırsatları ve üretim faktörlerini oluşturan kaynaklar açısından yeterli olmadığı için bu ülkelerdeki işletmeler herşeyden önce varlıklarını sürdürebilmek için yabancı pazarlara da girmek durumundadırlar. Örneğin, dünyaca ünlü gıda devi Nestle, reklamlarından

birinde, kendi ülkesi olan İsviçre'nin "doğal kaynaklardan yoksun olmasının onu dış ticarete zorladığı" gerçeğini vurgulamaktadır.¹⁰

Sözkonusu durum, tüm satış gelirleri içinde yabancı ülkelerdeki satışlar payının çok büyük oranlara ulaştığı iç pazarı küçük birçok Avrupa ülkesinin işletmeleri için özellikle önemlidir. Ancak, Pensilvanya Üniversitesi, Wharton School'dan iktisatçı Howard Perlmutter, bir araştırmasında büyük bir iç pazara sahip olan ABD'de bile "136 sanayi dalındaki işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için uluslararası işletme olma zorunda kalabileceklerini" ileri sürmüştür.¹¹

1.2.2. Dış Pazarlardaki Satış ve Kar Potansiyeli ve Bazı Dış Pazarların Hızlı Büyümeleri

İşletme, uluslararası pazarlarda iç pazardakinden çok daha büyük satış ve kar potansiyeli bulabilir.¹² Başlıbaşına bu olasılık dış pazarlara yönelmek için çok önemli bir nedeni oluşturur.

Bir kısım ülkelerin iç pazarlarındaki doyma durumuna bağlı olarak hızlı pazar büyümesi görülmezken, birçok ülkede pazarın hızlı büyüme potansiyeli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, tüm ekonomik kalkınma ve pazarlama

¹⁰ Sak Onkvisit and John J.Shaw. **International Marketing**, Third Edition, (London: Prentice-Hall International Ltd., 1997), s. 22-23.

¹¹ C.L.Bovee and J.V.Thill, **Marketing** (New York: Mc Graw-Hill Co., 1992), s. 659.

¹² Roger Bennett, **International Marketing**, (London: Kogan Page Limited, 1995), s. 17.

problemlerine rağmen, özellikle gelişmekte olan ülkelerin hızlı büyüyen pazarları oluşturduğu yolunda veriler mevcuttur.¹³ (Örneğin, sağlık riski nedeniyle ABD'de bir yılda içilen sigara sayısı azalırken, eski Sovyetler Birliği ülkelerinde böyle bir azalma yoktur ve 1994'de ABD'de içilen sigara sayısının 490 milyar adet olmasına karşılık, bu ülkelerde 575 milyar adettir)¹⁴

Hızlı büyüyen gelişmekte olan ülke pazarları olarak, Çin, Hindistan, Rusya, Ukrayna, bazı Latin Amerika ülkeleri ve Asya Pasifik bölgesinin çeşitli diğer ülkeleri sayılabilir. Ancak, 1997 ortasında Tayland, Malezya, Endonezya ve Güney Kore ile başlayıp; 1998 ortasında Rusya'yı sarsan ve sonra da diğer ülkelere yayılan global krizin uluslararası pazarlamayı daraltıcı etkileri de yadsınamaz.

1.2.3. Kullanılmayan (Boş) Kapasite İçin Çıkış Yolu Olması

Bir işletme iç pazarda satabileceğinden daha fazla mal üretme kapasitesine sahip olup da bir kısım kapasitesini kullanamıyorsa veya fiilen kullanıyorsa, bu kullanılmayan kapasite veya üretim fazlası için dış pazarlar iyi bir çıkış yolu oluşturabilir.¹⁵

¹³ Onkvisit and Shaw, *op.cit.*, s. 22.

¹⁴ *Ibid.*, s. 24.

¹⁵ Albaum et al. *op.cit.*, s. 16.

1.2.4. Satış ve Üretimde İstikrar Sağlanması ve Riskin Azaltılması

Birçok malda satışlar yıl içinde mevsimden mevsime büyük değişkenlik gösterir. Aynı mamulün hem iç pazarda, hem de farklı ülke pazarlarında pazarlanması halinde gerek üretimde gerekse satışlarda istikrar sağlanabilir, zira, dünyanın farklı bölgelerine satışlar mevsim farklılıklarını dengeleyici bir rol oynar.¹⁶ Böylece çok farklı pazarlara ihracat bir işletmenin riski dağıtma yoluyla azaltmasını da sağlar.

1.2.5. Geçmişteki Yatırımları Yeni Pazarlarda Değerlendirme

Bazen işletmeler iç pazara yönelik olarak yapmış oldukları yatırımları yeni ülkeler ve pazarlarda değerlendirme fırsatını kullanırlar. Yeni araştırma-geliştirme ve yatırım harcamalarına katlanmaksızın yurt dışından ilave gelir elde edebilirler. Böylece, aynı zamanda ülke iç pazarına bağımlı kalmaktan da kurtulmuş olurlar.

1.2.6. Kendi Ülkelerinin Teşviklerinden Yararlanma

İşletmeler zaman zaman kendi ülke hükümetlerinin ihracata ve uluslararası pazarlama faaliyetlerine verdikleri teşvikleri değerlendirmek; bunlardan yararlanmak için dış pazarlara açılırlar. Türkiye’de 24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri ile ihracat en çok korunan sektör durumuna gelmiştir. Birçok

¹⁶ Ibid., s. 17.

işletmeyi dış pazarlara açılmaya sevkeden başta "ihracatta vergi iadesi" olmak üzere çeşitli şekillerde verilen yoğun teşviklerin etkisi ihracatta önemli artışlara yol açmıştır. Nitekim, 1979'da 2,2 milyar dolar olan ihracat, 1980'de 2,9 milyar ve 1981'de 4,7 milyara çıkmıştır; ki bu, sırasıyla % 28,7 ve % 61,6 oranında artış demektir. Türkiye'nin ihracatı, vergi iadesinin kaldırıldığı 1989'da küçük bir gerileme ile 11.6 milyar dolar olmuş; Körfez Krizi'nin de etkisiyle 1991-1993'de yavaşlayıp sonra hızlanarak 1997'de 26,2 milyar dolara ulaşmıştır.¹⁷

Dünyada direkt veya dolaylı, ama çok çeşitli şekillerde verilen ihracat teşvikleri birçok gelişmekte olan ülkede özellikle dünya ihracatının hızlı artışlar kaydetmeye başladığı 1983-1984 yıllarından itibaren yaygınlaşmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere, 1979'da ortaya çıkan 2. petrol krizinin arkasından 1983-1989 ve 1990 yılları dünya mal ticaretinin oldukça parlak yılları olmuştur.

1.2.7. Ölçek Ekonomisinden Yararlanma

İşletmelerin dış pazarlara açılmalarının nedenlerinden biri de, bu yoldan elde edileceği umulan ölçek ekonomisi ve üretim artışlarına yol açan deneyim eğrisi etkileri (experience curve effects) dir.¹⁸

¹⁷ Mucuk, *op.cit.*, s. 292-293.

¹⁸ Bennett, *op.cit.*, s. 17.

1.2.8. Yeni Mamul Geliştirme ve Ar-Ge İçin Kaynak Oluşturma

Günümüzde yeni mamul geliştirme o kadar yüksek maliyetli olmaktadır ki, birçok işletme yeni mamuller geliştirebilmek için uluslararası pazarlara da girmek zorunluluğunu duymaktadırlar. Uluslararası pazarlama faaliyetlerinden elde edilecek ilave satış gelirleri yeni mamul için araştırma ve geliştirmeye imkan vermekte; bu da, uzun dönemde ilgili işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.¹⁹ Genelde mamulün hayat seyrindeki kısalma işletmeleri yeni mamul geliştirmeye zorladığı gibi, iç pazarda satışların zorlaşması işletmeleri doğrudan doğruya dış pazara yönelten nedenlerden birini de oluşturmaktadır.

1.2.9. Teknoloji Avantajından Yararlanma

Teknoloji; evrensel, nitelikli, ulusal ve kültürel sınırlar boyunca değişmeyen bir faktördür. Kültürel sınırlar teknolojinin uygulanmasını sınırlandırmaz. Belirli bir teknoloji geliştirildi mi dünyanın her yerinde uygulanabilir. Bu yüzden bir işletme bir ülkede teknoloji yönetimini biliyorsa, o tecrübesini başka yerlerde de kullanabilir. Böylece teknoloji avantajına sahip olan işletme bunu değişik ülkelerde kullanarak yararlanmak ister.²⁰

¹⁹ Ibid., s. 18.

²⁰ Keegan, *op.cit.*, s. 15; M.J.Etzel, B.J. Walker and W.J. Stanton, **Marketing**, Eleventh Edition. (New York: Mc Graw Hill Companies, Inc., 1997), s. 539.

1.2.10. İç Pazarda Rekabetin Çok Artması

Bazen işletmelerin dışa açılmalarına iç pazarda karşılaştıkları şiddetli rekabet yol açabilir. Bunun tipik örneği, General Electric Lighting (Aydınlatma) kısmının 1878'den beri geleneksel lider olduğu ABD'de, en büyük rakibi Westinghouse'ın aydınlatma kısmının Hollanda Şirketi Philips tarafından satın alınması ile Avrupa'ya yönelmesidir. G.E. Lighting, Philips ile kendi sahasında da rekabet etmek için önce Macaristan'da Tungsramı satın almış; sonra bir İngiliz şirketini almış; daha sonra Japon Hitachi firmasıyla ortak girişim (joint venture) şeklinde ortaklık kurmuştur. Bu girişimler G.E. satışlarında 1988-1996 arasında büyük ölçüde satış artışları sağlamıştır.²¹

1.2.11. Bazı Yabancı Pazarlarda Tüketicilerin Daha Zengin Olmaları

Bazı yabancı ülke pazarları , tüketicilerin iç pazardaki tüketicilere göre daha zengin olmaları ve daha kolay harcama yapabilmeleri nedeniyle bazı işletmeler için dışa açılma nedeni olabilir.²²

²¹ Jean-Pierre Jeannet and H.David Hennessey, **Global Marketing Strategies**, Third Edition. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1995), s. 23.

²² Keegan, **op.cit.**, s. 14-18.

1.2.12. Çeşitli Pazarlarda Faaliyet Göstermenin Sağladığı Diğer Avantajlar

Warren J. Keegan'a göre, işletmelerin uluslararası alana yönelmelerine, pazar ihtiyaçları, teknoloji, maliyet avantajı, kalite avantajı, iletişim ve ulaşımdaki önemli gelişmeler katkıda bulunur. Ayrıca, global türde bir işletmenin bir ülkede çalışan işletmeye göre, birçok ülkede aynı zamanda faaliyet göstermekten dolayı geliştirme fırsatı bulacağı kendine özgü avantajları ya da manivela gücü vardır. Bunlar, tecrübe transferi, sistem transferi, kaynak kullanımı, global strateji ve - daha önce ayrı olarak ele alınmış olan - ölçek ekonomisi avantajıdır.²³

Burada son olarak, ABD'de işletmelerin gelecek 10 yılda neden uluslararası pazarlara gitmeyi düşünebileceklerine ilişkin bir anket çalışmasının bulgularına yer verilecektir. 1980'de yapılan bu anket, işletmelerin 1980-1990 arası 10 yıllık dönemde niçin ihracata yönelme eğiliminde olduklarını 11 neden ile açıklamaktadır. Sözkonusu nedenler şunlardır:²⁴

1. İç pazardaki durgunluktan kaçmak;
2. Olumsuz demografik gelişmelere karşı tedbir almak (nüfus artışının azalması gibi);
3. Az gelişmiş ülkelere teknoloji ihraç etmek;

²³ Bennett, *op.cit.*, s. 18.

²⁴ Douglass G.Norvelland Sion Raveed, "Eleven Reasons for Firms to Go International", *Marketing News*, Oct. 17, 1980, s. 1-2'den aktaran, William J.Stanton and C. Futrell, *Fundamentals of Marketing*, Eighth Edition. (New York: Mc Graw Hill Book Company. 1987), s. 535.

4. Politik etkileri arttırmak;
5. Rekabet edebilmek veya rekabetten kaçmak;
6. Üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak;
7. Mamulün hayat seyrini uzatmak;
8. Stokları eritmek;
9. Vergi avantajlarından yararlanmak;
10. Araştırma fırsatları yaratmak (yeni mamulleri pazarda test ederek);
11. Yenilikçi bir firma imajı yaratmak.



İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMADA STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİYLE İLGİLİ İLK GÖRÜŞLER

Uluslararası pazarlamada önemli bir yeri olan standardizasyon ve adaptasyon stratejileriyle ilgili ilk gelişmeler, 1960'lar sonlarında ortaya çıkmıştır. 1968 ve 1969 yıllarında yayınlanan ve konusunda klasikleşmiş sayılabilecek nitelikteki ilk birkaç makaleyi 1970'lerde yayınlanan birkaç önemli yayın izlemiştir; 1983'de ise globalleşme konusunda öncü nitelikteki, "pazarların globalleşmesi" adlı ünlü makale yayınlanmıştır.

Bu bölümde, tarihsel gelişim süreci içinde, önce Bartels ve Buzzell'in makalelerinden başlayarak ulusal pazarlamadan uluslararası pazarlamaya geçişte öncü yaklaşımlar ele alınacak; sonra, Warren J. Keegan'ın standardizasyon ve adaptasyon ile ilgili temel strateji alternatifleri incelenecek; daha sonra da, Theodore Levitt'in pazarların globalleşmesiyle ilgili görüşleri ana hatlarıyla ele alınacaktır.

2.1. ULUSAL PAZARLAMADAN ULUSLARARASI PAZARLAMAYA GEÇİŞTE ÖNCÜ YAKLAŞIMLAR

2.1.1. Robert Bartels'in Görüşleri

Uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinden çok, ulusal ve uluslararası pazarlamanın farklı olup olmadığı konusunu inceleyen Robert Bartels, bu alanda öncü bilim adamlarından biridir. Bartels'e göre, uluslararası pazarlama, dış ticaret yerine pazarlama faaliyetlerinin ulusal sınırlar dışına çıkmasıyla yeni bir isim olarak ortaya konmuştur; ülke içinde ve ülke dışında pazarlama faaliyetlerinin uygulanmasında kullanılan ilke ve pazarlama teknolojilerinin farklı ya da benzer yönlerinin karşılaştırılmasından önce, pazarlama terimi incelenmelidir. "Uluslararası" terimi konunun sadece bir yönünü ele almasına karşın, pazarlamanın iki yönlü özelliğinden söz etmek mümkündür ki, bunlar, "teknik faaliyetler" ve "sosyal faaliyetler" olarak gruplandırılabilir.¹

Teknik açıdan pazarlama, pazarlamada beşeri olmayan ürün, fiyat, maliyet, marka, piyasa gibi unsurlara uygulanan kural, ilke ve bilgilerden oluşur. Pazarlamanın teknik bir işlem olarak kabul edilmesi sonucunda, pazarlama teknolojisi veya pazarlama fikri ve bu teknoloji ile ilgili kavramlar, ülke sınırlarını aşan bir evrensellik kazanmıştır.

¹ Robert Bartels (Çev: Çevik Uraz), "Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Farklı Mıdır?", A.İ.T.İ.A. Dergisi, sayı 2, 1969, s.204. (Makale aslı, *Journal of Marketing*, cilt 2, no: 3, Temmuz 1968, s. 56-61)

Teknik açıdan pazarlama, pazarlamada beşeri olmayan şeylere uygulanan kurallar, ilkeler ve bilgilerden oluşur. Beşeri olmayan faktörler: mallar, fiyat, kârlar, maliyetler, markalar, pazarlar, dağıtım kanalları, işlemler vb.dir. Bunların bir kısmı insanla ilgili ekonomik kavramlardır; fakat bu işleri yapan bireylerin ekonomik olmayan, kişisel davranışları ile ilgili değildirler. Pazarlama ötedenberi "teknik bir işlem" olarak görülmüş, pazarlama yönetimine de "istenilen sonuca ulaşabilmek için teknik imkanların kullanılması" gözüyle bakılmıştır. Pazarlama teknolojisi veya pazarlama fikri ile ilgili kavramlar ve genellemeler, milli sınırları ve kültürel farklılıkları aşan bir evrensellik kazanmıştır. Bu evrenselliği kabul veya farz eden pazarlamacılar sadece belirli çevre şartlarında uygulama imkânlarını öğrenmek için bu teknolojiyi değişen başarı düzeyleri ile uygulamışlardır.²

Sosyal faaliyet veya sosyal bir işlem olarak pazarlama, mal ve hizmetlerin dağılımıyla ilgili çeşitli sistemlerde pozisyonlarına göre rol alan bireylerin karmaşık ilişkileriyle ilgilenir. Bu yön, beşeri unsura öncelik verir. Toplumda sosyal kuruluşların etkileriyle, ekonomik ve ekonomik olmayan etkilerle hareket eden insanları inceler. Burada sözkonusu olan; kavramlar, sosyal sistemler, roller, davranışlar, karşılıklı ilişkiler ve yönetimdir.

Sosyal bir faaliyet olarak pazarlama iki ayrı millette belirli bir şekilde farklı olabilir. Şahısların oynadıkları roller aynı; fakat bekledikleri sonuçlar ve davranışlarındaki tutumlar iki ayrı toplumda oldukça farklı olabilir. Bu yüzden, başka bir ülke için planlanan pazarlama stratejileri değişebilir; fakat benzerlikler,

² Ibid., s. 204-205.

değerlendirmeleri, tutumları ve hareketleri aynı olan iki şahıs için bir dereceye kadar kabul edilebilir. Genel olarak pazarlamanın teknik ve sosyal taraflarından, özellikle teknik tarafı ilgilendendiren yönetimle ilgili genellemeler evrensel yönden daha geçerli görülmektedir. Ancak buna rağmen, dünyanın her yerinde geçerli teorilerin uygulama biçimi çevreden çevreye değişebilir.³

Şu halde teknik açıdan evrensel geçerliliği olan pazarlama teorileri, uygulandığı çevre içinde değişebilmektedir. Dolayısıyla pazarlamayı uygulandığı çevre içinde değerlendirmekte yarar vardır. Farklı ülkelerin çevre koşullarının değişik olması nedeniyle, ülke sınırları dışında değişik ülkelerde yapılan pazarlama faaliyetleri de değişmektedir. Ülke içinde yapılan ticareti (pazarlamayı), biri fiziki ve ekonomik, diğeri sosyal ve toplumsal olmak üzere iki temel grupta incelenen ulusal çevre faktörleri etkilemektedir. Fiziki ve ekonomik çevre faktörleri olarak, nüfus ve nüfusun yoğunluğu, gayrisafi milli hasıla, gelir dağılımı, fiyat seviyeleri ve yaşam düzeyi gibi etkenler incelenebilir. Pazarlamanın teknik yönlerini oluşturan unsurlar, söz konusu fiziki ve ekonomik çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Fiziki ve ekonomik çevre şartları ülkeden ülkeye değiştikçe pazarlama faaliyetleri de buna bağlı olarak değişmektedir. Öte yandan pazarlamanın sosyal unsurları, ulusal çevre içinde incelenen toplumsal ve sosyal çevre faktörlerine duyarlıdır. Sosyal ve toplumsal çevre faktörleri olarak kabul edilen; aile, okul, dini kurumlar, ekonomi, hükümet ve ordu gibi unsurlar pazarlamanın sosyal unsurlarını etkilemektedir. Sosyal ve toplumsal

³ Ibid.. s. 205-206.

evre faktörleri ülkeden ülkeye değiştikçe, bu ülkelerde uygulanan pazarlama faaliyetleri de değişmektedir. ⁴

Uluslararası evre, farklı milli sınırlar içinde olmaktan ziyade ulusal sınırlar dışında ticaret ve iş görüşmelerinin yapıldığı çevredir. Söz konusu uluslararası evre, ulusal ve uluslararası pazarlamanın farklı olup olmadığı konusunda üzerinde durulması gereken bir konudur.⁵ örneğin, toplumsal çevreleri ve işletmecilik faaliyet ve sistemleri birbirine benzeyen iki ulus ele alındığında, bu ülkelerin ulusal ve uluslararası pazarlamaları arasında çok az farklılıklar bulunsun; fakat bu uluslardan biri kendi sınırları dışında serbest ticarete izin verirken, diğeri ticarete birtakım sınırlamalar, tarifeler ve başka yollarla engeller koymuş olsun. İki ulusun çevreleri benzerlik göstermesine rağmen, bu uluslar arasında engeller nedeniyle yaratılan yeni evre, ulusal ve uluslararası pazarlama arasındaki farklılıklara neden olur.⁶

Uluslararası pazarlamaya etki eden birtakım kararlar hükümetler tarafından alınabilir. Bu kararlar ihracatı ve ithalatı teşvik ve sınırlama, ihracat ve ithalata tarife, kota gibi uygulamalar olabilir. Bunun yanısıra hükümetler ticaret anlaşmaları yapabilir, ortak pazarlar ve serbest ticaret bölgeleri oluşturabilirler. Bütün bu koşullar, ulusal çevreden tamamen farklı yeni bir uluslararası evre oluşturur. Oluşan bu yeni evre ulusal ve uluslararası pazarlama arasındaki farklılıkları arttırmaktadır.

⁴ Ibid., s. 206-208.

⁵ Ibid., s. 210.

⁶ Ibid., s. 210-211.

Sadece bazı ana noktaları ele alınan bu analiz ile Bartels'in ulaştığı sonuçların başlıcaları şöyle özetlenebilir:⁷

1. Pazarlama teknolojisinin evrensel bir geçerliliği ve uygulaması vardır.
2. Pazarlama teknolojisinin geçerli olup olmayacağı uygulandığı çevrenin koşullarına bağlıdır.
3. Pazarlamanın kültürel, toplumsal ve sosyal şartlar gibi davranışsal kavramları, farklı uluslarda büyük değişiklikler gösterir.
4. Pazarlama yöneticileri, uluslararası durumlara, ulusal pazarlama ile fark ve benzerlikleri ayrı ayrı almayıp; bunların pazarlama teorisi içinde kaynaşmış olduğunu bilerek eğilmelidirler.
5. Akademik pazarlama eğitimleri, ulusal ve yabancı çevre analizleri ile her ulusun kendine özgü uluslararası durumlarını gözönünde tutarak temel pazarlama teknolojisini yerleştirmeye çalışmalıdır.

2.1.2. Robert D.Buzzell'in Görüşleri

Robert D.Buzzell, uluslararası pazarlamayla ilgili olarak doğrudan doğruya standardizasyon konusunu ele alan öncü bilimadamlarındandır. "Çokuluslu Pazarlamayı Standardize Edebilirmisiniz?" başlıklı klasikleşmiş makalesinde, daha 1968 yılında bu konuya eğilmiştir.

1950'li yılların sonlarına doğru gelişmiş ülkelerde birçok endüstride sayıları sürekli artan çokuluslu şirketler ortaya çıkmaya başlamıştır. Buzzell'a

⁷ Ibid.. s. 211-212.

göre, bunların çoğalmasını kolaylaştıran en önemli etkenler; ülkelerarası ticari engellerin azalması ve yeni pazar fırsatlarının çekiciliği olmuştur.⁸ Bu yeni fırsatlar nedeniyle yurtdışında faaliyette bulunan firmalar organizasyon yapılarında ve işletme yönetim tarzlarında değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır. Çokuluslu şirketlerin gitgide artan önemi nedeniyle, bunların finansal, yasal, organizasyonel sorunları ile personele ilişkin sorunlarıyla ilgili derinlemesine incelemeler yapılmasına rağmen, aynı ilgi pazarlama konusunda gösterilmemiştir. Örneğin, bazı reklamcılar temel tüketici güdülerinin her yerde aynı olduğu görüşünden hareketle, tek tip reklam yaklaşımlarını, diğer bir ifadeyle, reklamda standardizasyonu savunmuşlardır.⁹ Oysa, o dönemde geleneksel görüş böyle bir çokuluslu yaklaşımı gerçekçi bulmuyordu. Bunun nedeni, ülkeler arasında varolan ve muhtemelen daima varolacak büyük farklılıklardır.

Öte yandan, Buzzell'a göre bazı ABD kökenli şirketlerin önde gelenlerinin deneyimlerine dayanarak çokuluslu pazarlamanın avantajları lehindeki hususları belirtmek mümkündür. Farklı ülkeler için ortak pazarlama politikaları ve bunların uygulanabilmesine bazı engeller bulunmakla birlikte, böyle ortak politikalardan somut birtakım potansiyel faydalar sağlanabilmektedir; ancak sözkonusu faydalar endüstriden endüstriye, firmadan firmaya değişmektedir. Ortak politikaların faydaları herhangi bir çokuluslu şirketin yönetimi tarafından dikkatli bir analizi hakedecek kadar evrensel ve önemlidir.

⁸ Robert D. Buzzell, "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, November-December 1968, s. 102-113.

⁹ *Ibid.*, s. 102-103.

Yönetim en azından dünyanın önemli bölümlerinde, pazarlama stratejisinin bazı bölümlerini standardize etme fikrini otomatik olarak reddetmemelidir.¹⁰

Standardizasyon stratejisinde aynı mamulün, aynı fiyatlardan, aynı tutundurma programlarıyla ve aynı dağıtım sistemleriyle farklı ülkelerde sunulması sözkonusudur. Buna karşılık, diğer uçta tamamen yerelleştirilmiş pazarlama stratejileri yer almaktadır. Yerelleştirilmiş pazarlama stratejileri hiçbir ortak pazarlama karması unsurlarını içermemektedir. Her iki uç görüşten hiçbirisi makul ve arzu edilir değildir. Burada temel sorun, “pazarlama stratejisinin hangi öğelerinin, ne dereceye kadar standardize edileceği”dir. Çokuluslu şirketlerin çoğu, iki uç görüşten yerelleştirilmiş pazarlama stratejilerini kullanmaktadırlar. Standardizasyon stratejisinin çeşitli potansiyel faydaları vardır. Eğer artan standardizasyonun potansiyel faydaları varsa, çokuluslu stratejide daha fazla ortak öge biraraya getirilerek bu faydalar elde edilebilir.¹¹

Standardizasyon yoluyla, mamulün üretim ve ar-ge maliyetini azaltmak mümkündür. Bu maliyet azalışı karlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. İlk olarak Henry Ford tarafından kullanılan kütle üretim ekonomisi yoluyla standardizasyon, 1960'larda İtalyan ev aletleri endüstrisi tarafından tekrar gündeme getirilmiştir. 1950'lerin ortalarında İtalyan buzdolabı ve çamaşır makinesi üretimi 300.000 birim kadardı. 1950'lerin sonundan itibaren çok sayıda şirket ürün geliştirme ve pazarlamada saldırgan programlar kullanmışlar; 1965'lere gelindiğinde kütle üretimi ve ürünlerin standardize edilmesiyle

¹⁰ Ibid., s. 103.

¹¹ Ibid.

buzdolabı ve çamaşır makinesi üretimini 4.000.000 nun üzerine çıkmıştır. ABD’de, ev aletlerindeki bu adeta “İtalyan İstilasını” ile başa çıkmak için bazı üreticiler yeni yaklaşımlar denemişlerdir.

Ev aletleri pazarında İngiltere’de lider konumunda olan Hoover’in dış pazarları da hedef alan yeni bir otomatik çamaşır makinasını hattını tanıtması standardizasyonla ilgili ilginç bir örnektir. Hoover bu yeni üretim hattıyla, İngiliz pazarına olduğu kadar Fransa, Almanya ve İskandinav pazarlarına da hitap etme kararını almış; söz konusu ülke pazarlarında kabul edilebilecek yeni makinanın tasarımı ve daha sonra da bu makinadaki birçok temel parçaların standardize edilmesiyle ar-ge ve birim üretim maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlamıştır.¹²

Standardizasyon yoluyla bir başka tasarruf da ambalaj maliyetlerinde elde edilebilir. Bazı endüstrilerde ambalaj maliyetleri toplam maliyetlerin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. rnek olarak, çok sayıda değişik ambalajda satılan hazır çorbalar verilebilir. Maliyet tasarrufu yapılabilen bir başka alan da reklamlardır. Dil farklılıkları standardizasyon derecesini önemli ölçüde sınırlandırsa bile, reklamda bazı ortak unsurları kullanmak yoluyla maliyetlerde tasarruflar sağlanabilmektedir. Buzzell’e göre, bu konuda örnek olarak Pepsi Cola verilebilir. Pepsi, (1960’larda) ABD dışında 465 fabrikada şişelenen ürünlerini 110 ülkede satmakta iken firmanın st düzey pazarlama yöneticilerinden biri, “doğru planlandığı takdirde denizaşırı piyasalardan biri için

¹² Ibid., s. 104-105.

Üretilen reklam filmlerinin, uluslararası pazarlarımızın (hepsinde olmasa bile) ounda kullanılması nın mümkün olduğunu farkettilik” demiştir. Firma her bir pazar için ayrı filmler üretmenin getirdiği ek maliyeti yıllık 8 milyon dolar olarak tahmin etmiştir. Tüm bu örneklerde olduğu gibi mamul tasarımı, ambalaj ve tutundurma faaliyetlerinin standardizasyonu ile önemli tasarruflar sağlanabilir.¹³

Bazı okuluslu şirketler standardizasyonun, maliyetleri düşürme imkanı dışında, müşterilerle tutarlı ilişkiler sağlamak ve marka, ambalaj ile müşteriye yansıtılan imajın satışları arttırmada önemli olduğuna inanmaktadırlar. Uluslararası seyahatin artması nedeniyle, tüketiciler farklı ülkelerde, kendi ülkesinde alıştığı, bildiği marka ve ürünü almayı tercih etmektedir. Marka bağlılığı standardizasyon yolu ile sağlanmaktadır. Farklı ülkelerde iş yapan firmalar üzerinde tüketicilerin standardizasyonu teşvik eden baskıları olabilir. Bu durumda işletme, mamullerinde standardizasyonu sağlamak zorunda kalacaktır.¹⁴ Standardizasyon stratejisini teşvik eden bir başka unsur da, iyi pazarlama fikirlerinin ve pazarlamacıların çok zor bulunduğu, kıt olduğu, bu yüzden bunların mümkün olduğunca geniş çapta kullanılması gereğidir. Örneğin, Esso’nun “deponuza bir kaplan koyun” temasını işleyen reklam kampanyası, Güney Asya’dan İsviçre’ye kadar bazı ufak kelime değişiklikleriyle her yerde kullanılmaktadır. Bilindiği gibi kaplan dünyada g sembolü olarak kabul edilmektedir.¹⁵

¹³ Ibid., s. 105.

¹⁴ Ibid., s. 105-106.

¹⁵ Ibid., s. 107.

Buzzell'e göre, standardizasyonun potansiyel faydalarına rağmen, şirketlerin büyük çoğunluğu her ulusal pazarın farklı olduğunu bilincindedir. Farklılıklar çokuluslu pazarlamada önemini korumaktadır. Bu farklılıklar standardizasyona karşı başlıca engelleri oluşturmaktadır ve bunların varolmaya devam edeceği unutulmamalıdır. Standardizasyonu sınırlayan engeller, pazar özellikleri, endüstri koşulları, pazarlama kurumları ve yasal sınırlamalar olarak dört ana başlık altında incelenebilir.¹⁶ Ulusal pazarlar arasındaki en kalıcı farklılıklar, belki de iklim, coğrafi yapı ve doğal kaynaklardan oluşan fiziksel çevreden kaynaklanır. İklimin özellikle ambalaj ve dolayısıyla satışlar üzerinde açık ve doğrudan etkisi vardır. Nüfus yoğunluğunu etkileyen coğrafi yapı dağıtım sisteminde önemli bir etkiye sahiptir. Mamulün kullanım koşulları mamulün tasarımını etkilemektedir. Örneğin, ABD'de üretilen elektrikli ev aletleri ve mobilyaların ebatları Avrupa ülkelerine göre büyüktür. Çünkü bu ürünler daha büyük Amerikan evleri için tasarlanmış ve üretilmiştir. Aynı durum endüstriyel mamullerde de sözkonusudur; örneğin, Fransa ve Belçika'da köy yollarının darlığı nedeniyle bazı Amerikan tarım aletlerinin uygun biçimde kullanılamadığı görülmüştür. Hatta Avrupa'nın çeşitli bölgelerinde kullanılan inşaat malzemeleri bile farklıdır. Kuzey Almanya ve Benelux ülkelerinde kullanılmayan tuğla, harç ve kiremit gibi inşaat malzemeleri Güney Avrupa'da inşaatlarda yoğun olarak kullanılmaktadır.

Ülkelerin ekonomik olarak gelişme seviyesindeki farklılıklar pazarlama stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gelir seviyelerindeki farklılıklar,

¹⁶ Ibid., s. 108.

Ücretler, satın alma miktarları, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile yakından ilgilidir. Örneğin, kişi başına gelir seviyesi yüksek olan ve ekonomileri gelişmiş olan ülkelerde ucuz olarak satılan mamllerin çoğu, gelişmekte olan ve kişi başına gelir seviyesi düşük olan ülkelerde lüks mallar olarak satılmaktadır. Benzer şekilde gelir seviyelerindeki farklılıklardan dolayı farklı ülkelerde farklı fiyatları uygulamak mümkün olmaktadır. Pazarı oluşturan ülkelerin kültürel farklılıkları pazarlama faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Gelenekler, yabancı mallara karşı olan tavır, dil, eğitim düzeyi v.b. unsurlar bu kategoride incelenebilir.¹⁷ Endüstri koşulları içinde standardizasyonu etkileyen iki önemli faktör, mamulün hayat seyrinin her ülkede farklı aşamada olması ve rekabettir. Mamulün hayat seyrinin farklı aşamalarında farklı pazarlama stratejileri uygulamak gerekir. Mamulde, maliyetlerde, fiyatlarda ve tutundurma düzeyindeki rekabet farklılıkları da değişik pazarlarda farklı stratejiler kullanmayı gerektirebilir. Çokuluslu işletmelerin farklı ülkelerde değişen pazar fırsatlarını yakalaması, ülkede bulunan perakendeci-toptancı ve reklam ajansları gibi birtakım pazarlama kurumlarına bağlıdır. Yeterli düzeyde dağıtım kanalı ağı, ya da sistemi bulunmayan ülkelerde pazarlama faaliyetleri gerektiği gibi gerçekleştirilememektedir.¹⁸ Mamule ilişkin standartlar, vergi ve tarifeler, ticari yasalar, fiyat kontrolleri gibi yasal sınırlamalar ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu durumlar da standardizasyonun önünde önemli engelleri oluşturmaktadır. Geleneksel olarak pazarlama stratejisi her ülke pazarına özgü, yerel sorunların çözümü için geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Tüketicisi ihtiyaç ve isteklerindeki farklılıklar, rekabet koşulları, kurumsal faktörler ve yasal düzenlemeler farklı

¹⁷ Ibid., s. 109-110.

¹⁸ Ibid., s. 111-112.

pazarlama programlarını gerektirmiştir. Ülkeler arasında büyük farklılıklar olmasına rağmen mamulün, tutundurma faaliyetlerinin standardizasyonundan potansiyel kazançlar sağlanabilir. Böyle bir kararı etkileyen en önemli faktör, uygulanacak stratejiye bağlı olarak ortaya çıkabilecek gelir ve giderlerdir.¹⁹

2.1.3. Howard V. Perlmutter'in Görüşleri

Çokuluslu işletmelerin gelişimini inceleyen Howard V. Perlmutter, bu işletmeleri, yöneticilerinin düşünce ve davranışlarına göre üçlü bir ayırımla incelemiştir. Perlmutter'e göre çokuluslu işletmeler: 1. şirket merkezinin bulunduğu ülke kültürü temelinde faaliyet gösteren , "etnosentrik"; (ethnocentric); 2. faaliyette bulunulan çeşitli yabancı ülkeler kültürlerine göre çalışan, "polisentrik"; (polycentric) ve 3. dünya ölçeğinde tek tip olarak "jeosentrik"; (geocentric) faaliyet gösterenler şeklinde gruplandırılabilirler. Bu değişik türdeki çokuluslu işletmelerin izleyecekleri pazarlama stratejileri de birbirinden farklı olabilmektedir.²⁰

Etnosentrik yaklaşımın temelinde, şirket merkezinin bulunduğu ülkenin teknolojisi, personeli ve yönetiminin dış pazarlarda da etkin olduğu anlayışı hakimdir ve o ülkeden olmayan personel adeta ikinci sınıf kabul edilmektedir. Ülke içinde uygulanabilen pazarlama stratejileri ve satılabilen mamuller dış

¹⁹ Ibid., s. 112-113.

²⁰ Howard V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol 4, January-February 1969, s. 9-18.

pazarlarda da kolayca uygulanabilir ve satılabilir. Önemli olan, ülkenin pazar koşullarına benzerlik gösteren dış pazarları bulmak ve o pazarlarda faaliyette bulunmaktır. Dış pazarlar için ayrıca o pazar koşulları için adaptasyona gitmek gerekmemektedir.

Buna karşılık, polisentrik yaklaşımda, yerel pazar koşulları dış pazarlardan farklı olarak görülmekte; söz konusu farklılıkları oluşturan koşulların ve yerel ihtiyaçların, en iyi biçimde o ülkelerin pazarlama yöneticileri tarafından bilindiği kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda merkeze bağlı kuruluşlar hemen hemen bağımsız bir nitelik kazanırlar ve işletmeler artık çokuluslu olma yolunda önemli bir dönüm noktasındadırlar.

