

**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
PAZARLAMA BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI PAZARLARDA ÜRÜN STRATEJİLERİ:  
STANDARDİZASYON, ADAPTASYON VE HAZIR GIDA  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Begüm ŞAHİN**

**Tez Danışmanı**

**Yard. Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU**

**ANKARA-2013**



**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
PAZARLAMA BİLİM DALI**

**ULUSLARARASI PAZARLARDA ÜRÜN STRATEJİLERİ:  
STANDARDİZASYON, ADAPTASYON VE HAZIR GIDA  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Begüm ŞAHİN**

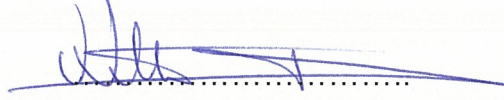
**Tez Danışmanı**

**Yard. Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU**

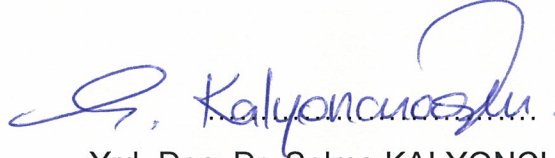
**ANKARA-2013**

## ONAY

Begüm ŞAHİN tarafından hazırlanan “Uluslararası Pazarlarda Ürün Stratejileri: Standardizasyon, Adaptasyon ve Hazır Gıda Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 06.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı /Pazarlama Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU



Yrd. Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE

## ÖZET

**ŞAHİN, Begüm, Uluslararası Pazarlarda Ürün Stratejileri: Standardizasyon, Adaptasyon ve Hazır Gıda Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.**

Günümüz dünyasında teknolojinin sağlamış olduğu hızlı iletişim ve ulaşım kolaylığı sayesinde tüketiciler ihtiyaç duydukları ürünlere dünyanın her yerinden erişme imkânı bulmaktadır. Bu durum global pazarların doğmasına neden olmaktadır.

Global pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, müşteri memnuniyetini öncelik sayarak geliştirdiği ürün stratejileri, ürün standardizasyonu ve adaptasyonunu kapsamaktadır. Stratejiler, farklı dinamikleri içeren uluslararası pazar çevresinin etkisi altında şekillenmektedir. Pazarlama yöneticileri çevresel faktörleri detaylı bir şekilde analiz ederek standardizasyonda/adaptasyonda derecelendirmeye gitmektedir.

İşletmelerin uluslararası pazarlarda ürün kararlarını verirken global düşünüp yerel hareket etmeleri (glokal yaklaşım) gerekmektedir. Birçok uluslararası işletme benimsedikleri bu yaklaşım sayesinde, global pazarlarda başarıyı yakalamakta ve kazanan olmaktadır.

Çalışmada, bu hususlar doğrultusunda, uluslararası bir işletmenin Türkiye pazarındaki faaliyetleri belli bir ürün üzerinden incelenmiş olup, ürün stratejileri bakımından uygulamaları değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Uluslararası Pazarlama, Standardizasyon, Adaptasyon, Ürün Stratejileri, Glokalizasyon.**

## **ABSTRACT**

**ŞAHİN, Begüm, Product Strategies in International Markets: Standardization, Adaptation and an Application in Convenience Food Sector, Master Thesis, Ankara, 2013.**

In the world of today, technology provides fast communication and easy transportation as the consumers are enabled to reach the products that they need and desire worldwide. According to this situation, global markets have emerged as the new reality of international marketing.

The corporations that are operating in international markets evaluate the product strategies which are standardization and adaptation. The priority of the multinational corporations is focusing on the consumer preferences in the global markets. The strategies are affected by international environment that the international marketers analyze delicately. Regarding to these analyze, the standardization and adaption measurements are decided.

The corporations should think globally and act locally (glocalization) in international markets about product decisions as this attitude provides them to reach the success and become the winner in the global era.

In this thesis, the operations of an international corporation in Turkey are analyzed related to a specific product and this analyze is evaluated via product strategies.

**Keywords: International Marketing, Standardization, Adaptation, Product Strategies, Glocalization.**

## **ÖNSÖZ**

Bu tez çalışmasında, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, pazarlama karması elemanlarından ürün ile ilgili almış olduğu kararlarda standardizasyon ve adaptasyon değerlendirilmiş, bu kararlara etki eden faktörler ile stratejilerin uygulanabilirliği ve derecelendirilmesi incelenmiştir. Bu bağlamda, uluslararası bir işletme olan Unilever'in, Türkiye pazarındaki faaliyetlerine yer verilmiştir. Elde edilen sonucun, benzer faaliyetler içerisinde bulunan diğer işletmelere fayda sağlamasını umut ederim.

Özverili bir süreç isteyen çalışmam boyunca, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, bilgi ve birikimlerini paylaşmasının yanı sıra manevi desteğini de esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Selma Kalyoncuoğlu'na şükranlarımı sunarım.

Çalışmam için gerekli olan bilgileri kolaylıkla edinmemi sağlayan, Unilever Türkiye yetkililerine teşekkürü borç bilirim.

Sevgi, sabır ve desteğini esirgemeyen canım anneme, mutluluk anlarını yaşatan canım kardeşime ve beni gökyüzünden izleyen, yanımda olmaya devam eden canım babama, sonsuz teşekkürler ederim.

**Begüm ŞAHİN**

**Ankara, 2013**

## İÇİNDEKİLER

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET .....</b>              | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRACT.....</b>           | <b>ii</b>   |
| <b>ÖNSÖZ .....</b>             | <b>iii</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>       | <b>iv</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>  | <b>viii</b> |
| <b>GRAFİKLER LİSTESİ .....</b> | <b>ix</b>   |
| <b>GİRİŞ .....</b>             | <b>1</b>    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ÜRÜN

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI .....</b>                 | <b>5</b>  |
| <b>1.2. ULUSLARARASI PAZARLAMAYA İLİŞKİN TEMEL KARARLAR ....</b> | <b>7</b>  |
| <b>1.3. ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİ .....</b>                 | <b>8</b>  |
| 1.3.1. Ekonomik Çevre .....                                      | 10        |
| 1.3.2. Kültürel Çevre .....                                      | 11        |
| 1.3.3. Politik ve Yasal Çevre .....                              | 11        |
| 1.3.4. Teknolojik Çevre .....                                    | 12        |
| <b>1.4. ULUSLARARASI PAZARLAMA ÖRGÜTÜ KARARI .....</b>           | <b>13</b> |
| <b>1.5. ULUSLARARASI PAZARLAMA PROGRAMI KARARI .....</b>         | <b>13</b> |
| <b>1.6. ULUSLARARASI PAZARLAMADA ÜRÜN .....</b>                  | <b>14</b> |
| 1.6.1. Ürün .....                                                | 14        |
| 1.6.2. Ürün Düzeyleri .....                                      | 15        |
| 1.6.3. Ürün Sınıfları.....                                       | 18        |
| 1.6.4. Ürün Karması.....                                         | 21        |
| 1.6.5. Ürün Hayat Süreci .....                                   | 22        |
| 1.6.6. Ürün Kararları .....                                      | 25        |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1.6.6.1. Ürün Nitelikleri.....      | 26 |
| 1.6.6.2. Markalama .....            | 27 |
| 1.6.6.3. Ambalajlama .....          | 29 |
| 1.6.6.4. Etiketleme .....           | 30 |
| 1.6.6.5. Satış Sonrası Hizmet ..... | 31 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ULUSLARARASI PAZARLARDA STANDARDİZASYON, ADAPTASYON VE KARMA ÜRÜN STRATEJİLERİ

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. STANDARDİZASYON STRATEJİSİ.....</b>                                          | <b>35</b> |
| 2.1.1. Standardizasyon Stratejisinin Avantajları ve<br>Uygulanabilirliği.....        | 38        |
| 2.1.2. Standardizasyon Stratejisinin Uygulamasına Etki Eden<br>Faktörler .....       | 41        |
| 2.1.3. Pazarlama Standardizasyonu .....                                              | 44        |
| 2.1.4. Üründe Standardizasyon .....                                                  | 53        |
| <b>2.2. ADAPTASYON STRATEJİSİ.....</b>                                               | <b>63</b> |
| 2.2.1. Adaptasyon Stratejisinin Ortaya Çıkış<br>Nedenleri ve Uygulanabilirliği ..... | 65        |
| 2.2.2. Kültürün Adaptasyona Etkisi .....                                             | 68        |
| 2.2.3. Pazarlamanın Adaptasyonu.....                                                 | 73        |
| 2.2.4. Üründe Adaptasyon .....                                                       | 76        |
| <b>2.3. STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON : KARMA YAKLAŞIM.....</b>                      | <b>81</b> |
| <b>2.4. GLOBAL İLE LOKAL'İN BİRLEŞİMİ : GLOKALİZASYON.....</b>                       | <b>88</b> |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>     | <b>92</b>  |
| <b>3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>   | <b>92</b>  |
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>   | <b>93</b>  |
| <b>3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....</b> | <b>93</b>  |
| <b>3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>  | <b>94</b>  |
| 3.5.1. Unilever Türkiye.....             | 94         |
| 3.5.2. Knorr Türkiye .....               | 99         |
| <b>3.6. DEĞERLENDİRME .....</b>          | <b>102</b> |
| <b>SONUÇ .....</b>                       | <b>114</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                     | <b>121</b> |
| <b>EKLER .....</b>                       | <b>132</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1</b> Tüketici ve Satın Alma Alışkanlıklarına göre Ürün Türleri .....                       | 20  |
| <b>Tablo 1.2</b> Procter & Gamble Ürünleri için Ürün Karması Genişliği ve<br>Ürün Hattı Uzunluğu ..... | 22  |
| <b>Tablo 2.1</b> Global Strateji Kontrol Listesi .....                                                 | 42  |
| <b>Tablo 2.2</b> Adaptasyona Etki Eden Faktörlerin Önem Derecesi .....                                 | 69  |
| <b>Tablo 2.3</b> Pazarlama Karmasının Globalizasyonu .....                                             | 86  |
| <b>Tablo 3.1</b> Unilever Grup Finansal Verileri .....                                                 | 98  |
| <b>Tablo 3.2</b> Knorr Çorba Ürün Kalemleri.....                                                       | 101 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.1</b> Uluslararası Pazarlama Çevresi ve Pazarlama Karması Elemanları .....         | 9  |
| <b>Şekil 1.2</b> Beş Ürün Düzeyi .....                                                        | 17 |
| <b>Şekil 1.3</b> Bireysel Ürün Kararlarını Oluşturan Unsurlar .....                           | 26 |
| <b>Şekil 2.1</b> Pazarlama Standardizasyonunun Derecelendirilmesine Etki Eden Faktörler ..... | 45 |
| <b>Şekil 2.2.</b> Ürün Türü ve Standardizasyon Derecesi .....                                 | 56 |
| <b>Şekil 2.3</b> Marka Kararları .....                                                        | 61 |
| <b>Şekil 2.4</b> Global Pazarlamada Standardizasyon, Adaptasyon ve Karma Yaklaşımlar .....    | 83 |
| <b>Şekil 3.1</b> Unilever Ürün Karması .....                                                  | 96 |

## GRAFİKLER LİSTESİ

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Grafik 1.1</b> Uluslararası Ürün Hayat Süreci Modeli .....                            | 24 |
| <b>Grafik 2.1</b> Uluslararası Pazarlarda İşletme Yönelimlerinin Kıyaslaması .....       | 48 |
| <b>Grafik 2.2</b> Ürünlerin Kültürel Çevreye Olan Duyarlılığının Adaptasyona Etkisi..... | 72 |
| <b>Grafik 3.1</b> Kategori Bazında Global Ciro Oranları .....                            | 97 |
| <b>Grafik 3.2</b> Kategori Bazında Global Kâr Payı Oranları .....                        | 98 |

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında teknolojinin hızla ilerleyişi tüm insanlığa yepyeni olanaklar ve fırsatlar sunmaktadır. Söz konusu durum işletmeler için de geçerli olmaktadır. Hızla gelişen teknoloji; iletişim, ulaşım, üretim ve birçok faaliyet alanını etkilemektedir. Bu durumu avantaja çevirmek isteyen işletmeler ise çağa ayak uydurmak için önemli çalışmalar yapmakta, bu çalışmaların sonucu olarak da uluslararası arenada kazanan olmak istemektedirler.

Uluslararası pazarlar rekabetin getirmiş olduğu baş döndürücü bir hıza sahiptir. Rakiplerin arasından sıyrılmak için ise işletmelerin doğru stratejiler üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. İşletmeler açısından, dünyanın farklı coğrafyalarında yaşayan insanları müşterileri haline getirmek ve bunu koruyabilmek bir hayli güçtür. Bunu başarabilen işletmelerin ise, bir dünya markasına dönüşmesi kaçınılmazdır.

Bir işletmeyi dünya markasına dönüştürebilecek güç, sunduğu *ürün* ile gerçekleşmektedir. Pazarlama karması elemanları arasında, öncelikle ürün ortaya çıkmaktadır. Ardından ürün için belirlenmiş fiyat, ürün için uygulanacak tutundurma faaliyetleri ve ürün için kullanılacak dağıtım kanalları ile ilgili kararlar alınmaktadır. O halde pazarlama yöneticileri, öncelikle *ürün kararlarını* belirlemedir. Ürün kararları pazarlama karması kararları içinde son derece önemli bir yere sahip olmaktadır.

Uluslararası pazarlarda kazanan olabilmek için ürün stratejilerini dikkatli bir şekilde belirlemek gerekmektedir. Kimi pazarlarda ürün stratejilerinden *standardizasyon* stratejisi kullanılırken bir diğerinde *adaptasyon* stratejisi tercih

edilebilmektedir. Ancak her iki stratejinin de güçlü yanları, birbirilerine karşı üstünlükleri ve zafiyetleri mevcuttur.

1960'lı yıllar itibarı ile başlayan bu tartışma, 1980'lerdeki teknolojik gelişmeler doğrultusunda alevlenmiştir. Özellikle Theodore Levitt'in pazarların globalleşmesi üzerine ele almış olduğu makale bu tartışmada bir dönüm noktasıdır. Bu bakış altında, tüketicilerin ortak istek ve ihtiyaca sahip olduğu tek bir pazar haline gelmiş dünyada, işletmelere de bu homojen pazarı doyurmak kalmıştır. Global pazar için faaliyet gösteren işletmelerin ürünleri de global markaya dönüşecektir. Literatürde genel olarak görüldüğü gibi, işletmeler çoğu zaman uluslararası pazarlara açılırken ürün stratejilerinden standardizasyon ile sürece başlayıp, zaman içinde adaptasyon çalışmalarını sürece dâhil etmektedir.

Çok geçmeden bu görüşe karşı çıkan akademisyenler tartışmaya farklı boyut katma çabasına girişmişlerdir. Bu kapsamdaki araştırmalara göre, hiçbir pazarda ve hiçbir üründe %100 standardizasyon stratejisini uygulamak mümkün değildir. Bu nedenle standardizasyonu derecelendirmek ve gerekli yerel uyarlamaları yapmak gerekir. O halde her iki stratejinin bağımsız olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Kazanan yaklaşımda her iki stratejiden şartlara ve koşullara göre gerektiği kadar faydalanmak önemlidir.

Bu konular ışığında ilerleyecek tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, pazarlama kavramının tanımı ile başlanıp uluslararası pazarlamaya geçiş yapılacaktır. Ardından işletmelerin uluslararası pazarlara yönelme nedenleri ve bu duruma olanak sağlayan şartlar incelenecektir. Uluslararası pazarlama çevresi alt başlıklar halinde detaylandırılacaktır. Uluslararası pazarlama programı kararı ile pazarlama karması elemanlarından ürün, ürün düzeyi, ürün sınıfları, ürün karması, ürün hayat süreci ve ürün nitelikleri altında detaylandırılacaktır.

İkinci bölümde uluslararası pazarlarda ürün stratejilerine yer verilecektir. Öncelikli olarak standardizasyon stratejisi ele alınacak, strateji ile ilgili literatürde görülen yaklaşımlara yer verilecektir. Standardizasyonun gelişim sürecinin ardından stratejinin avantajları, uygulanabilirliği ve bu uygulamada etkisi olan faktörler ele alınacaktır. Daha sonra pazarlama karması elemanlarından üründe standardizasyon inceleyecek, *ürün kararlarını* oluşturan unsurlar üzerinden strateji değerlendirilecektir.

İkinci bölüm, standardizasyon stratejisinin ardından adaptasyon stratejisinin incelenmesi ile devam edecektir. Adaptasyon stratejisine standardizasyon stratejisinin uygulamasından sonra ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda adaptasyonun ortaya çıkış nedenlerine yer verilecek ve uygulanabilirliği açısından incelenecektir. Adaptasyona etki eden faktörler ele alınacak, özellikle bu faktörler içerisinde kültüre yer verilecektir. Ardından adaptasyon stratejisi de ürün bakımından kapsamlı olarak değerlendirilecektir.

Adaptasyon ve standardizasyon stratejileri ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, global yaklaşıma ve global markaya yer verilecektir. Literatüre, global ve yerelin birleşimi sonucu globalizasyon (global-yerel, küresel düşünüp yerel davranma) olarak geçen ve birçok başarılı uluslararası işletmenin uygulamış olduğu bu son dönem stratejisi karakteristik özellikleri ile incelenecek ve böylece ikinci bölüm son bulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise uygulama kısmıdır. Uluslararası bir işletme olan Unilever'in gıda alanındaki bir markası ile ilgili pazarlama faaliyetleri incelenecek, her iki ürün stratejisi de değerlendirilecektir. Bunun için işletmenin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, belirli bir işletmenin konu ile ilgili faaliyetlerini ve uygulamalarını kalitatif bir yöntem doğrultusunda incelediği için istatistiki verileri içermemekte ve bu nedenle de genelleme söz konusu olmamaktadır.

Çalışma, uluslararası pazarlamada sadece ürün stratejilerini incelediği için diğer pazarlama karması elemanlarına yer verilmemiş, ürün konusu üzerine odaklanılmıştır. Aynı zamanda uygulamada hızlı tüketim ürünleri sektöründen bir gıda markası tercih edildiği için konunun işlenişi ürün özelliklerinin belirlediği çerçeve dışına taşmamıştır.

Çalışmanın son kısmında ise, teori ve uygulamanın ardından elde edilen bulgular doğrultusunda çıkan sonuçlar ve öneriler paylaşılacaktır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ULUSLARARASI PAZARLAMA VE ÜRÜN**

#### **1.1. ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI**

Uluslararası pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin uluslararası boyutta sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası pazarlamayı detaylandırmadan önce, pazarlama kavramını tanımlamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Pazarlama, temelde insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele (değişim) işlemidir. İki veya daha fazla taraftan her biri kendi ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli bir şeyleri (mal, hizmet veya fikir) verip, değerli başka şeyleri (para, alacak, kredi vb.) elde etmektir (Mucuk, 1994: 3).

Pazarlama, müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir faaliyet, bir dizi kurum ve süreçtir ([http:// www.marketingpower.com / AboutAMA / Pages / DefinitionofMarketing.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx) Erişim Tarihi: 20/01/2013).

Diğer bir ifadeye göre, pazarlama beşeri ve sosyal ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların kârlı bir şekilde karşılanmasıdır. Örneğin E-bay, ikinci el eşya satışında fiyat belirlemede güçlük çektiğini fark edince, internet sitesinde müzayede sistemi ile bir takas odası yaratmıştır. IKEA ise, insanların kaliteli ancak düşük fiyatlı mobilya taleplerini fark edince, montajı yapılmamış mobilya üreterek hem kaliteyi korumuş hem de fiyatı düşük tutmuştur. Her iki

örnekte de işletmelerin, sosyal ihtiyaçlara karşılık vermek istediğini kârlı bir iş fırsatına dönüştürdüğü görülmektedir (Kotler ve Keller, 2006: 45).

O halde şöyle bir tanım yapmak yanlış değildir. Pazarlama kavramı, müşterilere mevcut ürünü satmak değil, öncelikle onların sorunlarına çözüm getirmektir. Pazarlama yöneticisi için mal veya hizmet, müşterisinin bir sorununu çözmeye yarayan bir araçtır (Kozlu, 2003: 28).

Pazarlama fonksiyonu satış işlemi değildir ve sadece satış yapıldığı için gerçekleşmiş demek değildir, çünkü müşteri memnuniyeti çok önemlidir, tatmin olmuş bir müşteri sadakat değerine sahip olacak ve tekrarlayan satın almalar gerçekleştirecektir (Onkvisit ve Shaw, 1989: 5).

Uluslararası pazarlama ise, dünya çapında yer alan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını net bir şekilde belirleme, ardından bu istek ve ihtiyaçları, yerel ve uluslararası rakiplerden daha iyi bir şekilde tatmin etmedir (Terpstra ve Sarathy, 1991: 5).

Uluslararası pazarlama, global rekabet ve global çevre gibi unsurları içerdiği için hiç şüphesiz ki yerel alanda gerçekleşen pazarlamadan ve ticaretten farklıdır (Terpstra ve Sarathy, 1991: 6). Oldukça geniş aktivitelerden oluşan bir alandır, bu aktiviteler milli sınırlar ötesindeki ticari işlemlerin yürütülmesini içermektedir (Jain, 1990: 6).