Jeosentrik yaklaşımda ise nihai hedef ya da amaç, gerek bağlı kuruluşlarda gerekse merkezi yönetimde dünya ölçeğinde bir bakış açısına sahip olmaktır. Artık tüm dünya potansiyel bir pazar olarak görülmekte ve bütünleşmiş –birbiriyle koordineli- pazarlama stratejileri geliştirmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin bağlı kuruluşları bağımsız birer birim olmadığı gibi, uydu da değildirler.²¹

Perlmutter'e göre, dünya ölçeğinde olduğu kadar, yerel kültür temelinde gerçekleştirilecek amaçlar da önemlidir. Herbir bağlı kuruluşun bu doğrultuda işletme organizasyonunun bir parçası olması ve katkıda bulunması önemlidir. Yöneticiler etnosentrizm, polisentrizm ve jeosentrizm (EPG) profili olarak

²¹ Ibid., s. 12-14.

adlandırılan bu üçlü gruplandırmaya dayanarak işletmelerinin profilini belirleyebilirler. Jeosentrik ya da dünya çapında bir yaklaşımı gerektiren faktörler olarak; dünya pazarlarının büyümesi, global rekabet, global tüketiciler ve global teknolojiadaki gelişmeler sayılabilir. Buna karşılık, dünya ölçeğinde faaliyette bulunma yaklaşımının önünde; politik ve ekonomik milliyetçilik, dış pazarlarda tecrübe eksikliği, yerel katılım, kültüre bağlı olarak dil ve iletişim gibi faktörler engel teşkil edebilir.²²

2.1.4. Y.Wind, S.P.Douglas ve H.V. Perlmutter'in Görüşleri

Y. Wind, S.P. Douglas ve H.V. Perlmutter, yukarıda kısaca açıklanan Perlmutter'in çokuluslu işletmelerin üçlü ayırımını daha genişletmiş ve dörtlü bir ayırım yapma yoluna gitmişlerdir. Bu yazarlara göre, uluslararası ticari faaliyetlerin artması nedeniyle işletmeler giderek ulusal kültür temelinden ziyade, global olarak ya da bölgesel kültürler çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma süreci içindeki yaklaşımları "etnosentrik", "polisentrik", "rejyosentrik" (regiocentric) olabileceği gibi "jeosentrik" de olabilir. Söz konusu yaklaşımlar aynı zamanda işletmelerin farklı felsefelerini ve yönetim tarzlarını da yansıtmaktadır.²³ Etnosentrik yaklaşımda, esas olan yurtiçi pazarlama faaliyetleridir ve yurtdışı pazarlama faaliyetleri ikinci derecede önemli görülmektedir. Yurtdışı pazarlar için geliştirilen planların, yurtiçi planlardan farkı yoktur. Yurtdışı pazarlama faaliyetleri, personeli büyük ölçüde

²² Ibid., s. 14-15.

²³ Yoram Wind, Susan P. Douglas and Howard V. Perlmutter. "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 37, No.2, April 1973, s. 14-23.

yurtiçinden seçilen bir ihracat bölümü, ya da uluslararası bölüm tarafından yapılmaktadır. Yurtdışı pazarlarda sistemli bir araştırma yapılmadığı gibi, bu pazarlarda satılan mamullerde de adaptasyon için önemli değişiklikler yapılmamaktadır. Fiyatlar ülke içindeki gibi hesaplanmakta, sadece taşıma maliyetleri fiyatlar üzerine ilave edilmektedir. Tutundurma ve dağıtım stratejileri de aynı şekilde ülke içinde yapılanın benzeridir.

Polisentrik yaklaşımda, dış pazarlarda işletmeye bağlı kuruluşlar oluşturulmakta, bunların herbiri bağımsız bir şekilde kendi pazarlama hedeflerini ve planlarını belirlemektedirler. Tüm pazarlama faaliyetleri her ülkede ayrı ayrı oluşturulup, pazarlama araştırmaları da, her ülkede bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Her ülkede ayrı mamul hatları geliştirilmekte; ayrıca, yerel ihtiyaçları karşılamak üzere mamullerde adaptasyona gidilmektedir. Her ülkedeki bağlı kuruluşlar kendi fiyat ve tutundurma politikalarını oluşturmaktadır.²⁴

Rejyosentrik yaklaşımda, faaliyette bulunulmak istenen bölge ülkeleri, jeosentrik yaklaşımda ise, dünyadaki ülkeler aralarındaki sınırlar görmemezlikten gelinerek potansiyel pazar olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, faaliyetlerini ve politikalarını seçilen bu bölgeler ölçeğinde veya dünya ölçeğinde gerçekleştirmektedirler. Pazarlama personeli belirlenen bölgelerden veya milliyetine bakılmaksızın dünyanın herhangi bir ülkesinden seçilirken, standart mamullerin bu bölgeler ölçeğinde veya dünya ölçeğinde

²⁴ Ibid., s. 15.

üretilmesi yoluna gidilmiştir. Fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım kararları, bu bölgeler ya da dünya ölçeğinde tek bir biçimde uygulanmaktadır.²⁵

ABD'de yapılan bir çalışmada büyük bir Amerikan firmasının oğünkü ve gelecekte uygulamayı arzu ettiğı yaklaşımlar, 15 pazarlama kararı üzerinde denenmiş ve aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur:o dönemde izlenen pazarlama kararlarında; fiyat, müşteri hizmetleri, pazar araştırmaları, dağıtım kanalları, ürün kalitesi ve marka konularında polisentrik yaklaşımın etkin olduğu görölmüştür. Buna karşılık, gelecekte uygulanması arzu edilen yaklaşım sözkonusu olunca rejyosentrik ve jeosentrik yaklaşım tercih edilmiştir. Pazarlama ile ilgili 15 pazarlama karar alanından yedisinde jeosentrik yaklaşımın arzu edildiğı gözlenmiştir.

Sözkonusu araştırmada, örneğın küçüklüğü, veri eksikliği ve jeosentrik yaklaşıma eğilim ve önyargı, araştırmayı kısıtlayan başlıca etkenler olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte bu çalışma uluslararası pazarlama kararları ile etnosentrik, polisentrik, rejyosentrik ve jeosentrik (EPRG) yaklaşımlarının uygunluğunu; uluslararası pazarlama faaliyetlerinde farklı yaklaşımların kullanıldığını ve farklı uluslararası yaklaşımların fonksiyonel olarak farklı pazarlama kararlarına uygun olduğu hipotezlerini destekleyen ilk çalışma olmuştur.²⁶

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid., s. 15-16.

Sözkonusu yazarlara göre, EPRG çerçevesinde, ya da rehberliğinde uluslararası pazarlama stratejileri geliştirilirken, hangi yaklaşımın adapte edileceği ve hangi şartlarda hangi yaklaşımın uygulanacağı belirlenmektedir. 10 ABD işletmesinin, pazarlama yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir: etnosentrik yaklaşım, işletmelerin dış pazar satışları az, ya da önemsiz olduğu durumlarda daha uygun olmuştur. Ülkeden ülkeye mamulde yapılan değişimler ekonomik olmamış; buna karşılık, yaklaşımın en büyük avantajı düşük düzeyde risk ve dış pazarlar için taahhütte bulunmadır. Uluslararası yatırım ihtiyacı duyulmamış; ancak, dış pazarların araştırılmaması ve dikkate alınmaması sonucunda işletmeler büyük fırsatlar kaçırmışlardır. Dış pazarlara küçük boyutlarda giren firmalar için belki de etnosentrik yaklaşım en uygun olanıdır.²⁷

Farklı ülkelerin pazar koşulları birbirinden çok değişik olduğunda, her pazara farklı pazarlama stratejisi uygulanması gereği ve adaptasyon zorunluluğunda, polisentrik yaklaşım uygulanabilir. Bu yaklaşımda her ülke kendi pazarlama organizasyonunu oluşturmalı ve pazarlama stratejisini belirlemelidir. Böylece etkinlik ve pazarlama yönetiminde motivasyon artacaktır. Fakat, farklı ülkelerdeki bağımsız pazarlama organizasyonları, dünya genelinde koordinasyon güçlükleri ve problemleri yaratmaktadır. Örneğin, reklam mesajlarının geliştirilmesinde, aynı işlemler iki ya da daha fazla kez yapıldığı için maliyetler artmakta, üçüncü bir ülkeye mamul satarken iki ülke birbirine rakip olmaktadır. Hatta bir ülkede geliştirilen bir yeni mamul fikri, rakip bir firma tarafında adapte edilerek bir başka ülkede işletmenin bir ortaklığına karşı

²⁷ Ibid., s. 19.

kullanılmaktadır. Ülkeler ve tüketiciler arasındaki büyük farklar, farklı çevre koşulları, farklı tüketici istek ve ihtiyaçları, yasal uygulamalar, standardize edilmiş pazarlama stratejilerini ve uygulamalarını güçleştirmektedir. Bunun yerine, her ülke için o ülkeye uygun pazarlama politika ve stratejileri geliştirmek gerekmektedir.²⁸

Rejyosentrik ya da jeosentrik stratejilerin bazı büyük avantajları vardır. Bu avantajların en önemlisi kontrol ve koordinasyon kolaylığıdır. Öte yandan, bu stratejileri uygulayabilmenin çeşitli güçlükleri de vardır. Herşeyden önce, ülkelerin pazar koşulları hakkında yeterli bilgi sahibi olmak gerekir. Buna ilave olarak, dünya ölçeğinde, ya da bölgeler itibariyle hedef pazarlar seçilebilmeli ve global ya da bölgesel stratejiler, seçilen bu bölümlerde ya da pazarlarda uygulanabilmeli ve geliştirilebilmelidir.²⁹

EPRG yaklaşımlarının uygulanabilirliği çok sayıda faktöre bağlı olup, bunların başlıcaları firmanın büyüklüğü, dış pazar deneyimi, potansiyel pazarın büyüklüğü ile mamul türü ve kültürel yapıdır.

Firmanın Büyüklüğü. Küçük işletmeler için etnosentrik yaklaşım daha uygun olabilir. Bu tip işletmeler dış pazarlarda, ülke içinde tüketicilere benzer istek ve ihtiyaç gösteren pazarları tercih ederler. Buna karşılık dış pazarlardan faaliyette bulunabilmek için yeterli kaynağa sahip büyük işletmeler için polisentrik, rejyosentrik ya da jeosentrik yaklaşım daha uygun olabilir.

²⁸ Ibid., s. 19-20

²⁹ Ibid., s. 20

- **Firmanın Dış Pazar Deneyimi.** Dış pazara girişte, etnosentrik yaklaşım riski en az olanıdır. Dış pazarlara katılma derecesi arttıkça polisentrik ya da jeosentrik yaklaşıma doğru bir kayma gerçekleşir. Jeosentrik yaklaşımın adapte edilebilmesi büyük ölçüde pazar bilgisine ve farklı pazarlardaki deneyime bağlıdır.

- **Potansiyel Pazarın Büyüklüğü.** Potansiyel pazar nisbi olarak iç pazardan küçük olduğu zaman, farklı stratejilerin uygulanması ekonomik olmayabilir. Dış pazar satışları arttıkça, ülkeler itibariyle bölümlendirme yapmak etkin olmaktadır. Farklı ülkelerdeki benzer bölümler bölge ya da dünya ölçeğinde koordine edilebilmektedir.

- **Mamul Türü ve Kültürel Yapı.** Mamul, tüketicinin hayat tarzına ve kültür kalıbına uygun hale getirildiğinde, global politikaları geliştirmek daha kolaylaşmaktadır. Mamul, değişik zevklere göre değiştirilip uygun hale getirilse bile, aynı ihtiyacı giderecek şekilde olsa bile belki de farklı sunuş teknikleri gerekebilecektir. Oysa endüstriyel mamullerde farklı tüketici tercihleri olmayabilir.

Özetlemek gerekirse, en uygun EPRG durumu, işletmeden işletmeye, işletmenin amaçlarına ve pazarın özel koşullarına bağlıdır. Herhangi bir yaklaşımın seçilmesi ve uygulanması ise, işletmenin, uluslararası pazarlara katılma isteğinin derecesine bağlıdır.³⁰

2.1.5. Ralph Z. Sorenson ve Ulrich E. Wiechmann'ın Görüşleri

Robert D. Buzzell'in 1960'ların sonunda "Çokuluslu Pazarlama Standardize Edilebilir mi?" sorusunu sorup, cevaplandırmaya çalıştığı aynı başlıklı ünlü makalesinden sonra, bu konuda çeşitli araştırma ve incelemeler yapılarak soruya cevap aranmıştır. İşte bu çerçevede, konuyla ilgili araştırma yapan iki araştırmacı Ralph Z. Sorenson ve Ulrich E. Wiechmann'ın görüşlerini burada ana hatlarıyla açıklamak yararlı olacaktır. Sorenson ve Wiechmann'a göre tüketici tercihlerinin her yerde genellikle aynı olduğu varsayımından hareketle, bir şirketin merkezinde alınan pazarlama kararlarının farklı ülkelerde uygulanabileceği ve böylece uluslararası işletmelerin etkinliklerini arttıracakları kabul edilmiştir. Öte yandan, ülkeler arasında pazar koşullarının farklılığından dolayı özellikle tüketim mallarının pazarlanmasında uluslararası biçimde farklılaştırılmış pazarlama stratejilerinin uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.³¹

Yazarların bu konuyla ilgili olarak yaptıkları bir araştırmada; 27 önemli uluslararası şirketten, 100'e yakın üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmelerde pazarlama faaliyetlerinin standardizasyon konusu incelenmiş, aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur:³² pazarlama programını oluşturan tüm unsurlar göz önüne alındığında pazarlama programlarının % 63 gibi yüksek bir oranda standardize edildiği görülmüştür. Bununla birlikte, programı oluşturan unsurların

³¹ Ralph Z. Sorenson and Ulrich E. Wirchmann, "How Multinationals View Marketing Standardization", *Harvard Business Review*, May-June 1975, s. 38-54, 166-167.

³² *Ibid.*, s. 39-42.

standardizasyon dereceleri farklıdır. Özellikle mamul, marka ve ambalajın yüksek derecede standardize edildiği görülmüştür. Farklı pazarlarda aynı mamuller, aynı marka ile pazarlanmış ve her yerde tanınma gibi büyük yararlar elde edilmiştir. Fiyat kararları ise ülkeden ülkeye değişiklik göstermiştir. Fiyatı her ülkede şirket merkezinden belirlemek mümkün olmamıştır. Çünkü, üretim maliyetleri, rakip firmaların fiyatları ve vergiler ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bütün bu farklılıklar fiyatlandırma kararlarını etkilemektedir. Reklam ve tutundurma faaliyetlerinde yüksek derecede standardizasyon tespit edilmiştir. Fakat temel reklam mesajının yüksek derecede standardize edilmesine rağmen, merkezde oluşturulan prototip reklam mesajı bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu ülkelere yerel dil güçlükleri nedeniyle anlamlı bir şekilde aktarılamamıştır. Reklam bütçesinin medya kanallarına dağıtımında standardizasyon derecesinin düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni medya kanalları ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Örneğin, televizyonda reklam saatlerine İngiltere’de sınırlama getirilmezken, Almanya’da bu saatler katı biçimde sınırlandırılmıştır. İsveç’te ise reklam saatleri gibi bir uygulama yoktur. Dağıtım kanallarında yüksek derecede bir standardizasyon görülmüştür. Bununla beraber ülkeler arasında dağıtım kararlarındaki bu benzerlik, istek üzerine değil de, tesadüfen veya zorunlulukları doğmuştur. Standardizasyonu etkileyen en önemli etken, mamulün niteliği olmuştur.³³

Standardizasyon stratejisinin avantajları bu araştırmaya sonucunda iki büyük grupta incelenmiştir.³⁴ Bunlardan birincisi, "tek bir pazarlama başarısı",

³³ Ibid., s. 43.

³⁴ Ibid., s. 48-50.

diğeri, “düşük pazarlama maliyetleri”dir. Bir pazarda başarısı kanıtlanmış pazarlama stratejisi, pazar ve rekabet koşulları aynı olan bir başka ülkeye transfer edilerek uygulanırsa, daha fazla pazar payı ve kar elde edilecek, tüketiciler tarafından daha iyi karşılanacaktır. Böylece, özellikle ambalajlanmış gıda maddeleri endüstrisinde dünya çapında bir tanınma sağlanacaktır. Örneğin, Avrupada ülkeler arasında seyahatin artmasıyla, mamul, reklam gibi temel pazarlama unsurları yaygınlaşmış standardizasyon adeta zorunluluk haline gelmiştir. Daha düşük pazarlama maliyetleri ele alındığında, standardizasyon yoluyla mamul maliyetlerinde, ambalajlamada, tutundurma ve reklam maliyetlerinde büyük tasarruflar sağlanmıştır. Özellikle bu tasarruflar TV reklamlarında daha fazla göze çarpmıştır.

2.2. WARREN J. KEEGAN’IN STANDARDİZASYON VE ADAPTASYONLA İLGİLİ TEMEL STRATEJİLERİ

Mamul planlamasının yetersiz olması, uluslararası ticari faaliyetlerde büyüme ve karlılığı engelleyen önemli faktörlerin başında gelir. Uluslararası pazarlamada izlenebilecek mamul ve tutundurma, ya da daha genel anlamda pazarlama karması stratejilerini kategorik bir biçimde inceleme yoluna giden Warren J. Keegan, bu konuda bellibaşlı stratejileri 5 grupta formüle etmiştir. Farklı durum ve koşullar farklı stratejileri gerektireceği için, bir işletmenin hangi koşullarda hangi stratejiyi izlemesi gerektiği, bu stratejilerin ayrıntılı bir şekilde

ele alınmasını gerektirir. Söz konusu temel standardizasyon ve adaptasyon strateji alternatifleri aşağıda gözden geçirilecektir.³⁵

2.2.1. Standart Mamul - Standart Tutundurma Stratejisi

Bu stratejide, *bütün pazarların birbirine benzediği varsayımından hareketle, tutundurma faaliyetleri ve mamul, dünya ölçeğinde standart bir biçimde pazarlanmaktadır*. Uygulanması en kolay ve çoğu zaman en karlı strateji budur. Örneğin, Pepsi böyle bir strateji izlemekte ve başarılı bir uluslararası performans sergilemektedir. Fakat Pepsi'nin bu yaklaşımını bütün mamuller ve pazarlar için kullanmak mümkün değildir. Örneğin, Campbell çorba şirketi, ABD'de kullandığı domates çorbası formülünün aynısıyla ürettiği çorbaları İngilizlere satmak istemiş, fakat başarısızlığa uğramıştır. Firma İngilizlerin daha acılı çorba tercih ettiğini ancak çok büyük mali kayıplara uğradıktan sonra anlayabilmiştir. Böyle bir deneyimden sonra firma Japon pazarına yedi değişik türde çorba pazarlayarak başarı kazanmıştır

Aynı şekilde, bir başka Amerikan firması İngiliz kek pazarını ele geçirmek için milyonlarca dolar harcamış ve bu girişimde başarısız olmuştur. Çünkü firma Amerikan tarzı bir keki İngiliz pazarında satmak istemiştir. Oysa İngilizler keki çay saatlerinde, sağ elle çay içerken, sol elle de kek tutmakta ve yemektedirler. Dolayısıyla İngilizler Amerikan tarzı yumuşak ve kremalı kek yerine, daha kuru sünger gibi kek tercih etmektedirler. İngilizlerin böyle bir kek tercihinin tespit

³⁵ Warren J. Keegan, "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives", *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, January 1969. s. 58-62

edilmesi firmaya pahalıya mal olmuştur. Bir başka Amerikan şirketi, bir grup ev kadınından sevdikleri keki pişirmelerini isteyerek tercihlerini belirlemiş; daha sonra, İngilizlerin bu tercihleri doğrultusunda kuru, sünger gibi keki sunarak bu pazarda önemli bir pay sahibi olmuştur.

Amerikan sigara şirketi Philip Morris, Kanada sınırı boyunca hayli Kanadalı TV izleyicisi bulunması nedeniyle TV reklam kampanyalarından yararlanmak istemiş ancak başarılı olamamıştır. Çünkü Amerikan pazarının harmanlanmış tütün pazarı olmasına karşın, Kanada pazarı Virginia tipi, ya da saf tütün pazarıdır. Şirketin yöneticileri Kanadalıların harmanlanmış sigarayı kabul etmeyeceklerini gösteren araştırma bulgularını gözardı ederek, ABD TV'lerinin izlendiği sınır alanlarında Amerikan tipi harmanlanmış sigara markalarının perakendecilere dağıtımını gerçekleştiren programları uygulamaya koymuşlardır. Ancak Kanadalıların saf tip tütün tercihleri değişmemiş; Amerikan tipi harmanlanmış tütünden yapılan sigaralar sadece sınırda satılmış, daha ileri gidememiştir. Sonuçta Philip Morris, Amerikan sigaralarını pazardan çekmek zorunda kalmıştır.

Tüketici tercihlerinin tespitinde başarısız deneyimler sadece dış pazarlarda Amerikan mamulleriyle sınırlı değildir. Avrupa çorba pazarında büyük söz sahibi olan Corn Products Company, Knorr hazır toz çorbalarını ABD'de de popüler hale getirmek için başarısız bir girişimde bulunmuştur. Toz çorbalar Avrupa çorba pazarında tercih edilen bir mamuldü ve pazarda büyük pay sahibiydi. Corn Products Avrupa pazarındaki bu başarısını Amerika

pazarında da elde edebileceğini düşünmüş ve ABD pazarına da Knorr ile girme kararını almıştır. Bu kararı, Knorr toz çorbalarının sıvı çorbalarla karşılaştırıldığı lezzet testi raporlarına göre vermişti; oysa bu lezzet testi sonuçları, çorbayı hazırlamanın da önemli olduğu Amerikan çorba pazarının gerçek durumunu yansıtmıyordu. Sıvı çorbaların pişirme süresinin kısalığı, bu tür çorbalara büyük üstünlük sağlıyordu. Buna karşılık toz çorbaların pişirme süresi 15-20 dakikayı buluyordu. Oysa sıvı çorbaları ısıtır ısıtmaz hemen tüketmek mümkündü. Pişirme süresindeki bu fark, çorba satın alanların tercihinde önemli bir faktördü. Tüketici tercihlerindeki farkların gözönüne alınmayışı "standart mamul-standart tutundurma" stratejisinin başarısızlığına ilişkin bir örnek olmuştur. Maliyetlerde tasarruf sağlaması sebebiyle "standart mamul- standart tutundurma stratejisi" çokuluslu firmalar için çok çekicidir. Bu stratejiyle, ölçek ekonomisi nedeniyle bir taraftan üretim maliyetlerinde tasarruflar sağlanırken, diğer taraftan da mamul araştırma-geliştirme faaliyetlerinde maliyet tasarrufları sağlanır. Bunlara ilave olarak, daha az bilinen bir diğer maliyet tasarrufu da tutundurma faaliyetlerinin standartlaştırılması ile elde edilir. Dünya çapında faaliyetleri olan bir firma için, her pazar için farklı yazılı ve görsel reklam mesajlarının hazırlanmasının maliyeti çok yüksek olacaktır. Maliyetlerde sağlanan bu tasarruflar önemlidir; fakat bunlar, yöneticileri daha önemli olan maksimum kar sağlama amacından uzaklaştırmamalıdır. Maksimum kar elde etmek için ise, adaptasyon veya yenilik yapma stratejileri gerekebilir. Maliyetlerde sağladığı büyük tasarruflara rağmen "standart mamul-standart tutundurma" stratejisinin izlenmesi finansal felaketlere yol açabilir.

2.2.2. Standart Mamul– Tutundurmada Adaptasyon Stratejisi

Bir mamulün *ülke içindeki kullanım koşulları* ile *dış pazarlardaki kullanım koşulları aynı, fakat değişik ihtiyaçları giderdiği ve değişik bir fonksiyonu yerine getirdiği zaman*, adaptasyon sadece tutundurmada yapılmaktadır. Örneğin, bisiklet ve mopedler ABD'de daha ziyade eğlenme ve dinlenme ihtiyacını karşılamak için satın alınırken, birçok ülkede bu mamuller temel ulaşım aracı olarak kullanılmaktadır. Benzer şekilde dıştan takma motorlu tekneler ABD'de eğlence ve dinlenme aracı iken, çok sayıda ülkede bu mamuller balıkçılık ve ulaşım amaçlı kullanılmaktadır. Böyle bir stratejide bir mamul transformasyonu (dönüşümü) söz konusu olur. Sonuçta aynı fiziki özelliklere sahip mamul, orijinal olarak dizayn edildiği kullanım özellikleri ve fonksiyonundan farklı bir kullanıma ve fonksiyona hizmet eder. Örneğin, ABD'de tarım makineleri üreten bir firma, ev bahçelerinde kullanılan birtakım bahçe aletlerini, az gelişmiş ülkelere tarımda kullanılmak üzere satmış ve başarılı bir mamul transformasyonunu gerçekleştirmiştir. Böyle bir transformasyon sayesinde küçük çiftçilik faaliyetlerinde kullanılan bu araç ve gereçler rakiplerin fiyatından 1/3 oranında daha ucuza satılmıştır.

Yiyecek maddelerinin transformasyonunun örnekleri çoktur. Örneğin, kuru çorba tozları Avrupa'da çorba amaçlı satılırken, aynı mamul ABD'de sos olarak, ya da kokteyl hazırlamak için satılmaktadır. Burada mamul aynıdır, fakat tutundurma faaliyetleri farklıdır. Avrupa'da mamulün etiketinde çorbanın tarifi bulunurken;

ABD’de, hem çorba, hem de sos ve kokteyl tarifleri bulunmaktadır. Bu stratejide mamul değiştirilmeyip aynı kaldığından ar-ge, üretim ve stok maliyetlerinde tasarruf sağlanmakta ve böylece strateji daha düşük maliyetle uygulanabilmekte; maliyet artışları, sadece mamulün farklı fonksiyonlarına göre adapte edilen tutundurma faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır.

2.2.3. Mamulde Adaptasyon- Standart Tutundurma Stratejisi

Bu stratejide mamul yerel kullanım koşullarına adapte edilirken tutundurma faaliyetleri değişmeyip, aynı kalır.³⁶ Burada temel varsayım, *mamulün dış pazarlarda aynı fonksiyonu farklı kullanım koşullarında sağlayacağı ve pazarların farklı olduğudur.* Örneğin; ESSO benzin formülünü değiştirerek niteliğini dış pazarların farklı hava şartlarına göre adapte etmiş, fakat tutundurmada kullandığı temel slogan olan “deponuza bir kaplan koyun” temasını değiştirmemiştir. Benzer şekilde sabun ve deterjan üreticileri mamüllerini yerel kullanım koşullarına adapte ederek, farklı pazarların ve bölgelerin su niteliği ve yıkama araçlarının özelliklerine göre daha iyi kullanılabilir hale getirmişlerdir. Mamulde böyle bir adaptasyona karşılık, tutundurma faaliyetlerinde ve kullanılan temel slogan ya da mesajda bir değişiklik yapılmamıştır. Tarımda kullanılan kimyasal maddeler farklı topraklara ve zararlı hayvan türlerine göre her ülkeye adapte edilerek satılmaktadır. Yine elektrikli ev aletleri de kullanım alanlarının büyüklüğüne göre değişik ebatlarda üretilip satılmakta, giyeceklerde moda göre adapte edilmektedir.

³⁶ Ibid., s. 60.

2.2.4. Hem Mamulde Hem Tutundurmada Adaptasyon Stratejisi

Kullanım koşullarının ve mamulun kullanım fonksiyonlarının farklı olduğu pazarlarda, hem mamulde hem de tutundurma faaliyetlerinde adaptasyon zorunluluğu ortaya çıkabilir. Aslında bu durum, ikinci ve üçüncü stratejilerdeki pazar koşullarının bileşimidir. Örneğin, Amerikan tebrik kartı üreticileri Avrupa'da ürünlerini satabilmek için çevre ve kullanım koşullarının farklılığından dolayı, hem mamullerinde, hem de tutundurma faaliyetlerinde adaptasyona gitmek zorunda kalmışlardır. Çünkü Amerika'da tebrik kartlarında mesajlar kartlar üzerinde basılı bir biçimde önceden hazır haldedir. Oysa, Avrupa'lı tüketici tebrik kartlarını kendileri yazmak istemekte; bunun için de kart üzerinde yeterli boşluğun bulunması gerekmektedir. Ayrıca bu tüketiciler, Amerika'da kullanılan tebrik kartlarından farklı olarak kartların telefon ile kaplanmasını tercih etmektedirler. Bu da, mamul adaptasyonunu gerektiren diğer bir neden olmaktadır.

2.2.5. Yeni Mamul - Yeni Tutundurma Stratejisi

Potansiyel tüketicilerin mamulu satın alma gücünün olduğu durumlarda adaptasyon stratejisi uluslararası pazarlamada etkindir. Fakat *potansiyel tüketicilerin satın alma güçlerinin olmadığı, ya da kısıtlı olduğu durumlarda* "yeni mamul ve yeni tutundurma" stratejisi uygulanabilir. Böylece, potansiyel tüketicilerin belirli ihtiyaç ve isteklerini ödeme güçlerine uygun fiyatla tatmin

edecek bir mamulün icadı veya yepyeni bir dizayn olarak geliştirilmesi yoluna gidilir. Yeni mamul geliştirme masrafları fazla olmazsa, bu strateji kitlesel pazarları oluşturan orta düzeyde gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde uygulanır ve işletmeye önemli kazançlar sağlar.

Hernekadar yeni mamul geliştirme stratejisinin uluslararası pazarlamada işletmelere sağlayabileceği potansiyel fırsatlar çok ise de, bundan başarılı olarak yararlanan şirket örnekleri çok sınırlıdır. Örneğin, 1969 yılında dünyada çamaşırlarını elde yıkayan yaklaşık 600 milyon kadar kadın olduğu tahmin edilmekteydi. Söz konusu kadınlar yıllardır çokuluslu sabun ve deterjan firmalarının mamullerini kullanmaktaydılar. Fakat o yıla kadar bu firmaların hiçbiri elle kullanılabilir şekilde ucuz bir çamaşır makinesi geliştirme girişiminde bulunmamıştır. Colgate- Palmolive'nin uluslararası pazarlama müdür yardımcısı Robert Young, mamul geliştirme çabalarının pazarın ihtiyaçlarına odaklandığı zaman neler yapılabileceğini göstermiştir. Young, zamanın önde gelen modern mekanik yıkama süreçleri mucidine başvurmuş ve mevcut çamaşır makinasını daha ileriye doğru götürüp iyileştirmesini değil; geriye doğru yenilik yaparak (inventing backwards), elektrikli makinanın yerine elle çalışan, merdaneli iyi bir makina geliştirmesini istemiştir. Böylece maliyeti 10 dolardan az, plastikten, elle çalışan, kurutma özelliği olan bir çamaşır makinası yapılmış ve Meksika'da pazar testlerinden olumlu sonuçlar alınmıştır.

Yukarıda açıklanan stratejilerden en iyi olanı hangisidir? Doğal olarak, bu kısmın başında da belirtildiği üzere, her duruma uygun bir en iyi stratejiden

bahsetmek mümkün değildir; zira, farklı durumlar ve koşullar farklı stratejiyi gerekli kılar. Keegan'a göre, *en iyi mamul stratejisi, uzun dönemde şirket karını optimize eden stratejidir*. Hangi stratejinin bu amacı gerçekleştireceği sorusuna kesin bir cevap vermek zordur. Cevap, spesifik mamul - pazar - firma karmasının kendine özgü koşullarına bağlıdır. Adaptasyon derecesini, ya da gerekliliğini bu koşullar belirler.³⁷ Mamul ve tutundurma stratejisi seçimi üç önemli faktörün fonksiyonudur. Bunlar:

- a) Karşıladığı ihtiyaç ve sunduğu fonksiyon itibarıyla mamulun kendisi,
- b) Mamulun kullanım koşullarına, potansiyel tüketicilerin tercihlerine ve mamulleri satın alınabilme imkanına göre tanımlanan pazar,
- c) Mamul- tutundurma yaklaşımları sonucu oluşan adaptasyon ve üretim maliyetleridir.

Yöneticiler, ancak mamul- pazar uyumu, işletmenin yeterliliği ve maliyetlerin analizi sonucunda spesifik duruma ve şartlara uygun olarak en karlı uluslararası stratejiyi seçebilirler.

2.3. THEODORE LEVITT VE "PAZARLARIN GLOBALLEŞMESİ"

Uluslararası pazarlamada temel stratejilerden birinin temelini oluşturan standardizasyon kavramı, T.Levitt'in 1983 yılında **Harvard Business Review** dergisinde yayınladığı "The Globalization of Markets" adlı ünlü makalesinde global açıdan değerlendirilmiş ve "globalleşme" olgusu bu tarihten sonra

³⁷ Ibid., s. 62.

literatürde yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır.³⁸ Levitt'e göre, günümüzde müthiş bir güç olan teknoloji dünyadaki farklılıkları ortadan kaldırmaya ve birçok yönden homojenleşmeye doğru itici bir etki yapmaktadır. Bu güç, iletişim, ulaşım ve seyahati kolaylaştırmakta; en kıyıda köşede kalmış yerleri ve fakir halkları bile modernliğin cazibesine kaptırmaktadır. Hemen hemen her yerde, herkes, yeni teknolojiler sayesinde duyduğu, gördüğü veya denediği şeyleri talep eder hale gelmektedir.³⁹

Bu gelişmelerin sonucu olarak yepyeni bir ticari gerçek kendini göstermektedir: standart tüketim malları için daha önce hayal bile edilemeyecek ölçekte global pazarların ortaya çıkması. Kendilerini bu yeni gerçeğe göre adapte edebilen işletmeler, üretimde, pazarlamada ve yönetimde müthiş düzeyde ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar. Ulusal ve bölgesel tercihlerdeki alışılmış farklılıklar geçip gitmekte; bir işletmenin geçen yılların modellerini veya gelişmiş mamullerinin eski modellerini az gelişmiş dünyaya satabildikleri günler ve ayrıca fiyatların, kâr marjlarının ve karların yurt dışında iç pazardan daha yüksek olduğu günler geride kalmaktadır.

Artık pazarların globalleşmesi sözkonusudur. Böylece, çokuluslu ticaret dünyası da çokuluslu işletme de sonuna yaklaşmaktadır. Çokuluslu işletme ve global işletme aynı şey değildir; Zira, çokuluslu işletme birçok ülkede faaliyet gösterir ve mamullerini o ülkelere adapte ederek nisbi olarak yüksek maliyetlerle

³⁸ Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983. s. 92-102.

³⁹ Ibid., s. 92.

çalışır. Buna karşılık, global işletme sanki tüm dünya (veya dünyanın büyük kısımları) tek bir bütünmüş gibi, kesin bir süreklilikle ve nisbi olarak düşük maliyetlerle faaliyet gösterir; aynı mamulleri her yerde standart mamul olarak satar.

Levitt'e göre, hangi stratejinin daha iyi olduğu bir kanaat meselesi değil, bir zorunluluktur. Diğer bir ifadeyle, nisbi olarak düşük maliyetlerle üretilip pazara sunulan kaliteli, standard mamulle faaliyet göstermek artık bir tercih edip etmeme meselesi değildir. İletişim, dünyanın her yerindeki insanı modern imkanlardan haberdar edebilmekte, dikkatleri başka yöne çekeebilmekte ve yaşam standartlarını yükseltebilmektedir. Başka ülkelerdeki insanlar, farklı kültürden insanların ürettiği mal, hizmet ve teknolojiiden yararlanmakta; bu malları ve imkanları üretenlere ve onların kültürlerine saygı duymaktadırlar.

Dünyada üretilen ve satılan pek çok gelişmiş malın nasıl arzulandığını kanıtlamanın pek çok yolu vardır. Bunlar, en ucuz fiyata, en iyi kaliteye ve güvenilirliğe sahiptirler. Dünyadaki ihtiyaç ve istekler kaçınılmaz bir şekilde homojenize olmaktadır. Gelişmeler çokuluslu işletmeleri demode, global işletmeleri ise mükemmel yapmaktadır. İşletmede ortak noktada birleşme trendi pazarları global olarak tek tip olmaya doğru itmektedir. Böylece işletmeler her yerde standard ürünlerini, aynı şekilde satarlar. Otomobil, lastik, kimyevi maddeler, petrol ürünleri, çimento, tarım araç ve gereçleri, endüstriyel ve ticari yapı malzemeleri, banka ve sigorta hizmetleri, bilgisayarlar, iletkenler, elektronik maddeler, kozmetik ve iletişim araçları bu çerçevede sayılabilir.

Bütün bunların hammaddeleri ve yüksek teknolojileri standard olduğu için global tüketici tarafından kullanılmaktadırlar. Değişim rüzgarları, iletişim ve ulaşımın çeşitli imkanları ile yaşamın her aşamasında bu ürünler kullanılır hale gelmiş bulunuyor. Bu süreçte hiç kimse görmemezlikten gelinemez, süreçten ayrı tutulamaz ve hiçbirşey bunu durduramaz. Her yerde, herşey, gün geçtikçe daha çok birbirine benzer hale gelmekte ve dünyada tercihler homojenize olmaktadır.⁴⁰

Ulusal zevklerde görülen farklılıklar artık işletmeler tarafından gözardı edilmektedir. Toplumun tercihi kaçınılmaz bir şekilde malların, üretimin ve ticari kurumların standardizasyonundan yanadır. Dünya rekabetinde başarı, üretimde, dağıtımda, pazarlamada etkinliğe ve güçlü fiyat rekabetine bağlıdır.

Dünya pazarlarında en etkili rakipler, üstün kaliteyi ve mamul güvenilirliğini maliyet yapılarıyla bağdaştırabilenlerdir. Bunlar; fiyat, kalite, güvenilirlik ve mamulün dağıtımında en iyi kombinasyonu oluşturarak; dizayn, fonksiyon ve moda uygunluk bakımından şartlara uyum sağlayarak rekabet ederler. Bu strateji, çok geniş ve çeşitli bir mamul yelpazesi ile dünya pazarına çıkan Japon firmalarının da başarısını açıklar. Hem fiziksel, hem de fiziksel olmayan mamuller. (çelik, araba, motosiklet, müzik seti, tarım araçları, robot, mikro aletler, tekstil ürünleri ve bankacılık hizmetleri, gemi taşımacılığı ve bilgisayar programları gibi) Japonlar tarafından pazara sunulmakta ve bunlar yüksek kaliteli ve düşük maliyetli olarak ortaya çıkmaktadırlar. Hernekadar,

⁴⁰ Ibid., s. 93.

yüksek kalite ve düşük fiyatın birarada olması zor ise de, gerçekte yüksek kalite ve düşük maliyetin birbirinin aksi kavramlar olmadığını Japonlar ortaya koymuşlardır. Globalleşme gerçeğini görmemezlikten gelen, standardizasyonu gözardı eden ve dikkatsiz ekonomik pozisyon (maliyet açısından) izleyen işletmeler, ansızın avlanır ve bu gerçeği görememenin faturasını öderler. En büyük tehlikeyi yaratan işletmeler, hızla gelişen dünyada, ulusal pazarlarda katma değeri yüksek mamulleri küçük pazarlara yönlendirenlerdir. Eğer bu pazarlara, ulaşım maliyetleri düştüğünde, ölçek ekonomisi ile daha düşük maliyetle üretim yapan rakip firmalar gelirse, iç pazara yönelik faaliyet gösteren işletmeler zor durumda kalırlar. Global rekabet, iç pazar sınırlarını ortadan kaldırıp, pazarın boyutlarını genişletir.