Görüldüğü gibi, pazarlama ülke sınırlarının dışına çıktığında ve diğer ülkelerle ticari ilişkiler başladığında farklı bir boyut kazanmaktadır. Pazarlama kararlarının alınmasında etki gösterecek unsurlar da bu hususa paralel olarak değişiklik gösterecektir. Bu noktada, pazarlama aktivitelerinin gerçekleştirileceği yeni ülke pazarı bütün özellikleri ile incelemeye alınmalıdır. Bu durum işletme açısından önemli bir sürecin başlaması demektir. Çünkü yeni ülke pazarı, ana ülke pazarından çok daha farklı bir yapıya sahip olabilmektedir. İşletmenin bu süreci başlatmak için kendisine uygun, doğru zaman dilimini seçmesi

gerekmektedir. Uluslararası çevrenin de, yine süreç için elverişli olması işletme için avantaj sağlayacaktır. Tüm bu unsurlar, uluslararası pazarlama kararları ile beraber dikkate alınması gereken konulardır.

## **1.2. ULUSLARARASI PAZARLAMAYA İLİŞKİN TEMEL KARARLAR**

İşletmelerin mevcut pazarlarından çıkıp, global bir çevrede rekabete girmesi ciddi bir süreçtir. Bu süreç işletmeye fırsatlar sunarken, birçok riskle karşılaşması da muhtemeldir. O nedenle doğru süreç yönetimi ve doğru stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Bu sayede, zaman içerisinde bir dünya markasına dönüşmek mümkün olmaktadır. Bu durum ise, işletmelerin hiç şüphesiz uluslararası arenada erişmeyi hedefledikleri en son noktadır.

İşletmelerin, uluslararası pazarlara yönelmelerine sebep olan somut gerekçeler mevcuttur. İşletmeler, üretim kapasitelerini tümüyle kullanmıyorlarsa veya işletmelerin kapasite artırma olanağı varsa uluslararası pazarlara açılmak doğru bir karar olmaktadır, böylece toplam satış ve kârın artışı sağlanmaktadır. Kapasite kullanımının artması ayrıca birim maliyetlerini düşürmek sureti ile birim kârının da artması ile sonuçlanacaktır. Bunun dışında, eğer uluslararası pazarlar iç piyasadan hızlı geliyorsa, işletmenin büyüme hızı artmaktadır. İç piyasa satışları mevsimlik oynamalar gösteriyorsa, durgun sezonlarda ihracat yoluyla üretim dengeli ve sürekli hale getirilebilmektedir (Kozlu, 2003: 29).

İşletmeler, kendi pazarlarında karşılaştığı birtakım dezavantajları yurt dışı pazarlarda avantaja dönüştürülebilmektedir. Örneğin, bir Türk işletme Türkiye pazarına giren yabancı rakipler karşısında sıkıntı yaşayabilmekte, talepler azalıp satışlar düşebilmekte, ancak bu açığı farklı bir ülke pazarında gösterdiği başarılı gidişat ile kapatabilmektedir. Diğer pazarda lider konumuna gelebilmekte ve bu durum işletmenin genel finansal yapısına destek sağlamaktadır. Bir işletmenin, uluslararası pazarlama sürecini başlatması için,

dikkatli bir çevre analizi yapması, aynı zamanda uluslararası boyutta pazar araştırmalarını gerçekleştirmesi gerekmektedir.

### **1.3. ULUSLARARASI PAZARLAMA ÇEVRESİ**

Bir işletme, uluslararası pazarlara açılma kararı aldığı anda, hedeflediği pazarın tüm dinamiklerini dikkatli bir şekilde incelemelidir. Pazar koşulları, ana ülke pazarına ne kadar yakınsa, işletme için o kadar büyük avantaj sağlanır. Çünkü bu sayede mevcut pazarlama kararlarında sürdürülebilmektedir veya ufak farklılaştırmalar yapmak yeterli gelmektedir.

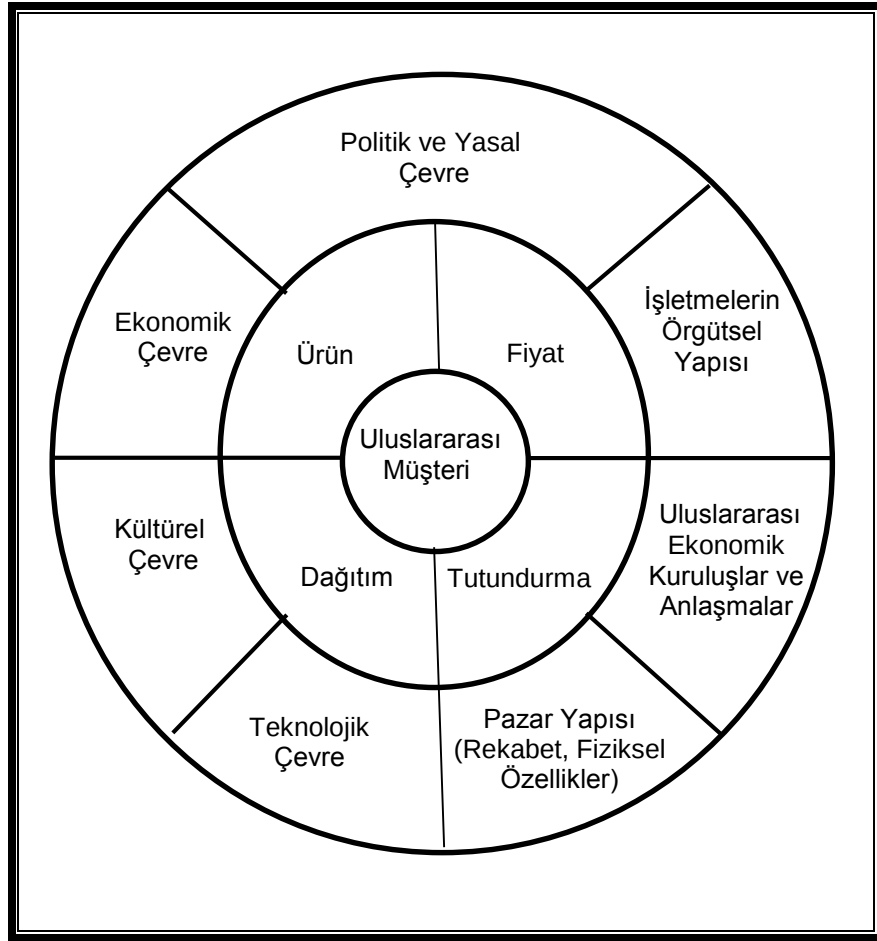
Pazarlama kararları ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi pazarlama karması elemanları üzerinde uygulanmaktadır. Uluslararası pazarlamada, bu mevcut kararların yeni girilen pazarlarda sürdürülebilir olup olmaması esas konu olmaktadır. Sürdürülebilir olması halinde hangi pazarlama karması elemanında, ne derecede uygulanabilir olması değerlendirilmektedir. Sürdürülemez olması durumunda ise, gerekli uyarlamaların belirlenmesi ve uygulanması doğrultusunda kararlar alınmaktadır. İşletmenin, pazarlama kararlarını etkileyen çevresel faktörler bulunmaktadır, bu faktörler yerel pazarlarda mevcut iken, işletme uluslararası pazarlara açıldığında da karşısına çıkmaktadır.

Bir işletme, mevcut pazarı için pazarlama kararları alırken hem içsel hem de dışsal çevreyi dikkate almalıdır. Yurtdışı pazarlara açılma kararı verdiğinde ise, yine aynı hususlardaki içsel ve dışsal faktörler söz konusu olmaktadır ancak bu sefer çok daha farklı bir perspektif üzerinden değerlendirilmelidir (Jain, 1990: 23).

Uluslararası pazarlama çevresi genel olarak ekonomik, kültürel, teknolojik, politik ve yasal çevre başlıkları altında incelenmektedir. İşletmenin yapısı, girilecek pazarın rekabet ortamı, uluslararası ekonomik anlaşmalar ve

kuruluşlar da bu çevrenin içerisinde yer almaktadır. Şekil 1.1'de çevresel faktörler ve pazarlama karması elemanları ile birlikte verilmektedir.

**Şekil 1.1** Uluslararası Pazarlama Çevresi ve Pazarlama Karması Elemanları



**Kaynak:** JAIN, C. Subhash; International Marketing Management, Boston, Kent Publishing Company, 3<sup>rd</sup> Edition, 1990, s.24'den uyarlanmıştır.

Şeklin tam ortasında uluslararası müşteri yer almaktadır. Uluslararası müşteri, pazarlama yöneticilerinin göz bebeğidir ve tüm bu kararlar doğrultusunda ulaşılması gereken esas hedef olmaktadır. Uluslararası

müşteriye ulaşabilmek için pazarlama yöneticisinin ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma şeklindeki pazarlama karması elemanları ile ilgili kararlar alması gerekmektedir. Kararlar ise, şekilde yer verildiği gibi pazarlama karması elemanlarını çevreleyen faktörlerin etkisindedir. Çevresel faktörlere ise, sırasıyla yer verilmektedir.

### **1.3.1. Ekonomik Çevre**

Pazarlama faaliyetleri işletmelerin satış ve kârlılıklarını artırmak için ortaya çıkan aktivitelerdir. Bu nedenle, hiç şüphesiz ekonomik bir boyutu vardır. Uluslararası pazarlamanın etkilendiği ekonomik faktörler, mevcut faktörlere ilave olarak dünya ekonomisinin dinamikleri ve işletmenin pazarına girmeyi planladığı her ülkenin ayrı ayrı kendi iç ekonomisidir (Terpstra ve Sarathy, 1991: 21).

Eğer bir ülkenin ekonomisi olumlu bir seyir gösteriyor ise, iş imkânları artmakta, tüketiciler olumlu bir hava içerisinde girmekte ve sıcak para akışı kolaylaşmaktadır. Bu durum, uluslararası pazarlama yöneticisinin daha çok fırsat yakalamasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda yeni rakiplerin ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır. Tam tersi durumla karşılaşıldığında ise, işsizlik artacak, faiz oranları yükselecek, satışları gerçekleştirmek zorlaşacaktır (Jain, 1990: 192).

### **1.3.2. Kültürel Çevre**

Kültür, pazarlamayı etkisi altına alan en önemli faktörlerden biridir. Özellikle tüketicilerin satın alma kararlarında ve davranışlarında, kültürel yapı fazlasıyla kendini göstermektedir.

Müşterilerin tutumlarını, yaşam tarzları ve içinde bulundukları toplumun uygun gördüğü davranışlar oluşturmaktadır. Bu nedenle insanların satın aldıkları ürünler, sağladığı faydanın dışında onlar için toplumsal değer de ifade etmektedir. Toplum tarafından kabul görmüş bir ürünü tercih etmek tüketicilerde genel olarak rastlanan bir durumdur. Bu durum, tercihlerde kültürel öğelere ne kadar önem verildiğini açıkça göstermektedir.

### **1.3.3. Politik ve Yasal Çevre**

Politik ve yasal çevreyi oluşturan esas yapı devlettir. Devletler belirledikleri yasalar ve kanunlar çerçevesinde ülkenin pazar özelliklerini şekillendirmektedir.

Son dönemlerde, tüm dünyadaki gelişmeler, ülkelerin aralarındaki ticaretlerini arttırmaya yöneliktir. Uluslararası ticaretin ve yatırımların artması için devletler teşvik edici bir tutum izlemeye başlamışlardır (Albaum, 2002: 105).

Politik çevre, bir ülkedeki rejimi ve buna bağlı olarak ülkeler arası ticari ilişkileri de etkilemektedir. Bir ülkedeki politik çevre analizi doğru bir şekilde yapılmaz ise işletmeler bu durumdan ciddi zararlar görebilir. Politik çevre durağan değildir ve değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu duruma en güzel örnek İran devrimi ile Amerikalı işletmelerin uğradığı büyük finansal kayıplardır. İran rejimindeki değişikliği öngöremeyen ve büyük yatırımlar yapan bu işletmeler, ülkenin yönetim şeklinin değişmesi ve ortaya çıkan yasal düzenlemeler sonucunda İran pazarından çekilmek durumunda kalmıştır. Bu durum ise

işletmelerin ciddi anlamda finansal sıkıntılar yaşamasına neden olmuştur. Yapılan yatırımlar boşa gitmiştir. (Jain, 1990: 244).

#### **1.3.4. Teknolojik Çevre**

Teknolojik çevre de uluslararası pazar çevresini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bir ülkenin teknolojik çevresi o ülkenin kaynaklarına dayanmaktadır. Suudi Arabistan, Güney Afrika ve Rusya petrol, altın ve elmas gibi zengin doğal kaynaklara sahiptir. Çin ve Endonezya ise oldukça ucuz işgücüne sahiptir. İzlanda ve Yeni Zelenda ise işgücü kaynaklarından yoksundur. Kaynak zenginliğı, o ülkenin sanayisini ve üretim gücünü etkilemektedir. Örneğın, tarım arazilerine bol miktarda sahip olan Avustralya, Arjantin ve Tayland dünyanın en büyük tarım ürünleri ihracatçılarıdır. Aynı şekilde ucuz iş gücüne sahip Çin ve Endonezya, emek yoğun ürünleri üretmekte sıkıntı yaşamazken, İzlanda ve Yeni Zelenda bu tip ürünlerini ithal etmek zorundadır (Griffin ve Putsay, 2007: 67).

Uluslararası pazar çevresi her ne kadar dört başlık altında toplanmış olsa da, şekilde de görüldüğü üzere ilave etkenler söz konusudur. Kültürel çevre içerisine sosyo-kültürel ve demografik faktörleri de ilave etmek doğru olacaktır. Girilen pazarın global bir pazar olup olmaması, pazardaki rekabet çevresi, işletmenin örgütsel yapısı ve ana ülkedeki faaliyet biçimi de tüm bu sürece etki edecek faktörlerdendir. Ülkelerin kendi aralarında gerçekleştirdiğı ticaret antlaşmaları, Avrupa Birliğı ve benzeri örgütlenmeler ile uluslararası ekonomik kuruluşlar da uluslararası pazarlama çevresini analiz ederken dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır.

#### **1.4. ULUSLARARASI PAZARLAMA ÖRGÜTÜ KARARI**

Uluslararası pazarlama kararının ardından bir süreç başlamış demektir. Bu kararı veren bir işletme önce amaçları doğrultusunda örgütünü kurmaktadır. İşletmeler uluslararası faaliyet türlerini çok değişik yollardan yürütmektedirler. Çoğu kez bu örgütlenme önce bir dış satım bölümünün kurulması, sonra uluslararası pazarlama şubesi veya işletmesinin kurulması ve sonunda çok uluslu işletme kurma şekline dönüşebilmektedir (Tek, 1999: 263).

İşletmelerin uluslararası pazarlama kararı vererek örgütlemelerinin ardından, hedef pazarlara giriş stratejisini belirlemesi gerekmektedir. İşletme yönetimi, yapmış olduğu pazar araştırması ve çevre analizi doğrultusunda hangi yöntemi tercih edeceğine karar vermektedir. Giriş stratejisinin tercihinde risk faktörü önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ihracat en az risk unsuru içeren giriş stratejisidir. Sözleşmeye dayalı ve yatırıma dayalı giriş stratejileri ise, daha riskli stratejiler olmasına rağmen, yüksek kâr oranları sağlamaktadır.

#### **1.5. ULUSLARARASI PAZARLAMA PROGRAMI KARARI**

Bir işletmenin kendi ülkesi iç pazarında başarılı olması aynı başarıyı dış pazarlarda da sürdüreceğine işaret etmemektedir. Zira dış pazarlarda rakipler çok, fiyatlar düşük, çevresel faktörler de hayli değişiktir. Dolayısıyla belirsizlik ve riskler de büyüktür. İşte bu noktada, başarının anahtarı uluslararası pazarlar için stratejik pazarlama programının çok iyi şekilde hazırlanmasıdır ki, bu da, pazarlama karmasının dış pazarlar için değiştirilip değiştirilmemesi ve değişikliklerin ne ölçüde yapılacağı sorununu ön plana çıkarmaktadır (Mucuk, 1994: 308).

Bir işletme yurtdışına açılmaya karar verdiğinde uluslararası pazarlama karmasının dört temel elemanında gerekli uyarlamaları yapmak durumundadır

(Tek, 1999: 276). Bu bağlamda, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım ile ilgili kararların doğru bir analizin ardından belirlenmesi ve uyarlamalara ihtiyaç duyulması ile birlikte gerçeğe dönüşmesi gerekmektedir.

## **1.6. ULUSLARARASI PAZARLAMADA ÜRÜN**

### **1.6.1. Ürün**

Ürün, bir ihtiyaç veya isteği karşılamak için pazara sunulan herhangi bir şeydir (Kotler, 2000: 396) Ürünler, pazarlama programının temelidir. İşletmeler, kuruluşlar ve hatta şehirler ve ülkeler, ürettikleri ve pazarladıkları mal ve hizmetlerin kalitesine göre anılmaktadır (Tek, 1999: 276).

Ürün, işletme için büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, sunmuş oldukları ürünler sayesinde ayakta kalmaktadır. İşletmelerin tüketici ile buluşması, aralarında bir bağ oluşması ve bu durumun işletmeye kâr olarak dönüşü ürün sayesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, işletmelerin ürün geliştirmeye ve ürünü pazarlamaya özen göstermesi gerekmektedir.

İşletmeler, pazarlama faaliyetlerini ürün üzerinden belirlenen kararlar doğrultusunda hayata geçirmektedir. Ürün, pazarlama karması elemanları içerisinde bir bakıma lider özelliği taşımaktadır. Çünkü işletme öncelikle ürünü ortaya çıkarmaktadır. Ardından, ürün ile ilgili fiyat çalışması gelmektedir. Aynı sürede tutundurma çalışmaları başlamaktadır. Örneğin televizyon kanallarında gösterilecek olan bir reklam filmi için öncelikle ürünün ortaya çıkması gerekmektedir. Dağıtım ise tüketicilerin ürüne erişebilmelerini sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır.

Ürün, aynı zamanda, hizmeti, etkinlikleri, yerleri, organizasyonları, insanları, fikirleri ve bunların birleşimini de kapsamaktadır (Armstrong ve Kotler,

2011: 236). Ürün, bir telekomünikasyon hizmeti veya bir sanatçının vermiş olduğu konser organizasyonu da olmaktadır. Bir turizm işletmesinin düzenlediği yurt dışı seyahati veya bir müze gezisi söz konusu işletmelerin ürünüdür. Eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan işletmelerin, uzman kişilerin deneyim ve tecrübelerini paylaştıkları seminerler de ürün içerisine girmektedir. O halde ürünü, sadece fiziksel özelliğe sahip, maddesel bir yapı olarak görmemek gerekmektedir.

İşletmelerin pazarlama programlarının (pazarlama karmalarının) ve planlarının başlangıç noktasını, temellerini ve hatta kalbini üretilmiş veya üretilecek mal ve hizmetler oluşturur. Ürünler, işletmenin pazardaki pozisyonunu belirleyen başlıca değişkenlerdir. Ürünün niteliği ve kapsamı, uygun tutundurma, fiyat ve dağıtım stratejilerini etkilemektedir. Başka bir deyişle, ürün tarafından belirlenen birçok pazarlama karması modeli geliştirilebilmektedir (Tek, 1999: 340).

### **1.6.2. Ürün Düzeyleri**

Bir ürünün üç temel düzeyi vardır. Her bir düzey ürüne daha fazla müşteri değeri katmaktadır. En temel olan ürün düzeyi, öz üründür. Öz ürün, müşteri asıl ne satın almaktadır sorusunun cevabını vermektedir. O nedenle, ürünü tasarlarken, pazarlama yöneticileri öncelikle bu özü tanımlamalıdır çünkü müşterinin problemini çözen, fayda sağlayan kısım öz üründür. Örneğin, bir bayan tüketici dudak parlaticısı satın alırken, öncelikle bu ihtiyacını gidermektedir. Dudak parlaticısını satın alırken yaptığı renk tercihi daha sonradan gelmektedir. Revlon, bu durumu “fabrikada kozmetik üretiyoruz, mağazada ise umut satıyoruz” diye özetlemiştir. İkinci seviyede ise somut ürün gelmektedir, bu noktada ürün planlamasında, ürünün stili, marka adı, kalite derecesi ve ambalajı gibi özellikleri üzerinde çalışılmaktadır. Böylece esas

faydaya ilaveler yapıp somut ürün oluşmaktadır. Öz ürün ve somut ürünün ardından, pazarlama yöneticileri, ilave müşteri hizmetleri ve bir takım faydalar sunarak genişletilmiş ürünü ortaya çıkarmaktadırlar. (Armstrong ve Kotler, 2011: 238).