Çokuluslu şirketler çok fazla ülke hakkında pekçok şey bilirler ve farklılıklara göre, o ülkelere uyabilecek şeyleri adapte etmeye çalışırlar. Dolayısıyla bu durum, ulusal farklılıkların izlerini, zaman zaman fiyata yansıtarak gözönüne almalarını gündeme getirir. Yani, çokuluslu işletme mamulünü bu farklılıklara adapte etmeye çalışır.

Çokuluslu işletmenin aksine, global işletme önemli bir konuda herşeyi bilir; ki bu, dünya pazarında rekabet edebilmek için gerekenin, düşük fiyatlı, standard bir mamul olduğu hususudur. Dünyayı birçok ayrı pazarlar olarak değil de, birkaç standardize olmuş pazarın birleşmiş hali olarak görür. Kendine misyon olarak, modernliği, çağın modasını ve fiyat rekabetini seçer.

Fiziksel veya fiziksel olmayan mamullerde modern üretimin karşı çıkılmaz gerçeği standardize malları büyük ölçekli üretimle ucuza üretme imkanının bulunmasıdır. CAD/CAM (Bilgisayar Yardımıyla Tasarım / Bilgisayar Yardımıyla Üretim) ile işletmelerin küçük ölçekli üretimi de düşük maliyet ile gerçekleştirebileceği tartışılmaktadır. Fakat bu tartışmalarda gözönüne alınmayan bir husus vardır: eğer bir işletme, dünyayı bir ya da iki farklı pazara bölerse, üçe-dörde veya beşe böldüğünden daha az maliyet ile üretim yapabilir. Zira, daha az sayıda pazar için daha büyük ölçekli üretim birim maliyetleri düşürür.⁴¹

Farklı kültürel tercihler, ulusal zevkler ve standartlara öncelik veren işletmeler eskinin izlerini taşırlar. Bazı miraslar yavaş yavaş yok olacak ve yeni akımlar başarılı olup global tercihler olarak yayılacaktır. Etnik pazarlar buna iyi bir örnektir: Çin yemekleri, halk müziği, Batı müziği, pizza ve caz her yerde vardır. Bunlar dünya çapında mevcut olan pazar bölümlerine hitap ederler ve global homojenliği inkar etmeyip, aksine doğrularlar.

Pekçok çokuluslu işletmenin düşüncesi, mamulün ve mamul özelliklerinin, sunulduğu pazar bölümünde değişmeyen bir tercihle karşı karşıya olduğudur. Çokuluslu işletmelerdeki çok sayıda üst düzey yönetici yüzeysel bir görüşle bu yönde hareket eder. Tüketicinin istediğini vermenin onun ne istediğini bilmek olduğunu düşünen yöneticiler, pazarlamanın tüketiciye istediğini vermek olduğunu sanırlar. Aslında neyi sevdiğini, neye ihtiyaç duyduğunu anlamaya çalışmazlar. Böylece, global standardizasyona gitme

⁴¹ Ibid., s. 96.

yerine, yüksek maliyetli, müşteriye göre adapte edilmiş çokuluslu mamuller üzerinde ısrar ederler ve bu yolda uygulama yaparlar.⁴²

Bugün burada en önemli nokta, ulusal tercihlerin gitgide homojenleşmesidir. Bu homojenleşme toplama vurulduğunda ezici çoğunlukla tüketici grubunun her yerde var olduğunu göstermektedir. Pazarların globalleşmesi ile ilgili olarak ulusal ekonomilerin ciddi bir engel oluşturduğu söylenebilir. (Korumacı ve teşvikli ticaret, özel vergi indirimleri, yerel pazar için çeşitli imkanlar veya kısıtlamalar ile). Görüldüğü gibi, ekonomik ulusallaşma çok güçlü bir dirence sahiptir. Sermayenin uluslararasılaştırılması ise, geçmişin geleceği daima yönlendiremeyeceğini göstermektedir.

Bir işletmenin dünyanın çeşitli yörelerinde faaliyet göstermesinin tek önemli yönü, “ne ürettiği” ve “nasıl sattığı”dır. Herşey bununla ilgilidir. Esasen, işletmede amaç, bir müşteri bulmak ve onu muhafaza etmektir; ya da, Peter Drucker’in dediği gibi “müşteri yaratmak ve onu muhafaza etmek”tir. Global toplum kendini devamlı olarak geliştirmekte ve dünya, tek, büyük bir iç pazar gibi düşünülmeye başlanmaktadır.

Dünyanın homojenleşme sürecinde, modern pazarlarda maliyetlerde indirim yapılması için çalışılmaktadır. Şimdiye kadar, mesafe olarak uzakta olan rakipler, artık daha iyi, daha ucuz iletişim ve taşıma sayesinde daha fazla pazar bölümlerine ulaşabilmektedir. Artık hiç kimse, ölçek ekonomisinin karşısında dirençle duramaz ve globalleşmeden uzak kalamaz.

⁴² Ibid., s. 97.

Dünyayı iki güç şekillendirmektedir: teknoloji ve globalleşme. Bunlardan ilki olan teknoloji, insanların tercihlerinin belirlenmesine yardımcı olmakta; globalleşme ise, ekonominin gerçeğinde kendini göstermektedir. Ne ölçüde değiştiklerine ve geliştiklerine bakılmaksızın, tercihler aynı zamanda yavaş yavaş birbirine yaklaşıp, birleşmekte; böylece ölçek ekonomisinin maliyetlerde ve fiyatlarda indirimlere yolaçtığı pazarlar oluşmaktadır.

Modern global işletmeler çok kuvvetli bir şekilde köklü, çokuluslu işletmelere karşı yükselmektedir. Sözkonusu işletmeler, yüzeysel ve yerleşik milli farklılıklara adapte olacaklarına, onları standart mamuller ve global uygulamalara uyumlu hale getirmeye çalışmışlardır. Global işletme, Henry Kissinger'in Japonların süregelen başarısı hakkında "Karışıklık Yılları" (Years of Upheaval) adlı eserinde yazdığı gibi, "bilgi toplamada doymakbilmez, baskıya kapalı ve uygulamada amansız" şekilde faaliyet gösterecektir.

Ticaretin amacının her yerde aynı olduğu kabul edilirse, global işletme, teknoloji ve globalleşme güçlerini büyük stratejik doğurganlığına göre şekillendirecektir. O, bunları sistematik olarak herkese, eş zamanlı olarak yüksek kaliteli, az çok standartlaşmış mamulleri optimal derecede düşük fiyatlarla sunma yoluyla, kendisi için hayli geniş pazarlar ve karlar sağlamak üzere teknolojiyi ve globalleşmeyi sistemli bir şekilde birleşme noktasına doğru itecektir.⁴³

⁴³ Ibid., s. 102.

Görüldüğü üzere, Levitt, teknoloji ve iletişimin etkisiyle tüketici tercihlerinin homojenleşmesi ve pazarların gitgide globalleşmesinin inkar edilemez bir gerçek olduğu düşüncesinin ve çokuluslu işletmelerin yerini, global standardizasyona dayalı olarak tüm dünyada sınırla sayıda global ölçekli pazara düşük fiyatlarla, modern, standart ve kaliteli mamulleri sunan global işletmelerin almakta olduğu görüşünün başta gelen savunucusudur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNÜMÜZDE ULUSLARARASI PAZARLAMADA STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

Theodore Levitt'in 1983'de yayınladığı ve globalleşme konusunda adeta bir dönüm noktasını oluşturan ünlü makalesinden sonra literatürde konuyla ilgili yoğun araştırmalar ve tartışmalar başlamıştır. Bu bölümde önce, Levitt makalesi sonrasında yapılan tartışmalar ışığında uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyonu savunan görüşler ayrı ayrı ele alınacak, sonra da bu bağlamda global düşünce ve global strateji ile yerel uygulama yaklaşımlarına yer verilecektir.

3.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA STANDARDİZASYON STRATEJİSİNİ SAVUNAN GÖRÜŞLER

Mamulun uluslararası pazarlara standart bir biçimde ve standart bir marka ile sunulması globalleşmenin ve global firmaların temel felsefesini oluşturmaktadır. Bu yolla elde edilecek avantajlar standardizasyonun hangi bakımlardan tercih edilebilecek üstünlüklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Standardizasyon iki yönüyle ele alınabilir. Bunlar: 1. Pazarlama programlarının standardizasyonu. 2. Pazarlama süreçlerinin standardizasyonudur.¹ Pazarlama programları pazarlama karması unsurlarının

¹ Subhash C. Jain, "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January 1989, s. 70-79 içinde "özellikle s. 71".

çeşitli yönlerini ele alırken, pazarlama süreçleri bu programların uygulanması ve geliştirilmesinde kullanılan ve yardımcı olan araçları ifade etmektedir. Kavramsal olarak pazarlama programlarının standardizasyonunu etkileyen faktörler; hedef pazar, pazarın konumu, mamulün niteliği, çevre ve örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler tek tek, ya da birlikte, değişik biçimlerde ve değişik karar alanlarında standardizasyonu etkilemektedirler. Doğal olarak içinde bulunulan coğrafi bölge ve çeşitli ekonomik faktörler hedef pazarı etkilemektedir. Standardizasyon, ülkeler yerine dünya çapında tüketiciler gözönüne alındığında ve ekonomik yapı olarak benzer ülkelerde daha kolay uygulanabilmektedir. Mamulün hayat seyrindeki dönemi, kültürel-ekonomik farklılıklar, tüketicilerin algılama farklılıkları ve rekabet, standardizasyon üzerinde etkili olmaktadır. Pazarda tüketici davranışları ve yaşam biçimleri birbirine benzediği ölçüde, uluslararası pazarlama karmasında uygulanabilecek standardizasyon düzeyi de artmaktadır. Zira, kültürel değerlerin birbiriyle uyduğu, bağdaştığı toplumlarda standardizasyon stratejisini uygulamak kolaylaşmaktadır. Ayrıca, firmaların farklı pazarlardaki rekabet koşullarının benzerliği arttıkça, yine standardizasyon düzeyi artmaktadır. Mamulün endüstriyel veya tüketim malı olması ve konumlandırılması, mamulün niteliği ile çok yakından ilgili kavramlardır. Endüstriyel mallar ve ileri teknoloji ürünleri tüketim mallarına oranla standardizasyon için daha uygundur. Ülke içindeki konumlandırma stratejisi diğer ülkelerde de uygulanabiliyorsa, yine standardizasyon için daha uygun bir durum sözkonusudur. Temelde pazarlama karması unsurları ülke içinde ve ülke dışında aynı unsurlardır. Ancak farklılığı yaratan çevre faktörleridir. Fiziksel, ekonomik, politik-yasal çevre ve pazarlama

ile ilgili altyapı durumu bu farklılığı belirleyen başlıca faktörlerdir. Söz konusu faktörler arasındaki farklılıklar arttıkça standardizasyon derecesi azalmaktadır. Buna karşın, benzer pazarlama altyapılarına sahip ülke pazarları arasında standardizasyon derecesi artmaktadır. Eğer çokuluslu işletmelerin merkezleri ve bağlı kuruluşları önemli stratejik kararlarda fikir birliği içinde olurlarsa standardizasyon stratejisi başarıyla uygulanmaktadır. Politikaların oluşturulmasında ve kaynakların dağılımı konusunda merkezileşme arttıkça standardizasyon da artmaktadır. Standardizasyon stratejisinde başarılı olabilmek, ekonomik performansın başarısına bağlıdır. Bu başarıyı sağlayan faktörler ise rekabet avantajı elde edebilmek ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilmektir.²

Standardizasyon stratejisinin seçilmesi ve standardizasyon düzeyinin artmasıyla işletmeler bazı önemli avantajlar elde ederler.³ Standardizasyonun en önemli avantajı ölçek ekonomisinden yararlanmak suretiyle büyük tasarruflar sağlamasıdır. Özellikle, üretim tek yerde yapılırsa üretimde uzun dönemde büyük kazançlar elde edilir; aksine, dünyanın birçok yerinde yapılırsa bu avantaj azalmaktadır. Bir firma dünya pazarlarına tamamen aynı mamulü sunarsa araştırma-geliştirme faaliyetlerinde daha iyi sonuçlar elde eder; tasarruf sağlar ve başarılı olma şansı artar. Ulusal pazarların kendine özgü isteklerine yönelik olarak daha az araştırma yapılması, yeni mamuller için daha fazla kaynak ayrılmasını kolaylaştırır. Standardizasyon, mamul geliştirme

² Ibid., s. 72-76.

³ Vern Terpstra and Ravi Sarathy, *International Marketing*, Seventh Edition. (Orlando, FL: The Dryden Press, 1997), s. 341-343.

harcamalarında da aynı şekilde avantaj sağlar. Satış gücü eğitimi, reklam v.b. faaliyetler ülkeden ülkeye bir ölçüde farklılık gösterse de, mamulün standart olması halinde, mamulün adapte edilmesi durumuna göre çok daha fazla benzerlik gösterebilir.

Standart mamulün pazarlanması tıpkı büyük ölçekli üretimde olduğu gibi, satış sonrası hizmetler, yedek parça tedariki, stok kontrolü gibi konularda da firmalara büyük avantajlar sağlar. Ayrıca, farklı pazarlarda aynı dili kullanarak yapılan tutundurma faaliyetlerinin - özellikle reklamda - ilave bir getirisi de vardır. Standart mamul, genellikle çok seyahat eden tüketicilerde markaya ve ürüne bağlılığı artırır; bu sayede tüketici gittiği her yerde istediği mamulü bulabilir ve satın alabilir. Bazı mamullerde ülke orijini, o mamule bir avantaj sağlar; Amerikan sakızları, Coca-Cola, Fransız parfümleri veya kadın giysileri, Japon elektronik aletleri veya küçük otomobillerinde bu avantajdan bahsedilebilir. Eğer firma dış pazarlara sadece ihracat yoluyla ulaşabiliyorsa, standart mamulü ihraç etmek daha kolay olacaktır. İhracatçı firma genelde adaptasyon ihtiyacının çok az duyulduğu, ya da hiç duyulmadığı pazarları tercih eder; zira, standart yeni mamulle, dünya ölçeğinde hızlı bir şekilde yeni pazarlara girilebilir. Marka, etiket ve garanti politikalarında uluslararası pazarlara yönelik tutundurma faaliyetlerinde önemli avantajlar elde edilebilir.⁴ Yeni mamulün, ya da mamul geliştirmenin maliyeti, dünya ölçeğinde pazarlamadan dolayı yüksek bir devir hızına sahiptir. Bu özellik maliyetlerin amortizasyonunun daha kısa sürede gerçekleştirilmesini sağlar. Standardizasyonun bir başka

⁴ Brian Toyne and Peter G.P. Walters, *Global Marketing Management A Strategic Perspective*, Second Edition. (Boston: Allyn and Bacon, 1993), s. 429-430.

önemli yararı da stok maliyetlerini azaltmasıdır. Standart mamullerde minimum seviyede stok tutmak mümkün olduğu için, doğal olarak stok maliyetleri azalır.⁵

Firmaların sürekliliği ve mamulün kalite imajı standardizasyon ile daha kolay sağlanır. Örneğin, McDonald's dünya çapındaki başarısını mamul kalitesi ve hizmetindeki sürekliliğe ve istikrara borçludur. Kullanılan hamburger eti, ekmeği, kızarmış patatesi özel niteliklere sahip olup, sırf Avrupa'da istenilen nitelikte patates yetişmediği için, şirket patatesi, bu kıtaya dışardan getirmektedir. Kalite ve hizmetten ödün vermeyen McDonald's, 1982 yılında, Paris'li bir grup tüketicinin şikayeti üzerine bir işyerini kapatmıştır. Çünkü bu işyerinin sahibi, McDonald'sın franchising şeklinde verdiği lisansın kaliteye ilişkin zorunlu ve gerekli koşullarını, istenilen biçimde yerine getirmemiştir.

Bazı mamullerin doğası gereği değiştirilmesi ve uyarlanması zordur; müzik eserleri ve diğer sanat eserleri buna örnek olarak gösterilebilir. Bunların farklı pazarlara göre farklılaştırılması zor olduğu gibi hangilerinin, hangi pazarlarda başarılı olacağını tahmin etmek de güçtür. Farklı ülkelerden, farklı tüketiciler benzer ihtiyaçları için aynı mamullere gereksinim duyabilirler.

⁵ L.S. Walsh, *International Marketing*, Third Edition. (Glasgow: Pitman Publishing, 1993), s. 82-83.

3.2. ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA ADAPTASYON STRATEJİSİNİ SAVUNAN GÖRÜŞLER

Uluslararası pazarlama karmasının adaptasyonunu savunan görüşler, temelde firmanın adaptasyon yoluyla daha yüksek gelir elde edeceği düşüncesine dayanır. Bu görüşlere göre, mamulü istek ve ihtiyaçlara göre adapte etmek, standardizasyon yoluyla maliyetleri düşürerek karları arttırmaktan daha etkindir; zira, böylece tüketici isteklerine daha uygun hale getirilen mamul daha çok satılır; daha fazla satış geliri ve kar elde edilebilir. Bu genel görüşün yanında çeşitli spesifik faktörler de adaptasyon tercihinde önemli rol oynar.⁶ Farklı ülkelerde, benzer ihtiyaçları gidermesine rağmen, mamulün kullanım koşulları ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin, iklim, sıcaklık, nem gibi faktörler kullanım koşullarını büyük ölçüde etkilediğinden böyle durumlarda adaptasyon bir zorunluluk olmaktadır. Çöllerde ve Alaska'da petrol arama faaliyetlerinde iklim ve coğrafya tamamen farklı koşullar arz etmektedir. Ülkelerarası gelişmişlik düzeyi de adaptasyonu gerekli kılan diğer önemli bir noktayı oluşturur. Çeşitli ülkelerdeki farklı yol ve trafik koşulları, o ülkelerde kullanılan araba, kamyon gibi araçların ve onların lastikleri gibi tamamlayıcı mamullerin adaptasyonunu gerektirir. Buna paralel bir biçimde ülke insanların alışkanlıkları ve değer yargıları da kullandıkları ürünün adaptasyonunu zorunlu kılar. Örneğin, bazı Avrupa ülkelerinde çamaşır makinalarında sıcak ve soğuk su girişi varken, bazılarında sadece soğuk su girişi vardır ve makine sıcak suyunu kendisi ısıtmaktadır. Satınalma gücünün önemli bir göstergesi olan kişi

⁶ Terpstra and Sarathy, *op. cit.*, s.343.

başına gelirin ülkeler arasında dağılımı, büyük farklılıklar göstermektedir. Bu durum, ülke pazarlarının farklılaşmasını doğurmaktadır. Kişi başına gelir bugün bazı ülkelerde 25 000 – 30 000 doların üzerinde iken, bazı ülkelerde 300 doların altındadır. Bu büyük gelir farkı, mamullerin niteliğini etkilediği gibi, fiyatını, ambalajını da etkilemektedir. Dünya çapında tüketici tercihleri birçok konuda benzer nitelikte olmaktan uzaktır. Tüketim mallarında pazardan pazara, ülkeden ülkeye farklı tercihlerle karşılaşılır. Bu farklı tercihler birbirine çok yakın komşu ülkelerde bile söz konusu olur. Örneğin, Fransızlar dört kapılı otomobilleri tercih ederken, Almanlar iki kapılı modelleri tercih etmektedirler.⁷

Mamul adaptasyonu bazen de yerel pazarlardaki yasalar nedeniyle gerekli olmaktadır. Halkı müslüman olan bazı ülkelerde, örneğin, Suudi Arabistan'da alkollü içecek satışı yasaktır ve Batıda alkolsüz olarak kabul edilen % 0,5 oranında alkollü bira bile satılamamakta; özel yöntemlerle alkolsüz bira üretilmektedir.

Hükümetler bazı malların ithal edilmesi yerine, kendi ülkelerinde üretilmesini isteyebilirler. Getirilen bu yasak ve sınırlamalar, malların ülkeye adapte edilerek üretilmesini zorunlu kılar. Yerli üretimi teşvik etmede ve zorlamada kullanılan bir başka araç ise vergilendirmedir. Sağlanan vergi kolaylıkları yerli üretimi teşvikte büyük bir itici güç olmaktadır. Ayrıca, hükümetlerin sınırlamaları ve düzenlemeleri mamullerin paketlenmesinde, etiketlenmesinde ve niteliklerinde önemli bir rol oynar. Örneğin, İtalyan hükümeti

⁷ Ibid., s. 344.

sadece özel bir tür olan "durum" buğdayından spagetti üretimine izin vermektedir.⁸

II. Dünya Savaşı öncesi ekonomik milliyetçilik akımlarının etkisiyle firmalar kendi ülke pazarları için üretim yapmışlar, bu mamullerini başka ülkelerde üretmek yerine, onları adapte ederek uluslararası pazarlara sunmuşlardır. Günümüzde standardizasyonu etkileyen en önemli unsur dünyada zevklerin ortak noktalarda yoğunlaşmaya başlaması, tüketici tercihlerinde benzerliklerin artmasıdır. Tüketici tercihlerindeki farklılıkların azalması, standardizasyonu önemli ölçüde teşvik etmektedir. Fakat bütün bu benzerlik ve yakınlaşmalara rağmen, mamul adaptasyonu kaçınılmaz olmuştur. Örneğin, Hoover firması çamaşır makinaları konusunda çeşitli ülkelerde yaptığı araştırmalarda ülkeler arasında ilginç birtakım farklılıklar gözlemlemiştir.⁹ Bu araştırmaya göre; İngiltere, Fransa, İtalya, Almanya ve İsveç'te tüketiciler farklı ebatlarda, farklı malzemeden yapılmış, farklı fonksiyonlara sahip makinaları tercih etmektedirler. Fransız, İtalyan ve İngilizler dar makinaları tercih ederken, Almanlar ve İsveçliler daha geniş makinaları tercih etmektedirler. İngilizler üstten doldurmalı makinaları tercih ederken, ötekiler önden doldurmalı makinaları tercih etmektedirler. Aynı zamanda makinaların çamaşır yıkama kapasitesi ve sıkma devir hızları da ülkelere göre değişmektedir.

⁸ Ibid., s. 345.

⁹ Ibid., s. 347-349.

Öte yandan, yine aynı araştırmaya göre İngiliz ve İsveçliler makinanın suyu ısıtmasını istememektedirler. Çünkü bu ülkelerde sıcak su, makinaya merkezi sistemden gelmektedir. Buna karşılık İtalyan, Alman ve Fransızlar makinada suyu ısıtacak sistemi istemektedirler. Benzer şekilde makinaların sıkma sistemleri ve dış görünüşleri her ülkede farklı tercihlere sahiptirler. Dış görünüş İngilizler için önemli olmazken, İtalyanlar parlak renkli görünümü; Fransızlar zarif görünümü; Almanlar sağlamlığı, İsveçliler ise, güçlü görünümlü makinaları tercih etmektedirler.

Uluslararası pazarlamada globalleşme eğilimi ve buna bağlı olarak standardizasyon politikaları; tüketici ihtiyaç ve isteklerinde, zevklerinde farklılıkların azalması ve homojenleşme varsayımına dayanmaktadır. Firmalar arasında artık global bir rekabet yaşanmaktadır. Firma politikalarında globalleşme yerini almakta; bu politikalarda merkezileşme eğilimleri görülmektedir.¹⁰ Bu varsayımların aksine, tüketim kültürü ve hayat tarzına çok sıkı bir şekilde bağlıdır. Özellikle tüketim mallarında bu bağlılık çok kuvvetlidir. Örneğin, Carlsberg, Afrika'da sattığı mamullerinin etiketinde bulunan iki fil resmine bir fil resmi daha eklemiştir. Çünkü iki fil, Afrika'da bir uğursuzluk sembolü olarak görülmektedir. Amprik araştırmalar dayanıklı olmayan tüketim mallarında kültürün doğal bir pazara giriş engeli olduğunu göstermiştir. Bunun yanısıra dil, kültürel sınırları çizen çok kuvvetli bir başka engeli oluşturmaktadır.

¹⁰ Jean Claude Usunier, *International Marketing A Cultural Approach*. (London: Prentice Hall International, 1993), s. 169-184.

Ülkeler arasındaki büyük ekonomik farklılıklar, farklı satınalma güçleri, kültürel ve psikolojik farklılıklar çeşitli ülkelerde değişik pazarlama stratejilerini ve uygulamalarını gerektirmektedir. Stratejik yönetimin global olması, fakat pazarlama yönetiminin yerel ihtiyaç ve isteklere adapte edilmesi gereği vardır. Bu da, uluslararası pazarlamada çeşitli kültürlerle uyumun, global pazarlamaya sağladığı kolaylıklar yoluyla gerçekleşmektedir.¹¹

Mamul adaptasyonunu gerektiren bir başka durum da, çokuluslu işletmelerde şirket merkezi ve bağlı kuruluşları veya şirket merkezi ve yerel dağıtıcılar arasında ortaya çıkan sürtüşmelerden kaynaklanmaktadır.¹² Yerel yöneticiler merkezin gücünü azaltmak ve stratejik kararlarını uygulamak istemektedirler. Merkezden uzakta olan bağlı kuruluşların yönetimi zor olmakta ve bunlarla ilgili çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Öte yandan, dağıtım kanallarının ve bağlı kuruluşların yöneticileri, pazarlara yakın olduklarında yerel pazar koşullarını ve tüketici ihtiyaçlarını iyi bildikleri için daha iyi hizmet vereceklerine inanmaktadırlar. Çok sayıda faktör yerel yöneticilerle merkez arasında sürtüşmeye neden olabilmektedir. Bu görüşe göre, maliyet tasarrufları sadece ölçek ekonomileri ile sağlanmaz. Merkez ile yerel kuruluşlar, ya da temsilciler ve dağıtıcılar arasındaki sürtüşmeden doğan "gizli maliyetler" ortaya çıkabilmektedir.

¹¹ Ibid.,s.194.

¹² Aviv Shoham, "Global Marketing Standardization", *Journal of Global Marketing*, Vol. 9 (1/2) 1995, s. 91-119.

3.3. KARMA YAKLAŞIM:GLOBAL DÜŞÜNÜP YEREL UYGULAMA

Global rekabetin arttığı günümüzde, uluslararası pazar bölümlendirme stratejisi global firmalar için kaçınılmazdır. Bu yolla adaptasyon ve standardizasyon stratejilerinin avantajlarından yararlanmak mümkündür. Dünya çapında benzer özellikler taşıyan pazar bölümlerinde pazarlama çabaları standardize edilirken, farklı özellikler taşıyan pazar bölümlerinde pazarlama çabaları farklılaştırılır ve adapte edilir. Örneğin, Benetton, Levi Strauss, Swatch International gibi şirketler dünya çapında “genç” pazar bölümlerini hedef pazar olarak seçmişlerdir. Böyle bir “global tüketici bölümü” ve bu bölümün hayat tarzı, değerleri tatmin edilmiş, başarı sağlanmıştır.¹³

Global strateji, ticari faaliyetlerde dünya ölçeğinde pazar fırsatlarını, tehlikeleri-riskleri ve kaynakları belirleme temeline dayanır. Global ölçekte başarılı olmak için oluşturulan böyle bir stratejide disiplin, yaratıcılık ve sürekli çaba gerekmektedir. Sonuçta sadece başarı elde edilmemekte, firmalar varlıklarını bu yolla sürdürmektedirler.¹⁴ Firmaların global strateji geliştirebilmeleri için başlıca beş temel niteliğe sahip olmaları gerekmektedir:¹⁵ dünya çapında pazar payına sahip olma, mamulün temel niteliğini

¹³ Imad B. Baalbaki and Naresh K. Malhotra, “Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/ Customization Debate”, *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 1 1993, s. 19-44 içinde “özellikle s. 39”.

¹⁴ Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, Fifth Edition. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc. 1995), s. 17-18.

¹⁵ George S. Yip, Pierre M. Loewe and Michael Y. Yoshino, “How to Take Your Company to the Global market”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. XXIII, No. 4, Winter 1998, s. 37-48 içinde “özellikle s. 38”.

değiştirmeden farklı ülke tercihlerine uygun adaptasyon yapabilme, katma değer faaliyetlerinin birkaç ülkede yoğunlaşması, tek tip pazar konumlandırmanın ve pazarlama karmasının adaptasyonu, ülkeler arasında bütüncül rekabet stratejisine sahip olma. Bu niteliklerin her birinin sağladığı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Dünya çapında büyük pazar payına sahip olmak yatırımların amortismanını ve farklı ülkeleri tek portföy gibi yönetmeyi kolaylaştırmaktadır. Çok sayıda ülkede faaliyette bulunmak, farklı ülkelerde farklı deneyimler kazandırmaktadır.

- Global stratejide mamulün özü, ya da temel niteliği değişmemekte, farklı ülkelerin tüketici tercihlerine göre adaptasyon yapılmaktadır. Örneğin, McDonald's bu stratejiyi başarıyla uygulamaktadır. Bu şirket mamullerinde Avrupa'da, Japonya'da ve Amerika'da yerel damak tatlarına göre gereken değişiklikleri yapmaktadır. Fakat bu adaptasyonun çok sayıda ülkeye uygun olarak yapılması sonuçta, ölçek ekonomisinden doğabilecek karları azaltmaktadır.

- Katma değer yaratan bazı faaliyetlerin az sayıda ülkede gerçekleştirilmesi sonucu elde edilen yararlar artmaktadır. Örneğin, araştırma-geliştirme gibi faaliyetler her ülkede tekrarlanmak yerine bir ülkede yapılmaktadır. Daha sonra mamulün üretimi az sayıda ülkede gerçekleşmekte; temel pazarlama programları bölge merkezlerinde geliştirilmekte; satış ve

tüketici hizmetleri her ülkede yapılmaktadır. Böylece bazı ülkelerin özel uzmanlıklarından ve işgücünden yararlanılmaktadır. Nitekim Hong Kong ve Malezya gibi ülkelerde elektronik eşya üretiminin dünya ölçeğinde yapılmasında uzmanlaşma ve ucuz işgücü faktörleri başta gelen nedenler olarak görülmektedir.

-Tek tip konumlandırma ve tek pazarlama karmasının oluşturulması pazarlama stratejisi ve programlarını geliştirme maliyetlerinde tasarruf sağlamaktadır.

- Global stratejiye sahip firmalar bir ya da birkaç ülkede pazar kavgası yapma yerine, bütüncül bir yaklaşıma sahiptirler. Böylece bir ülke pazarı yerine tüm dünya pazarlarına global bir açıdan bakmaktadırlar. Bu yaklaşımın diğer önemli bir faydası da, karlı, pazar payı yüksek ülkelere elde edilen gelirle, pazar payı düşük fakat stratejik öneme sahip ülkelere yatırım yapma imkanının olmasıdır. Böylece dünya çapında bir optimizasyon sağlanmış olmaktadır.¹⁶

3.3.1. Global Strateji Seçimini Etkileyen Faktörler

Global strateji seçiminden önce firma endüstri potansiyelini iyice gözden geçirmelidir. Global endüstri potansiyelini etkileyen başlıca faktörler, pazarı oluşturan faktörler, çevre faktörleri, ekonomik faktörler ve rekabet faktörleri şeklinde ana gruplar halinde ele alınabilir.¹⁷

¹⁶ Ibid., s. 39.

¹⁷ Ibid.

- **Pazarı Oluşturan Faktörler.** Tüketicinin global mamulü kabul etme derecesini etkileyen pazar faktörleri olarak, pazarlarda ihtiyaçların homojenleşmesi, mamulun hayat seyrinin kısalması, tüketicilerin globalleşmesi, marka ve reklamın transfer edilebilmesi ve dağıtım kanallarının uluslararasılaşması sayılabilir.

- **Çevre Faktörleri.** Bunlar, ulaşım maliyetlerinin düşmesi, iletişimin gelişmesi, teknolojinin değişmesi ve hükümet politikalarıdır.

- **Ekonomik Faktörler.** Ekonomik faktörler olarak, dağıtım ve üretimde dünya çapında ölçek ekonomilerinden faydalanma, öğrenme eğrisi etkisi, ülke maliyetleri arasındaki önemli farklar ve mamul geliştirme maliyetlerinin artması sayılabilir.

- **Rekabet Faktörleri.** Bunların başlıcaları olarak, rakiplerin dünya ölçeğinde faaliyette bulunmaları ve ülkeler arasında rekabete dayanan bağlılık belirtilebilir.

- **Organizasyonel Faktörler.** Firmaların global strateji kararında, organizasyonel faktörler de destekleyici, ya da engelleyici bir rol oynayabilirler. Organizasyonun potansiyeli globalleşme konusunda etkili olmaktadır. Organizasyonların global strateji geliştirme ve uygulayabilmesini etkileyen

faktörlerin başlıcaları şunlardır: Organizasyon yapısı, yönetim süreçleri, insanlar ve kültür.¹⁸

Organizasyon yapısıyla ilgili olarak, global strateji geliştirme ve uygulamanın en etkin yollarından biri, yetkilerin merkezde toplanmasıdır. Global stratejinin çok bilinen yapısal bir engeli vardır ki, bu engel yerel ve uluslararası organizasyon ayrımıdır. Firmaların uluslararası bağlı kuruluşları kendi ülkelerinde belirli ölçüde bağımsız (özerk) bir yapıya bürünürler. Firma ve kuruluşları arasında koordinasyonun sağlanması tepe yönetiminin temel görevlerinden biridir. Yönetim süreçleri, global planlama, bütçeleme, performans, global strateji geliştirme ve uygulamada etkili olmaktadır. Organizasyonda çalışan insanların farklı ülkelerden, farklı deneyimlere sahip olmaları, firmaların globalleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, organizasyonların en karmaşık yönünü oluşturan kültür de global stratejinin gerçekleştirilmesinde, engelleyici ya da yardımcı bir rol oynayabilmektedir.

Dünya çapında benzer ve farklı pazar bölümlerini belirleyerek gerek adaptasyon gerekse standardizasyon stratejilerinden yararlanılabilir.¹⁹ Esas sorun, ulusal sınırların ötesinde benzer tüketicilerin tatmini için etkili stratejiler oluşturabilmektir. Bununla birlikte global yaklaşım çerçevesinde ülkelere uygun stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını belirleyen birçok faktör vardır. Strateji seçiminde de birçok kısıtlayıcı faktör vardır. Pazarlama karması

¹⁸ Ibid., s. 40.

¹⁹ Baalbaki and Malhotra, op.cit., s. 19-44.

unsurları ayrı ayrı incelendiğinde, her bir unsurun standardizasyon stratejilerine etkisinin farklı olduğu görülür.

Pazarlama karması unsurları olan mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım ile ilgili olarak çeşitli faktörler izlenecek stratejileri ve uluslararası pazar bölümlerinin seçimini etkiler. Bu etkileri her bir unsur ile ilgili olarak ayrı ayrı gruplandırıp aşağıda görüldüğü üzere gözden geçirme yoluna gitmek mümkündür.²⁰

3.3.1.1. Global Strateji Seçimini Etkileyen Mamulle İlgili Faktörler

- Endüstriyel mallar standardizasyon için tüketim mallarına oranla daha uygundur. Dayanıksız tüketim malları, dayanıklı tüketim mallarına oranla daha fazla adapte edilmelidir.

- Kültüre bağlı mamullerde kültüre bağlı olmayanlara oranla daha fazla adaptasyon gerekir.

- Temel ihtiyaç maddeleri için pazarlama stratejisini yüksek derecede standardize etmek mümkündür.

- Rekabetin güçlü olduğu pazarlarda yüksek derecede adaptasyon gereklidir.

- İkame mamullerde yüksek derecede adaptasyon gereklidir.

- Farklı pazarlarda, hayat seyrinin farklı dönemlerindeki mamuller için pazarlama stratejilerini standardize etmek güçtür.

²⁰ Baalbaki and Malhotra, op.cit., s. 23-38.

- Yeni mamullerin pazarda tutunabilmesi için pazarlama stratejisinin adapte edilmesi gereklidir.

- Mamulün farklı pazarlarda kullanım farklılıkları, yüksek derecede adaptasyonu gerektirir.

- Aynı kullanım koşullarında olsa bile, farklı pazarlarda farklı fonksiyonları olan ve farklı ihtiyaçlar gideren mamuller için adaptasyon stratejisi gerekir.

- Mamulün çeşitli özelliklerini önemli gören tüketici pazarlarında yüksek derece adaptasyon gereklidir.

- Yabancı mamullere, ülke orjinine karşı tutumun yer aldığı durumlarda adaptasyon stratejisi gerekir.

- Mamulle ilgili standartlar, özellikler, güvenlik tedbirleri yasa gereği olunca adaptasyonu gerekir.

- Lisan farklarını gidermek için de adaptasyon stratejisine ihtiyaç vardır.

3.3.1.2. Global Strateji Seçimini Etkileyen Fiyatla İlgili Faktörler

- Mamulün, pazarlar arasındaki araştırma-geliştirme, üretim ve pazarlama maliyetlerinin farklılıkları adaptasyon ihtiyacını artırır.

- Endüstrideki rekabetin derecesi ve yoğunluğu fiyat standardizasyonunun derecesini etkiler.

- Uluslararası mamulün hayat seyrinin farklı dönemlerindeki fiyat elastikiyeti standardizasyon ihtiyacını etkiler.