Bugünün rekabetçi ortamı ise genişletilmiş ürün seviyesinde yer almaktadır. Ürün genişletme, pazarlama yöneticisinin müşterinin tüm tüketim sürecini ele almasına neden olur. Bu süreç, ürünü elde etme, kurulumunu yapma, kullanma ve sonunda ürünü atmak şeklindedir. Genişletilmiş ürün için önemli birkaç hususa dikkat edilmelidir. Öncelikle, her genişletme işletme için ek maliyet taşımaktadır. Bu nedenle pazarlama yöneticisinin kendine, müşterinin bu maliyetleri karşılayabilecek güce sahip olup olmadığını sorması gerekmektedir. Aynı zamanda, rakipler bu durumu yakından takip etmekte, diğer faydaları da ekleyebilmek adına uğraşmaktadırlar. Genişletilmiş ürünle beraber fiyatlar yükselirken, bazı rakipler daha düşük fiyatla öz faydayı sunan ürünler sunmaktadır (Kotler, 2000: 395).

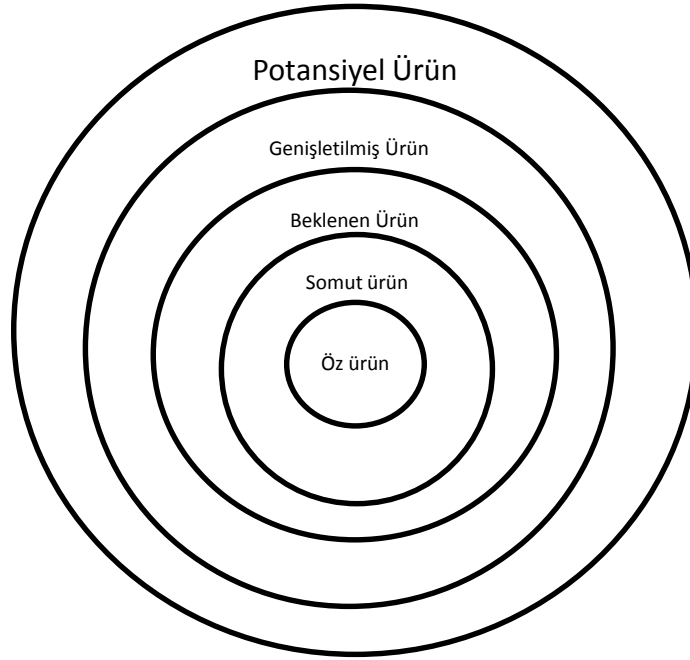
Bu hususlara dikkat edilmediği takdirde, işletme mevcut pazar payını kaybetme riski ile karşılaşabilmektedir. Sadık müşterilerinin sayısının azalması, potansiyel müşterilerin rakipleri tercih etmesi bu durumu ortaya çıkartan sebepler arasında yer almaktadır. O halde, pazarlama yöneticisinin, ürün genişletme kararını, gerekli araştırmaları dikkatli bir şekilde yapmasının ardından alması gerekmektedir.

Ürün düzeylerine, beklenen ürün ve potansiyel ürünü de ilave ederek beş ana düzeyde incelememiz mümkün olmaktadır. Beklenen ürün, müşterinin ürünü satın alırken o üründen beklediği en temel özelliklerdir. Örneğin bir otel müşterisi, temiz bir yatak, temiz havlular, bozuk olmayan lambalar ve sessiz bir ortam beklentisi içindedir. Çünkü birçok otel bu minimum düzeydeki beklentileri karşılamaktadır (Kotler, 2000: 395).

Genişletilmiş ürün, beklenen ürün ile potansiyel ürün arasında yer almaktadır. Yukarıda belirtilen özellikleri birçok otel karşılar, ancak bazı otellerde kapalı yüzme havuzu da yer almaktadır. Bu hizmet, ürünü genişletilmiş ürün haline getirmektedir ve işletmenin rakiplerinden ayrılmasına neden olmaktadır.

şekil 1.2’de Öz üründen potansiyel ürüne kadar, ürünün zenginleşerek ilerlediği beş ürün düzeyi bir arada görölmektedir.

**şekil 1.2** Beş Ürün Düzeyi



**Kaynak:** TEK, Ömer Baybars; Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, 1999, s.341’deki şekillerden faydalanarak oluşturulmuştur.

Potansiyel ürün ise, bir ürün için gelecekte gerçekleşecek muhtemel genişletmeleri kapsamaktadır. İşletmeler, müşterilerini tatmin etme ve kendilerini rakiplerinden ayırmak için bu yollara başvurmaktadır (Kotler, 2000: 395). Özellikle günümüzde cep telefonu üreticisi işletmelerin tercih ettiği potansiyel ürün ile ilgili pazarlama faaliyetleri, pazar rekabetini oldukça kızıştırmaktadır. Örneğin iPhone marka cep telefonlarının bir üst modelleri pazara sunulmadan önce, Apple oldukça dikkat çekici tutundurma faaliyetleri yapmaktadır. Bu sayede işletmeler, potansiyel müşteriler yaratmakta, rakip işletmelerin müşterilerini de kazanmaya çalışmaktadır.

### **1.6.3. Ürün Sınıfları**

Ürünlerin pazarlanmasında etkin stratejiler planlayabilmek için ürün sınıflarının bilinmesinde yarar vardır (Tek, 1999: 342).

Pazarlama yöneticileri ürünleri sınıflandırırken farklı özelliklerini dikkate almaktadırlar. Bunlar, dayanıklı olup olmamaları, dokunabilir olup olmamaları (hizmetler) ve ürünün kullanım şekline göre ayrılmaktadır (tüketici ürünü veya endüstriyel ürün) (Kotler, 2000: 396).

Ürün sınıfları dayanıklılık açısından üç başlık altında incelenmektedir (Tek, 1999: 342):

- Dayanıksız ürünler: Bir veya birkaç kez kullanımla tüketilip bitirilen ürünlerdir. Örneğin bira, ekmek, sabun, tuz, gazete, çiklet vb. Çok sık satın alınıp, hızlı tüketilmektedir.
- Dayanıklı ürünler: Çok kez kullanılabilen ürünlerdir. Örneğin soğutucular, otomobiller, video, TV, çamaşır makinesi, müzik seti, giyim eşyaları vb. çok kişisel satış ve hizmet gerektirirler. Kâr marjları yüksektir. Daha çok satıcı garantisi isterler.

- Hizmetler: Hizmet ya da servisler satışa sunulan faaliyetler, yararlar ve tatminlerdir. Örneğin saç tıraşı, avukatlık, danışmanlık, onarımlar vb. Hizmetler gayri maddi, bölünmez, değişken ve bozulabilir niteliktedir. Dolayısıyla daha çok kalite kontrolü, tedarik kaynağı güvencesi, itibarı ve adapte edilebilirlik gerektirmektedirler.

Ürünler tüketicilerin kullanım şekline göre incelediğinde tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Armstrong ve Kotler, 2011: 238):

- Tüketim Ürünleri, bireyler tarafından bir daha satılmamak üzere alınan ve önemli ölçüde ek işlem görmeyen ürünlerdir. Dayanıklı ve dayanıksız olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Tek, 1999: 342). Tüketicilerin satın alma alışkanlıklarına göre ise kolayda, beğenmelik, özellikli ve aranmayan ürünler olma üzere dört gruba ayrılmaktadır (Kotler, 2000: 397).
- Endüstriyel ürünler, işletmelerin üretim işlemlerini sürdürmek ve ortaya başka bir işlem çıkarmak için kullanmak amacıyla satın aldıkları ürünlerdir. Bu nedenle bir tüketim ürünü ile endüstriyel ürün arasındaki en büyük fark, satın alınan ürünün kullanım amacıdır (Armstrong ve Kotler, 2011: 238). Bir tekstil fabrikasına alınan dokuma makinesi ya da inşaat sektöründeki işletmelerin çimento üretimi için kullandıkları üretim makineleri endüstriyel ürünler içine girmektedir. İşletmeler bu ürünleri yeni bir ürün ortaya çıkarmak için satın almaktadır.

Ürün sınıflandırılmaları farklı esaslara göre yapılıyor gibi gözükse de iç içedir, örneğin ürünlerin dayanıklılık özelliği, kullanım amaçları altında yer alan sınıflandırma içinde de kullanılmaktadır, yani tüketim ürünlerinde dayanıklı ürünler mevcutken aynı durum endüstriyel ürünler için de geçerli olmaktadır.

Tüketim ürünleri, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarına göre de sınıflandırılmaktadır. Tüketici satın alma alışkanlıklarına göre ürün türleri Tablo 1.1'de örnekler ile özetlenmektedir (Tek, 1999: 343):

**Tablo 1.1** Tüketici ve Satın Alma Alışkanlıklarına göre Ürün Türleri

|            | MADDİ ÜRÜNLER                                                      |                                                       | GAYRİ MADDİ ÜRÜNLER                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| MALLAR     | Dayanıklı                                                          | Dayanıksız                                            | HİZMETLER                            |
| Kolayda    | Konserve açacağı                                                   | Bakkaliye (tuz)                                       | Banka hizmetleri                     |
| Beğenmelik | Otomobil, ev aygıtları                                             | Giyim eşyası                                          | Otomobil ve ev sigortası             |
| Özellikli  | Bazı otomobiller (Rolls Royce)<br>Çok beğenilen bir yazarın kitabı | Sağlıklı Ürünler<br>Beğenilen bir skoç (Viskimarkası) | Tercih edilen bir kuaför veya berber |
| Aranmayan  | Ansiklopedi                                                        | İthal edilen yeni bir bira markası                    | Deprem Sigortası                     |

**Kaynak:** TEK, Ömer Baybars; Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, 1999, s.343.

Görüldüğü üzere, bir takım kaynakların farklı alt başlıklarla yapmış olduğu ürün sınıflandırmaları aslında hep aynı noktaya çıkmaktadır. Burada önemli olan pazarlama yöneticilerinin kendi yerel pazarlarında kullanabilecekleri bu sınıflandırmaları, uluslararası pazarlarda da kullanılabiliyor olmasıdır.

Yapılan bu sınıflandırmalar yerel pazarlama için tamamen uygun iken, aynı zamanda uluslararası pazarlamada da kullanılmaktadır (Keegan, 1984:307).

#### **1.6.4 Ürün Karması**

Ürün karması, belirli bir satıcının satış amaçlı sunduğu ürünlerinin ve ürün kalemlerinin tamamını içeren kümedir. Ürün karmasına ait kesin bir genişlik, uzunluk, derinlik ve tutarlılık vardır (Kotler, 2000: 398-399).

Ürün kalemi ise, markası, hacmi, fiyatı, görünüşü veyahut öbür bazı nitelikleri ve stok-kod numarası ile ayırt edilebilen belirgin bir ürüne denmektedir (Oluç, 1988: 5).

Birbiri ile yakın ilişkisi olan ürün kalemlerinden oluşan ürünlerin takımına ürün hattı ya da ürün ailesi denir. Sözgelimi, Renault otomobil işletmesinin Brodway markası ürün kalemi, tüm markaları ise ürün ailesidir (İslamoğlu, 2000: 279).

Bir ürün karmasının genişliği, işletmenin kaç farklı ürün hattına sahip olduğunu vermektedir. Uzunluğu ise karmadaki toplam ürün kalemlerini göstermektedir. Tablo 1.2’de Procter & Gamle işletmesine ait ürün karması ürünlerin pazara sunuldukları yıllarını içeren şekilde verilmektedir. İşletmenin 2006 senesinde, toplam 20 adet ürün kalemi bulunmaktadır (Kotler ve Keller, 2006: 369):

**Tablo 1.2** Procter & Gamble Ürünleri için Ürün Karması Genişliği ve Ürün Hattı Uzunluğu

| ÜRÜN KARMASI GENİŞLİĞİ    |                   |              |                 |               |                |
|---------------------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|----------------|
| ÜRÜN<br>HATTI<br>UZUNLUĞU | Deterjan          | Diş Macunu   | Sabun           | ÇocukBezi     | Kağıt Ürünleri |
|                           | Ivory Snow (1930) | Gleem(1952)  | Ivory (1879)    | Pampers(1961) | Charmin(1928)  |
|                           | Dreft (1933)      | Crest (1955) | Camay (1926)    | Luvs (1976)   | Puffs (1960)   |
|                           | Tide (1946)       |              | Zest (1952)     |               | Bounty (1965)  |
|                           | Cheer (1950)      |              | Safeguard(1963) |               |                |
|                           | Dash (1954)       |              | Oil Olay (1993) |               |                |
|                           | Bold (1965)       |              |                 |               |                |
|                           | Gain (1966)       |              |                 |               |                |
|                           | Era (1972)        |              |                 |               |                |

**Kaynak :** KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin L.; Marketing Management, New Jersey, Pearson Education Inc., 13<sup>th</sup> Edition, 2006, s. 369

### 1.6.5. Ürün Hayat Süreci

Her canlı ve toplumsal örgütler gibi ürünlerin de belirli bir yaşam süreleri vardır. Kimi ürünler uzun süre yaşarken kimi ürünlerin ömrü kısadır (İslamoğlu, 2000: 280).

Yeni bir ürünün pazara tanıtılmasından (lansman) sonra, işletme yönetimi bu ürünün uzun ve mutlu bir hayat sürmesini istemektedir. Ürünün sonsuza dek satılması beklenmese de, ürünün lansmanı için harcanmış çaba ve alınan riski kapsayacak kadar büyük bir kâr bırakması beklenmektedir. Nasıl

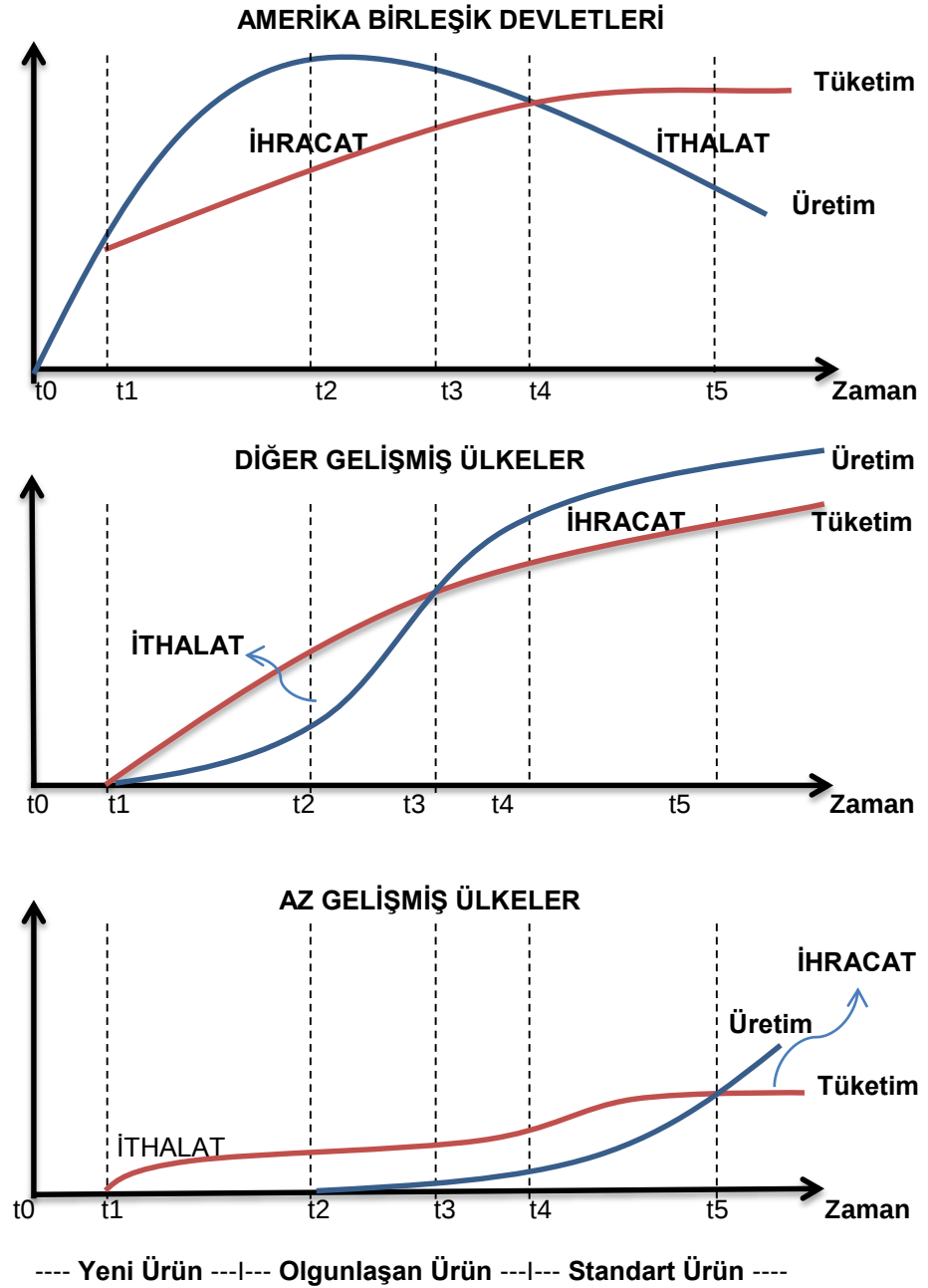
şekilleneceği ve ne uzunlukta olacağı başlangıçta bilinmese de, her bir ürünün belli bir yaşam süreci olduğu kabul edilir (Armstrong ve Kotler, 2011: 285).

Ürün hayat süreci, pazar genişletme stratejilerini kullanmak için oldukça faydalıdır. Pazar genişletmenin en sık kullanılan şekli, ürün hayat sürecini yeni pazarlara girerek uzatmaktır ki bu pazarlar, mevcut pazarlara kültürel olarak yakın olan pazarlardır, böylelikle ürünler yeni pazarlarda kolaylıkla kabul edilmektedir. Örneğin, geçmişte Amerikan işletmeleri yeni ürünlerini öncelikle Büyük Britanya, Kanada ve Avustralya pazarlarına tanıtmaktaydılar (Dahringer ve Mühlbacher, 1991: 355). Bu durumun en büyük sebebi mevzu bahis ülkelerin pazar yapılarının birbirine yakın olmasıdır. Kültürel yapı, dil, ülkelerin gelişmişlik seviyesi ve ekonomik çevre koşulları, ülkelerdeki benzer özelliklerden bazılarıdır. Böylelikle, bu ülke pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler, önemli derecede avantaj sahibi olmaktadır.

Ürün hayat süreci genel olarak üç aşamada gerçekleşmektedir. Birincisi giriş, ikinci büyüme ve olgunlaşma, üçüncüsü ise düşüş ve son bulmadır. Düşüşün sonunda ürün pazardan çekilmekte, ürünün ölümü gerçekleşmektedir. Bu süreçte yüksek teknolojiye sahip ve seri üretim yapabilen, gelişmiş ülkeler ilk etapta ihracatçıdırlar, ardından ihrac pazarlarını kaybetmekte ve en sonunda ürünün ithalatçısını konumuna düşmektedirler. Ürünün ilk kez geliştirilip pazara sunan gelişmiş ülkeler dışında, diğer gelişmiş ülkeler de bu teknolojiyi almakta ve üretime geçmektedirler. Böylece ithalatçı olmaktan ihracatçı konumuna geçmekte, bir süre sonra ise az gelişmiş ülkelerin ihracatı sayesinde, onlar da ithalatçı olmaktadır. Çünkü ürün hayat süreci devam etmekte ve ürün teknolojisi tüm dünya üreticileri arasında yayılmaktadır. Son aşamada ürün standart ürün haline dönmekte ve az gelişmiş ülkelerde üretimi artarak devam etmektedir (Keegan, 1984:309).

Grafik 1.1'de Uluslararası ürün hayat sürecinin aşamaları ülkelerin gelişmişlik seviyelerinde göre detaylandırmaktadır.

**Grafik 1.1** Uluslararası Ürün Hayat Süreci Modeli



**Kaynak:** CZINKOTA Micheal R., RONKAINEN, Ilkka A., MOFFET, Michael H.; International Business, New Jersey, John Wiley and Sons Inc, 8<sup>th</sup> Edition, 2011, s.79

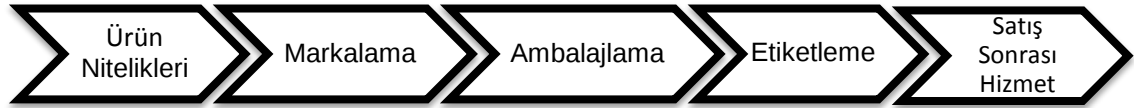
Yeni ürünler genel olarak yaşamlarına gelişmiş ve endüstrileşmiş bir ülkede başlamaktadırlar. Yenilikçi işletme, ilk yıllarda ürünü sadece kendi yerel pazarında satmaya karar vermektedir. Kapasite arttıkça ve deneyim kazandıkça, işletme ürününü diğer gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkelere satmaya başlamaktadır. Ürün daha da olgunlaştıkça, gelişmekte olan ülkelerde satışa çıkmakta ve ardından da az gelişmiş ülke pazarlarına girmektedir. Bu yeni ürünlerin sırayla farklı pazarlara tanıtımı, işletmenin farklı pazarlarda farklı ürün hatlarına sahip olması demektir. Gillette'in bir üst düzey yöneticisi bir röportajında "Amerika Birleşik Devletleri'nde dünün ürünü Latin Amerika'nın bugünkü ürünü ve Afrika'nın yarınki ürünüdür" açıklamasında bulunmuştur. 1985'de ABD pazarında farklı model tıraş bıçağı yeni bir ürünken, Gine'de ancak 1998'de böyle bir durum söz konusu olmaktadır (Terpstra, 1987: 287). O halde ürünler, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri, satın alma gücü ve ekonomik şartlarına göre farklı dönemlerde olabilmektedir. Uluslararası pazarlama yöneticileri bu durumu yakından takip etmekte, belirli bir denge oluşturdukları zaman yüksek kazançlar elde etmektedir.