- Ülkelerin ekonomik düzey farklılıkları ve tüketicilerin anlayış farklılıkları değişik pazarlarda tek fiyat uygulamayı zorlaştırır.

- Talebin fiyat elastikiyeti tüketicilere göre farklılıklar oluşturur. Bu durum tek fiyat uygulamasını zorlaştırır.

- Tek alıcının bulunduğu monopson piyasasının varlığı halinde, fiyatı satıcı yerine alıcı belirlediği için, fiyatlandırmada standardizasyon stratejisi sınırlandırılmış olur.

- Döviz kurlarında riskle bağlı dalgalanma fiyat kararlarını etkiler.

- Hükümetlerin çıkardığı yasalar ve getirdiği düzenlemeler ülkeden ülkeye büyük farklılıklar gösterir. Bu koşullar altında fiyatlandırma uygulamalarını standardize etmek güçleşir.

- Dağıtım kanallarının yapısı fiyat standardizasyon stratejilerini etkiler.

- Firmaların fiyat kararlarını, rakipler ve rakiplerin ilişkide bulunduğu pazarlar da etkiler.

3.3.1.3. Global Strateji Seçimini Etkileyen Tutundurmayla İlgili

Faktörler

- Farklı ülkelerde yapılan reklamlarla ilgili olarak, kelimelerde, deyimlerde, sloganda, sembollerde ve renklerde tutundurma stratejisinin adapte edilmesi gerekir.

- Tutundurma stratejilerinin farklı kültür ve değerlerde istenmeyen reaksiyonlara yol açmaması için adapte edilmesi gerekir.

- Toplumun eğitim düzeyi ve okuma-yazma oranlarının tüketiciler arasında farklı olduğu pazarlarda, medyanın kullanımı ve tutundurma mesajlarının adapte edilmesi gerekir.

-Yabancı kampanyalara karşı oluşan tutumlarda tutundurma mesajlarının adapte edilmesi gereklidir.

- Kültür veya alışkanlıklar belli bir tür iletişimi daha fazla kabul edilir hale getirir. Bu durum standardizasyon düzeyini etkiler..

-Hükümetlerin koydukları kısıtlamalar uygulanacak standardizasyon düzeyini etkiler.

-Şirketin ülkelere ayırdığı bütçeleri arasındaki farklılıklar standardizasyon düzeyinin düşürülmesine yol açar.

3.3.1.4 Global Strateji Seçimini Etkileyen Dağıtımla İlgili Faktörler

- Dağıtım kanallarının karmaşıklığı, etkinliği ve varlığı dağıtım kanallarında standardizasyon stratejisini etkiler.

- Hükümet kararları ve düzenlemeleri de dağıtım kanallarında standardizasyonu etkiler.

- Coğrafi yapı ve pazarların coğrafi dağılımı, dağıtım kanallarının seçimini etkiler. Bu etki ise strateji standardizasyonuna yansır.

- Farklı pazarlarda, dağıtım kanallarında rekabet standardizasyon derecesini etkiler.

- Mamulün yapısı dağıtım kanallarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar; bu durum da dağıtım kanallarının standardizasyon stratejisini etkiler.

- Kültürel değerler, satınalma alışkanlıkları, stok politikaları dağıtım kanallarında adaptasyon stratejisine olan ihtiyacı artırır.

Firmalar ulusal kimliği öne çıkararak, kendi ülke çalışanlarının çıkarlarını önce düşünürler. Örneğin, çoğu Amerikan firması yurtdışı işçi maliyetleri daha düşük olsa dahi üretimlerini ülke içinde kendi işçileriyle yapma eğilimindedir. Bu ise rekabette maliyet dezavantajlarına yolaçmaktadır. Benzer şekilde, yerel işletmelerin yüksek derecedeki özerklik istekleri globalizasyon için önemli bir engel teşkil etmektedir. Global olarak düşünmek ve rekabet edebilmek zor ve güçtür. Global rekabet için tepe yönetiminde uzun dönemli bakış açısının bulunması gereklidir. Böyle bir bakış açısı ve düşünce ile maliyetlerde rekabet avantajı kazanılabilir ve tüketici istek ve ihtiyaçlarına daha iyi karşılık verilebilir. Günümüzde uluslararası rekabet, birçok endüstride geçmişdekinden farklıdır. Global firmalar, bir yandan kendi rekabet güçlerini arttırırken, diğer yandan da rakiplerin rekabet gücünü düşürmektedirler. Birçok şirket doğaları gereği ulusal düzeyde kalmaktadır. Bunun nedeni yüksek ulaşım maliyetleri ve yetersiz ölçek ekonomisidir.²¹

Global rekabette bulunmak için birinci kriter, firmanın içinde bulunduğu endüstrinin global rekabet potansiyeline sahip olup olmadığıdır. Rekabet ya da hizmet üstünlüğünün, global pazarlarda faaliyette bulunmanın ek maliyetinden yüksek olması durumunda, gözle görülür kazançlar edilmektedir.

Potansiyel ölçek ekonomisinin düzeyini belirlemek önemli ölçüde araştırmaya dayanır. Üretim hacminin artmasının avantajları sadece büyük ölçekli üretimden değil, ayrıca lojistik ve yüksek hacimli dağıtım ağlarından ileri

²¹ Thomas Hout, Michael E. Porter and Eileen Rudden, "How Global companies Win Out", **Harvard Business Review**, September- October 1982, s. 98-108.

gelebilir. Ayrıca, dünya çapında üretim hacmi yüksek düzeyde araştırma ve geliştirme yatırımlarını da destekler. Bunun yanında ulaşım maliyetlerinin globalleşme etkisi bazı sektörlerde az, bazılarında yüksektir. Örneğin, bu etki optikde az, demir çelikte fazladır. Birçok işletme, yetersiz ölçek ekonomisi, düşük AR-GE harcamaları, ülkelerarası ürün farklılıkları, dağıtım ve diğer engeller (hükümetler, ulaşım maliyetleri) nedeniyle global rekabete katılamamaktadır. Başarılı global şirketlerin, global potansiyellerinin farkına varmadan başarılı oldukları görülmüştür. Bir şirketin global olup olmayacağı yolunda bir garanti olmamasına karşın, bu şirketin global rekabetin gerektirdiği ağır yatırımları yapma riskini göze alma konusunda istekli olması gerekmektedir. Bir şirket global olma potansiyelinin farkına vardıktan sonra, bunun rekabet üzerindeki etkisini anlamalı ve etkin olarak bu potansiyeli geliştirme yolunu seçmelidir. Bunun için, şu üç soruya en iyi cevabı bulmalıdır:²²

- Ne tür bir stratejik yenilik global rekabeti başlatabilir?
- Şirket rakipleri arasında global stratejinin avantajlarını oluşturmak ve korumak için en iyi konumda mıdır?
- Öncü bir konum için ne tür kaynaklara, ne kadar süreyle sahip olmak gerekir.

Rekabet global olarak algılanmalı ve işletme stratejisi dünya çapında formüle edilmelidir. Bu konuda Amerikan Caterpillar, Avrupa Ericsson ve Japon Honda şirketleri örnek verilebilir. Bu şirketler, stratejik bir yenilik ile rekabet oyununu belli bir endüstride değiştirmekte, rakiplerine göre daha atak ve etkin

²² Ibid., s. 99.

davranmaktadırlar. Bunlar, rakiplerinin tepkilerine karşı özenli bir şekilde hazırlanmış engeller oluşturmaktadırlar. Caterpillar kendine has bir global strateji geliştirmiş ve imalat sanayiinde yaptığı yatırımlarla ölçek ekonomisinden tam olarak faydalanma yoluna gitmiştir. Bunu dünya çapında yaptığı satışlarla desteklemiştir. Ayrıca, 1963'de Komatsu'nun zayıf rakibi Mitsubishi ile ortak girişim (joint-venture) gerçekleştirerek Japonya piyasasında Komatsu'nun önünü tıkamış, onu kontrol altına almıştır. Ericsson küçük bir şirketin global bir stratejiyi benimsemesine ve global bir şirket olmasına iyi bir örnek oluşturur. Bu şirket, küçük telefon sistemlerini, elektronik sistemlere çevirmede ve piyasada diğer firmaların pazara girişini engellemede başarılı olmuştur.

Üçüncü örneği oluşturan Honda, hedef pazar olarak Amerikan orta sınıf tüketicilerini seçmiş ve pahalı olmayan modelleriyle motosikletin bir eğlence aracı olacağı kavramını tüketicilere benimsetmiştir. Yeni tüketicilere motosikletlerinin pahalı olmadığını, güvenilir ve kullanılabilir olduğunu yoğun reklam, ticari fuarlar ve gösterilerle tanıtmış; yaygın dağıtım ağı, garantiler, yedek parça ve servis ağıyla bu hizmetini pekiştirmiştir. Zamanla motosiklet sahibi olanların yaklaşık olarak yarısı daha pahalı ve büyük modelleri satın almışlardır. Burada markaya güven ve bağlılık büyük rol oynamıştır. Bundan sonra, Honda tipik olarak ölçek ekonomisine dayanan üretimden yararlanarak üretim maliyetlerinde büyük tasarruflar elde etmiştir. Sonuçta; üretimde, dağıtımda, pazarlamada ve üretim maliyetlerinde sağlanan büyük tasarruflar Honda'ya büyük karlar sağlamış ve bu itici güçle firma otomobil endüstrisine

yönelmiştir. Her üç firma, sadece dünya çapında bir mamulle yetinmemiş, aynı zamanda maliyetli olmalarına rağmen yerel farklılıkları gözönüne almışlardır.²³

Global başarıda zamanlama da önemli olup üretim ve dağıtım avantajlarını rakiplerden önce kullanmak gerekir. Ayrıca, temel yatırımları önce gerçekleştirmek ilave bir avantaj sağlayacaktır.

Global rekabette, standart bir ürün yerine, ürün çeşitlemesine gidilerek, dünya çapında güçlü bir dağıtım sisteminin kurulmasıyla avantaj sağlanabilir.²⁴ Dünya çapında üretim, global bir dağıtım sistemiyle desteklenmezse büyük riskler içerir; maliyet avantajları, marka ve dağıtım avantajlarından daha az istikrarlıdır. Çokuluslu bir şirketin amaçları geniş anlamda üç kategoride sınıflandırılabilir. Bunlar; mevcut faaliyetlerinde etkinlik sağlama, bu faaliyetler sonucunda karşısına çıkabilecek risklerin yönetimi, yenilik yapabilme ve gelecekte oluşacak değişikliklere adapte olabilmek için öğrenme kapasitesini geliştirme. Başarılı bir global strateji bu farklı amaçları birbiriyle ilişkili bir biçimde yönetmeyi gerektirir.²⁵ Birbiriyle çelişen ve farklı olan bu amaçlar seti optimize edilerek, firma stratejik kararlar alır ve rekabetçi bir üstünlük sağlayabilir. Rekabetçi üstünlük sağlayabilmek ve bu amaçlara ulaşabilmek, onları gerçekleştirebilmek için firmanın elindeki araçlar şunlardır; değişik

²³ Ibid., s.103-104.

²⁴ Gary Hamel and C. K. Prahalad, "Do You Really Have a Global Strategy", *Harvard Business Review*, July- August 1985, s. 139-148.

²⁵ Sumantra Ghoshal, "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 8 1987, s. 425-440 içinde "özellikle s. 425-429".

lkelerdeki girdi-çıktı pazarlarından faydalanma, farklı faaliyetlerle ölçek ekonomisinden faydalanma ve farklı faaliyetlerin doğurduğu sinerjilerden veya büyük ölçekten yararlanma. Firmalar mevcut kaynakları ile etkinliği maksimize ederek bir rant sağlamak isterler. Bu faaliyetlerinde çeşitli risklerle karşılaşılabirler. Bu riskler aşığıdaki başıklar altında incelenebilir.²⁶

- **Makroekonomik Riskler.** Bunlar tamamen kontrol dışı risklerdir. Savaşlar, felaketler, döviz kurları, faiz oranları gibi riskler bu grupta incelenebilir.

- **Politik Riskler.** Bunlar genellikle makroekonomik risklere bağlı olarak oluşur, hükümet uygulamaları gibi. Fakat risklerin önemli özelliği kısmen kontrol edilebilir olmalarıdır.

- **Rekabet Riskleri.** Bu riskler pazardaki diğer firmaların, firmanın stratejik kararlarına tepkisiz kalması veya belirsizliğini koruması ile oluşur. Ayrıca, rakiplerin yeni teknolojileri kullanmasıda, teknolojik bir risk oluşturur.

- **Kaynak Riskleri.** Kaynak riskleri firmanın uygulamak istediği strateji için, yeterli kaynağa sahip olmaması, veya yeterli kaynak ayıramamasıdır. Kaynak riskleri; yönetim kabiliyeti, teknolojik ve sermaye yetersizliğinden de doğabilir.

okuluslu şirketler, farklı ülkelerde değişik markalardan, teknolojilerden ve yönetim üstünlüklerinden yararlanarak daha fazla kar elde ederler. Farklı

²⁶ Ibid., s. 429-430.

lkelerde faaliyette bulunmak, öğrenme kapasitesini arttırmakta böylece daha fazla kar elde etme imkanı doğmaktadır. Global rekabet avantajı çeşitli araçlar kullanarak oluşturulabilir. Ülkelerin sahip oldukları kaynaklar ve faktör yoğunlukları dikkate alınarak bunlardan faydalanmak sretiyle rekabet üstünlüğü elde edilebilir. Ölçek ekonomileri mikroekonomi konusunda sağlam teorik temellere sahiptir. Bir firma üretimini ölçek faydasına ulaşacağı noktaya kadar arttırmalıdır. Aksi takdirde rakip firmalar bu boşluğu doldururlar. Öte yandan, iki veya daha fazla malı birlikte üretmenin, tek tek üretmekten daha az maliyetli olduğu da gözönünde tutulmalıdır. Global strateji ile firma değer yaratan faktörleri her birini en etkin olacak şekilde farklı ülkelere aktarır. Daha sonra bu birimler entegre edilir ve birbirlerine bağlı olarak idare edilirler. Günümüz rekabet ortamı global bir ufuk oluşursa bile, yöneticilerin en iyi bildikleri en iyi grdkleridir; bu da müşterinin coğrafi olarak kendilerine yakın olanıdır. Yöneticilerin çoğu yakını görür ve kısa vadeli (miyopik) dşnrlar. Bu kısa vadeli düşünüş kasıtlı değildir. Fakat yine çok az sayıda yönetici şirket merkezinden eş mesafede olan tüm önemli müşterileri görerek bilinçli bir şekilde planlar yapıp organizasyonlar oluştururlar.²⁷

Etkin global çalışmalar, gerçekçi bir eş-mesafe yaklaşımına ihtiyaç duymaktadır. Fakat en iyimser düşünceyle bile, yöneticiler bu tip bir görüş geliştirmeyi ve sürdürmeyi çok zor bulurlar. Örneğin; bir Japon şirketinin genel başkanı, şirketin yerel satıcılarından birinin cenaze törenine katılmak için önemli iş görüşmelerinin çoğunu iptal etmiştir. Oysa, her sene Japonya'daki

²⁷ Kenichi Ohmae, "Managing in a Borderless World", **Harvard Business Review**, May- June 1989, s. 152-161.

aynı ayarda bir satıcıdan daha çok iş hacmi gerçekleştiren Belçika'lı bir satıcı için de "aynı şeyi yapıp yapmayacağı" sorulduğunda, Japon yöneticinin cevabı "kesinlikle hayır" şeklinde olmuştur. Avrupa'daki işlerden sorumlu bir yönetici, en fazla başsağlığı mektubu iletmekle görevlendirilirdi. Eş-mesafe ilkesine karşı gelen yönetici bu davranışıyla satıcılar arasında ayırım yapmıştır. Bu yönetici yanlış sinyaller göndermiş ve yanlış değerleri güçlendirmiştir. Bunlar dar bir görüş açısının sonuçlarıdır. Eş-mesafenin ilk kuralı öncelikli olarak dünya genelinde görmek ve düşünmektir. Harita üzerinde ülkeler arasındaki sınırlar belirgindir. Fakat rekabete dayalı finansal ve endüstriyel faaliyetler söz konusu olduğu zaman bu sınırlar büyük ölçüde ortadan kalkar. Bu sınırları kaldıran, sürekli ve çok hızlı bilgi akışıdır ki, bu bilgiyi devletler önceleri uygun gördükleri ve kendi icat ettikleri şekillerde tekellerine almışlardır. Devletlerin dünyada olup bitenler hakkında elde ettikleri bilgi tekelciliği onlara insanları yanlış yönlendirme ve kontrol etme yetkisi vermiştir. Çünkü herhangi birşeydeki gerçek olaylar sadece devletlerin hakimiyetindeydi. Oysa günümüzde insanlar dünyanın istedikleri köşesinden direkt bilgi elde edebiliyorlar. Artık insanlar, diğer ülkelerde yaşananların zevklerinin ve tercihlerinin ne olduğunu, modayı ve yaşam tarzlarının ne olduğunu görebilmektedirler. Bilgi akışıyla insanlar global müşteriler haline gelmekte; mamuller dünyanın neresinde üretilmiş olursa olsun, en iyisini en ucuza almayı istemektedirler. Buna paralel bir biçimde şirketlerde aynı şekilde globalleşmelidir. Yöneticiler açısından evresel bilgi akışı, sınırsız bir dünyanın ihtiyaçlarını karşılamaya uygun strateji ve organizasyonların nasıl geliştirileceğini öğrenmek için yüksek bir değer ifade eder.

Global bir şekilde çalışmak için, global düşünmek ve global hareket etmek gerekir. Global düşünmek için makul nedenleri sadece müşteriler oluşturmaktadır. Günümüzde firmaların dünya pazarlarında etkin olarak rekabet edebilmeleri ve global bir pazarlama stratejisi geliştirmeleri karşılaştıkları en önemli konudur. Firmaların uzun dönemli dinamik stratejileri dünya çapında, istikrarlı bir rekabetçi avantaja sahip olmalıdır. Böyle bir strateji aynı zamanda katılımcı ve çok hızlı değişen pazarlara uyum sağlamalıdır. Fakat, firmaların oluşturdukları global strateji değişik olabilir. Bu aynı zamanda firmaların uluslararası pazarlara katılım aşamalarına bağlıdır. Uluslararası pazarlara ilk girişte, en cazip, fırsatların en çok olduğu pazarlar seçilir; bu pazarlardan avantajlar elde edilmeye çalışılır. Firma uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde faaliyette bulunmayı gerçekleştirdikten sonra, mamul hattını genişletmeye, yeni mamuller geliştirmeye ve yerel pazarlarda etkin bir şekilde faaliyette bulunmak için yeni pazarlama taktikleri geliştirmeye çalışır. Daha sonra, global etkinliği, koordinasyon ve kontrolü arttırmak, firma içinde bilgi transferini gerçekleştirmek için baskılar artar. Global sinerji potansiyelinden ve rekabetten fırsat elde etmek için, global bir strateji geliştirilir.²⁸

Global pazarlar, geçmişlerine, kaynaklarına, kapasitelerine ve rekabet güçlerine göre farklıdır. Geçmişte global strateji ile ilgili olarak yapılan tartışmaların çoğu, Japonya, Avrupa ve Amerika kökenli çokuluslu büyük firmalarla ilgiliydi. Bu firmaların dış pazarlarda belli bir rekabet gücüne ulaştıktan sonra ürünlerini az gelişmiş ülkelere pazarlamışlar ve dünya çapında

²⁸ C. Samuel Craig and Susan Douglas, "Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary Perspective", *The Columbia Journal of World Business*, Spring 1996, s. 70-81.

hakim bir konum elde etmişlerdir. Oysa günümüzde bu pazarlar, yeni gelişen ekonomilerde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından ele geçirilmektedir. Aynı zamanda birçok devlet tekeli niteliğindeki kamu işletmeleri özelleştirilerek, rekabetteki yerini almaktadır. Global pazarlarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için, büyük firmalar kaynaklarını ve kapasitelerini kullanarak, küçük ve orta ölçekli firmalar da, pazarda diğer firmaların fazla hizmet etmediği, nisbeten boş alanlarda faaliyet gösterme yoluna giderler. Büyük firmalar ucuz işgücü ve faaliyet giderleri sonucunda, fiyat temelinde rekabet ederler. Örneğin, birçok bilgisayar yazılım firması yerel mühendislik hizmetlerinin ucuzluğu sayesinde uluslararası alanda varlıklarını kabul ettirmişlerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ise, endüstrileşmiş ülke pazarlarında fiyat duyarlılığı olan, ya da düşük gelirli üçüncü dünya ülkeleri pazarlarını hedef pazar olarak seçmişler, bu yolla global pazarlarda yerlerini almışlardır. Örneğin, Kore'den Kia otomobilleri böyle bir stratejiyi seçmiştir. Aynı zamanda, uluslararası pazarlarda iş hacmini genişletirken ilave dağıtım maliyetlerinin ortaya çıkmasını engellemek için de Ford ile işbirliği yapmıştır.

Uluslararası pazarlarda başarı sadece etkin bir strateji oluşturmakla gerçekleşmez. Başarı, aynı zamanda uluslararası pazarlar, potansiyel tüketiciler ve rakipler, farklı ve yabancı çevre hakkında bilgi edinilmesine de bağlıdır. Bu bilginin düzenli bir biçimde toplanması da gereklidir. İşletmelerin deneyimi arttıkça, başarıları ve başarısızlıkları öğrenmesi kolaylaşacaktır.

Firmalar çok sayıda dış pazarda önemli faaliyetler oluşturduktan sonra, yeni fırsatlar aramaya ve büyümeye yönelirler. Başarı yerel pazar koşullarına uyum sağlama ve onun gereklerini yerine getirmeye bağlı olarak değişecektir. Global pazarlarda güçlü bir konum oluşturmak için ulusal sınırlar dışında, çokuluslu faaliyetlerin sinerjisinden yararlanmak gereklidir. Güçlü bir global konum bazen etkinlikle, bazende güçlü bir rekabet gücüyle oluşturulabilir. Burada önemli bir nokta ise, pazar değişikliklerine uyum sağlama ve bu değişiklikleri önceden tahmin ederek rekabetin ötesinde olmaktır. Böylece gelecekte, pazarlardan büyüyen fırsatlar elde etmek mümkün olacaktır. Tamamen global firmalar farklı ve birbiriyle çatışan taleplerle karşı karşıya kalabilirler. Bir yandan yerel pazarların taleplerine cevap vermek gerekirken; öte yandan global ölçekte hareket etme kabiliyetine sahip olmalıdırlar.

3.3.2. Global Stratejinin Yerel Olarak Uygulanması

Günümüzde uluslararası pazarlamada strateji seçiminde temel alınan adaptasyon ve standardizasyon alternatiflerinden biri veya diğerinin seçiminin ve uygulanmasının çeşitli koşullara bağlı olduğu görüşü yaygın olarak kabul görmektedir. Bilindiği gibi işletme yönetim ve organizasyonunda "durumsallık yaklaşımı" içinde bulunan durum ve koşullara göre örgüt yapısının oluşturulması esasına dayanır. Bu yaklaşımda geçerliliği her zaman ve her yerde olan yönetim ilkeleri yerine, en iyi ilkelerin durumdan duruma, koşuldan koşula değiştiği ve örgüt yapısını çeşitli iç ve dış koşulların belirlediği kabul edilir. Farklı koşullar ve durumlar örgüt yapısını etkilemekte ve farklı yapıların

oluşmasına neden olmaktadır.²⁹ Benzer şekilde global stratejide de, durumsallık yaklaşımında olduğu gibi farklı durumlarda ve koşullarda farklı uygulamalar gerekmektedir. Global stratejinin çok sayıda yararına karşın yerel uygulaması konusunda dikkatli olunması gerekir. Örneğin, Henkel “Pattex” adlı ürününü dünya pazarlarında başarılı bir şekilde pazarlarken diğer ürünü “Pritt” ile aynı başarıyı sağlayamamıştır.³⁰ Bu başarısızlığın iki nedeni olduğu belirlenmiştir:

1. Henkel merkezinin, kendisine bağlı yan kuruluşlarının Pritt hakkındaki araştırmalarına dayanan uyarılarına itibar etmemesi,
2. Acele karar verilmiş olması.

Global pazarlama programının uygulanmasında başarısızlığa uğramanın çok çeşitli nedenleri vardır.³¹ Söz konusu nedenlerin başlıcaları, yetersiz araştırma, aşırı standartlaştırma, zayıf ya da kötü satış sonrası hizmet, program koordinasyonunda dar görüşlülük ve uygulamada esnek olmama başlıkları altında incelenebilir. Bugün çoğu firma global pazarlara giriş kararına bir pazar testi uygulamadan varmaktadır. Örneğin, Danimarka oyuncak şirketi Lego, Amerikan tarzı bir promosyon çeşidi olan “ikramiye” ve “hediye paketleri” vererek Japon pazarına girmek istemiş, fakat ABD’de başarılı olduğu halde Japonya’da başarılı olamamıştır. Burada yapılan hatanın temelinde, bir pazardaki başarının, diğer pazarlara da aynı şekilde transfer edilebileceği gibi

²⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Dokuzuncu Basım. (İstanbul: Türkmen Kitabevi 1998), s. 166.

³⁰ Kamran Kashani, “Beware the Pitfalls of Global Marketing”, *Harvard Business Review*, September-October 1989, s. 91-98 içinde “özellikle s. 92”.

³¹ *Ibid.*, s. 92-96.

bir varsayımın varlığının yattığı ileri sürülmüştür. Bu görüşe göre, aslında yapılması gereken şey öncelikle Japon pazarının inceden inceye araştırılması ve bu pazarın özel koşullarına uygun pazarlama strateji ve taktiklerinin belirlenmesi idi. Ancak bu yola gidilmemiş ve başarısızlığa uğranılmıştı.

Yukardaki örneğin de gösterdiği gibi, işletmelerin pazarlama programlarını her yerde aynı şekilde kullanamadıkları sık sık görülmüştür. Aşırı standartlaştırma ve yerel uygulama ile birlikte yerel tecrübe eksikliği de başarısızlık nedeni olmuştur. Merkezdeki yöneticilerin yerel pazarları iyi tanımamaları beraberinde başarısızlığı da getirmiştir. Örneğin, Polaroid firması anında görüntü veren "şipşak" fotoğraf makinası "Sx-70" için Amerika'da izlediği reklam stratejisini Avrupa'da da aynen izleyerek tutundurmak istemiştir. Şirket merkezinde şipşak fotoğraf makinasının tüketicileri mutlu edeceği; evrensel bir ürünün her yerde aynı yararı sağlayacağı düşüncesi hakimdi. Oysa sonuç tam bir başarısızlık olmuştur. Başarılı olabilmek için şirketin yerel yöneticiler tarafından doğru yönlendirilmesi; özellikle ihtiyaç ve isteklere uygun stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Zayıf satış sonrası servis ve müşteriye izleme politikası global stratejinin başarıyla uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bir başka konudur. Yerel sorunlara hızlı çözüm bulmak gerekmektedir. Aynı zamanda dağıtım sistemi örgütünün, mamul ve strateji hakkında gerekli, yeterli bilgiye sahip olması gerekir.

Global stratejilerin programlanmasında ortaya çıkabilecek dar görüşlölük yerel yöneticilerin katkılarıyla aşılabılır. Yerel çevre koşulları en iyi biçimde, yerel yöneticiler tarafından bilinir. Bu bilgilerin ışığı altında, firmaların daha uzun dönemli düşünce ve stratejilere sahip olması sağlanabilir. Uluslararası standartlaşma, sonunda şirkete zarar veren bir strateji olabilmektedir. Bunun sebebi ise katı uygulamalardır. Oysa yerel eğilimleri ve tepkileri dikkate almadan yapılan zorunlu adaptasyonlar sonucunda firmalar başarısızlığa uğrayabilirler.

Global programların başarısında yerel pazar araştırmalarının yapılmasıyla daha doğru kararlar alınır. Başarıyı destekleyen bir başka unsur da, yerel firmalardan gerekli desteği almaktır. Yerel inisiyatif ve karar verme uzun dönemli programların daha başarılı olmasını sağlar. Etkin satış sonrası hizmet ile pazarlama stratejilerinde ortaya çıkan sorunlar çözümlenebilir. Global programların yürütülmesinde yeterli derecede esneklik olmalıdır; aksi takdirde standartlaştırılmış programlar rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

Günümüzde, çokuluslu şirketlerin güçlü yerel yöneticileri ülkeler arasındaki tüketici ve rekabet faktörlerindeki farklılıklar karşısında merkezden alınan kararlara tahammül edemez hale gelmişlerdir.³² Global pazarlama stratejisinde yerel yöneticiler global programları yerel istek ve ihtiyaçlara göre uygulayabilmelidirler. Örneğin, aynı ürün farklı ülkelerde, farklı isimlerle; aynı isimde mamuller değişik formüllerle satılabilmelidir. Coca – Cola'nın bile dünya

³² John A. Quelch and Edward J. Hoff, "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, May- June 1986, s. 59-68.

apında ismi, formülü, reklamları aynı olmasına karşın, bazı ülkelerde ambalajı ve bileşimindeki suni tatlandırıcılar değişmektedir. Global pazarlama stratejisini benimseyen firmalar bu stratejiyi uygularken, yerel uygulamalar konusunda aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler.

Özellikle araştırma-geliştirme faaliyetlerinin merkezden yönetildiği durumlarda bölge yöneticilerinin görüşlerini almak, fikirlerine başvurmak ve onları bu konuda teşvik etmek gereklidir. Örneğin; Unilever'in Güney Afrika'daki bağlı bir kuruluşu "Impulse" vücut spreyini geliştirmiş ve bu mamul şimdi global bir marka haline gelmiştir.

Global bir marka için pazarlama program ve stratejilerinin geliştirilmesinde yerel katılım sağlanmalıdır. Aşağıdan yukarıya doğru olan bir yaklaşım ülke çapında uygulama ve başarı şansını arttıracaktır. Örneğin, Procter and Gamble son zamanlarda kadın tüketicilere yönelik olarak geliştirdiği hijyenik tamponu (ped) farklı bölgelerde test etmiş; daha sonra, mamul, ambalaj, konumlandırma ve isim olarak global ölçekte standart hale getirilmiştir. Bununla beraber pazarlama programlarının global olmayan unsurları hakkında yerel yöneticilerin görüşleri alınmış, global programın nasıl daha iyi hale getirileceği ve bölgelere nasıl adapte edileceği sorulmuştur. Sonuçta yerel uygulamada nümune ve kupon verme fikri yerel yöneticilerden gelmiştir. Bu görüşler doğrultusunda kupon ve nümune verme çok sayıda ülkede başarılı bir şekilde uygulanmıştır.³³

³³ Ibid., s. 67.

Yukarıdaki örnekte, yerel yöneticilerin global programa bu katkıları, aslında global programın temel unsurları arasında yer almamıştı. Yerel rekabet ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının daha iyi giderilebilmesi için yerel yöneticilere pazarlama bütçelerini kontrol imkanı verilmelidir. Şirket merkezinin ülke yöneticilerine yerel faaliyetler, endüstri ilişkileri ve hükümetlerle ilgili işlerde yeterli serbestiyi vermesi, yerel yöneticilerin bu konularda daha fazla yoğunlaşmasını sağlar.

Mal ve hizmetlerde dünya çapıda global standardizasyonun önemli tehlikeleri de beraberinde getirdiği görülür. Böyle bir yaklaşımın çok sayıda pazarda uygulanması sırasında birçok zorluk ve sınırlama ile karşılaşmak mümkündür.³⁴ Tüketici ihtiyaç ve isteklerinin dünya çapında homojenleştiği yolundaki "global mamul" kavramının temel felsefesini oluşturan varsayımın, ancak bazı mamuller için geçerli olduğu söylenebilir. Hatta ülkeler içinde ve ülkeler arasında farklıların arttığı pazar bölümlerinin ortaya çıktığı söylenebilir. Çok sayıda şirket, global tüketici bölümlerini hedef pazar olarak seçmiş ve bu bölümlerde "global ürün" ve "global marka" ile faaliyette bulunmuşlardır. Bununla birlikte çok sayıda firma her ülkenin farklı ihtiyaç ve isteklerine dönük olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bölgesel farklar kadar, hayal tarzları, sosyal farklı pazar bölümleri oluşturmuştur. Tüketici benzerlikleri ve davranışları, hedef pazarları sınırlandırmıştır. Ülkeler arasında benzerlikler konusunda,

³⁴ Susan P. Douglas and Yoram Wind, "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, Winter 1987, s. 19-29 içinde "özellikle s. 19-22".

farklılıklardan daha fazla yoğunlaşmak yerel pazar fırsatlarının kaçırılmasına yolaçmaktadır.

Benzer şekilde, tüketicilerin daha düşük fiyat için kaliteden ödün vermeleri konusunda bir kesinlik yoktur. Fiyatın uluslararası pazarlarda düşük tutularak rekabet, maliyet avantajı elde edilmesi zordur. Hatta düşük fiyata duyarlı tüketicilerde markaya bağlılık yoktur. Ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyleri fiyat kararlarını etkilemektedir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde fiyata duyarlılık fazladır ve mamul adaptasyonu daha etkin olmaktadır.

Global standardizasyonun uygulanmasında karşılaşılan diğer bir sınırlamayı da ölçek ekonomileri yoluyla dünya çapında arz oluşturur. Bu durum aslında üç önemli konuyu ihmal etmektedir.³⁵ Herşeyden önce esnek üretimde teknolojik gelişmeler çıktılarının global ölçüde arzını engeller. Ulaşım, dağıtım, koordinasyon ve yüksek yönetim giderleri maliyetleri yükseltir. Ülkeler arasındaki farklı tercihlerin adaptasyonu ölçek ekonomilerinin avantajını azaltır.

Üretim maliyetleri, toplam maliyetler içinde fazla yer almayabilir. Örneğin; kozmetik ve deterjan endüstrileri, finansal kurumlar. Bu pazarlarda başarı üretim etkinliğinden ziyade tüketicilerin isteği doğrultusunda hareket etmeye bağlıdır. Uluslararası pazarlarda, etkin bir dağıtım ağı oluşturmak çok önemlidir.

³⁵ Ibid., s. 22-23.

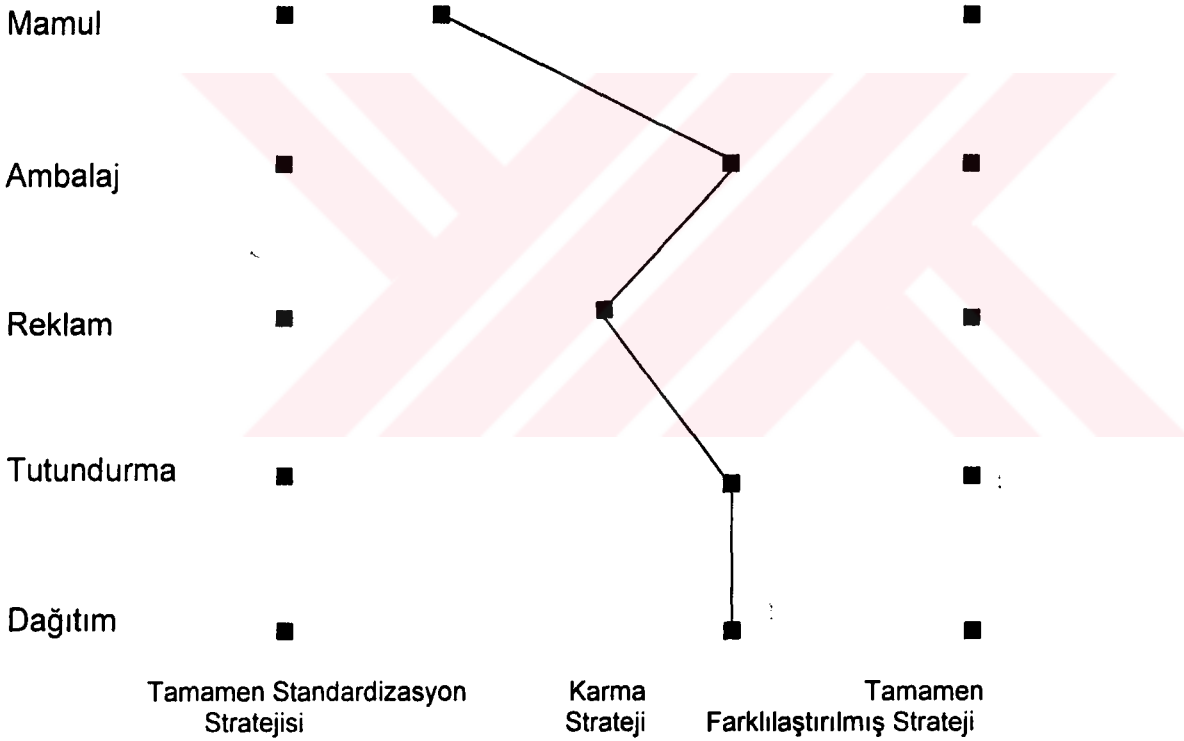
Televizyon gibi kitle iletişim araçlarının sınırlı olduğu ülkelerde tüketim mamullerinin dağıtımında böyle bir ağın oluşturulması etkin bir rol oynar.

Standardizasyon daha çok mamul esaslı bir yaklaşımı içerir. Oysa pazarlama karmasının diğer önemli unsurları ihmal edilmemeli; ciddi bir biçimde gözönüne alınmalıdır. Ayrıca, global standardizasyon stratejisi her mamul, marka ve firma için uygun olmayabilir; böyle bir strateji ancak belli koşullarda başarı sağlayabilir. Bu koşulların başlıcaları, global pazar bölümlerinin bulunması; standardizasyon yoluyla potansiyel sinerji sağlanması ve dünya çapında hedef tüketicilere ulaşabilecek bir iletişim ve dağıtım altyapısının bulunmasıdır.