#### **1.6.6. Ürün Kararları**

Pazarlama yöneticileri ürün kararlarını üç düzeyde gerçekleştirmektedirler; bireysel ürün kararları, ürün hattı kararları ve ürün karması kararları. Bireysel ürün kararları verilirken ürün nitelikleri, markalama, ambalajlama, etiketleme ve ürün destek hizmetleri dikkate alınmaktadır (Armstrong ve Kotler, 2011: 242).

Aslında tüm bu kararların odak noktasında ürünün öz faydasını ve müşteri değerini oluşturmak yatmaktadır. Aşağıdaki şekilde ürünü oluşturan tüm unsurlar bir arada verilmiştir.

### Şekil 1.3 Bireysel Ürün Kararlarını Oluşturan Unsurlar



**Kaynak :** ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip,; Marketing: An Introduction, New Jersey, Pearson Education Inc., 10<sup>th</sup> Edition, 2011 ,s.242.

#### 1.6.6.1. Ürün Nitelikleri

Bir ürünü geliştirmek, onun sunacağı faydaları da tanımlamayı ve geliştirmeyi içermektedir. Bu faydalar, ürün kalitesi, ürün özellikleri, ürün stili ve tasarımı gibi niteliklerden oluşmaktadır. Ürün kalitesi, bir pazarlama yöneticisi için en önemli konumlandırma aracıdır. Kalitenin ürün performansında direkt bir etkisi vardır, bu nedenle müşteri değeri ve tatmini ile de doğrudan ilintilidir (Armstrong ve Kotler, 2011: 242).

Eğer bir ürün, müşteri algısında kalitesiz ürün olarak kabul edilmişse bu ürünün satışı neredeyse imkânsızdır. Kalitesiz olarak kabul edilen bir ürünün bu imajını düzeltmek işletme için her bakımdan çok zordur. İşletmenin her şeyden önce ürünün, kaliteli olduğunu tüketiciye inandırması gerekmektedir. Bu durum, doğru bir konumlandırma ile sağlanmaktadır.

Bir ürün çok çeşitli özelliklerle sunulabilmektedir. Başlangıç noktasında hiçbir ekstra özelliği olmayan çıplak bir haldedir. Ardından, işletme daha fazla özellik ekleyerek daha yüksek modelleri yaratmaktadır. Ürün özellikleri, bir işletmenin ürünlerini rakiplerinin ürünlerinden ayıran ve rekabet yaratan bir araçtır. Farklılık yaratan bir ürün stili ve tasarımı ise müşteri değerini arttırmada kullanılan bir diğer yoldur. Stil bir ürünün dış görüşünü tanımlarken, tasarım,

müşterileri gözlemleyerek, ihtiyaçlarını derinlemesine anlayarak gelişmektedir (Armstrong ve Kotler, 2011: 243).

#### 1.6.6.2. Markalama

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre marka, bir satıcının ya da bir grup satıcının kendi ürünlerini belirlemek amacıyla ve onları rakiplerinden farklı kılmak adına kullandığı isim, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların tamamının kombinasyonudur. Ne zaman bir pazarlama yöneticisi yeni bir ürün için yeni bir isim, logo veya sembol ortaya çıkarması gerekirse bu durum esasen bir marka yaratması anlamına gelmektedir (Keller, 2008: 2).

Aslında markanın tanımı ile ilgili pazarlama yöneticilerinin fikir ayrılığına düştüğü de görülmektedir. Her bir pazarlama yöneticisi, kendi tanımını yaratmaktadır. Bu durum özellikle markanın gücünü ölçmek isterken çok daha açık görülmektedir. Bu nedenle bu ölçüm iki çatı altında toplanmaktadır. Bunların ilki markanın müşteri odaklı bir değer olduğunu savunan görüştür, böylece marka gücünün ölçümünde müşterinin marka ile olan ilişkisine odaklanmaktadır. Diğeri ise, finansal olan yaklaşımdır. Bu yaklaşım şekli, müşteri sadakati, satın alma arzusu gibi işletmeye ilave nakit akışı sağlayacak özelliklere dikkat etmektedir (Kapferer, 2008: 10). Çünkü müşteri sadakati, bir ürününün ya da markanın diğer üründen daha yüksek fiyatlı olmasına rağmen tercih edilmesi durumudur. Bu durumda, tercihler tamamen istek ve arzudan oluşmakta, daha duygusal bir boyut kazanmaktadır.

Marka ile ilgili bir takım temel kavramlara göz atarsak bunların başında marka değeri gelmektedir. Güçlü bir marka yüksek marka değerine sahiptir. Marka değeri, bir markanın, müşteriler tarafından o markayı tercih etme ve o markaya sadakat sağlayabilme kabiliyetini ölçmedir. Müşteriler bir ürünün markalı haline, jenerik ya da markasız halinden daha çok rağbet ediyorlarsa bu

durum pozitif bir marka değeri olduğunu göstermektedir. Pozitif marka değeri, müşterilerin o markaya karşı olan kuvvetli duygularından ve aralarında kurulan bir bağ ile oluşmaktadır. Yüksek marka değeri, işletmenin varlığı açısından önemli bir yere sahiptir. Bir markanın değerlendirilmesi, aynı zamanda o markanın finansal değer kazanması anlamına gelmektedir (Armstrong ve Kotler, 2011: 256-257).

Konulandırma, isminden de anlaşıldığı gibi doğru yer, doğru konum bulma demektir. Daha açık bir ifade ile bir pazar segmentinin veya bir grup müşterinin zihninde doğru bir yer almak demektir (Keller, 2008: 98).

Pazarlama yöneticileri, ürün konumlandırma da olduğu gibi markalarını da hedef müşterilerin zihninde konumlandırmaya ihtiyaç duymakta ve marka konumlandırmayı üç ayrı seviyede yapmaktadırlar. En düşük seviyede, ürün nitelikleri üzerine konumlandırmayı gerçekleştirmektedirler. Ürün nitelikleri konumlandırmada en az arzu edilen seviyedir. Çünkü nitelikler rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Daha da önemlisi, müşteriler ürün nitelikleriyle o kadar ilgilenmemektedirler, onların asıl ilgilendiği bu niteliklerin kendileri için ne işe yarayacağı olmaktadır. Markalar, isimlerini arzu edilen fayda ile ilişkilendirildiklerinde ise, daha iyi bir konumlandırma yapmış olmaktadır. Bu seviyedeki örneklerden bir kaçısı şu şekildedir: Volvo ( güvenlik ) , Nike ( performans ) , Lexus ( kalite). Diğer bir seviye ise inanışlar ve değerler üzerine olmaktadır. Güçlü markalar bunu uygulamaktadır. Bu durumda işletmeler, ürünün fiziksel özelliklerinden ziyade markanın yarattığı heyecan ve tutku gibi daha duygusal özelliklerine güvenmektedirler. Örneğin Godiva, Starbucks, Apple veya Victoria's Secret gibi markaların tercihi bu şekildedir (Armstrong ve Kotler, 2011: 258).

### 1.6.6.3. Ambalajlama

Ambalaj da ürünün tamamlayıcı özelliklerinden biridir. Ürünün içeriğini ve çevresini koruyan, taşınma ve depolanmasını, satışını, kullanılmasını kolaylaştıran, ileride kısmen veya tamamen atılabilecek veya geri dönüşlü bir malzemeyle kaplanması, sarılması, örtülmesi veya birleştirilmesidir (Tek, 1999: 272).

Ambalaj denince üç ayrı tür ambalaj akla gelmektedir. İlki ürünlerin taşınmasını, depolanmasını ve uzun süre korunmasını sağlayan koli diye de tanımlanan ambalaj türüdür. İkinci tür ambalaj, ürünü doğrudan içine alan ilk ve asıl ambalajdır. Söz gelimi, şampuan kolonya şişeleri bu tür ambalajlardır. Üçüncü tür ambalaj ilk ambalajı örten ve onu da koruyan ambalajdır. Örneğin kolonya şişesini örten karton kutu gibi (İslamoğlu, 2000: 317).

Ambalaj, pazarlama yöneticilerinin ortaya çok farklı sonuçlar çıkartabilecekleri bir alandır. Kimi zaman birçok ürün ambalajından ötürü diğerine tercih edilmektedir, bu yüzden tüketici açısından satın alma sebepleri içerisinde etkisi büyüktür. Bu nedenle bu alanı doğru kullanabilen pazarlama yöneticileri çok olumlu sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Ürünün faydasının yanında ambalajının daha cazip olması ya da aynı ürünün ambalaj alternatiflerinin bulunması o ürünün rakiplerine karşı avantaj sağlamasına neden olmaktadır.

Ambalajda pazarlama yöneticilerinin dikkat etmesi gereken kültüre bağlı bir takım noktalar bulunmaktadır. Tüketici davranışları, kültürün yaratmış olduğu değerlere göre şekillenmektedir. Bu durum ambalaj için de geçerlidir. Ambalaj üzerinde kullanılan desenler, renkler, semboller veya resimler, farklı pazarlarda farklı tepkilerin doğmasına sebebiyet vermektedir.

Bu duruma en güzel örnek Japonya pazarına giren Avon'un ambalajlamada tercih ettiği yöntemdir. Japonların karton ambalajları tercih

etmemesi ve görselliğe önem vermesi, Avon'un ürünlerini kristal kaplar içerisinde sunmasına neden olmuştur (Onkvisit ve Shaw, 1993:560).

Bazı ülkelerin getirdiği ambalaj ile ilgili tebliğler ve standartlara göre de ambalajlama da farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Örneğin son dönemlerde birçok gelişmiş ülkede plastik ambalaj tercih edilmemektedir. Bunun yerine geri dönüşümü olan cam ya da ahşap gibi ambalajlar kullanılmaktadır. Bu durum hem tüketici sağlığı açısından hem de çevreye olan duyarlılıktan ötürü önemlidir ve birçok ülkenin yasaları içerisinde yer almaya başlamıştır. Bu nedenle pazarlama yöneticilerinin bu tip yasal çevre düzenlemelerini dikkate alması gerekmektedir.

#### 1.6.6.4. Etiketleme

Ambalaj etiketlenmesi, ambalajın içerdiği ürünün özellikleriyle ilgili bilgilerin ambalajdan ayrı, üstüne yapıştırılan, bağlanan veya tutturulan etiketler üzerinde okunaklı ve bozulmayacak şekilde bulunan yazı ve işaretlerle gösterilmesi işlemidir (Tek, 1999: 376).