Firmaların standart bir strateji geliştirmeleri ve uygulamalarını sınırlayan çok sayıda faktör vardır. Bunların başında hükümetlerin sınırlamaları ve ticaret engelleri gelir. Hükümetler tarifeler ve kotalar koyarak çeşitli engeller oluşturabilir. Farklı ülke pazarlarında, pazarlama altyapılarının farklılığı standart stratejilerin uygulanmasını güçleştirir. Ülkeler arasındaki rekabet koşullarının farklılığı böyle bir stratejinin uygulanmasını güçleştiren bir başka faktördür. Standart stratejilerin aynı zamanda yerel yöneticiler tarafından da benimsenmesi gerekir. Yerel yöneticilerin bu konuda isteksizliği, ya da motivasyon eksikliği firmanın etkinliğini azaltır.

Global standardizasyon sadece belirli mamuller için, belirli koşullarda, firmanın yapısına ve amaçlarına bağlı olarak uygun bir strateji olarak seçilebilir.

Bunun yanında tamamen farklılaştırılmış stratejide pazarlama karmasının tüm unsurları, spesifik özellikleri olan tüketici ihtiyaçlarına ve çevre faktörlerine uygun hale getirilir. Her ülkede işletme yönetimi kendi stratejisini uygular. Bu iki uç arasında karma yaklaşım yer alır. Karma yaklaşımla bir taraftan pazarlama karması unsurlarının bazıları standart bir biçimde uygulanırken, diğer taraftan bazı unsurlar yerel pazara adapte edilir. Bu yaklaşım Şekil 3-1'de görülmektedir.³⁶



Şekil 3-1 Global Stratejide Alternatif Yaklaşımlar

(Kaynak: Susan P. Douglas and Yoram Wind, "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, Winter 1987, s. 27.)

³⁶ Ibid., s. 27.

Burada görüldüğü gibi global standardizasyon stratejisinde pazarlama karmasını oluşturan unsurların tümü standardize edilirken, farklılaştırılmış stratejide her ülke için söz konusu unsurların tümü farklılaştırılmıştır. Bu iki uç arasında yer alan karma stratejide ise, pazarlama karmasını oluşturan unsurlar farklı derecelerde standardize edilmiş ve adapte edilmiş biçimde kullanılmaktadır. Örneğin, Apple bilgisayar firması dünya çapında standart bir mamulü, farklı konumlandırma, tutundurma ve dağıtım stratejisiyle farklı ülkelerde satmaktadır. Benzer şekilde, Procter and Gamble standart bir mamulü, farklı ülke ve bölgelere göre adapte edilmiş bir tutundurma stratejisi ile satmaktadır.

Günümüzde uluslararası ticaret, rekabet, tüketiciler, pazarlar ve firmalar globalleşmektedir. Yöneticiler stratejik kararları alırken tüm dünyayı düşünmek zorundadır. Fakat ülkeler arasında kültürel, sosyal ve çevre faktörlerinin farklılığından dolayı pazarlama planlarında ve pazarlama karması unsurlarında gerekli değişiklikleri yapmalı ve adaptasyona gitmelidirler.³⁷ Japon firmaları bu konuda iyi örnek oluşturmaktadırlar. Bu firmaların kendi global stratejileri vardır; fakat, yerel istekler, gelenekler çevre koşullarına uygun olarak pazarlama planlarının detaylarını ve uygulamalarını bağlı kuruluşlara (yerel) bırakırlar. Çünkü yerel ve kültürel engeller standardizasyonu güçleştirmektedir.

³⁷ A. Tansu Berker, "A Marketing Oriented Perspective of Standardized Global Marketing", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7(2), 1993, s. 123-130.

3.3.3. Global Stratejinin Uygulanmasında Durumsallık Değişkenleri ve Bunların Etkileşimi

Günümüzde pazarlama stratejileri farklı koşullarda ve farklı değişkenler altında geliştirilmektedir. Global stratejinin seçiminde rol oynayan başlıca durumsallık değişkenleri üç ana kategoride incelenebilir.³⁸ Bu kategoriler, mamul özellikleri, ülke özellikleri ve tüketici özellikleridir.

Mamul Özellikleri. Standardizasyon potansiyeli olarak mamul, üç grupta ele alınabilir: Tamamen standart; kısmen adapte edilmiş ve tamamen farklılaştırılmış. Endüstriyel ürünler ve ileri teknoloji ürünleri, kültürel normlara daha hassas olan tüketim mallarına oranla standardizasyon için daha uygundur. Bunun yanında tüketim malları içinde dayanıklı tüketim malları dayanıksız tüketim mallarından daha az kültüre bağlı grubu oluşturur. Bazı mamuller kültürel olarak daha fazla etkilendiğinden tüketici istek ve alışkanlıklarına adapte edilmelidirler. Örneğin, köpek eti bazı uluslar için tercih edilen bir yiyecek olmasına karşın, evrensel bir mamul değildir. Bu sebeple 1988 Seul Olimpiyatları sırasında köpek eti satan birçok lokanta kapanmıştır. Bazen de elektrik voltajı gibi birtakım değişiklikler zorunlu olarak yapılmaktadır. Dolayısıyla mamul özellikleri konusu iyice incelenmeden global mamul stratejisi izlemek sakıncalı olabilir. Sonuçta standardizasyon derecesi mamulün durumuna göre değişmektedir.

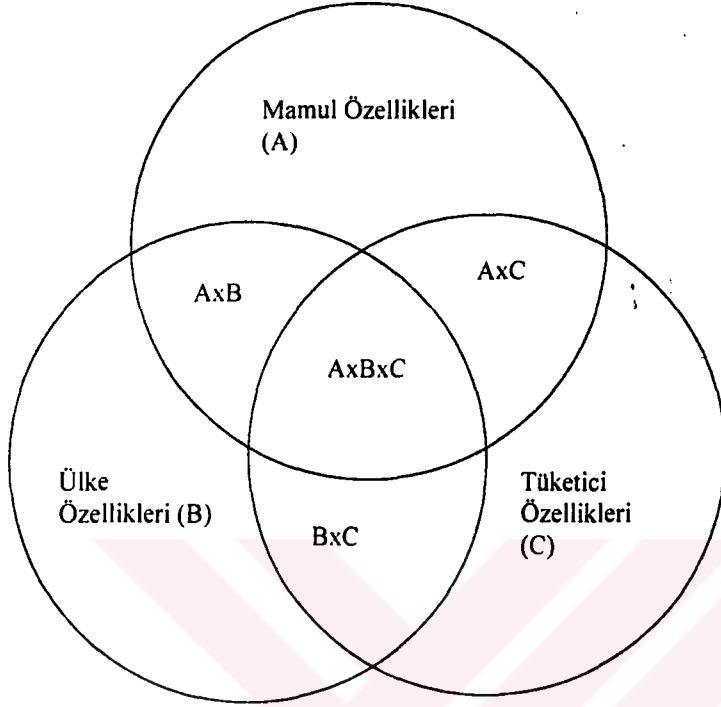
³⁸ Cheng Lu Wang, "The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global Marketing Strategy Development", *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, No. 1, 1996, s. 89-107.

Ülke Özellikleri. Global pazarlama stratejisinin belirlenmesinde, ülkenin sosyal ve politik sistemleri, ekonomik ve teknolojik gelişme düzeyleri, okuma yazma oranı, kültürel homojenlik v.b. faktörler önemli rol oynar. Örneğin, standardizasyon stratejisini endüstrileşmiş toplumlarda uygulamak daha kolaydır.

Tüketici Özellikleri. Sosyal sınıf, cinsiyet, yaş, şehirlilik, hayat tarzı gibi çeşitli faktörler tüketici gruplarını oluşturur. Bu faktörler aynı zamanda uluslararası tüketici bölümlerini de oluşturabilirler. Örneğin, elit tüketici gruplarının satınalma ve kullanma alışkanlıkları diğer gruplarınkinden farklıdır; dolayısıyla bu bölümler için evrensel bir strateji yerine, özel stratejiler uygulama gereği vardır.³⁹

Uluslararası pazarlara yönelik olarak başarılı pazarlama stratejisinin seçilip uygulanmasında, mamul özellikleri, ülke özellikleri ve tüketici özellikleri olarak üçlü bir gruplandırma ile yukarıda açıklanan durumsallık değişkenleri ve bunların karşılıklı etkileşimini gözönünde tutmak gerekir. Zira, bu değişkenler ve değişkenlerarası etkileşim söz konusu stratejilerde uygulanacak standardizasyon ve adaptasyon derecelerini belirleyici bir rol oynamaktadır. Şekil 3-2'de durumsallık değişkenlerinin etkileşimi görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere, üç grup değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olmadığı alanlar yanında, ikili ve üçlü etkileşim alanları da vardır.

³⁹ Ibid., s. 91-93.



Şekil 3.2 Durumsallık Değişkenlerinin Etkileşimi

(Kaynak: Cheng Lu Wang, "The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global Marketing Strategy Development", *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, No. 1, 1996, s. 91.)

Burada, değişkenlerarası etkileşimin olmadığı alanlar, mamul özellikleri (A), ülke özellikleri (B) ve tüketici özellikleri (C) olarak görülmektedir. Mamul özellikleri ile tüketici özellikleri arasında etkileşimin olduğu alan AxC; mamul özellikleri ile ülke özellikleri arasında etkileşimin olduğu alan AxB ve ülke özellikleri ile tüketici özellikleri arasında etkileşimin olduğu alan BxC'dir. Ayrıca, bu üç grup değişkenin üçünün birden aralarında etkileşimin bulunduğu alan AxBxC olarak görülmektedir.

Sözkonusu üç değişken grubunun ve bunların birbirleriyle olan etkileşimin incelenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür.⁴⁰

- Üç değişken arasında karşılıklı bir etkileşim yoksa, global standardizasyon stratejisi, ölçek ekonomilerinden ve uluslar arası sinerjiden yararlanmak için uygulanabilir. Tüketicilerin dünya çapında aynı ihtiyaç ve isteğe sahip oldukları varsayımından hareketle global standardizasyon stratejisi uygulanabilir. Tüketiciler evrensel bir markayı ve evrensel fayda sağlayan mamulü tercih etmektedirler. Böylece, üretim, dağıtım, pazarlama ve yönetim alanlarında büyük tasarruflar sağlanmaktadır.

- Mamul özellikleri ve pazar bölümleri arasında bir etkileşim varsa, global pazar bölümlerine göre veya bir bölüme göre pazarlama karması veya farklı bölümlere göre ayrı pazarlama karması oluşturulabilir. Bu durumda, global stratejide uluslararası pazar bölümleri için yoğunlaşılır. Yoğunlaşma, birçok mal yerine, belirli bir mal üzerinedir. Standardizasyon bu durumda global tüketici bölümleri için uygun olabilir.

- Ülke özellikleri ve mamul özellikleri arasında etkileşim olduğunda, mamul adaptasyonu stratejisi uygundur. Ülke ve mamul özellikleri aynı anda gözönünde bulundurulmalıdır.

- Ülke, mamul ve tüketici özelliklerinin hepsinin birbirleriyle etkileşim içinde olduğu durumlarda uluslararası niş (niche) stratejisi uygun olabilir.

⁴⁰ Ibid., s. 94-100.

Mamul, bir ülke koşullarına göre adapte edildiği kadar, belirli pazar bölümlerine göre de adapte edilmelidir.

Durumsallık yaklaşımının uluslararası pazarlamada kullanılması, adaptasyon ya da standardizasyon stratejilerinden birini tercih yerine, tüketiciler, tüketiciler özellikleri ile ülke koşullarının birlikte değerlendirilerek bir strateji geliştirilmesi daha uygundur. şu halde, “en iyi bir strateji” yerine, “koşullara ve durumlara bağlı olarak en iyi strateji” geliştirilip uygulanmalıdır. Esasen günümüzde artık global pazarlama stratejisi olarak standardizasyon/adaptasyon tercihi yerine, spesifik ihtiyaçlar ve koşullar altında bu stratejilerde değişiklik yapmak gereği kaçınılmaz olmuştur. Global pazarların varlığını kabul etmekle birlikte, bu pazarlarda rekabet edebilmek için farklı ülkelerdeki spesifik bölümleri hedef pazar olarak seçmek gerekir.

Gerek adaptasyon gerekse standardizasyon stratejisinin seçiminde pazarlama karması unsurları, bu unsurların özel koşulları ve nitelikleri önemli rol oynamaktadır. Böylece bu iki stratejiden birini diğerinin yerine, seçmek yerine özel koşullar ve durumlarda farklı stratejiler seçilmekte ve uygulanmaktadır.

Yerel ihtiyaçlar, stratejik pazarlama programlarının uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadırlar. Stratejik programın dağıtım gibi unsurları yerel koşullara uyarlanmayı gerektirmektedir. Bu yaklaşım, “global düşün, yerel uygula” anlamına gelen “glocalization” olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, Unilever büyük başarı sağladığı bir yumuşatıcı mamulnde, aynı konumlandırma, aynı

reklam teması ve aynı sembolü (oyuncak ayı) kullanmasına rağmen farklı ülkelerde farklı isimleri, farklı büyüklük ve miktarları olan mamulleri kullanmıştır.

41

Pazarlama karması unsurlarında özellikle dağıtım, satış geliştirme ve tüketici hizmetleriyle ilgili faaliyetlerde yerel adaptasyon önem kazanmaktadır. Bugün dünyanın en fazla globalleşmiş firması olarak kabul edilen Coca-Cola bile sözü edilen üç unsorda kısmi adaptasyona gitmiştir.

Tablo 3-1'de kendi sektörlerinin dev kuruluşları olan iki ünlü firma, Coca-Cola ve Nestle'nin global strateji uygulamaları pazarlama karması unsurlarına göre karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

Tablo 3.1 Pazarlama Karmasının Globalizasyonu

Pazarlama Karması Elemanları	<u>Adaptasyon</u>		<u>Standardizasyon</u>	
	Tam	Kısmi	Kısmi	Tam
Mamul Dizaynı			N	C
Marka			N	C
Mamul Konumlandırma		N		C
Ambalaj			C/N	
Reklam Teması (Mesajı)		N		C
Fiyatlandırma		N	C	
Reklamın Kopyalanması	N			C
Dağıtım	N	C		
Satış Geliştirme	N	C		
Müşteri Hizmetleri	N	C		

C:Coca Cola, N:Nestle

(Kaynak: John A. Quelch and Edward J.Hoff, "Customizing Global Marketing", **Harvard Business Review**, May-June 1986, s. 61.

⁴¹ Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, **International Marketing**, Third Edition, Chicago: The Dryden Press 1993, s. 497-503.

Tabloda görüldüğü, gibi her iki firma da global stratejilerini uygularken adaptasyon veya standardizasyon stratejisini tam olarak uygulama yerine, pazarlama karması unsurlarını bu stratejilerde farklı derecelerde kullanmışlardır. İçinde bulunulan durumlar ve koşulların farklılığı, bu unsurların farklı derecelerde kullanılmalarını gerektirmiştir.

Bu tür, çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren büyük firmalarda merkezden belirlenen global programların yerel yöneticiler tarafından da benimsenmesi ve kendilerini bu programların bir parçası olarak görmeleri gerekir. Aksi halde global programların uygulanabilmesi zordur. Örneğin; 1980'lerde Procter and Gamble'in tüm dünyada sattığı bebek bezi Japonya'da başarısızlığa uğramıştır. Çünkü şirketin merkezinden belirlenen baskılı satış tekniği Japon tüketiciler tarafından kabul görmemiş, soğuk karşılanmıştır. Günümüzde global pazarlamada başarı için yerel yöneticilerle, global mamul yöneticileri arasındaki dengeyi sağlama görevi merkez yönetime düşmektedir. Söz konusu denge çok sayıda faaliyeti içerir. Bu faaliyetler, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve işletme kültürü konularında yoğunlaşır.

Gerek yerel yöneticilerin kendi aralarında, gerekse yerel yöneticilerle merkez yönetim arasında fikir alışverişi ve bilgi akışı sağlanmalıdır. Örneğin, IBM yerel yöneticilerin görüşlerini ve pazarlama problemlerine ilişkin çözüm önerilerini almak üzere düzenli toplantılar yapmakta, bu toplantılara dünyanın her yerindeki yöneticileri katılmaktadır. Bunun yanısıra çok sayıda orta kademe

yöneticisi daha fazla deneyim kazanmak, farklı ülkelerden insanlarla birlikte çalışmak için yurtdışına gönderilmektedir. Böylece, firmanın global felsefesi, stratejisi ve faaliyetlerinin yerel pazarlara entegrasyonu ve merkezi yönetim ile bağlı yerel kuruluşlar arasında gerekli koordinasyon sağlanmaktadır. Bazı firmalarda ise, merkezi yönetimin global çabalarını destekleyecek şekilde bölgesel ürün yöneticilerinin oluşturulduğu gözlenmektedir. Örneğin, 3M, Procter and Gamble ve Henkel bu yola gitmişlerdir. 1990'ların pazarlama yönetiminde globalizasyon en önemli konularından birini teşkil etmektedir. Çok sayıda faktör firmaları globalleşmeye zorlamaktadır. Bununla beraber temel yaklaşım standardizasyon değildir. Yerel pazarlara uygun hareket edilmesi kaçınılmazdır ve "global düşünüp yerel hareket etme", ya da kısaca "glokalizasyon" (glocalization) zorunluluğu vardır.⁴²

⁴² Ibid., s. 520.

4.BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASINDA STRATEJİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde uluslararası pazarlama karmasında standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinden birinin veya diğerinin seçimini etkileyen faktörler; kültürel faktörler, yasal çevre faktörleri ve ekonomik faktörler şeklinde üçlü bir ayırımla ele alınarak sırasıyla gözden geçirilecektir.

4.1. ULUSLARASI PAZARLAMA KARMASINDA STRATEJİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN KÜLTÜREL FAKTÖRLER

İçinde faaliyette bulunan pazarın kültürel yapısı uluslararası pazarlama karması unsurlarını önemli ölçüde etkiler. Bilindiği gibi pazarlama, temelde malların ve hizmetlerin mübadelelerine dayanan ekonomik bir faaliyettir. Bu faaliyet çok sayıda kültürel faktörden etkilenir, özellikle son yıllarda sözkonusu kültürel etkiler hayli artmış ve pazarlama faaliyetlerini geniş ölçüde belirleyici bir hale gelmiştir. Esasen, günümüzde pazarlama ekonomik olduğu kadar kültürel bir olgu olarak açıklanmaktadır. Pazarlamanın kültüre olan bu bağlılığı başarılı uluslararası pazarlama çalışmaları için farklı kültürel çevreleri ve diğer çevresel unsurları iyi tanımayı gerektirmektedir. Aynı gelir düzeyine sahip iki ülkenin farklı tüketim kalıpları ancak ekonomik olmayan faktörlerle açıklanabilir. Avrupa

Birliği içinde birbirine yakın gelir düzeyine sahip ölkelerde gelire bağlı olmayan faktörler tüketim davranışlarını belirlemektedir. Örneğin, çamaşır makinası, bulaşık makinası, elektrik süpürgesi, mikrodalga fırın İtalya, İsveç, Almanya, Belçika, İspanya'da farklı oranlarda kullanılmaktadır. Böyle farklı kullanım oranları ise kültürel faktörlerden kaynaklanmaktadır.¹ Kültürü oluşturan unsurlar; maddi kültür, dil, estetik değerler, eğitim, din, davranışlar-değerler ve sosyal organizasyonlar başlıkları altında incelenebilir. Bu unsurlar aşağıda sırasıyla gözden geçirilecektir.

4.1.1. Maddi Kültür

Maddi kültür, eşya, alet gibi nesneleri kapsar. Örneğin, ağaç tek başına kültürün bir parçası değilken, yılbaşı ağacı kültürün bir parçasını oluşturmaktadır. Maddi kültür içinde teknoloji, bu nesnelerin yapımı ve kullanımını ifade etmektedir. Ölkeler arasında "gelişmekte olan ölkeler", "gelişmiş ölkeler" ve "uzay çağı ölkeleri" ayrımı yapılmakla farklı teknolojiler ve maddi kültürler kastedilmektedir.² Günümüzde teknoloji ve maddi kültüre bağlı olarak toplumların davranış kalıpları ve tüketim tarzı değişmektedir. Örneğin, otomobil, televizyon, hayat tarzını tüketim kalıplarını etkileyip değiştirmektedir. Mikrodalga fırınlar yiyeceklerin hazırlanmasını değiştirdiği gibi, tüketim biçimini de değiştirmektedir.

¹ Vern Terpstra and Ravi Sarathy, *International Marketing, Seventh Edition*, (Orlando, FL: The Dryden Press, 1977), s. 112-113.

² *Ibid.*, s. 114-117.

Uluslararası pazarlama yöneticileri dış pazarlarda faaliyette bulunurken maddi kültürü ve etkilerini gözönüne almalıdırlar. Faaliyette bulunulan ülkelerin maddi kültürleri altyapı, ulaşım ve iletişim faktörleri itibariyle mutlaka değerlendirilmelidir. Üretim faaliyetlerinde yerel adaptasyona ne ölçüde başvurulacağı maddi kültürün bir fonksiyonu olmaktadır. Mamul adaptasyonu, maddi kültüre bağlı olarak bir zorunluluk haline gelebilir. Örneğin, kullanılan elektrik voltajı ve metrik sistem. Ayrıca, ailelerin maddi kültürü gözönüne alındığında başka mamul adaptasyonları da sözkonusu olabilir. Yiyeceklerin pişirilmesi için fırınların, saklanması için buzdolaplarının, ulaşım için otomobillerin varlığı mamul politikalarını etkilemektedir.

Benzer şekilde, tutundurma faaliyetleri yeterli ve gerekli tutundurma araçlarının varlığına bağlıdır. Örneğin, gazete, dergi, radyo ve renkli televizyonların varlığı. Sözkonusu tutundurma araçları bazı Afrika ülkelerinde yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle tutundurma faaliyetleri gerektiği gibi yerine getirilememektedir. Dağıtım kanallarında adaptasyon, ticari altyapıya bağlı olarak gerekebilir. Toptancı ve perakendeci satıcıların türü, depo ve soğukhava depolarının varlığı dağıtım kanallarını etkilemektedir. Ulaşım sistemlerinin varlığı ve türü ambalaj ve dağıtım faaliyetlerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yerel depolama tesislerinin yetersizliği durumunda özel ambalajlama şekilleri gerekebilir.

Maddi kültür mamule olan talebi bütünüyle etkileyebilir. Örneğin, elektrikli diş fırçaları, ekmek bıçakları ABD'de rahatlıkla satılır ve kullanılırken bu tip ürünleri almaya geliri yeterli olan ülkelerde bunlara talep olmayabilmektedir. Zira, bu tür ürünleri satın alma boşa giden bir harcama olarak kabul edilebilmektedir. Bunun yerine daha anlamlı bir şekilde, daha iyi evler, giyecekler ve yiyecekler satın alma tercih edilebilmektedir.³

4.1.2. Dil

Dil kültürün en önemli unsurlarından biridir; zira, dil olmaksızın insanlarla iletişim kurmak mümkün değildir. Bu konuda uluslararası pazarlamada yaşanan büyük bir sorun, bugün dünyada 5.000'e yakın dilin konuşulmakta olmasıdır.⁴ Pazarlama yöneticilerinin dil farklarını ve bu farkların tüketicilerin düşünce, duygu ve davranışlarına etkisini mutlaka gözönüne almaları gerekir. Hatta iki ülkede aynı dil kullanılıyor olsa bile sorunlar çıkabilmektedir. Örneğin, İngiltere ve ABD'de aynı dil kullanılmasına rağmen aynı nesneler için farklı kelimeler kullanılabilmektedir. Aynı kelimelerin farklı şekillerde telaffuz ve kullanımı ise anlam farklılıklarına yol açabilmektedir.

³ Philip R. Cateora, *International Marketing*, Eighth Edition, (Boston, MA: Irwin 1993), s. 104.

⁴ Sak Onkvisit and John J. Shaw, *International Marketing, Analysis and Strategy*, Third Edition, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1997), s. 211-219.

Dil güçlükleri genellikle pazarlama karmasıyla ilgili stratejilerin adaptasyonunu gerektirir. Örneğin, Singer şirketi kullanım kılavuzlarını 50'den fazla dile çevirmiştir. Benzer şekilde muhasebe ve finansal raporlama tekniklerinin farklılığı ülkeden ülkeye değişmekte, bu durum bunların tamamen yeniden yazılmasını gerektirmektedir. Benzer şekilde Çin'de ve Arap ülkelerinde sayfalara farklı yazım ve sayfaların farklı okunuş biçimleri, bilgisayarların ve yazıcıların adaptasyonunu gerektirmektedir. Tüketicilerle kurulan iletişimde, argo, yerel deyim gibi bilinmeyen ya da az bilinen unsurlardan kaçınmak gerekmektedir.

Yabancı diller arasındaki telaffuz, yorum ve anlam farkları özellikle, bir dilden diğerine çeviride güçlüklerle yol açmakta; kastedilenden farklı anlam ve düşüncelere neden olmaktadır. Bu duruma özellikle reklam mesajlarında sık sık rastlanmaktadır.⁵ Sözlük karşılığıyla bire bir yapılan çeviriler, arzu edilen anlamlı yaratmadığı gibi, farklı anlamlara sebep olabilmektedir. Örneğin, Braniff Havayolu Şirketi bir reklam kampanyasında deri kaplı rahat koltukları için "deri üzerinde" (fly on leather) temasını işlemiş; fakat bu tema İspanyol ve Latin Amerikalı tüketiciler tarafından yanlış algılanıp "çıplak uçun" (fly naked) şeklinde anlaşılmıştır. Özellikle tutundurma faaliyetlerinde, iletişimde ve bir dilden diğer dile yapılan çevirilerde çok dikkatli olmak gerekmektedir. Zira, burada yapılması istenen çeviri, sadece bir dilin değil bir kültürün, bir

⁵ Cateora, op. cit., s. 107-108.

düşünce tarzının aktarılması olayıdır. Başta reklam, marka, ambalaj, kişisel satış ve pazarlama araştırmaları olmak üzere pazarlama faaliyetlerinin birçok unsuru, büyük ölçüde iletişimle ilgilidir ve iletişime bağlıdır.⁶ Yönetimin başarısı bir ölçüde burada kullandığı dile bağlı olacaktır. Örneğin, Lotus 1-2-3 Japonya'ya ilk sunulduğunda, programın 3 ayda Japonya'ya adapte edileceği zannedilmişti. Oysa adaptasyon işlemi 18 ay sürdü. (Japonya'da yazın işlemi için 4 alfabe kullanıldığı için) Sonuçta çözüm olarak bir Japon yazılım şirketiyle birlikte çalışma seçilmiş, uluslararası pazarlarda dil problemini çözümlmek için faaliyette bulunulan ülke dilini öğrenmek gerekir. Ayrıca bu zorluk dağıtıcılar vasıtasıyla da aşılabılır. Benzer şekilde reklam faaliyetlerinde yerel ajanslar kullanılabilir. Bazı firmalar ise bir dili işletmenin bütün faaliyetlerinde, bütün pazarlarda "işletme dili" olarak kullanmaktadır. Bu konuda Philips en güzel örneği teşkil etmekte ve İngilizce'yi işletme dili olarak kullanmaktadır.

Uluslararası pazarlarda dil konusunda en büyük güçlükler özellikle marka seçimi ve etiketleme işlemlerinde yaşanır.⁷ Uluslararası pazarlarda seçilen markanın dünya ölçeğinde aynı imajı ve duyguyu yaratması; tüketicilerin ortak bir paydada toplanması istenir. Oysa başta telaffuz ve markanın anlamı olmak üzere çok sayıda faktörün üstesinden gelmek

⁶ Terpstra, *op. cit.*, s. 121-123.

⁷ Jean Pierre Jeannet and H.David Hennessey, *Global Marketing Strategies*, Third Edition, (Boston, MA: Houghton Mifflin Company 1995), s. 342-343.

zordur. Seçilen markada kastedilen anlam ve anlaşılan anlam farklı olabilir. Ayrıca sözkonusu marka farklı dillerde hiçbir anlam ifade etmeyebilmektedir. Marka seçiminde, hedef kitlenin seçilen markayı kolayca telaffuz etmesine ve bu kitlenin lisanının tahrif edilmemesine özen gösterilmelidir. Örneğin, "Coca-Cola" Çin harfleriyle telaffuz edildiğinde "sizi mutlu eden, susuzluğunuzu gideren içki" anlamına gelmektedir. Bu tür anlam farklılıkları ve yanlış yorumlar konusunda çok sayıda örnek verilebilir.⁸ Alman saç spreyi "Caby-Net", Fransa'da tuvalet anlamına gelen "cabinet"i çağrıştırmaktadır. Chevrolet'in "Nova" markası, İspanyol dilinde "çalışmayan" (bozuk) anlamına gelmektedir. Oysa bu markayla Güney Amerika ülke pazarlarına sunulan bu arabanın "yeni" anlamı vereceği düşünülmüştür. Fakat düşünülenin tersine, söz konusu marka, arabaların güvenilirliğini olumsuz yönde etkilemiştir.

Markayı üretici işletme seçtiğinde telaffuz güçlükleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Procter and Gamble'ın telaffuzu bazı dillerde zordur. Bazı markaları öğrenmek ve akılda tutmak birçok tüketici için zordur. Üstelik bazı markalar alıcı ile satıcı arasında iletişim kurulmasını dahi önleyecek güçlüktedir. Özellikle bu güçlük telefonla iletişimde daha fazla ortaya çıkmaktadır ve bu nedenle zorunlu olarak değişiklikler yapılması gerekmektedir. Etiket üzerinde kullanılan dil çoğu zaman ön plana çıkar.⁹

⁸ Jean- Claude Usunier, *International Marketing: A Cultural Approach*, (London: Prentice Hall International, 1993), s. 263-264.

⁹ Terpstra, *op. cit.*, s. 374.

Bazı ülkeler birden fazla dili kullanıyor olabilir; bu durumda her dil için ayrı etiket gerekir. Tüketicilerle daha iyi iletişim kurmak için yerel dil en tercih edilen olmaktadır.

4.1.3. Estetik

Estetik değerler, kültür içinde güzellik, renk, folklor, müzik, sanat gibi kavramlarla ifade edilebilir. Bu değerler pazarlamacılar için özel bir önem taşır.¹⁰ Estetik değerlerin doğru biçim yorumlanmaması birtakım pazarlama probleminin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Örneğin, 4 rakamı Japonya'da ölümü hatırlattığı için bu kelimeyi kullanmaktan çekinmek gerekebilir.

Benzer şekilde, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar, mamullerin, fabrikaların dizaynında, mamullerin ambalajında yerel estetik değerleri, estetik tercihleri gözönünde bulundurmalıdırlar.¹¹ Örneğin, McDonald's farklı ülkelerdeki şubelerinde yerel zevkleri gözönüne alarak gerekli adaptasyonları yapmıştır. Farklı renkler, farklı kültürlerde değişik anlamlar ifade eder. Örneğin, siyah birçok Batı ülkesinde yasın simgesi iken, Doğu ülkeleri için yası beyaz temsil etmektedir. Müslüman ülkelerde yeşil çok popülerken, birçok Afrika ülkesinde siyah ve kırmızı negatifliği ifade eder.

¹⁰ Cateora, *op. cit.*, s. 107.

¹¹ Terpstra, *op. cit.*, s. 123-125.

Belirli renkler farklı ülkelerde farklı anlamlar taşıdığı gibi, bazı dini, estetik v.b. nedenlerle özel anlamlar taşıyabilmektedir. Bu yüzden ürün, ambalaj ve reklam stratejileri oluştururken pazarlama yöneticilerinin renklerin farklı ülkelerde ifade ettiği anlamları çok iyi bilmeleri ve dikkate almaları gerekmektedir. Renk seçiminde en güvenli renkler ülkelerin bayraklarının renkleri olmaktadır.

4.1.4. Eğitim

Eğitim, geniş anlamda, fikirlerin, uzmanlıkların ve davranışların kuşaktan kuşağa aktarılması sürecidir. Bu açıdan bakıldığında eğitim sadece formel "okul eğitimi"ni kapsamaktadır.¹² Eğitim ile kültür ve gelenekler yeni kuşaklara aktarılmaktadır. Farklı ülkelerdeki farklı eğitim düzeyleri tüketiciler hakkında pazarlamacılara çok yararlı bilgiler vermektedir. Pazara sunulan yeni mamuller konusunda tüketiciler eğitilmeli, onlara bilgi verilmelidir. Firmaların tüketicileri bilgilendirmesi büyük ölçüde eğitim düzeyine bağlı olarak değişir. Faaliyette bulunan ülkede okuma-yazma oranı düşükse, reklam mesajları, ambalaj ve etiketleme işlemlerinde adaptasyon gerekli olmaktadır. Kadınların eğitim dışında tutulduğu ülkelerde, pazarlama programlarında bu durumu gözönünde tutarak önemli değişiklikler yapmak gerekmektedir.

¹² Ibid., s. 128.

Eğitim düzeyinin düşük olduğu ülkelerde pazarlama araştırmalarını yapmak, sağlıklı iletişim kurmak zorlaşmaktadır. Mamulün niteliği gereği kullanma klavuzlarının karmaşık olduğu durumlarda, yazılı klavuzların eğitim düzeyine göre adapte edilmesi gerekmektedir. Dağıtım kanalları üyelerinin başarıları, pazarlama faaliyetlerini destekleyen hizmetlerin başarısı –reklam ajanslarının çalışmaları gibi- mesleki eğitim düzeyine bağlı olarak değişmekte; okuma yazma oranının düşük olduğu ülke pazarlarında, özellikle yazılı tutundurma faaliyetlerinde bulunmak güçleşmektedir.¹³ Böyle pazarlarda radyo, televizyon ve sinema reklamlarına başvurmak daha yararlıdır. Benzer şekilde okuma-yazma oranının düşük olduğu bir Afrika ülkesinde, üzerinde bebek resmi bulunan bir bebek maması ülke tüketicilerini çok korkutmuştur. Çünkü, şişenin içinde, üzerinde resmi bulunan bebeğin öğütülmüş halinin olduğunu zannetmişlerdir.¹⁴

4.1.5. Din

Ülkelerin sahip olduğu dinlerarası farklar da, uluslararası pazarlarda adaptasyonu gerektirmektedir. İnsanların düşünce, davranış ve zihin dünyasını belirleyen dinler, tüketicilerin nasıl ve niçin böyle davrandıklarını belirleyici etkiler yaparlar.¹⁵ İşyerlerinin açılma gün ve saatleri, reklam,

¹³ Cateora, *op. cit.*, s. 106.

¹⁴ *Ibid.*, s. 395.

¹⁵ Terpstra, *op. cit.*, s. 128-138.

ambalaj ve kişisel satış uygulamalarında dini faktörler önemli rol oynamaktadır. Örneğin, Afrika'da Animizm dininin etkisi altındaki insanlar Avrupa ürünlerini büyülü kabul etmişler; gözlük kullanan kişilerin zekalarının artacağını zannetmişlerdir. Dini tatil günleri müslüman ülkelerde Ramazan Ayı süresince olurken, hristiyan ülkelerde yılbaşı öncesi noel tatili uygulaması görülmektedir. Bu dönemlerde tüketim kalıpları ve miktarı değiştiği ve arttığı için pazarlama planları yapılırken bu özel günlerin gözönüne alınması gerekmektedir. Müslümanlar ve yahudiler domuz etini yemezlerken, hristiyan dünyasında böyle bir sınırlama yoktur; keza Arap ülkelerinde dini nedenlerle alkollü içki satışı yasaklanmıştır. Bazı ülkelerde dini inançlar gereği kadınların çalışması, ya da tüketici olarak ekonomik faaliyetleri kısıtlanmıştır. Hindistan'da olduğu gibi, bazı ülkelerdeki mevcut "kast" sistemi ekonomiye katılımı kısıtlamaktadır. Yine bu ülkede, birleşik ailelerin varlığı ve gelirlerin aile içinde bir havuzda toplanarak harcanması pazarlama stratejilerini etkilemektedir. Böyle bir aile sistemi tüketim kararlarını ve tüketim kalıplarını değiştirmektedir. Dini kurumlar bazen yeni mamulleri tehlikeli olarak görüp satışını engellerken, bazen yararlı olduğuna inanıldığında satış üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

4.1.6. Davranış ve Değerler

Bir ülkede halkın sahip olduğu düşünce ve değerler, davranış şeklini belirlemektedir.¹⁶ Uluslararası firmalar, bazı ülkelerde kişisel satışı bulmakta, dağıtım kanalları oluşturmakta, ya da pazarlama ile ilgili diğer faaliyetlerde bulunmak üzere yetenekli, kapasiteli insan bulmakta güçlük çekmektedirler. Bunun nedeni; pazarlama faaliyetlerinin özel bir sınıfa bırakılmış olması; bu tür faaliyetlere gereken önem verilmemesi ve ihmal edilmiş olmasıdır. Örneğin, Budist ve Hindu inancına sahip toplumlarda insanlar üretim ve tüketim konusunda isteksizdirler ve motive edilmemişlerdir. Oysa, günümüzde gelişmiş ülkeler daha fazla üretmek ve tüketmek arzusundadır. Bununla beraber davranış ve değerlerdeki ulusal farklılıklara rağmen, halkı Budist bir ülke olan Tayvan bugün tüketim malları için iyi bir pazar oluşturmaktadır.

Uluslararası pazarlamada yeni mamullerin geliştirilmesi ve yeniliklerin pazarda kabul ettirilmesi hayli zordur. Genelde toplumlar değişime, yeniliğe karşı bir direnç gösterirler. Bundan dolayı yeni mamullerin değerler sistemine adapte edilmesi gerekmektedir. Örneğin, ünlü Amerikan çorba şirketi Campbell İtalya'da böyle bir güçlükle karşılaşmıştır. Yapılan pazarlama araştırmasında, erkeklere sorulan "hazır

¹⁶ Ibid., s. 138-140.

 orba kullanan biriyle evlenir misiniz?" sorusuna negatif cevap alınmıştır.

Firma pazarlama stratejisini bu bilgiler ışığında pazara adapte etmiştir.

4.1.7. Sosyal Organizasyonlar

Sosyal organizasyon kavramı, insanların diğer insanlarla olan ilişkisini ifade etmek için kullanılır.¹⁷ Her kültürde erkeklerin ve kadınların pozisyonları, aile yapısı, sosyal sınıflar, grup davranışları ve yaş grupları farklıdır. Dolayısıyla bu farklılığın pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır. Örneğin, kültürel olarak bölünmüş Kanada'da İngiliz ve Fransız'ların aile bağları farklılık göstermektedir. Bu farklılıktan dolayı bir turizm reklamında İngiliz'lere yönelik bir reklamda sadece kadın eş yer alırken, Fransız'lara yönelik aynı reklamda karı-koca birlikte yer almaktadır. Bunun nedeni, Fransızların aile bağlarının, daha g   l  olmasıdır.

Toplumlarda roller ve statüler sosyal organizasyonlar tarafından belirlenmektedir. Her toplumda kadın, eş, anne, büyükanne gibi roller üstlenmiştir. Oysa bu rollerin her biri kültürden kültüre farklılık göstermektedir. İsviçre'li bir ev kadını için en önemli iş ev temizliği, bulaşık yıkama gibi işlerdir. Böyle bir rolü Amerikalı bir kadın için düşünmek zordur. İsviçre'de 1987 yılına kadar, kadın kocasının izni olmadan

¹⁷ Cateora, op. cit., s. 104-106.

herhangi bir sosyal, ekonomik ve politik faaliyete katılamamaktaydı. Kadının toplumda rolünün değişmesi, ekonomik gücünün artması ve eğitim düzeyinin değişmesi önemli bir tüketici bölümü olarak değerlendirilmesine yol açmıştır.¹⁸ Örneğin, Japon otomobil üreticileri Mazda ve Toyota kadın müşterilerine özel bir önem vermişlerdir.

Sonuç olarak, uluslararası pazarlama faaliyetlerinin kültürün bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Kültürel faktörler ve değişkenler ile uluslararası pazarlamamın fonksiyonları arasındaki ilişkileri Tablo 4-1'de görüldüğü gibi matrix bir yapı içinde göstermek mümkündür.¹⁹ Bu Tabloda kültürel değişkenler olarak yukarıda değinilen maddi kültür ve teknoloji, dil, estetik, eğitim, din, davranış ve değerler ve sosyal organizasyonlar, pazarlama fonksiyonları ile karşılıklı etkileşim içinde görülmekte; strateji oluşturma'nın pazarlama karması unsurları ve pazarlama araştırmalarına dayalı olarak yapılması gereği ortaya konulmaktadır.

¹⁸ William D. Perreault, Jr. and E. Jerome Mc Carthy, "Basic Marketing, A Global Managerial Approach", Twelfth Edition, International Student Edition, (Chicago: Irwin, 1996), s. 139-140.

¹⁹ Terpstra, *op. cit.*, s. 143.

Tablo 4-1 Uluslararası Pazarlama Karmasında Strateji Seçimini Etkileyen Kültürel Faktörler ve Pazarlama Fonksiyonları İlişkisi

	Pazarlama Fonksiyonları					
Kültürel Değişkenler	Mamul	Tutundurma	Fiyat	Dağıtım	Pazarlama Araştırmaları	Strateji Oluşturma
Maddi Kültür ve Teknoloji						
Lisan						
Estetik						
Eğitim						
Din						
Davranış ve Değerler						
Sosyal Organizasyonlar						

(Kaynak: Vern Terpstra and Ravi Sarathy, **International Marketing**, Seventh Edition, (Orlando, FL: The Dryden Press, 1977), s. 143.)

4.2. YASAL ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Uluslararası pazarlamada pazarlama karması unsurlarını ülke yasaları ve siyasal yapı önemli ölçüde etkilemektedir.

4.2.1. Mamul ve Yasal Çevre

İç pazarda olduğu gibi, uluslararası pazarlarda da yasal düzenlemeler mamulü önemli ölçüde etkiler. Her ülkede tüketiciyi korumak için gerek fiziksel, gerekse kimyasal olarak mamule ilişkin düzenlemeler yapılır. Ancak yasaların katılığı ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Örneğin, uyuşturucu maddelerin kullanımı ABD'de yasak iken, bunların kullanımının yasal olduğu birçok Avrupa ülkesi vardır. ve bu ülkelerde sakat bebek doğumları gözlenmiştir.²⁰ Bu konuda diğer bir örnek, otomobillerle ilgili olarak diğer ülkelerdekinden çok daha sıkı olan Amerikan güvenlik standartlarıdır. Bu düzenlemeler gereği, yabancı otomobil üreticileri mamüllerini ABD pazarının istekleri doğrultusunda adapte etmek zorunda kalmışlardır. Ünlü İngiliz oto üreticisi firma Jaguar, 1968 yılında ABD'de sedan modellerinin satışını geçici olarak durdurmak zorunda kalmıştır.

Her ülke kendi tüketicilerini korumak için farklı standartlar isteyebilir. Bu standartlara uyum için mamulün adaptasyonu gerekmektedir. Mamulle ilgili sınırlamalar ayrıca mamulü tamamlayan diğer özellikler olan ambalaj, etiket ve garantileri de kapsayabilir. Örneğin Belçika'da haricen kullanılan bazı ilaçlar sarı-kahverengi renkli, sekizgen cam şişelerde ve aynı zamanda ülkede kullanılan her iki dilde de okunacak şekilde satılmaktadır. Benzer şekilde, mamul üzerinde kullanılan etiketler için daha fazla açıklayıcı bilgi verme zorunluluğu vardır. Etiketler mamulün, üretici ya da dağıtıcının adını, mamulün kullanımını, ya da içindekileri ve ülke orjinini açıklayıcı nitelikte olmalıdır.

²⁰ Terpstra, *op. cit.*, s. 176-179.

Öte yandan, marka seçimi ve kullanımı ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar ülkelerin hukuk sistemlerinden doğmaktadır. Bazı ülkelerde marka sahipliğinde ve kullanım hakkında öncelik, sözkonusu markanın resmi yoldan tesciliyle olmaktadır. Buna karşın, bazı ülkelerde marka kullanımında ve sahipliğinde öncelik sözkonusu markayı ilk defa kullandanda olmaktadır. Örneğin, Japonya'da sigara satışlarının % 98'inin hükümet tekelinde olmasından dolayı, yabancı sigara üreticileri büyük güçlük yaşamışlardır. Çünkü Japonya'da marka sahipliğinde öncelik hakkı, tescil ettirenindir. Japon tütün şirketi (JTI) 50'ye yakın yabancı sigara markasını önceden tescil ettirerek sözkonusu markaların sahipliğini elde etmiştir. Böylece bu markaları başkasının Japonya'da kullanarak faaliyette bulunmasını engellemiştir.

4.2.2. Fiyatlandırma ve Yasal Çevre

Fiyat kontrolleri dünya çapında yaygındır. Fakat bu kontroller ekonomi çapında olabileceği gibi, sadece bazı sektörlerle sınırlı da olabilir. Örneğin, Japonya'da fiyat kontrolü sadece pirinçte vardır. Genellikle fiyat kontrolleri temel mallarla sınırlı olarak yapılmaktadır. Kontroller bazen de kar oranları üzerinde olmaktadır. Örneğin, Gana'da bir zamanlar, üreticilerin karları, sektörlerine göre % 25 - % 40 arasında sınırlandırılmıştı. Benzer şekilde Arjantin'de ilaç sektöründe kar % 11 oranı

ile standart bir hale getirilmiştir. Belçika'da ise, ilaç sektörünün fiyatlarını ve toptancı-perakendeci karlarının maximum sınırları belirlenmiştir.

4.2.3. Tutundurma ve Yasal Çevre

Reklam uluslararası pazarlarda kontrolü en zor, en tartışmalı pazarlama karması unsurlarındandır. Çoğu ülke reklam faaliyetlerini düzenleyici özel yasalar çıkarmıştır. Örneğin, Yeni Zelanda'da 33'e yakın reklam faaliyetlerini düzenleyen yasa vardır. Reklamla ilgili düzenlemeler genellikle reklam mesajı ve doğruluğu ile ilgilidir. Örneğin, Almanya'da malların mukayesesini yapmak üzere, reklamda, "daha iyi" "en iyi" kelimelerini kullanmak yasaklanmıştır. Arjantin'de ise ilaç reklamlarını yapabilmek için Halk Sağlığı Bakanlığı'ndan uygun onayı almak gerekmektedir.

Reklam konusunda bir başka kısıtlama da, mamul ya da mamul gruplarıyla ilgilidir. İngiltere'de televizyonda içki ve sigara reklamı yapılması yasaklanmıştır. Finlandiya'da reklam konusunda sınırlamalar daha fazladır; politik organizasyonların, dini mesajların, içkinin, diyet ilaçlarının ve ahlaka aykırı yayınların gazete ve televizyonlarda reklamı yasaklanmıştır. Bazı ülkelerde ise, tümüyle ticari reklamların radyo ve televizyonda yayınlanması yasaklanmıştır. Reklam konusunda sınırlamalar bazen de vergi yoluyla dolaylı bir biçimde yapılmaktadır.

Örneğin, Peru bir keresinde açık hava reklamlarını % 8 oranında vergilendirmiştir. Benzer şekilde İspanya'da sinema reklamları vergiye tabi tutulmuştur. Bazı ülkelerde ise, satış geliştirme faaliyetlerinde kullanılan kupon, ücretsiz örnek verme gibi bir takım satış artırıcı çabalar yasaklanmıştır.

4.2.4. Dağıtım Kanalları ve Yasal Çevre

Uluslararası pazarlamada en az kısıtlamanın bulunduğu alan dağıtım kanallarıdır. Dağıtım kanallarının seçiminde firmalar büyük ölçüde serbestiye sahiptirler. Bununla beraber asıl güçlük, dış pazarlarda dağıtım kanallarını oluşturmada olabilir. Bir yandan nitelikli kişileri bulmak; diğer yandan da, seçilen araçlar ya da dağıtıcılarla anlaşma yapma zorlukları yaşanabilir. Araçların seçiminde ve yapılan anlaşmalar neticesinde, ulusal yasalar çerçevesinde problemlerin çıkmamasına dikkat edilmelidir.

4.3. EKONOMİK FAKTÖRLER

Uluslararası pazarlamada pazar potansiyelinde ve pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde ekonomik faktörler önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerin başlıcaları, pazarın büyüklüğü, ekonomik yapı ve ticaret engelleridir.

4.3.1. Pazarın Büyüklüğü

Pazarın büyüklüğü, mevcut pazarlar için olduğu kadar potansiyel pazarlar açısından da önem kazanmaktadır. Pazarın büyük olması, daha fazla pazarlama imkanının bulunması demektir. Dünya pazarları: 1) nüfus, nüfusun dağılımı ve büyüme oranı, 2) gelir, gelirin dağılımı, kişi başına gelir, gayrisafi milli hasıla gibi faktörlerden etkilenmektedir.²¹

4.3.1.1. Nüfus

Nüfusun fazlalığı tek başına, pazarın büyüklüğü konusunda etkin olmamasına rağmen çok sayıda mamulün tüketimi nüfusla orantılıdır. Örneğin, zorunlu malların tüketiminde nüfusun büyüklüğü pazar potansiyelini belirleyen ilk faktördür. Bugün dünya nüfusunun yarısı dokuz ülkede yaşamakta, bu ülkeler ve belirli bölgeler büyük pazarları oluşturmaktadırlar. Uluslararası pazarların uzun dönemli olarak değerlendirilmesinde, nüfusun büyüme oranları ve uluslararası pazarlama kararları da gözönünde bulundurulmakta ve etkili olmaktadır. Zengin ülkelerin nüfusları istikrarlı bir seyir izlerken, fakir ülkelerin nüfusları hızla artmaktadır. Ayrıca, nüfusun yaş grupları, cinsiyet, eğitim ve mesleki gruplara göre dağılımı da önemli rol oynamaktadır. Nüfusun coğrafi

²¹ Ibid., s. 80.

bölgeler itibariyle dağılımı ve yoğunluğu da, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama fonksiyonlarını etkilemektedir.²²

4.3.1.2. Gelir

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin gerçekleşmesi için nüfus tek başına yeterli olmamakta; ulusal gelir ve refah düzeyi de önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. Pazarın büyüklüğü ile ilgili olarak, gelirin dağılımı ve kişi başına gelir de pazarlama faaliyetlerine önemli ölçüde etkide bulunmaktadır. Uluslararası pazarları satın alma gücü açısından değerlendirmede ve karşılaştırmada, gayrisafi milli hasıla (GSMH), çok kullanılan önemli bir ölçüdür. Bununla birlikte pazar potansiyelini ölçmede nüfus, kişi başına gelir ve GSMH, dengeli bir biçimde birlikte göz önünde tutulmalıdır. Örneğin, 1993 yılında Kuveyt'te kişi başına gelir 19.360 ABD doları iken, Hindistan'da 300 ABD doları idi. Bu durumda Kuveyt ekonomik olarak Hindistan'dan 60 kat daha fazla çekiciydi. Fakat, bunun yanında Hindistan'ın gayrisafi milli hasılası Kuveyt'inkinden 10 kat, nüfusu ise 500 kat daha fazla idi.²³ Bu uç örnekte de görüldüğü üzere, uygun ve dengeli uluslararası karşılaştırmalar yapmak zor ve o ölçüde de çok önemlidir.

²² Ibid., s. 80-85.

²³ Ibid., s. 86-92.

4.3.2. Ekonomik Yapı

Ülke ekonomilerinde doğal kaynaklar ülkeden ülkeye büyük farklılıklar gösterirler. Doğal kaynakların farklılığı ve zenginliği ekonomik faaliyetleri büyük ölçüde etkilemektedir.²⁴ Örneğin, Suudi Arabistan ve Libya gibi ülkelerin ihracatını sadece petrol gelirleri oluşturmaktadır. Ayrıca, ekonomik faaliyetlerde ülkenin iklimi, coğrafi yapısı ve fiziki konumu etkili olmaktadır. Mamulün kullanımı iklime bağılı olarak değişirken, dağıtım kanallarının oluşturulması ve dağıtımın faaliyetlerinin başarısı da coğrafi yapıya, ülkenin fiziki konumuna ve koşullarına bağılı olarak değişecektir.

Ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, enerji, ulaşım, iletişim gibi altyapı yatırımlarının rolü büyüktür. Yeterli düzeyde olmayan ulaşım ve iletişim sistemleri ve reklam ajanslarının vereceği hizmetler dış pazarlarda pazarlama programlarının geliştirilmesini ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bunların yanında ülkede çalışan nüfus, ekonominin verimlilik düzeyi, enflasyon oranı, ödemeler dengesi, ülke içi yatırımlar ve tasarruflar, faiz oranları ülkenin ekonomik performansının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Hükümetlerin para ve vergi politikaları da özellikle yurtdışı direkt yatırımlar üzerinde etkili olmaktadır. Ekonomik büyüme ve gelişme düzeyi, mamullere olan talebi, dağıtım kanalları

²⁴ Brian Toyne and Peter G.P. Walters, *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Second Edition, (Boston: Allyn and Bacon, 1993), s. 218-224.

sistemini ve sonuçta, tüm pazarlama sürecini etkilemektedir.²⁵ Durgun ekonomilerde tüketim kalıpları kolay kolay değişmezken, dinamik ekonomilerde durum tersinedir ve hızlı bir değişiklik gözlenmektedir. Pazarlama çabaları da, bu hızlı değişime ayak uydurarak oluşan yeni tüketim biçimlerine, istek ve ihtiyaçlara göre adapte edilmelidir. Ekonomik gelişme ve büyümenin yeni pazar potansiyeli yaratması, pazarlama faaliyetleri için yeni fırsatların oluşmasına sebep olmaktadır.

4.3.3. Ticaret Engelleri

Hükümetler ekonomik amaçlarını gerçekleştirmek ve yerli sanayileri korumak için uluslararası ticareti düzenleyici önlemler alırlar. Bu önlemler içinde ticaret engelleri önemli bir tutar. Ticaret engelleri tarifeler, kotalar ve tarife dışı engeller olarak üçlü bir ayrıma tabi tutulabilirler.²⁶ Tarifeler, ihracat ve daha çok ithalat üzerine konabilir. İthalat üzerine konan ve değer üzerinden alınan bir tarife, malların fiyatını yükseltirken talebinin azalmasına neden olur. Kotalar ise, yerli sanayileri korumak için ihracat ve ithalat miktarlarını sınırlayıcı bir biçimde kullanılır. Tarife dışı engeller olarak yurtiçi üreticilere verilen sübvansiyonlar, gönüllü ihracat kısıtlamaları, kambiyo denetimi, antidamping düzenlemeler, ithalatı sınırlamak için mamul standartlarının düzenlenmesi ve denetimi, ticareti

²⁵ Cateora, *op.cit.*, s. 211-212.

²⁶ Brican and Toyne, *op.cit.*, s. 224-226.

sınırlamak için gümrük işlemlerinde bürokrasi ve politik ya da stratejik nedenlerle ihracat kontrolleri sayılabilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BEYAZ EŞYA İHRACATÇISI ÜRETİCİ İŞLETMELERİN ADAPTASYON FAALİYETLERİYLE İLGİLİ BİR ÇALIŞMA

5.1. TÜRKİYE'DE BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜ VE İHRACATI HAKKINDA BAZI TEMEL BİLGİLER

Türkiye'de beyaz eşya sektörü üretime ilk defa 1955 yılında montaja dayalı sanayii şeklinde başlamıştır. Sektör yıllar itibariyle büyük bir gelişme göstererek ülke ekonomisi içinde önemli yer tutan bir konuma gelmiş ve 1960'lı yıllardan itibaren beyaz eşya talebinin artmasıyla birlikte bir ivme kazanmıştır.¹ 1980 yılı öncesinde, az sayıda firma, Avrupa ve Amerika'lı üreticilere kıyasla daha geri teknoloji ve daha az mamul çeşidiyle faaliyette bulunmuş; bu durum 1980'ler ortalarına kadar devam etmiştir. Yabancılar üretici ve ihracatçılar da geçmişte Türk ekonomisinin dışa kapalı, korumacı yapısından ve riskli görünmesinden dolayı Türkiye pazarına girmemişlerdir. Ancak, 24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri'nden sonra ekonominin dışa açılması, daha geniş ölçüde serbest pazar ekonomisine geçilmesi, teknoloji transferleri ve nitelikli insan gücü sektöre dinamizm kazandırmış; özellikle 1986 yılından sonra sektörde üretim ve üretim teknolojileri Batı standartlarına erişmiştir.

¹ Beyaz Eşya Sektörü, İzmir Ticaret Odası Yayın No: 10, 1995, s. 11-13.

Türkiye’de beyaz eşya sektöründe oligopolistik bir yapı mevcut olup az sayıda üretici firma faaliyette bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu sektörde rekabetin yoğun olarak yaşandığı ileri sürülebilir. Ülkemiz beyaz eşya sektörünün gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir olmasına rağmen, gelişmiş ülkelerdeki beyaz eşya kullanımı ülkemizde kullanılan beyaz eşya kullanımının oranından fazladır. Oligopolistik pazar yapısının ve fiyat kartelinin varlığı burada önemli rol oynamaktadır. Bu durum da, fiyatlara yansımakta ve tüketicinin kullanım oranını ve kullanım yaygınlığını etkilemektedir. Beyaz eşya sektörü günümüzde Batı standartlarında bir teknolojiyle üretim yapmakta ve hemen hemen dünyanın her yerine ihracat yapmaktadır. Sektörün 1993-1997 yılları arasındaki başlıca beyaz eşya mamulleri üretimi Tablo 5-1’de görülmektedir.

Tablo 5-1 Türkiye’de Başlıca Beyaz Eşya Mamulleri Üretimi (1993-1997)

Mamul Cinsi	1993 Yılı Üretimi (adet)	1994 Yılı Üretimi (adet)	1995 Yılı Üretimi (adet)	1996 Yılı Üretimi (adet)	1997 Yılı Üretimi (adet)
Buzdolabı	1.247.016	1.265.135	1.620.919	1.638.018	1.849.513
Çamaşır Makinesi	914.490	746.360	834.441	1.000.282	1.454.006
Bulaşık Makinesi	324.687	258.354	236.134	255.257	447.348
Fırın	604.680	473.701	504.886	615.546	920.711

(Kaynak : Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği Yöneticisi Ertan Yurtözü’nden alınan bilgiler)

Bu mamullerden buzdolabı üretimi, son beş yıllık dönemde sürekli bir biçimde artarak 1993'de 1.247.016 adetten 1997'de 1.849.513 adede çıkmıştır. Söz konusu artış % 48 düzeyindedir. Çamaşır makinesi üretimi 1993'de 914.490 adet iken 1994 yılında düşüş göstermekle beraber bu yıldan sonra sürekli bir artışla 1997'de 1.454.006 adede ulaşmış , böylece 1993'e göre %60 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Bulaşık makinesi üretimi 1993'de 328.624 adet iken , bunu takip eden üç yılda düşüş göstermiş; ancak 1997'de 447.348 adede ulaşarak 1993'e göre %38 artış göstermiştir. Fırın üretimi, 1993'de 604.680 adet iken 1994 ve 1995 yıllarında düşüş göstermekle birlikte, daha sonra artmaya başlayarak 1997'de 920.711 adede çıkmış ve böylece 1993'e göre % 52 artış gerçekleşmiştir.

Tablo 5-2 Türkiye'de Başlıca Beyaz Eşya Mamulleri İhracatı (1993-1997)

Mamul Cinsi	1993 Yılı İhracatı (adet)	1994 Yılı İhracatı (adet)	1995 Yılı İhracatı (adet)	1996 Yılı İhracatı (adet)	1997 Yılı İhracatı (adet)
Buzdolabı	396.801	585.973	791.722	694.800	784.651
Çamaşır Makinesi	4.639	8.870	40.677	55.274	86.842
Bulaşık Makinesi	98	104	2.072	7.486	110.398
Fırın	40.328	79.477	71.431	125.330	291.844

(Kaynak : Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği Yöneticisi Ertan Yurtözü'nden alınan bilgiler)

Başlıca beyaz eşya mamulleri ihracatı Tablo 5-2'de de görüldüğü üzere sürekli bir biçimde artmıştır. Bu mamullerden sadece buzdolabı ihracatı

1996 yılında bir önceki yıla göre düşmüş, fakat 1993'de 396.801 adetten 1997'de 784.651 adede çıkmıştır. Sözkonusu artış % 98 düzeyindedir. Çamaşır makinesi ihracatı 1993'de 4.639 adet iken izleyen yıllarda büyük artışlar göstererek 1997'de 86.842 adete ulaşmış , böylece 1993'e göre % 18.619 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Bulaşık makinesi ihracatı 1993'de 98 adet iken , izleyen yıllarda çok büyük artışlar göstererek 1997'de 110.398 adede ulaşarak 1993'e göre %10.700 oranında artış göstermiştir. Fırın ihracatı, 1993'de 40.328 adet iken izleyen yıllarda artışlar göstererek 1997'de 291.844 adede ulaşmış, böylece 1993'e göre % 7100 oranında bir artış gerçekleşmiştir.

Sektörün güçlü yönleri olarak; Avrupa düzeyinde mamul çeşitleri, modern üretim teknolojisi, yüksek entegrasyon ve katma değer, ekonomik ölçekteki üretim kapasiteleri, yaygın dağıtım, satış ve servis ağı, stratejik coğrafi konum sayılabilir. Buna karşılık, sektörün zayıf yönlerini; enerji, malzeme v.b. girdi maliyetlerinin, finansman maliyetlerinin, vergi oranlarının yüksekliği, yatırım yükünün fazlalığı, kaçakçılık ve anti-damping önlemlerinin yetersizliği, ihracatta marka/ülke imajının fiyata olumsuz etkisi oluşturmaktadır.²

5.2. UYGULAMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

5.2.1. Uygulamanın Amacı

Sözkonusu araştırmanın temel amacı, Türkiye'de beyaz eşya üretiminin ihracata yönelik bölümünde pazar özellikleri, şartları ve yapısının gözönüne

² Paramatik, 1-7 Ocak 1995, s. 21.

alınarak ürünlerin çeşitli ülke pazarlarına adapte edilip edilmediğini incelemektir.

5.2.2. Uygulamanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, dayanıklı tüketim mallarının beyaz eşya grubunda üretim yapan ve ayrıca bu ürünleri ihraç eden işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasının teorik çerçevesine uygun olarak gerçekleştirilen araştırmada, üretici ihracatçı olma özelliği taşıyan işletme sayısının ve buna bağlı olarak örneklem biriminin sayıca az olması araştırmayı iki aşamalı olarak gerçekleştirmeyi zorunlu kılmıştır.

Birinci Aşama. İlk olarak görüşme tekniği kullanılarak, hazırlanan sorular çerçevesinde ilgili kişilerle görüşülmüştür. Görüşme tekniği diğer araştırma tekniklerine göre araştırmacıya ve deneğe esneklik, derinlik sağlayan bir tekniktir. Görüşmeyi yapacak araştırmacının bu anlamda denekle iyi iletişim kurması, görüşmenin başarılı olması için ön koşuldur. Bu aşamada, araştırmacının sektörde üst düzey yöneticilerle görüşerek elde ettiği bilgiler araştırma sonucuna katkı yaptığı gibi, araştırmanın ikinci aşamasına da temel olacak kaynak sağlamıştır. Görüşmenin nitel sorular içermesi, araştırmacının verilen cevaplara bağlı olarak yeni sorular yöneltmesi, "derinleme görüşme" tekniğinin kullanılmasını gerekli kılmıştır. Görüşme tekniğinin zayıf yanı, elde edilen bilgilerin doğru olup olmadığının ilk bakışta anlaşılmamasıdır.

Görüşmeden alınan bilgiler, bir kişiden geldiğine göre, bilerek veya bilmeyerek yanlış bilgi verilmiş olabilir. Bu nedenle araştırmanın ikinci aşamasının bu eksikliği gidereceği, doğru bilgiye ulaşmada katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

İkinci Aşama. Araştırmanın ikinci aşamasında “yüzyüze anket tekniği” kullanılmış; bu doğrultuda soruların oluşturulması ve anketin hazırlanmasında derinlemesine görüşme sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır.

1. **Anakütle.** Uygulamanın yapıldığı anakütlenin küçük olması nedeniyle, anket çalışması anakütlenin bütünüyle gerçekleştirilmiştir. Böylece Türkiye’de beyaz eşya üreticisi olan ve ürünlerinden en az birini, bir ya da daha fazla ülkeye ihraç eden işletmelerin tümüne anket uygulanmıştır. Araştırmada 6 işletmede aşağıda belirtilen statülerde çalışan 18 kişi ile görüşülmüştür.
2. **Örnekleme Elemanı.** Anakütlenin tamamı ile yapılan görüşmede, yukarıda belirlenen özellikteki işletmelerin, genel müdür, genel müdür yardımcısı, pazarlama ve satış müdürleri, ihracat ve ürün müdürleri örnekleme elemanı olarak alınmışlardır.

5.3. ANKET ÇALIŞMASINDA ELDE EDİLEN BULGULAR

5.3.1. Araştırma Konusu Olan İşletmelerin Büyüklükleri ve İhraç Pazarlarıyla İlgili Bilgiler

5.3.1.1. İşletmelerin Çalışan Kişi Sayısına ve Ciroya Göre Dağılımı

İşletmelerde çalışan kişi sayısı ve işletmelerin ciroları gözönüne alındığında, işletmeleri “büyük işletme” olarak sınıflandırmak mümkündür. Araştırma konusu işletmelerin her birinde çalışan kişi sayısı 1.000'nin üzerindedir. Aynı zamanda bu işletmelerin tamamının ciroları 20.000.000 ABD Dolarının üstündedir. İşletmelerin bazılarının ciroları ise 50.000.000 ABD Dolarını aşmaktadır.

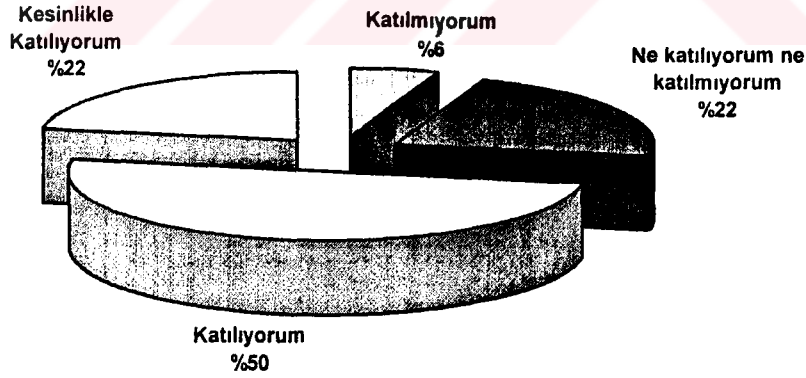
5.3.1.2. İşletmelerin İhracat Yaptıkları Bölgelere ve Ülke Sayısına Göre Dağılımı

İşletmelerin tamamı Avrupa pazarlarına mamullerini ihraç etmektedirler. İşletmelerin tamamına yakın kısmı Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri ile Afrika pazarlarına, yarısından fazlası Uzak Doğu, yarısı ise Amerika pazarlarına ihracatta bulunmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu 20 ülkeden 50 ülkeye kadar farkla pazarlarda ihracatlarını gerçekleştirmektedir.

5.3.2. Anket Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

5.3.2.1. 1 inci Sorunun Değerlendirilmesi

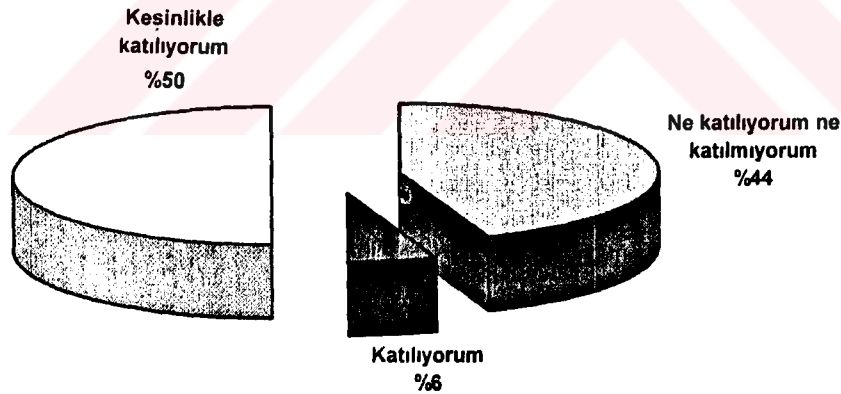
Birinci soru ihraç edilen mamulün belli kültürlere has özellikler taşıyıp taşımadığını belirlemek için sorulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 22'si ihraç edilen mamulün pazara özgü kültürel özellikler taşıması gerektiği düşüncesine "kesinlikle katıldıklarını", % 50'si "katıldıklarını" ifade etmişler; böylece, toplamın % 72'si olumlu görüş belirtmiştir. Aşağıda Grafik 5-1'de görüldüğü üzere yöneticilerin % 6'sı bu görüşe katılmadıklarını ifade etmişler, % 22'si ise kararsız kalmıştır.



GRAFİK 5-1 İhraç Edilen Mamulün Belli Kültürlere Has Özellikler Taşımaları

5.3.2.2. 2 inci Sorunun Değerlendirilmesi

İkinci soru ihraç pazarını oluşturan ülkelerdeki yasal prosedürlerin Türkiye pazarına benzer özellikler taşıyıp taşımadığını belirlemek için sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin % 50'si, ihraç pazarı olan ülkelerdeki yasal prosedürlerin Türkiye pazarına benzer özellikler taşıdığı görüşüne "kesinlikle katıldıklarını", % 6'sı "katıldıklarını" ifade etmişler; böylece toplamın % 56'sı olumlu görüş belirtmiştir. Grafik 5-2'de görüldüğü üzere, katılmadığını belirten olmamış; ancak yöneticilerin % 44 gibi büyük bir bölümü kararsız kalmıştır.



GRAFİK 5-2 İhraç Pazarı Olan Ülkelerdeki Yasal Prosedürlerin Türkiye Pazarına Benzer Özellikler Taşıması

5.3.2.3. 3 üncü Sorunun Değerlendirilmesi

Üçüncü soru işletmelerin ihracat pazarlarını oluşturan ülkelerin yasal prosedürleri ile ilgili bilgi toplamada bir zorlukla karşılaşmış karşılaşmadıklarını belirlemek için sorulmuştur. Yöneticilerin % 83'ü mamullerinin ihracat edildiği ülke pazarlarıyla ilgili olarak yasal prosedürlerle bilgi edinmede bir zorlukla karşılaşmadıklarını; % 17'si ise güçlüklerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. İhracat yapılan ülke pazarlarında yasal prosedürlerle ilgili olarak bilgi toplamada bir zorlukla karşılaşmayan % 83'lük bölümün rekabet koşullarıyla ilgili olarak hangi türde araştırmalar yaptıkları veya yaptırdıkları aşağıda Tablo 5 -3'de görülmektedir.

TABLO 5-3 İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Yapılan Araştırmalar

	Yapıyorum / Yaptırıyorum(%)	Yapmıyorum / Yaptırmıyorum(%)	TOPLAM
Tüketicilere ilişkin araştırmalar	88,9	11,1	100,0
Mamulün pazar payı ile ilgili araştırmalar	88,9	11,1	100,0
Mamul özellikleri ile ilgili araştırmalar	88,9	11,1	100,0
Mamulün fiyatı ile ilgili araştırmalar	88,9	11,1	100,0
Reklam ve tutundurma araştırmaları	77,8	22,2	100,0
Dağıtım kanalları ile ilgili araştırmalar	94,4	5,6	100,0
Rakiplerle ilgili araştırmalar	94,4	5,6	100,0

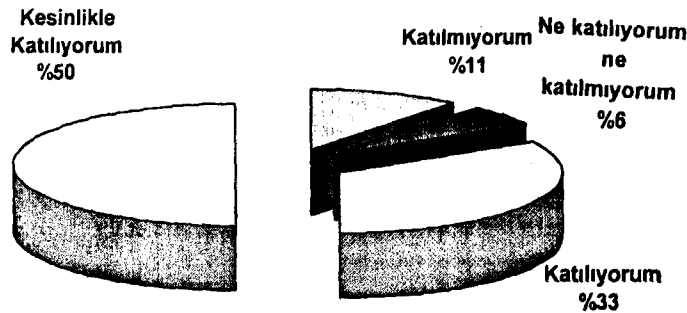
Tabloya göre yöneticilerin % 94,4'lük bölümü "rakiplerle ilgili araştırmalar" ile "dağıtım kanalları ile ilgili araştırmalar" a olumlu cevap vermişlerdir. Yöneticilerin % 88,9'u "tüketiciler", "mamulün pazar payı", "mamul özellikleri" ve "fiyat" araştırmalarını; % 77,8'i ise, "reklam ve tutundurma" araştırmalarını yaptıklarını veya yaptırdıklarını belirtmişlerdir.

5.3.2.4. 4 üncü Sorunun Değerlendirilmesi

Dördüncü soru ihracat yapılan ülke pazarının rekabet koşulları ile ilgili olarak araştırma yapılıp yapılmadığını belirlemek için sorulmuştur. İhracat yapılan ülke pazarının rekabet koşulları ile ilgili olarak araştırma yapılmasına ilişkin soruya, yöneticilerin % 94 gibi büyük bir bölümü olumlu cevap vermişlerdir.

5.3.2.5. 6 ıncı Sorunun Değerlendirilmesi

Altıncı soru uluslararası pazarlara girmekle işletmelerin organizasyon yapısının (şemasının) değişip değişmediğini belirlemek için sorulmuştur. Yöneticilerin % 50'si uluslararası pazarlara girmekle işletmenin organizasyon yapısının değiştiğine "kesinlikle katıldığını", % 33'ü "katıldığını" % 11'i böyle bir yapı değişikliğine "katılmadığını" % 6'sı ise "kararsız" kaldığını ifade etmişlerdir. Bu durum aşağıda Grafik 5-3'de görülmektedir.



GRAFİK 5-3 Uluslararası Pazarlara Girmenin İşletmenin Organizasyon Yapısında Meydana Getirdiği Değişiklik

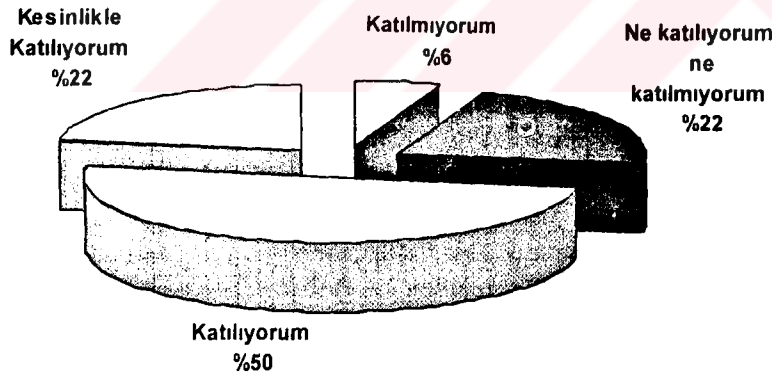
5.3.2.6. 8 inci Sorunun Değerlendirilmesi

Sekizinci soru mamulün uluslararası pazarlarda iç pazardakinden farklı marka adıyla satılıp satılmadığını belirlemek için sorulmuştur. Yöneticiler % 83'ü dış pazarlarda iç pazardan farklı markaları kullanırken % 17'si ise iç ve dış pazarlarda aynı markayı kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, dış pazarlarda farklı marka kullanan işletmelerin % 20'si tüm dış pazarlarda aynı markayı kullanırken % 80'i ise farklı dış pazarlarda farklı markalar kullandıklarını ifade etmişlerdir.



5.3.2.7. 10 uncu Sorunun Değerlendirilmesi

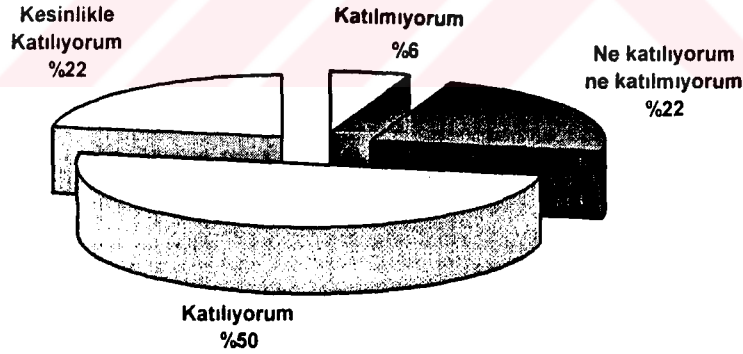
Onuncu soru mamul ambalajının uluslararası pazarlarda farklılaştırılıp farklılaştırılmadığını belirlemek için sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin % 22'si ambalaj farklılaştırılmasının "kesinlikle yapılmasını" belirtirken % 50'si "yapılması" gerektiğini ifade etmiştir. Böylece toplamın % 72'si olumlu görüş belirtmiştir. Aşağıda Grafik 5-4'de görüldüğü gibi yöneticilerin sadece % 6'sı böyle bir farklılaştırmaya "gerek olmadığını" belirtmiş, % 22'si ise bu konuda "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-4 Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

5.3.2.8. 11 inci Sorunun Değerlendirilmesi

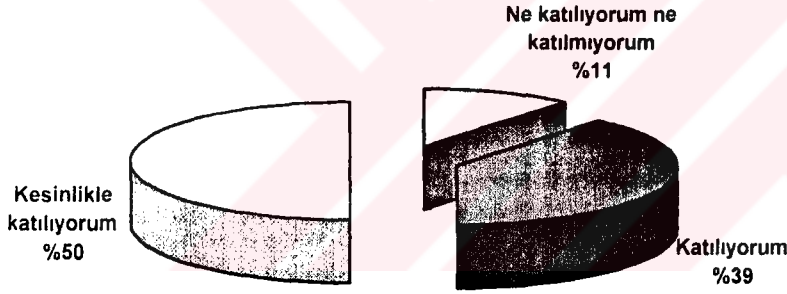
Onbirinci soru uluslararası pazarlarda satılan mamulle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarının bu pazarlara uygun hale getirilip getirilmediğini belirlemek için sorulmuştur. Reklam ve tutundurma araçlarının ihraç pazarlarına adapte edilmekte olduğu hususu ile ilgili soruya, yöneticilerin % 22'si "kesinlikle katıldıklarını", % 50'si "katıldıklarını" belirtmişler; böylece toplamın % 72'si olumlu cevap vermiştir. Aşağıda Grafik 5-5'de görüldüğü üzere, sadece % 6'lık bir bölüm böyle bir adaptasyonun gerektiği fikrine "katılmamış"; geriye kalan % 22'lik bölüm "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-5 Uluslararası Pazarlarda Satılan Mamul İle İlgili Reklam ve Tutundurma Araçlarının Pazara Uygun Hale Getirilmesi

5.3.2.9. 12 inci Sorunun Değerlendirilmesi

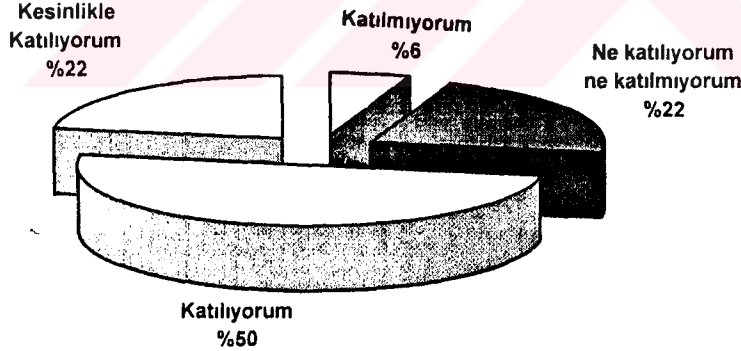
Onikinci soru ihraç edilen mamulün konumlandırma stratejisinin farklı ülke pazarlarına adapte edilip edilmediğini belirlemek için sorulmuştur. Mamulün konumlandırma stratejisinin farklı ülke pazarlarına adapte edilmesine yöneticilerin % 50'si "kesinlikle katıldığını" % 39'u ise "katıldığını" ifade etmiş; böylece toplamın % 89'u olumlu yaklaşım göstermiştir. Grafik 5-6'da görüldüğü üzere yöneticilerin % 11'i "kararsız" kalmış, ancak konumlandırma stratejisinin "farklılaştırılmaması" gerektiğini ifade eden olmamıştır.



Grafik 5-6 İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

5.3.2.10. 13 üncü Sorunun Değerlendirilmesi

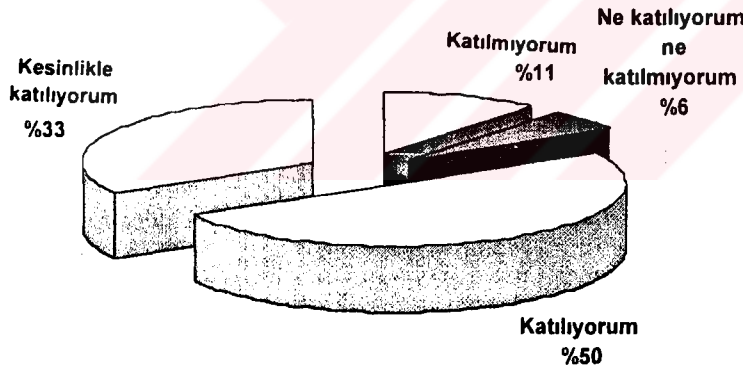
Onüçüncü soru ülkelerarası yasal uygulama farklılıklarının çalışma koşullarını etkileyip etkilemediğini belirlemek için sorulmuştur. Dış pazarlarda ülkelerarası yasal uygulama farklılıklarının çalışma koşullarını etkilediği görüşüne yöneticilerin % 22'si "kesinlikle katıldıklarını", % 50'si "katıldıklarını" ifade etmiş; böylece toplamın % 72'si olumlu görüş belirtmiştir. Grafik 5-7'de görüldüğü üzere yöneticilerin sadece % 6'sı bu görüşe "katılmamış"; % 22'si ise "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-7 Ülkelerarası Yasal Uygulama Farklılıklarının Çalışma Koşullarını Etkilemesi

5.3.2.11. 14 üncü Sorunun Değerlendirilmesi

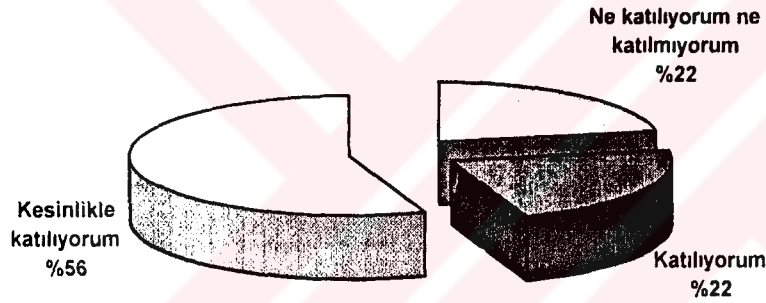
Ondördüncü soru uluslararası pazarlara ihraç edilen mamulün bu pazarlarda belli kesin standartlaştırılmış özelliklerinin olup olmadığını belirlemek için sorulmuştur. İhraç edilen mamulün dış pazarlarda belli standartlaşmış özellikleri olması konusuna, yöneticilerin % 33'ü "kesinlikle katıldıklarını", % 50'si katıldıklarını ifade etmiş; böylece toplamın % 83'ü olumlu görüş belirtmiştir. Grafik 5-8'de görüldüğü üzere, yöneticilerin % 11'i bu konuya "katılmadıklarını"; % 6'sı ise "kararsız" kaldıklarını ifade etmiştir.



GRAFİK 5-8 İhraç Edilen Mamulün Dış Pazarlarda Belli Standartlaşmış Özelliklerinin Olması

5.3.2.12. 15 inci Sorunun Değerlendirilmesi

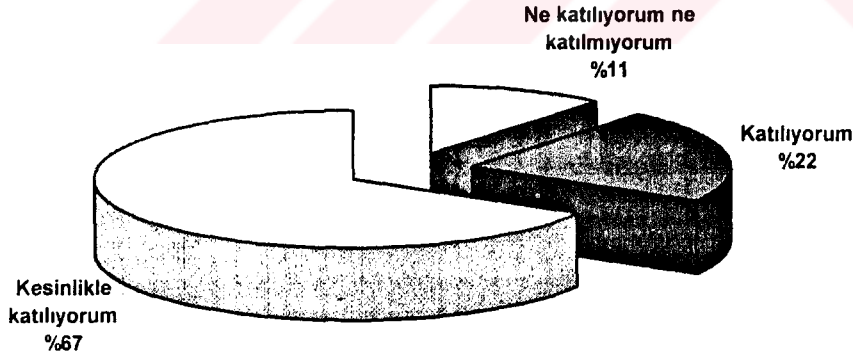
Onbeşinci soru rakiplerin saldırgan bir pazarlama stratejisi uygulayıp uygulamadıklarını belirlemek için sorulmuştur. Rakiplerin saldırgan bir pazarlama stratejisi uyguladıkları hususuna yöneticilerin % 56'sı "kesinlikle katıldıklarını", % 22'si "katıldıklarını" ifade etmiş; böylece toplamın % 78'si olumlu görüş belirtmiştir. Grafik 5-9'da görüldüğü üzere bu konuda "olumsuz" görüş belirten olmamış; % 22'si ise "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-9 İşletmenin Rakiplerinin Saldırgan Bir Pazarlama Stratejisi Uygulaması

5.3.2.13. 16 ıncı Sorunun Değerlendirilmesi

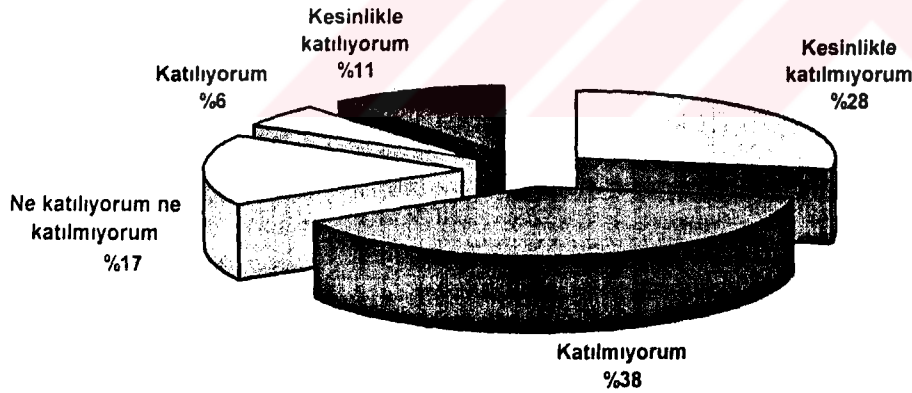
Onaltıncı soru uluslararası pazarlarda satılan mamulün servis ve garantisinin satın alma kararlarında önemli bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için sorulmuştur. Uluslararası pazarlarda satılan mamuller için servis ve garantinin satınalma kararlarındaki etkisinin önemine yöneticilerin % 67'si "kesinlikle katıldıklarını", % 22'si "katıldıklarını" ifade etmiş; böylece toplamın % 89'u olumlu görüş belirtmiştir. Grafik 5-10'da görüldüğü üzere, bu konuda "olumsuz" görüş belirten bulunmazken, yöneticilerin % 11'i "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-10 Uluslararası Pazarlarda Satılan Mamulün Servis ve Garantisinin Satın Alma Kararlarındaki Etkisinin Önemi

5.3.2.14. 17 inci Sorunun Değerlendirilmesi

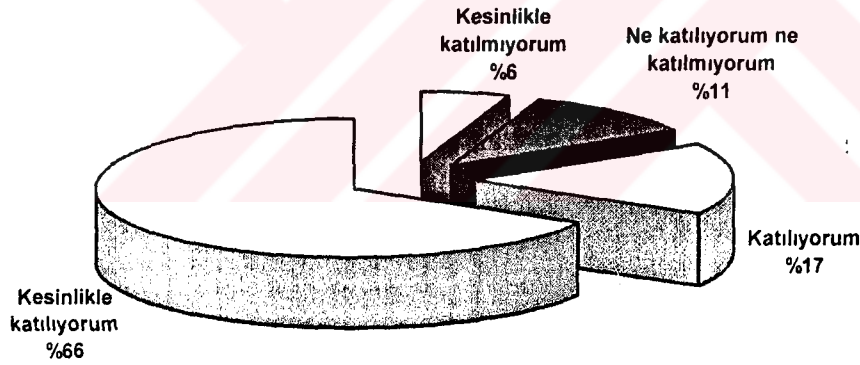
Onyedinci soru tek tip reklam çalışmasıyla işletmelerin farklı uluslararası pazarlara hitap edip edemeyeceklerini belirlemek için sorulmuştur. Tek tip standart bir reklam çalışması ile uluslararası pazarlara hitap edebilmenin mümkün olduğu görüşüne yöneticilerin % 11'i "kesinlikle katıldıklarını", % 6'sı "katıldıklarını" belirtmiş; böylece toplamın sadece % 17'si olumlu görüş ifade etmiştir. Grafik 5-11'de görüldüğü üzere, yöneticilerin % 28'i "kesinlikle katılmadıklarını", % 38'i "katılmadıklarını" belirtmiş, dolayısıyla % 66'lık bölüm bu konuda olumsuz görüş ifade ederken % 17'si "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-11 Tek Tip Reklam Çalışması İle Farklı Uluslararası Pazarlara Hitap Edebilme

5.3.2.15. 18 inci Sorunun Değerlendirilmesi

Onsekizinci soru uluslararası pazarlarda kullanılan etiketlerin ulusal pazarlarda kullanılan etiketlerden farklı olup olmadığını belirlemek için sorulmuştur. Dış pazarlarda kullanılan etiketlerin iç pazarda kullanılanlardan farklı olduğu görüşüne yöneticilerin % 66'sı "kesinlikle katıldıklarını", % 17'si "katıldıklarını" ifade etmiş; böylece toplamın % 83'ü olumlu görüş belirtmiştir. Grafik 5-12'de görüldüğü gibi, yöneticilerin % 6'sı "kesinlikle katılmaz" iken, % 11'i "kararsız" kalmıştır.



GRAFİK 5-12 Uluslararası Pazarlarda Kullanılan Etiketlerin Ulusal Pazarlardan Farklılığı

5.3.2.16. 19 uncu Sorunun Değerlendirilmesi

Ondokuzuncu soru uluslararası pazarlara girerken mamulü farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapılıp yapılmadığını belirlemek için sorulmuştur. Uluslararası pazarlara girerken mamulü farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapılması görüşüne yöneticilerin tamamı "katıldıkları"nı ifade etmiştir.



5.3.3. Sorulara Verilen Cevaplardaki Ortak Frekansların Değerlendirilmesi

Anket sorularına verilen cevaplar içinde ikili ilişkileri anlamlı olanlar bir tabloda gösterilerek, cevaplardaki ortak frekansların yorumları yapılmıştır.

5.3.3.1. İhraç Pazarı Olan Ülkelerdeki Yasal Prosedürlerin Türkiye Pazarına Benzer Özellikler Taşınması - Ülkelerarası Yasal Uygulama Farklılıklarının Çalışma Koşullarını Etkilemesi Arasındaki Ortak Frekanslar

Ülkelerarası yasal uygulama farklılıklarının çalışma kurallarını etkilediğini ve dış pazarı oluşturan ülkelerdeki yasal prosedürlerin Türkiye pazarına benzediğini belirten yöneticilerin oranı Tablo 5-4'de görüldüğü üzere % 5,6, benzemediğini belirtenler %38,9, kararsız kalanlar % 44,4'dür

Tablo 5-4 Dış Pazarlardaki Yasal Prosedürlerin Türkiye Pazarına Benzerliği – Dış Pazarlardaki Yasal Farklılıkların Çalışma Koşullarını Etkilemesi Arasındaki Ortak Frekanslar

			K2			Toplam
			2	3	4	
K13	2	Frekans	1			1
		%	5,6%			5,6%
	3	Frekans	1			1
		%	5,6%			5,6%
	4	Frekans	2	2	1	5
		%	11,1%	11,1%	5,6%	27,8%
	5	Frekans	5	6		11
		%	27,8%	33,3%		61,1%
Toplam		Frekans	9	8	1	18
		%	50,0%	44,4%	5,6%	100,0%

* K2, İkinci Soruya Verilen Cevapları,

** K13, Onüçüncü Soruya Verilen Cevapları Göstermektedir.

5.3.3.2. Tek Tip Reklam Çalışmasıyla Farklı Uluslararası Pazarlara Hitap Edebilme – İhraç Edilen Mamulün Bu Pazarlardaki Standartlaşmış Özellikleri Arasındaki Ortak Frekanslar

Ülkelerarası pazarlarda mamulün standartlaşmış özellikleri bulunduğunu kabul eden ve uluslararası pazarlara tek tip bir reklam çalışmasıyla hitap etmeyi uygun gören yöneticilerin oranı Tablo 5-5'de görüldüğü üzere % 16,8 uygun görmeyenler % 55,7'dir.

Tablo 5-5 Tek Tip Reklam Çalışmasıyla Dış Pazarlara Hitap Edebilme – Mamulün Dış Pazarlardaki Standartlaşmış Özellikleri Arasındaki Ortak Frekanslar

			K14				Toplam
			2	3	4	5	
K17	1	Frekans		1	1	3	5
		%		5,6%	5,6%	16,7%	27,8%
	2	Frekans	1		5	1	7
		%	5,6%		27,8%	5,6%	38,9%
	3	Frekans	1		2		3
		%	5,6%		11,1%		16,7%
	4	Frekans				1	1
		%				5,6%	5,6%
	5	Frekans			1	1	2
		%			5,6%	5,6%	11,1%
Toplam		Frekans	2	1	9	6	18
		%	11,1%	5,6%	50,0%	33,3%	100,0%

5.3.3.3. Uluslararası Pazarlara Girmenin İşletmenin Organizasyon Yapısında Değişiklik Meydana Getirmesi - Uluslararası Pazarlara Girerken Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlara girerken mamullerini farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapan ve adaptasyon çalışmaları nedeniyle organizasyon yapılarının değiştiğini belirten yöneticilerin oranı Tablo 5-6'da görüldüğü üzere % 83,3 değişmediğini belirtenler %11,1, kararsız kalanlar %5,6' dır.

Tablo 5-6 Uluslararası Pazarlara Girmenin Organizasyon Yapısını Değiştirmesi – Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

			K6				Toplam
			2	3	4	5	
K19	4	Frekans	2	1	2		5
		%	11,1%	5,6%	11,1%		27,8%
	5	Frekans			4	9	13
		%			22,2%	50,0%	72,2%
Toplam		Frekans	2	1	6	9	18
		%	11,1%	5,6%	33,3%	50,0%	100,0%

5.3.3.4. Mamulün Uluslararası Pazarlarda İç Pazardakinden Farklı Marka Adıyla Satılması - Uluslararası Pazarlara Girerken Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlara girerken mamullerini farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapan ve mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla ihraç eden yöneticilerin oranı Tablo 5-7'de görüldüğü üzere % 83,3, etmeyenler % 16,7'dir.

Tablo 5-7 Mamulün Dış Pazarlarda İç Pazardakinden Farklı Marka Adıyla Satılması – Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

			K8		Toplam
			1	2	
K19	4	Frekans	3	2	5
		“o	16,7%	11,1%	27,8%
	5	Frekans	12	1	13
		“o	66,7%	5,6%	72,2%
Toplam		Frekans	15	3	18
		“o	83,3%	16,7%	100,0%

5.3.3.5. Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının Farklılaştırılması – Uluslararası Pazarlar İçin Mamulde Yapılan Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlara girerken mamullerini farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapan ve mamul ambalajını farklılaştırma yoluna giden yöneticilerin oranı Tablo 5-8'de görüldüğü üzere %38,9, farklılaştırmayanlar% 33,3, kararsız kalanlar % 27,8'dir.

**Tablo 5-8 Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının Farklılaştırılması-
Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar**

			K10					Toplam
			1	2	3	4	5	
K19	4	Frekans	1	2	1	1		5
		%	5,6%	11,1%	5,6%	5,6%		27,8%
	5	Frekans	1	2	4	4	2	13
		%	5,6%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%	72,2%
Toplam		Frekans	2	4	5	5	2	18
		%	11,1%	22,2%	27,8%	27,8%	11,1%	100,0%

5.3.3.6. İhraç Edilen Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Dış Pazarlara Uygun Hale Getirilmesi – Uluslararası Pazarlar İçin Yapılan Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlara girerken mamullerini farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapan ve reklam-tutundurma araçlarının pazarlara uygun hale getirildiğini belirten yöneticilerin oranı Tablo 5-9’da görüldüğü üzere % 77,8, getirilmediğini belirtenler % 5,6, kararsız kalanlar % 16,7’dir.

Tablo 5-9 İhraç Edilen Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Dış Pazarlara Uygun Hale Getirilmesi – Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

			K11				Toplam
			2	3	4	5	
K19	4	Frekans	1	2	1	1	5
		%	5,6%	11,1%	5,6%	5,6%	27,8%
	5	Frekans		1	4	8	13
		%		5,6%	22,2%	44,4%	72,2%
Toplam		Frekans	1	3	5	9	18
		%	5,6%	16,7%	27,8%	50,0%	100,0%

5.3.3.7. İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Farklı Ülke Pazarlarına Adapte Edilmesi - Uluslararası Pazarlara Girerken Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlara girerken mamullerini farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapan ve bu ülke pazarları için farklı konumlandırma stratejileri oluşturulduğunu belirten yöneticilerin oranı Tablo 5-10'da görüldüğü üzere % 88,9, kararsız kalanlar % 11,1'dir.

Tablo 5-10 İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Farklı Ülke Pazarlarına Adapte Edilmesi - Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

			K12			Toplam
			3	4	5	
K19	4	Frekans	2	2	1	5
		%	11,1%	11,1%	5,6%	27,8%
	5	Frekans		5	8	13
		%		27,8%	44,4%	72,2%
Toplam		Frekans	2	7	9	18
		%	11,1%	38,9%	50,0%	100,0%

5.3.3.8. Uluslararası Pazarlarda Kullanılan Etiketlerin Ulusal Pazarlardan Farklılığı - Farklı Pazarlar İçin Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlara girerken mamullerini farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapan ve etiketlerini ulusal pazarlardan farklı bir biçimde kullandıklarını belirten yöneticilerin oranı Tablo 5-11'de görüldüğü üzere % 83,4, kullanmayanlar % 5,6, kararsız kalanlar% 11,1'dir.

Tablo 5-11 Uluslararası Pazarlarda Kullanılan Etiketlerin Ulusal Pazarlardan Farklılığı - Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

			K18				Toplam
			1	3	4	5	
K19	4	Frekans	1	2	1	1	5
		%	5,6%	11,1%	5,6%	5,6%	27,8%
	5	Frekans			2	11	13
		%			11,1%	61,1%	72,2%
Toplam		Frekans	1	2	3	12	18
		%	5,6%	11,1%	16,7%	66,7%	100,0%

5.3.3.9. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/ Yaptırılması - Uluslararası Pazarlara Girerken Mamulde Adaptasyon Çalışmaları Arasındaki Ortak Frekanslar

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12A'da görüldüğü üzere %88,9, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %11,1'dir.

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve mamulün pazar payıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12B'de görüldüğü üzere %88,9, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %11,1'dir.

TABLO 5-12A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Adaptasyon Çalışması

		K19		Toplam
		4	5	
K5A	1	27,8%	61,1%	88,9%
	2		11,1%	11,1%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

TABLO 5-12B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon Çalışması

		K19		Toplam
		4	5	
K5B	1	22,2%	66,7%	88,9%
	2	5,6%	5,6%	11,1%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve mamul özellikleri ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12C'de görüldüğü üzere %88,9, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %11,1'dir.

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12D'de görüldüğü üzere %88,9, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %11,1'dir.

TABLO 5-12C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon Çalışması

		K19		Toplam
		4	5	
K5C	1	22,2%	66,7%	88,9%
	2	5,6%	5,6%	11,1%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

TABLO 5-12D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon Çalışması

		K19		Toplam
		4	5	
K5D	1	22,2%	66,7%	88,9%
	2	5,6%	5,6%	11,1%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve reklam-tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12E'de görüldüğü üzere %77,8, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %22,2'dir.

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve dağıtım kanallarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12F'de görüldüğü üzere %94,4, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %5,6'dır.

TABLO 5-12E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon Çalışması

		K19		
		4	5	Toplam
K5E	1	22,2%	55,6%	77,8%
	2	5,6%	16,7%	22,2%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

TABLO 5-12F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Adaptasyon Çalışması

		K19		
		4	5	Toplam
K5F	1	22,2%	72,2%	94,4%
	2	5,6%		5,6%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

Dış pazarlarda mamulde adaptasyon çalışmaları ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-12G'de görüldüğü üzere %94,4, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %5,6'dır.

TABLO 5-12G Rakiplerle İlgili Araştırmalar- Adaptasyon Çalışması

		K19		
		4	5	Toplam
K5G	1	22,2%	72,2%	94,4%
	2	5,6%		5,6%
Toplam		27,8%	72,2%	100,0%

5.3.3.10. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/Yaptırılması- Mamulün Uluslararası Pazarlarda İç Pazardakinden Farklı Marka Adıyla Satılması Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve bu pazarlarda tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-13A'da görüldüğü üzere %72,2; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %11,1'dir.

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve bu pazarlarda mamulün pazar payıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-13B'de görüldüğü üzere %77,8; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %5,6'dır.

TABLO 5-13A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

		K5A		Toplam
		1	2	
K8	1	Frekans	13	2
		%	72,2%	11,1%
	2	Frekans	3	3
		%	16,7%	16,7%
Toplam	Frekans	16	2	
	%	88,9%	11,1%	

TABLO 5-13B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			K5B		Toplam
			1	2	
K8	1	Frekans	14	1	15
		%	77,8%	5,6%	83,3%
	2	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve bu pazarlarda mamul özellikleriyle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-13C'de görüldüğü üzere %77,8; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %5,6'dır.

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve bu pazarlarda mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-13D'de görüldüğü üzere %77,8; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %5,6'dır.

TABLO 5-13C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

		K5C		Toplam	
		1	2		
K8	1	Frekans	14	1	15
		%	77,8%	5,6%	83,3%
	2	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
Toplam	Frekans	16	2	18	
	%	88,9%	11,1%	100,0%	

TABLO 5-13D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			K5D		Toplam
			1	2	
K8	1	Frekans	14	1	15
		%	77,8%	5,6%	83,3%
2	2	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve bu pazarlarda reklam-tutundurma araçları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-13E'de görüldüğü üzere %61,1; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %22,2'dir. Mamulü iç ve dış pazarlarda aynı marka adıyla satan ve reklam ve tutundurma araçları ile ilgili araştırma yapan/yaptıranların oranı %16,7'dir.

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve bu pazarlarda dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-13F'de görüldüğü üzere %77,8; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %5,6'dır. Mamulü iç ve dış pazarlarda aynı marka adıyla satan ve dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapan/yaptıranların oranı %16,7'dir.

TABLO 5-13E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

		K5E		Toplam	
		1	2		
K8	1	Frekans	11	4	15
		%	61,1%	22,2%	83,3%
	2	Frekans	3		3
		%	16,7%		16,7%
Toplam	Frekans	14	4	18	
	%	77,8%	22,2%	100,0%	

TABLO 5-13F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			K5F		Toplam
			1	2	
K8	1	Frekans	14	1	15
		%	77,8%	5,6%	83,3%
	2	Frekans	3		3
		%	16,7%		16,7%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

Uluslararası pazarlarda mamulü iç pazardakinden farklı marka adıyla satan ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı tablo 5-13G'de görüldüğü gibi % 83,3; fakat uluslararası pazarlarda iç pazardakiyle aynı marka adı kullanan ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı % 11,1 dir.

TABLO 5-13G Rakiplerle İlgili Araştırmalar – Uluslararası Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

		K5G		Toplam
		1	2	
K8	1	Frekans	15	15
		%	83,3%	83,3%
2	Frekans	2	1	3
	%	11,1%	5,6%	16,7%
Toplam	Frekans	17	1	18
	%	94,4%	5,6%	100,0%

5.3.3.11. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/Yaptırılması- Farklı Dış Pazarlarda İç Pazardakinden Farklı Markalar Kullananlar Arasındaki Ortak Frekanslar

Farklı dış pazarlarda iç pazarla aynı olmayan, aynı zamanda dış pazarlarda da birbirinden farklı marka adı kullanan ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 14A'da görüldüğü üzere % 66,7; araştırma yapmayan yaptırmayanların oranı %13,3'dür. Tüm dış pazarlarda aynı fakat, iç pazardakinden farklı marka adını kullanan ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı %20'dir.

Farklı dış pazarlarda iç pazarla aynı olmayan, aynı zamanda dış pazarlarda da birbirinden farklı marka adı kullanan ve mamulün pazar payı ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 14B'de görüldüğü üzere % 73,3; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %6,7'dir. Tüm dış pazarlarda aynı fakat, iç pazardakinden farklı marka adını kullanan ve mamulün pazar payıyla ilgili ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı %20'dir.

TABLO 5-14A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			K5A		Toplam
			1	2	
K9	1	Frekans	3		3
		%	20,0%		20,0%
	2	Frekans	10	2	12
		%	66,7%	13,3%	80,0%
Toplam		Frekans	13	2	15
		%	86,7%	13,3%	100,0%

TABLO 5-14B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			K5B		Toplam
			1	2	
K9	1	Frekans	3		3
		%	20,0%		20,0%
	2	Frekans	11	1	12
		%	73,3%	6,7%	80,0%
Toplam		Frekans	14	1	15
		%	93,3%	6,7%	100,0%

Farklı dış pazarlarda iç pazarla aynı olmayan, aynı zamanda dış pazarlarda da birbirinden farklı marka adı kullanan ve hem mamul özellikleriyle hem de mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-14C ve 5-14D'de görüldüğü üzere görüldüğü üzere % 73,3, araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %6,7'dir. Tüm dış pazarlarda aynı fakat, iç pazardakinden farklı marka adını kullanan ve hem mamul özellikleri hem de mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı %20'dir.

TABLO 5-14C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

		KSC		Toplam
		1	2	
K9	1	Frekans	3	3
		%	20,0%	20,0%
2	Frekans	11	1	12
	%	73,3%	6,7%	80,0%
Toplam	Frekans	14	1	15
	%	93,3%	6,7%	100,0%

TABLO 5-14D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			KSD		Toplam
			1	2	
K9	1	Frekans	3		3
		%	20,0%		20,0%
2	2	Frekans	11	1	12
		%	73,3%	6,7%	80,0%
Toplam		Frekans	14	1	15
		%	93,3%	6,7%	100,0%

Farklı dış pazarlarda iç pazarla aynı olmayan, aynı zamanda dış pazarlarda da birbirinden farklı marka adı kullanan ve reklam-tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-14E'de görüldüğü üzere % 53,3; araştırma yapmayan yaptırmayanların oranı %26,7'dir. Tüm dış pazarlarda aynı fakat, iç pazardakinden farklı marka adını kullanan ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı %20'dir.

Farklı dış pazarlarda iç pazarla aynı olmayan, aynı zamanda dış pazarlarda da birbirinden farklı marka adı kullanan ve dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-14F'de görüldüğü üzere % 73,3; araştırma yapmayan/yaptırmayanların oranı %6,7'dir. Tüm dış pazarlarda aynı fakat, iç pazardakinden farklı marka adını kullanan ve dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı %20'dir.

TABLO 5-14E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

		K5E		Toplam
		1	2	
K9	1	Frekans	3	3
		%	20,0%	20,0%
	2	Frekans	8	12
		%	53,3%	26,7%
Toplam	Frekans	11	4	15
	%	73,3%	26,7%	100,0%

TABLO 5-14F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı

			K5F		Toplam
			1	2	
K9	1	Frekans	3		3
		%	20,0%		20,0%
	2	Frekans	11	1	12
		%	73,3%	6,7%	80,0%
Toplam		Frekans	14	1	15
		%	93,3%	6,7%	100,0%

Farklı dış pazarlarda iç pazarla aynı olmayan, aynı zamanda dış pazarlarda da birbirinden farklı marka adı kullanan ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-14G'de görüldüğü üzere % 80,0'dir. Tüm dış pazarlarda aynı fakat, iç pazardakinden farklı marka adını kullanan ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı %20'dir.

**TABLO 5-14G Rakiplerle İlgili Araştırmalar-
Farklı Pazarlarda Farklı Marka Kullanımı**

			K5G	Toplam
			1	
K9	1	Frekans	3	3
		%	20,0%	20,0%
	2	Frekans	12	12
		%	80,0%	80,0%
Toplam		Frekans	15	15
		%	100,0%	100,0%

5.3.3.12. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/Yaptırılması- Uluslararası Pazarlarda Mamul Ambalajının Farklılaştırılması Arasındaki Ortak Frekanslar

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15A'da görüldüğü üzere %33,3, ambalajı farklılaştırma gereği duymayan ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıranların oranı da %33,3'dür. Kararsız kalan %22,2'lik bir bölüm de tüketicilere ilişkin araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve mamulün pazar payıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15B'de görüldüğü üzere %33,3, ambalajı farklılaştırma gereği duymayan ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıranların oranı da %33,3'dür. Kararsız kalan %22,2'lik bir bölüm de tüketicilere ilişkin araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-15A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar- Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

			K5A		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	4		4
		%	22,2%		22,2%
	3	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	4	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	5	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

TABLO 5-15B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

			K5B		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	4		4
		%	22,2%		22,2%
	3	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve mamul özellikleriyle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15C'de görüldüğü üzere %33,4, ambalajı farklılaştırma gereği duymayan ve mamul özellikleriyle ilgili araştırma yapan/yaptıranların oranı %33,3'dür. Kararsız kalan %22,2'lik bir bölüm mamul özellikleriyle ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15D'de görüldüğü üzere %33,4, ambalajı farklılaştırma gereği duymayan ve mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıranların oranı da %33,3'dür. Kararsız kalan %22,2'lik bir bölüm de mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-15C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar –Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

			K5C		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	4		4
		%	22,2%		22,2%
	3	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
Toplam	Frekans	16	2	18	
	%	88,9%	11,1%	100,0%	

TABLO 5-15D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar-Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

			K5D		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	4		4
		%	22,2%		22,2%
	3	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve reklam - tutundurma araçları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15E'de görüldüğü üzere %27.8'dir. Ambalajı farklılaştırma gereği duymayan %27.8'lik bölüm ile ambalajı farklılaştırma konusunda kararsız kalan %22.2'lik bölümler, reklam ve tutundurma araçları ile ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır. Ambalajı farklılaştırma gereği duyan, %11,1'lik bölüm, farklılaştırma gereği duymayan %5.6'lık bölüm ve farklılaştırma konusunda kararsız kalan %5,6'lık bölüm de reklam ve tutundurma araçları ile ilgili araştırma yapmamakta/yaptırmamaktadır.

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15F'de görüldüğü üzere %38.9'dur. Ambalajı farklılaştırma gereği duymayan %27.8'lik bölüm ile ambalajı farklılaştırma konusunda kararsız kalan %27,8'lik bölüm de dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-15E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar – Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

			KSE		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	3	1	4
		%	16,7%	5,6%	22,2%
	3	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	4	Frekans	3	2	5
		%	16,7%	11,1%	27,8%
	5	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
Toplam		Frekans	14	4	18
		%	77,8%	22,2%	100,0%

TABLO 5-15F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar - Mamul Ambalajının Farklılaştırılması

			K5F		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	3	1	4
		%	16,7%	5,6%	22,2%
	3	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-15G'de görüldüğü üzere %38.9'dur. Ambalajı farklılaştırma gereği duymayan %33.3'lük bölüm ile ambalajı farklılaştırma konusunda kararsız kalan %22.2'lik bölüm rakiplerle ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

**TABLO 5-15G Rakiplerle İlgili Araştırmalar-
Mamul Ambalajının Farklılaştırılması**

			K5G		Toplam
			1	2	
K10	1	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	2	Frekans	4		4
		%	22,2%		22,2%
	3	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

5.3.3.13. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/Yaptırılması- İhraç Edilen Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu Arasındaki Ortak Frekanslar

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara adapte edenler ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16A'da görüldüğü üzere %72,2'dir. Adaptasyon gereği duymayan %5,6 ve adaptasyon konusunda kararsız olan %11,1'lik bölümler de araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara adapte edenler ve mamulün pazar payı ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16B'de görüldüğü üzere %72,2'dir. Adaptasyon gereği duymayan %5,6 ve adaptasyon konusunda kararsız olan %11,1'lik bölümler de araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-16A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar- Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			K5A -		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans	1		1
		%	5,6%		5,6%
	3	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	8	1	9
		%	44,4%	5,6%	50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

TABLO 5-16B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar- Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			K5B		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans	1		1
		%	5,6%		5,6%
	3	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
	4	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara adapte edenler ve mamul özellikleri ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16C'de görüldüğü üzere %72.2'dir. Adaptasyon gereği duymayan %5,6 ve adaptasyon konusunda kararsız olan %11,1'lik bölümler de araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara adapte edenler ve mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16D'de görüldüğü üzere %72.2'dir. Adaptasyon gereği duymayan %5,6 ve adaptasyon konusunda kararsız olan %11,1'lik bölümler de araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-16C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar- Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			K5C		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans	1		1
		%	5,6%		5,6%
	3	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
	4	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%	-	50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

TABLO 5-16D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar- Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			K5D		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans	1		1
		%	5,6%		5,6%
	3	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	8	1	9
		%	44,4%	5,6%	50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara uygun hale getiren ve reklam-tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16E'de görüldüğü üzere %66,6'dır. Adaptasyonu uygun gören %11,2'lik, adaptasyonu uygun görmeyen ve adaptasyon konusunda kararsız kalan %5,6'lık bölümler araştırma yapmamakta/yaptırmamaktadır.

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara uygun hale getiren ve dağıtım kanallarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16F'de de görüldüğü üzere %77,8'dir. Adaptasyon konusunda kararsız olan %16,7'lik bölüm dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-16E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar- Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			KSE		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans		1	1
		%		5,6%	5,6%
	3	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
	4	Frekans	4	1	5
		%	22,2%	5,6%	27,8%
	5	Frekans	8	1	9
		%	44,4%	5,6%	50,0%
Toplam		Frekans	14	4	18
		%	77,8%	22,2%	100,0%

TABLO 5-16F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar- Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			KSF		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans		1	1
		%		5,6%	5,6%
	3	Frekans	3		3
		%	16,7%		16,7%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

Dış pazarlara ihraç edilen mamullerle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara uygun hale getiren ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-16G'de görüldüğü üzere %77,8'dir. Adaptasyonu uygun görmeyen %5,6'lık bölüm ve adaptasyon konusunda kararsız olan %11,1'lik bölüm de rakiplerle ilgili araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.

TABLO 5-16G Rakiplerle İlgili Araştırmalar – Mamulle İlgili Reklam ve Diğer Tutundurma Araçlarının Adaptasyonu

			KSG		Toplam
			1	2	
K11	2	Frekans	1		1
		%	5,6%		5,6%
	3	Frekans	2	1	3
		%	11,1%	5,6%	16,7%
	4	Frekans	5		5
		%	27,8%		27,8%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

5-3.3.14. İhracat Yapılan Ülke Pazarının Rekabet Koşullarıyla İlgili Olarak Araştırma Yapılması/Yaptırılması- İhraç Edilen Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Farklı Ülke Pazarlarına Adaptasyonu Arasındaki Ortak Frekanslar

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve tüketicilere ilişkin araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17A'da görüldüğü üzere %77,7, yapmayan/yaptırmayanların oranı %22,2'dir. İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte etmede kararsız kalan %11,1'lik bölüm tüketicilere ilişkin araştırmalar yapmakta/yaptırmaktadır.

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve mamulün pazar payı ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17B'de görüldüğü üzere % 83,3'dür. Araştırma yapmayan/yaptırmayan %11,1'lik bölümün %5,6'sı mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte ederken, diğer %5,6'lık bölüm adaptasyon konusunda kararsız kalmıştır.

TABLO 5-17A Tüketicilere İlişkin Araştırmalar - Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

			K5A		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	2		2
		%	11,1%		11,1%
	4	Frekans	6	1	7
		%	33,3%	5,6%	38,9%
	5	Frekans	8	1	9
		%	44,4%	5,6%	50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

TABLO 5-17B Mamulün Pazar Payı İle İlgili Araştırmalar – Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

			K5B		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
	4	Frekans	6	1	7
		%	33,3%	5,6%	38,9%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve mamul özellikleri ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17C'de görüldüğü üzere % 83,3'dür. Araştırma yapmayan/yaptırmayan %11,1'lik bölümün %5,6'sı mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte ederken, diğer %5,6'lık bölüm adaptasyon konusunda kararsız kalmıştır.

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve mamulün fiyatı ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17D'de görüldüğü üzere % 83,3'dür. Araştırma yapmayan/yaptırmayan %11,1'lik bölümün %5,6'sı mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte ederken, diğer %5,6'lık bölüm adaptasyon konusunda kararsız kalmıştır.

TABLO 5-17C Mamul Özellikleri İle İlgili Araştırmalar – Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

			K5C		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
	4	Frekans	6	1	7
		%	33,3%	5,6%	38,9%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

TABLO 5-17D Mamulün Fiyatı İle İlgili Araştırmalar – Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

			K5D		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
	4	Frekans	7		7
		%	38,9%		38,9%
	5	Frekans	8	1	9
		%	44,4%	5,6%	50,0%
Toplam		Frekans	16	2	18
		%	88,9%	11,1%	100,0%

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve reklam-tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapan yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17E'de görüldüğü üzere %72,2'dir. Reklam ve tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapmayan/yaptırmayan %22,2'lik bölümün %16,7'si ihraç edilen mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte ederken, geri kalan %5,6'sı adaptasyon konusunda kararsız kalmıştır.

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17F'de görüldüğü üzere %88,9'dur. İhraç edilen mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte etme konusunda kararsız olan %11,1'lik bölümün %5,6'sı dağıtım kanalları ile ilgili araştırma yapar/yaptırırken, diğer %5,6'lık bölüm araştırma yapmamakta/yaptırmamaktadır.

TABLO 5-17E Reklam ve Tutundurma Araçları İle İlgili Araştırmalar – Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

			KSE		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
	4	Frekans	6	1	7
		%	33,3%	5,6%	38,9%
	5	Frekans	7	2	9
		%	38,9%	11,1%	50,0%
Toplam		Frekans	14	4	18
		%	77,8%	22,2%	100,0%

TABLO 5-17F Dağıtım Kanalları İle İlgili Araştırmalar – Mamulün Konumlandırma Stratejisinin Adaptasyonu

			KSF		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
	4	Frekans	7		7
		%	38,9%		38,9%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

İhraç ettiği mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı Tablo 5-17G'de görüldüğü üzere %88,9'dur. İhraç edilen mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte etme konusunda kararsız olan %11,1'lik bölümün %5,6'sı rakiplerle ilgili araştırma yapar/yaptırırken, diğer %5,6'lık bölüm araştırma yapmamakta/yaptırmamaktadır.

**TABLO 5-17G Rakipler İle İlgili Araştırmalar-
Mamulün Konumlandırma Stratejisinin
Adaptasyonu**

			KSG		Toplam
			1	2	
K12	3	Frekans	1	1	2
		%	5,6%	5,6%	11,1%
	4	Frekans	7		7
		%	38,9%		38,9%
	5	Frekans	9		9
		%	50,0%		50,0%
Toplam		Frekans	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%

5.3.4. Anket Çalışmasında Elde Edilen Bulguların Özeti

Türkiye'de beyaz eşya üreticisi ihracatçı işletmelerin uluslararası pazarlama karmasında adaptasyon çalışmalarıyla ilgili olarak yapılan bu anket araştırmasında elde edilen bulguların başlıcaları aşağıda verilmiştir.

- Araştırmayı katılan işletme yöneticilerinin % 72 lik bölümü belli kültürel özelliklere ait bir mamulü ihraç ettiklerini belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin % 56'sı ihraç pazarlarındaki yasal prosedürlerin Türkiye pazarına benzer özellikler taşıdığını belirtirken, % 44'lük bir bölüm bu konuda kararsız kalmıştır.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu ihraç pazarlarında yasal prosedürlerle ilgili bilgi edinmede bir zorlukla karşılaşmadıklarını ve bu pazarlarda rekabet koşullarıyla ilgili olarak araştırma yapmakta/yaptırmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırmalar % 94,4 oranında olmak üzere en çok dağıtım kanalları ve rakiplerle ilgili; en az % 77,8 oranında reklam ve tutundurma araştırmaları ile ilgilidir.
- Yöneticilerin tamamı uluslararası pazarlara girerken adaptasyon çalışması yaptıklarını belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu uluslararası pazarlara girmekle işletmenin organizasyon yapısında değişiklik meydana geldiğini ifade etmişlerdir..
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu uluslararası pazarlarda iç pazardan farklı marka adı kullandıklarını; ayrıca farklı pazarlarda da birbirlerinden farklı markalar kullandıklarını ifade etmişlerdir.
- Uluslar arası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve bu pazarlarda reklam-tutundurma araçlarını pazara adapte edenlerin oranı % 72'dir.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte ettiklerini belirtmişlerdir.

- Ülkelerarası yasal uygulama farklılıklarının çalışma koşullarını etkilediğini belirten yöneticiler toplamın % 72'sidir.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu ihraç ettikleri mamulün dış pazarlarda belli, kesin, standart özellikleri olduğunu ve garanti-servisin satınalma kararlarında önemli etkisi olduğunu belirtmişlerdir.
- Yöneticilerin % 66'sı tek tip reklam çalışması ile farklı uluslararası pazarlara hitap edebilmenin güç olduğunu belirtirken, % 17'si güç olmadığını belirtmiştir.
- Uluslararası pazarlara girerken adaptasyon çalışmaları yapan ve bu çalışmalar nedeniyle işletmelerinin organizasyon yapısının değiştiğini belirtenlerin oranı % 83.3'dür.
- Yöneticilerin büyük çoğunluğu uluslararası pazarlara girerken adaptasyon çalışmalarında tüketicilerle, mamulün pazar payıyla, mamulün fiyatıyla, reklam-tutundurma araçlarıyla, dağıtım kanalları ve rakiplerle ilgili olarak araştırma yapmakta/yaptırmaktadır.
- Farklı pazarlar için yapılan adaptasyon çalışmalarında, iç pazardan farklı marka adı kullananlar % 83 oranındayken, mamul ambalajını farklılaştıranlar % 38,9; reklam ve diğer tutundurma araçlarını bu pazarlara uygun hale getirenler % 77,8; konumlandırma stratejisini bu pazarlara adapte edenler % 88,9 ve mamul etiketlerini bu pazarlara göre farklılaştıranlar % 83,4 oranındadır.
- Mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte eden ve tüketicilere ilişkin olarak araştırma yapan/yaptıran yöneticilerin oranı % 77,7; mamulün pazar payıyla, mamul

özellikleriyle ve mamulün fiyatıyla ilgili olarak her üçünde de aynı oranda olmak üzere % 83,3; reklam ve tutundurma araçlarıyla ilgili olarak % 72,2; dağıtım kanallarıyla ve rakiplerle ilgili olarak % 88,9'dur.

- Uluslararası pazarlarda mamul ambalajını farklılaştıran ve tüketicilerle, mamulün pazar payıyla mamul özellikleriyle, rakiplerle, mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticiler, beşinde de aynı olmak üzere, toplamın % 33,4'ü; reklam-tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıranlar % 27,8'i; dağıtım kanallarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıranlar % 38,9'dur.
- İhraç edilen mamulle ilgili reklam-tutundurma araçlarını bu pazarlara uygun hale getiren ve tüketicilerle, mamulün pazar payıyla; mamul özellikleriyle, mamulün fiyatıyla ilgili araştırma yapan/yaptıran yöneticiler, dördünde de aynı olmak üzere, toplamın % 72,2'si; reklam-tutundurma araçlarıyla ilgili araştırma yapan/yaptıranlar % 66,6'sı; dağıtım kanalları ve rakiplerle ilgili araştırma yapan/yaptıranlar, her ikisinde de aynı olmak üzere toplam % 77,8'dir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde uluslararası pazarlar işletmelerin karlarını arttırmaları ve varlıklarını sürdürmelerinde önemli bir temel oluşturmaktadır. Tüm dünyada bu pazarlardaki faaliyetlerinin artmasıyla, özellikle 1980 yılı sonrasında işletmelerin uluslararasılaşma süreci de hızlanmıştır. Dış pazarlarda faaliyette bulunmanın işletmelere sağlayacağı çeşitli faydalar vardır. Bu faydalar; işletmenin varlığını sürdürmesi, dış pazarlardaki satış ve kar potansiyeli, kullanılmayan kapasite için çıkış yolu olması, satış ve üretimde istikrar sağlanması, geçmişteki yatırımları yeni pazarlarda değerlendirme, kendi ülkelerinin teşviklerinden yararlanma, ölçek ekonomisinden yararlanma, yeni mamul geliştirme ve Ar-Ge için kaynak oluşturma, teknoloji avantajından yararlanma, iç pazarda rekabetin çok artması ve bazı dış pazarlarda tüketicilerin daha zengin olmalarıdır.

Uluslararası pazarlamada temel strateji alternatifleri olan standardizasyon ve adaptasyonla ilgili ilk gelişmeler 1960'lı yılların sonlarında tartışılmaya başlanmıştır. R. Bartels 1968 yılında ele aldığı "Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Farklı mıdır?" adlı makalesinde pazarlama teknolojisinin evrensel bir geçerliliği ve uygulaması olduğunu ve pazarlama teknolojisinin geçerli olup olmayacağının uygulandığı çevre koşullarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Standardizasyon konusunu inceleyen öncü bilimadamlarından R.Buzzel, "Çokuluslu Pazarlamayı Standardize

Edebilirmisiniz" adlı makalesinde direkt olarak bu konuyu ele alıp incelemiştir.. Buzzell'e göre ölkelerarası ticari engellerin azalması ve yeni pazar fırsatlarının çekiciliği birçok endüstride çokuluslu işletmelerin ortaya çıkmasına yolaçmıştır. Farklı ölkeler için ortak pazarlama politikaları ve bunların uygulanmasından bazı potansiyel faydalar sağlanabilmektedir. Buzzell'e göre, standardizasyonun potansiyel faydalarına rağmen, şirketlerin büyük çoğunluğu her ulusal pazarın farklı olduğunu bilincindedir. Bu farklılıklar standardizasyona karşı başlıca engelleri oluşturmaktadır ve bunların varolacağı unutulmamalıdır. W.J.Keegan, farklı durum ve koşulların farklı stratejileri gerektirdiğinin ve bir işletmenin hangi koşullarda, hangi stratejiyi izlemesi gerektiğinin ancak bu stratejilerin ayrıntılı bir şekilde ele alınmasıyla belirlenebileceğini ifade etmiştir. Keegan sözkonusu temel standardizasyon ve adaptasyon strateji alternatiflerini 5 grupta formüle etmiştir. Günümüzde de hala geçerliliğini koruyan bu alternatifler; "standart mamul-standart tutundurma", "standart mamul-tutundurmada adaptasyon", "mamulde adaptasyon-standart tutundurma", "hem mamulde hem tutundurmada adaptasyon" ve "yeni mamul-yeni tutundurma" stratejileridir. Standardizasyon kavramı, T.Levitt'in 1983 yılında yayınladığı "Pazarların Globalleşmesi" adlı ünlü makalesinde global açıdan değerlendirilmiş, bu tarihten sonra "globalleşme" literatürde yoğun şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Levitt'e göre, günümüzde hızla gelişmekte olan teknoloji, iletişim, ulaşım ve seyahati kolaylaştırmakta; dünyadaki farklılıkları ortadan kaldırmaya ve birçok yönden homojenleşmeye doğru itici bir etki yapmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda standart tüketim malları için global pazarlar ortaya çıkmakta ve işletmeler üretimde, pazarlamada ve yönetimde büyük ölçüde ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar. Pazarlar

artık globalleşmekte, “çokuluslu ticaret” ve “çokuluslu işletmeler” ömürlerinin sonuna yaklaşmaktadır. Zira, çokuluslu işletme birçok ülkede faaliyet gösterirken mamullerini o ülkelere adapte ederek nisbi olarak yüksek maliyetlerle çalışmakta, buna karşılık, global işletme sanki tüm dünya (veya dünyanın büyük kısımları) tek bir bütünmüş gibi, kesin bir süreklilikle ve nisbi olarak düşük maliyetlerle faaliyet göstermekte ve aynı mamulleri her yerde standart mamul olarak satmaktadır. Hangi stratejinin daha iyi olduğu artık bir kanaat ; ya da tercih meselesi değil, bir zorunluluk haline gelmektedir.

Mamulün uluslararası pazarlara standart bir biçimde ve standart bir marka ile sunulması globalleşmenin ve global firmaların temel felsefesini oluşturmaktadır. Standardizasyon, “pazarlama programlarının standardizasyonu” ve “pazarlama süreçlerinin standardizasyonu” şeklinde iki ayrı yönüyle ele alınabilir. Pazarlama programları pazarlama karması unsurlarının çeşitli yönlerini ele alırken, pazarlama süreçleri, bu programların uygulanması ve geliştirilmesinde kullanılan ve yardımcı olan araçları ifade etmektedir. Pazarlama programlarının standardizasyonunu, hedef pazar, pazarın konumu, mamulün niteliği, çevre ve örgütsel faktörler etkilemektedir. Standardizasyon stratejisinin seçilmesiyle işletmeler, ölçek ekonomisi, araştırma-geliştirme faaliyetleri, mamul geliştirme, satış sonrası hizmetler ve stok kontrolü, tutundurma faaliyetleri, marka ve ürüne bağlılık, ihracat avantajları sağlayabilirler.

Uluslararası pazarlama karmasının adaptasyonunu savunan görüşler mamulü tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre adapte etmenin, standardizasyon yoluyla maliyetleri düşürerek karları arttırmaktan daha etkin olduğunu kabul ederler. Mamulün kullanım koşullarının farklılığı, ülke insanların alışkanlıkları tercihleri, zevkleri ve değer yargıları, kişi başına gelirin ülkeler arasındaki dağılımı yerel pazarlardaki yasalar, hükümetlerin vergi, teşvik ve ithalat düzenlemeleri, kültürel farklılıklar, adaptasyonu zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası pazarlamada temel stratejiler olan standardizasyon ve adaptasyonun yanısıra karma yaklaşımda, global düşünüp yerel uygulama söz konusu olmaktadır. Global rekabetin arttığı günümüzde, uluslararası pazar bölümlendirme stratejisi global firmalar için kaçınılmazdır. Bu yolla adaptasyon ve standardizasyon stratejilerinin avantajlarından yararlanılabilir. Dünya çapında benzer özellikler taşıyan pazar bölümlerinde pazarlama çabaları standardize edilirken, farklı özellikler taşıyan pazar bölümlerinde pazarlama çabaları farklılaştırılır ve adapte edilir. Günümüzde uluslararası pazarlamada strateji seçiminde temel alınan standardizasyon ve adaptasyon alternatiflerinden biri veya diğerinin seçimi ve uygulanması farklı durum ve koşullara bağlıdır. Yöneticiler stratejik kararları alırken tüm dünyayı düşünmek zorundadır. Fakat ülkeler arasında kültürel, sosyal ve çevre faktörlerinin farklılığından dolayı pazarlama planlarında ve pazarlama karması unsurlarında gerekli değişiklikleri yapmalı ve adaptasyona gitmelidirler. İşletmelerin global stratejileri, yerel istek ve ihtiyaçlar, gelenekler ve çevre koşullarına uygun olarak yerel yöneticilerin katılımıyla uygulanmaktadır. Çünkü yerel ve kültürel engeller standardizasyonu

güçleştirmektedir. Global düşünüp yerel hareket etme stratejisi, "glokalizasyon" (glocalization) olarak adlandırılmaktadır.

Uluslararası pazarlama karmasında strateji seçimini etkileyen çevre faktörlerinden, kültürel faktörlerin başlıca olarak, maddi kültür, dil, estetik, eğitim, din, davranış ve değerler, sosyal organizasyonlar belirtilebilir. Bu faktörler gibi, ülkeden ülkeye büyük değişiklikler gösteren yasal çevre faktörleri, mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanallarıyla ilgili stratejilerinin seçiminde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Başlıca ekonomik çevre faktörleri olarak, pazarın büyüklüğü, ekonomik yapı ve ticaret engelleri de sözkonusu seçimi etkilemektedirler.

Anket çalışmasında elde edilen bulgulara göre, Türkiye'de beyaz eşya üreticisi ithalatçı işletme yöneticilerinin tamamı uluslararası pazarlara girerken adaptasyon çalışmaları yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan yöneticiler, ihraç ettikleri mamulün belli kültürlere has özellikleri olduğunu ve uluslararası pazarlarda belli, kesin, standartlar taşıdığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu adaptasyon çalışmaları nedeniyle organizasyon yapılarının değiştiğini ve mamul markasını dış pazarlarda iç pazardan farklı olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 66'sı tek tip reklam çalışması ile uluslararası pazarlara hitap edebilmenin güç olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu ihracat yaptıkları uluslararası pazarlarda yasal prosedürlerle ilgili bilgi edinmede bir zorlukla karşılaşmadıklarını ve bu pazarlarda rekabet koşullarıyla ilgili olarak araştırma yapmakta/yaptırmakta

olduklarını ifade etmişlerdir. Ençok dağıtım kanalları ve rakiplerle ilgili olarak araştırma yapılmakta olup, yöneticilerin % 94,4'ü; en az düzeyde de reklam-tutundurma ile ilgili olarak % 77,8'i araştırma yapmakta/yaptırmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu mamulün konumlandırma stratejisini farklı ülke pazarlarına adapte etmektedir. Yöneticilerin % 72'si uluslararası pazarlarda mamul ambalajının farklılaştırıldığını belirtmekle birlikte, ancak % 33,4'ü tüketicilerle, mamulün pazar payıyla, mamul özellikleriyle, rakiplerle, mamulün fiyatıyla, reklam-tutundurma araçlarıyla ve dağıtım kanallarıyla ilgili araştırma yaptıklarını/yaptırdıklarını ifade etmişlerdir.

Bu çalışmanın temelini oluşturan teorik çerçeve ile uygulanan anket araştırmasının bulguları ışığında, beyaz eşya üreticisi ve ihracatçı işletmelerin adaptasyon çalışmalarıyla ilgili olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

- Ülkeler arasında kültürel, yasal ve ekonomik farklılıklar nedeniyle pazarlama plan ve programlarının yerel koşullara adapte edilmesi zorunluluğu vardır.
- İşletmelerin global stratejileri, yerel istek ve ihtiyaçlarla çevre koşullarına uygun bir biçimde, yerel yöneticilerin de katılımıyla uygulanmalıdır.
- İşletmeler adaptasyon çalışmalarında ihraç pazarlarını oluşturan uluslararası pazarlarda yasal prosedürler, mamul standartları, mamul ambalajı, mamulün konumlandırma stratejisi ve rekabet koşullarıyla ilgili olarak yeterli düzeyde bilgi sahibi olmalıdırlar.

- İşletmeler özellikle tüketiciler, mamulün pazar payı, mamulün fiyatı, reklam-tutundurma araçları, dağıtım kanalları ve rakiplerle ilgili olarak etkin bir biçimde araştırma yapmalı/yaptırmalıdır.
- İşletmeler uluslararası pazarlarda marka kullanımında tüketicilerin istek ve değer yargılarını gözönünde bulundurmalıdır.
- İşletmeler uluslararası pazarlamada temel strateji alternatifleri olan standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin sağlayacağı bazı avantajlardan yararlanmakla birlikte, global rekabetin arttığı günümüzde, benzer özellikler taşıyan uluslararası pazar bölümlerini gözönünde bulundurarak stratejik kararlarında global düşünmeli ve yerel uygulama yapmalıdır.

ÖZET

Uluslararası pazarlama işletmeler için gitgide artan bir biçimde önem kazanmış, tüm dünyada işletmelerin uluslararasılaşma süreci özellikle 1980 yılından sonra hayli hızlanmıştır. Bu bağlamda uluslararası pazarlamada işletmelerin izleyebileceği stratejiler de önem kazanmış ve pazarlama literatüründe bu stratejilerle ilgili yayınlar da hızla çoğalmıştır. Bu çalışmada uluslararası pazarlamada izlenebilecek stratejiler söz konusu yayınlar ışığında ele alınarak incelenmiştir.

Tez çalışması beş bölümden oluşmuştur. Giriş niteliğindeki birinci bölümde, dünya ticaretindeki son gelişmeler, bu alandaki son veriler ışığında ele alınarak değerlendirilmiş; sonra, işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmelerinin ve faaliyette bulunmak istemelerininin başlıca nedenleri incelenmiş; bu çerçevede uluslararası pazarlara girmenin işletmelere sağlayabileceği çeşitli yararlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejileriyle ilgili görüşler tarihsel gelişim süreci içinde ele alınmıştır. Burada ulusal pazarlamadan, uluslararası pazarlamaya geçişte öncü yaklaşımların incelenmesinden sonra, standardizasyon ve adaptasyon

stratejileri konusunda ilk görüşlere yer verilmiş; daha sonra, bu konuda Warren J. Keegan'ın günümüzde de hala geçerliliğini koruyan standardizasyon ve adaptasyonla ilgili temel strateji alternatifleriyle, Theodore Levitt'in pazarların globalleşmesi konusunda bir dönüm noktası sayılabilecek görüşleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde günümüzde uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini savunan görüşler ile karma yaklaşım olarak, "global düşünüp yerel uygulama" stratejisi incelenmiştir. Bu bölümde sözkonusu stratejilerin uygulanabilirliği ve sağlayacağı yararlar ele alınmıştır. Standardizasyon politikaları temelde tüketici ihtiyaç ve isteklerinde, zevklerinde farklılıkların azalması ve homojenleşmesi varsayımına dayanmaktadır. Standardizasyon stratejisinin işletmelere sağlayacağı yararların başında ölçek ekonomisinden yararlanma ve bunun sağladığı tasarruflar gelmektedir. Standardizasyon, mamul geliştirme, reklâm gibi faaliyetler mamulün standart olması halinde farklı ülkelerde daha kolay uygulanabilmektedir. Standardizasyon politikasının diğer avantajları olarak satış sonrası hizmetler, markaya bağlılık ve garanti politikalarında sağlanan süreklilik sayılabilir.

Adaptasyon stratejisinin uygulanmasıyla işletmelerin daha fazla gelir elde edeceği düşüncesi hakimdir. Mamulü istek ve ihtiyaçlara göre adapte etmek, standardizasyon yoluyla maliyetleri düşürerek karları arttırmaktan daha etkin olmaktadır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun hale getirilen mamul daha fazla satış geliri sağlamakta ve karları arttırmaktadır. Bunun yanısıra kullanım

koşulları, farklı ülke insanların alışkanlıkları ve değer yargıları da adaptasyonu zorunlu kılmaktadır. Adaptasyon çalışmaları bazen de yerel pazarlardaki yasaların gereği doğrultusunda yapılmaktadır. Ülkeler arasındaki büyük ekonomik farklılıklar, farklı satınalma güçleri adaptasyonu gerektiren diğer faktörler olarak sayılabilir.

Karma yaklaşım olarak, "global düşünüp yerel uygulama" stratejisi ele alınmıştır. Bu yaklaşımın temelini, uluslararası pazar bölümlendirme stratejisi oluşturmaktadır; böylece, adaptasyon ve standardizasyonu temel olan iki ana stratejinin avantajlarından yararlanmak mümkün olmaktadır. Dünya çapında birbirine benzeyen ve benzer özellikler taşıyan pazar bölümlerinde pazarlama çabaları standart hale getirilirken, farklı özellikler taşıyan pazar bölümlerinde pazarlama çabaları farklılaştırılmakta ve pazarlama karması yerel ihtiyaç ve isteklere, değişen koşullara göre adapte edilmektedir.

Dördüncü bölümde uluslararası pazarlama karmasında strateji seçimini etkileyen çevre faktörlerine yer verilmiştir. Bu faktörlerden olan kültürel faktörler; maddi kültür, dil, estetik, eğitim, din, davranış ve değerler, sosyal organizasyonlar olarak ele alınmıştır. Yasal çevre faktörlerinin pazarlama karması unsurları olan mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanalları üzerindeki etkileri incelendikten sonra, ekonomik çevre faktörleri olarak, pazarın büyüklüğü, ekonomik yapı ve ticaret engelleri üzerinde durulmuştur.

Uygulamayı oluşturan beşinci b6l6mde, T6rkiye'de beyaz eşya ihracat6ısı ve 6retici işletmelerin adaptasyon faaliyetleriyle ilgili olarak y6r6t6len anket 6alışmasına yer verilmiş ve bunun değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir.

6alışmanın sonu6 ve 6neriler kısmında ise, gerek teorik b6l6mlerden, gerekse uygulama b6l6m6nden ulaşılan bazı sonu6 ve 6nerilere yer verilmiştir.



GÖRÜŞME TARİHİ:/...../1998

GÖRÜŞÜLEN KİŞİYLE İLGİLİ BİLGİLER

ADI SOYADI :
 YAŞI :
 CİNSİYETİ :
 ÜNVANI :
 FİRMAYA GİRİŞ TARİHİ :

FİRMAYLA İLGİLİ BİLGİLER

ADI :
 ADRESİ :
 TELEFONU :
 KURULUŞ TARİHİ :
 FAALİYET ALANI :
 SERMAYESİ :
 ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI :

100'DEN AZ 1
 100-999 2
 1000-9999 3
 10 000 VEYA DAHA FAZLA 4

İHRACAT BİLGİLERİ

CİROSU :

MİLYON DOLAR (USD)
 0-5 1
 5001-10000 2
 10001-15000 3
 15001-20000 4
 20000 ve daha fazla 5

Hangi Pazarlara İhracat Yapıyorsunuz

- a) Avrupa b) Amerika c) Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri
 d) Uzakdoğu e) Afrika f) Diğerleri(Lütfen spesifik olarak belirtiniz)

İhracat yaptığınız ülke sayısı

1-5 1
 6-10 2
 11-15 3
 16 ve daha fazla 4

Ortalama kaç yıldır bu ülkelere ihracat yapıyorsunuz

1-5 arası 1
 6-10 yıl arası 2
 11-25 yıl arası 3
 26 yıl ve üzeri 4

Kesinlikle Katılmıyorum Katılmıyorum Ne katılıyorum Ne katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum

1. İhraç edilen mamul belli kültürlere has özellikler taşımaktadır.

1 2 3 4 5

2. İhraç pazarınız olan ülkelerdeki yasal prosedürler Türkiye pazarına benzer özellikler taşımaktadır.

1 2 3 4 5

3. İhraç pazarınız olan ülkelerin yasal prosedürleriyle ilgili bilgi toplamada bir zorlukla karşılaşılıyor musunuz?

1) Evet

2) Hayır

Cevabınız evet ise ne tür zorluklar : (Lütfen belirtiniz)

.....
.....
.....
.....

4. İhracat yaptığınız ülke pazarının rekabet koşullarıyla ilgili araştırma yapıyor veya yaptırıyor musunuz ?

a) Evet

b) Hayır

5. Cevabınız evet ise aşağıdaki araştırmalardan en fazla hangilerini yapıyor veya yaptırıyorsunuz?

	Yapıyorum / Yaptırıyorum	Yapmıyorum/ Yaptırmıyorum
Tüketicilere ilişkin araştırmalar	1	2
Mamulün pazar payı ile ilgili araştırmalar	1	2
Mamul özellikleri ile ilgili araştırmalar (büyük, ambalaj vb.)	1	2
Mamulün fiyatı ile ilgili araştırmalar	1	2
Reklam ve tutundurma araçları ile ilgili araştırmalar	1	2
Dağıtım kanalları ile ilgili araştırmalar	1	2
Rakiplerle ilgili araştırmalar	1	2

	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	Ne katılıyorum <u>Ne katılmıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	Kesinlikle <u>Katılıyorum</u>
6. Uluslararası pazarlara girmeniz işletmenizin organizasyon yapısını (şemasını) değiştirmiştir.	1	2	3	4	5
7. Uluslararası pazarlar için yerel ihtiyaçlara göre mamulde değişiklikler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Uluslararası pazarlarda mamul iç pazardakinden farklı marka adıyla satılmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Cevabınız "Evet" ise: tüm dış pazarlarda aynı marka adı kullanılmaktadır.	1. Evet	2. Hayır			
10. Uluslararası pazarlarda mamul ambalajı farklılaştırılmaktadır.	1. Evet	2. Hayır			
11. Uluslararası pazarlarda sattığınız mamulle ilgili reklam ve diğer tutundurma araçları bu pazarlara uygun hale getirilmektedir.	1	2	3	4	5
12. İhraç ettiğiniz mamulün konumlandırma stratejisi farklı ülke pazarlarına adapte edilmektedir.	1	2	3	4	5
13. Ülkelerarası yasal uygulama farklılıkları çalışma koşullarını etkilemektedir.	1	2	3	4	5

	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Ne katılıyorum</u> <u>Ne katılmıyorum</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılıyorum</u>
14. Uluslararası pazarlarda sattığınız mamulün bu pazarlarda oturmuş kesin standartlaşmış özellikleri vardır.	1	2	3	4	5
15. İşletmenin rakipleri saldırgan bir pazarlama stratejisi uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
16. Uluslararası pazarlarda sattığınız mamulün servis ve garantisinin satın alma kararlarında önemli bir etkisi vardır.	1	2	3	4	5
17. Tek tip reklam çalışması ile işletmeniz farklı uluslararası pazarlara hitap edebilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Uluslararası pazarlarda kullanılan etiketler ulusal pazarlardan farklıdır.	1	2	3	4	5
19. Uluslararası pazarlara girerken mamulü farklı pazarlara uygun hale getirmek için adaptasyon çalışmaları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

“ULUSLARARASI PAZARLAMADA STANDARDİZASYON - ADAPTASYON STRATEJİLERİ VE TÜRKİYE’DE BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” ADLI DOKTORA TEZİME ANKETİ CEVAPLIYARAK YAPTIĞINIZ KATKIDAN DOLAYI ŞİMDİDEN TEŞEKKÜR EDERİM.

ARAŞ.GÖR. GÖKHAN YOLAÇ

**İ.Ü.İKTİSAT FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ**

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Bennett, Roger. **International Marketing**. London: Kogan Page Limited, 1995.

Bovee, C.L. and J.V. Thill. **Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1992

Cateora, Philip R. **International Marketing**. Eighth Edition. Boston, MA: Irwin, 1993.

Czinkota, Michael R. and Ilkka A. Ronkainen. **International Marketing**. Third Edition. Chicago: The Dryden Press, 1993.

Etzel, M.J., B.J. Walker and W.J. Stanton. **Marketing**. Eleventh Edition. New York: Mc Graw Hill, 1997.

Jeannet, Jean-Pierre and Hubert D. Hennessey. **Global Marketing Strategies**. Second Edition. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1992.

_____. **Global Marketing Strategies**. Third Edition. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1992.

Keegan, Warren J. **Global Marketing Management**. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 9. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

_____. **Pazarlama İlkeleri**. 10. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

Onkvisit, Sak and John J. Shaw. **International Marketing, Analysis and Strategy**. Third Edition, London: Prentice Hall, 1997.

Perreault, William D. Jr. and E. Jerome Mc Carthy. **Basic Marketing, A Global Managerial Approach.** Twelfth Edition International Student Edition, Chicago: Irwin, 1996.

Stanton, William J. And C.Futrell. **Fundamentals of Marketing.** Eighth Edition, New York: Mc Graw Hill, 1997.

Terpstra, V. and R. Sarathy. **International Marketing.** Sixth Edition. Orlando, FL: The Dryden Press, 1994.

_____. **International Marketing.** Seventh Edition, Orlando, FL: The Dryden Press, 1997.

Toyne, Brian and Peter G.P. Walters. **GlobalMarketing Management: A Strategic Perspective.** Second Edition. Boston: Ally an Bacon, 1993.

Usunier, Jean-Claude. **International Marketing: A Cultural Approach.** London: Prentice Hall, 1993.

Walsh, L.S. **International Marketing.** Third Edition, Glasgow: Pitman Publishing, 1993.

MAKALELER

Baalbaki, Imad B. And Naresh K. Malhotra. "Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate". **International Marketing Review.** Vol. 10, No. 1, 1993, s. 19-44.

Bartels, Robert (Çev: Çevik Uraz). "Ulusal ve Uluslararası Pazarlama Farklı mıdır?". **A.İ.T.İ.A. Dergisi.** Sayı 2, 1969, s. 204-212 (Makale aslı, **Journal of Marketing,** Cilt 2, No: 3, Temmuz 1968, s. 56-61).

- Berker, A.Tansu. "A Marketing Oriented Perspective of Standardized Global Marketing". **Journal of Global Marketing**. Vol. ,7(2), 1993, s. 123-130.
- Buzzell, Robert D. "Can You Standardize Multinational Marketing?". **Harvard Business Review**. November-December 1968, s. 102-113.
- Craig, C.Samuel and Susan Douglas. "Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary Perspective". **The Columbia Journal of World Business**. Spring 1996, s. 70-81.
- Douglas, Susan P. And Yoram Wind. "The Myth of Globalization". **Columbia Journal of World Business**. Winter 1987, s. 19-29.
- Ghoshal, Sumantra. "Global Strategy: An Organizing Framework". **Strategic Management Journal**. Vol. 8, 1987, s. 425-440.
- Hamel, Gary and C.K.Prahalad. "Do You Really Have a Global Strategy". **Harvard Business Review**. July-August 1985, s. 139-148.
- Hout, Thomas and E. Porter and Eileen Rudden. "How Global companies Win Out". **Harvard Business Review**. September-October 1982, s. 98-108.
- Jain, Subhash. "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses". **Journal of Marketing**. Vol. 53, January 1989, s. 70-79.
- Kashani, Kamran. "Beware the Pitfalls of Global Marketing". **Harvard Business Review**. September-October 1989, s. 91-98.
- Keegan, Warren J. "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives". **Journal of Marketing**. Vol. 33, No. 1, January 1969, s. 58-62.
- Levitt, Theodora. "The Globalization of Markets". **Harvard Business Review**. May-June 1983, s. 92-102.
- Ohmae, Kenichi. "Managing in a Borderless World". **Harvard Business Review**. May-June, 1989, s. 152-161.

Perlmutter, Howard V. "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation".

Columbia Journal of World Business. Vol 4, January-February 1969,
s. 9-18.

Quelch, John A. And Edward J.Hoff. "Customizing Global Marketing". **Harvard Business Review**. May-June 1986, s. 59-68.

Sorenson, Ralph Z. And Ulrich E. Wirschmann. "How Multinationals View Marketing tandardization". **Harvard Business Review**. May-June 1975, s. 38-54, 166-167.

Shoham, Aviv. "Global Marketing Standardization". **Journal of Global Marketing**. Vol. 9 (1/2) 1995, s. 91-119.

Wang, Cheng Lu. "The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global Marketing Strategy Development". **Journal of Global Marketing**. Vol. 10, No. 1, 1996, s. 89-107.

Wind, Yoram, Susan P. Douglas and Howard V. Perlmutter. "Guidelines for Developing International Marketing Strategies". **Journal of Marketing**. Vol. 37, No. 2, April 1973, s. 14-23.

Yip, George S., Pierre M. Loewe and Michael Y. Yoshino. "How to Take Your Company to the Global Market". **Columbia Journal of World Business**. Vol. XXIII, No. 4, Winter 1998, s. 37-48.

İSTATİSTİK VE TEBLİĞLER

Deeny, Michael. "Trends in International Trade and Implications For Developing Countries". TÜSIAD, **Uluslar arası Pazarlamada Yeni Stratejiler Sempozyumu**, İstanbul 1990 -Tebliği.

International Financial Statistics, October, 1998.

International Monetary Fund. **International Statistical Yearbook**. July, 1998.