Etiketin gereğinden fazla bilgi taşıması, göze çarpıcılık özelliğini koruması gerekmele birlikte, üreticinin tüketiciye ulaştırmak istediği mesajı da verebilmesi gerekmektedir (Karafakıoğlu, 1997:127).

Etiket için de yasal uygulamalar geçerlidir. Her ülkede farklı farklı belirlenmiş bu şekildeki zorunluluklar pazarlama yöneticilerinin önemsemesi gereken noktalardır. Herhangi bir yaptırımla karşılaşmamak ve işletmenin imajını zedelememek için konu ile ilgili resmi açıklamaların, tebliğlerin özenli bir şekilde irdelenmesi, incelenmesi ve takip edilmesi gerekmektedir.

Hem ambalaj, hem de etiketleme için kültürel farklılıktan doğan dil ile ilgili değişikliklerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Uluslararası pazarlarda

sunulan ürünlerin, her bir ülke tüketicisinin anlayacağı dilde olması gerekmektedir. Her ne kadar bazı ülkelerde ortak kullanılan diller olsa da, bu durumu dünya çapında genelleştirmek mümkün değildir, bu nedenle uyarlama yapmak zorunludur.

#### 1.6.6.5. Satış Sonrası Hizmet

Tüketiciler satın almış oldukları ürünlerin, satın alma işleminden sonra gerekli bir bakım veya tadilat için, yeniden işletmelere başvurmakta ve taleplerini bildirmektedirler. Bu nedenle işletmeler belirli bir garanti politikasını benimsemeli, tüketicilerini satış işlemi bittikten sonra da memnun etmeyi sürdürmelidirler. Bu durum her ürün için geçerli olmamaktadır. Genel olarak endüstriyel ürünler ve dayanıklı tüketim ürünlerinde, satış sonrası hizmet sunulmaktadır. Kimi işletme tarafından satış sonrası hizmet/destek veya ürün destek hizmetleri olarak da adlandırılan bu hizmet türü, rakiplerden sıyrılmak için işletme tarafından daha da genişletilip, geliştirilmektedir. Tüketici memnuniyetine odaklanan işletmeler rakiplerini geride bırakmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmakta, çözüm önerileri sunmaktadır.

Uluslararası pazarlarda satışı gerçekleşen ürünlerde ise, bu hizmetin sağlanabilmesi için uluslararası kapsamda garanti belgesine sahip olunması gerekmektedir. İşletmenin bu belgeyi sunmasının yanı sıra, uluslararası düzeyde bakım/tamir sağlayan bir destek birimini bünyesinde bulundurması gerekebilmektedir. Garanti belgelerinin yetersiz kalması veya gerekli hizmeti verememesi işletme için ciddi zararlar oluşturabilmektedir (Karafakioğlu, 1997). İşletmenin imajını zedeleyen ve tüketicinin güvenini sarsan bu yanlış tutumun bir an önce düzeltilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, işletme satış sonrasında gereken desteği sağlayamadığı için müşteri kaybetmeye başlamakta, taleplerin azalmasıyla karşılaşabilmektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ULUSLARARASI PAZARLARDA STANDARDİZASYON, ADAPTASYON VE KARMA ÜRÜN STRATEJİLERİ**

Uluslararası pazarlama kararı almış işletmeler, yeni pazarlara açılırken öncelikle izleyecekleri pazarlama stratejisini belirlemek durumundadırlar. Bu noktada standardizasyon stratejisi mi yoksa adaptasyon stratejisi mi uygulayacaklarını sorgulamaktadırlar. Böylece, bu stratejilerin her ikisinden de ne derece faydalanmaları gerektiğine karar vermektedirler. Alacakları karar, pazarlama karması elemanlarını etkileyecek, ürün stratejilerinin uygulanmasında da etkide bulunacaktır.

Standart bir yaklaşımın seçilmesi durumunda işletme iç pazarda kullandığı pazarlama karmasını uluslararası pazarlamada da aynen kullanacaktır. Diğer bir ifadeyle, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararları iç pazardaki ile aynı olacaktır. Uyarlama kararının verilmesi durumunda ise üründe, fiyatta , dağıtımda veya tutundurmada veya hepsinde yeni girilen pazara uygun değişiklikler yapılmaktadır (Cengiz Vd., 2007: 24).

Bir işletmenin, mevcut yerel pazarı için kullanmış olduğu pazarlama kararlarını yeni pazar için de uygulayıp uygulayamayacağı sorusu ile başlayan tartışma yarım yüzyıldan daha uzun bir süreye dayanmaktadır.

Uluslararası pazarlamada standardizasyon kavramı 1960'lı yılların başında ortaya çıkmıştır. Öncelikli olarak Elinder (1961) dünya çapında standart reklam stratejisini uygulamanın faydalarını savunmuştur. Yine aynı dönemde Roostal (1963) ve Fatt (1964) tarafından dünya global bir köy olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Buzzell (1968) ise bu tartışmaya farklı bir boyut

kazandırmış, standardizasyonun sadece reklam alanında değil pazarlama karması öğelerinin tümünde uygulanması gerektiğini savunmuştur (Vrontis, 2003: 284).

Ardından Warren J. Keegan tarafından 1969 yılında yazılan makale ile hem standardizasyon hem de adaptasyon stratejileri birlikte ele alınmıştır. Pazarlama karması elemanlarında gerektiğinde her iki stratejinin de uygulanabileceği vurgulanmıştır.

Gördüğümüz üzere konu üzerindeki tartışmalar neredeyse yarım yüzyıl öncesine kadar dayanmaktadır. Ancak tartışmanın asıl dönüm noktası Theodore Levitt'in 1983 yılında ele almış olduğu *Pazarların Globalleşmesi* isimli makalesidir. Levitt, 1980'li yılların gelişen teknolojisi ile beraber "dünya vatandaşlarının" oluştuğuna inanmaktadır. Bu vatandaşlar tüm dünyayı gezebilmekte, istedikleri yerden alışveriş etmekte ve bu sayede farklı ülkelerde edindikleri tecrübeleri sürdürmek istemektedir. Bu durum ise dünyayı çok farklı bir boyuta taşımakta, işletmeleri ise yeni bir tüketici profili ile karşılaştırmaktadır (Levitt, 1983).

Levitt'e göre tüm dünyada yeni bir dönem başlamıştır. Bilgisayar çağı olarak da nitelendirilen bu dönem ile birlikte, insanlar için uzak ya da ulaşılamaz noktalar yok olmuştur. Tüm bunların sonucunda iletişim çok kolaylaşmıştır. Eskiden günler hatta ayların aldığı seyahatler artık saatler içinde gerçekleşmektedir. İnsanlar istedikleri yere istedikleri zamanlarda ulaşmaya başlamıştır. Telekomünikasyonun kolaylaşması ve çok fazla sayıda ülkeye seyahat etme olanağı, bu ülkelere ticareti taşıma fırsatlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Usunier, 1993: 6).

Bütün bunlar, insan doğasında ve yapısında da değişikliğe neden olmaktadır. Ulaşılmazın olmaması, iletişimin kolaylaşması, insanların istek ve ihtiyaçlarında da aynı karşılığı aramalarına sebebiyet vermektedir. İsteklerine bir

an evvel ulaşmak isteyen bu yeni insan profili işletmelerin dikkatinden kaçmamaktadır. *Levitt*, işletmelerin, bu yaklaşımın tüm dünyayı saran bir yaklaşım olduğunu düşünerek kararlar alması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bu sayede, dünyanın farklı noktalarından gelen ancak aynı taleplerden oluşmuş global bir pazar oluşmaktadır.

Global bir pazarın doğmasına neden olan bu tüketici profili, dünyanın her yerinden, istedikleri anda ulaşılabilir standart ürünleri talep etmektedir. Çünkü ürünü farklı ülkelerde görmekte ve kendi ülkesine döndükten sonra da satın almayı sürdürmek istemektedir. Bu durum işletmeleri tüm pazarlara hitap edecek ürünler ortaya çıkarmaya itmektedir.

*Levitt*, standardizasyon ile işletmelerin ulaştığı birçok avantajdan bahsetmektedir. Bu avantajların başında ise *ölçek ekonomisi* gelmektedir. Hem üretimde, hem dağıtımda hem de pazarlama ve yönetimde ölçek ekonomisinin faydalarının görülmesi işletme açısından büyük fayda sağlamaktadır (Levitt, 1983: 92). *Levitt*'in makalesinde en çok vurguladığı nokta olan ölçek ekonomisi işletmelerin maliyet tasarrufu sağlamasına neden olmaktadır. Diğer pazarlama elemanlarının faaliyetleri ile de desteklenerek, ürünlerin global anlamda her türlü tüketiciye hitap etmesini sağlamaktadır.

*Levitt* ölçek ekonomisi sayesinde işletmelerin elde ettikleri tasarrufu diğer pazarlama karması elemanlarından da elde edilmesine ışık tutmaktadır. Bu şekilde pazarlama yöneticileri global tüketicilere ulaşabilecek reklam, promosyon çalışmalarına gitmektedir. Böylelikle global tüketicilerin arasında oluşan *sinerji*, ürünlerin kolaylıkla satın alınmasına neden olmaktadır.

*Levitt*'in makalesinin ardından tam anlamıyla alevlenen standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin tartışması halen devam etmektedir. Çünkü işletmeler uluslararası alanda yeni bir pazara girerken pazarlama karması elemanları için hangi yolu izleyeceklerine dair bir karar vermek zorundadır.

Aslında bu konuda bazı görüşler de farklı yöndedir. Bu yaklaşımlara göre, pazarlama karması elemanlarının her biri için ayrı değerlendirme yapılmalı ve bunun sonucunda farklı stratejiler izlenebilmelidir. Örneğin fiyat da uyarlama yapılabilirken, üründe daha standart bir yapı ile devam edebilmek işletmenin yararına olabilmektedir (Doole ve Lowe, 2008).

## 2.1. STANDARDİZASYON STRATEJİSİ

İlk olarak reklam standardizasyonu ile 1960'lı yılların başında gündeme gelen standardizasyon stratejisi 1968 yılında Robert D. Buzzell tarafından tüm pazarlama karması elemanları açısından ele alınmıştır.

Buzzell'a göre Batı Avrupa ve birçok diğer ülkede ticari engellerin kalkması, çokuluslu işletmelerin kendi geleneksel pazarlarının dışına çıkmasına ve diğer ülkelerdeki fırsatları değerlendirmelerine sebep olmuştur. Aynı zamanda bu işletmeler organizasyon yapılarında ve işleyişlerinde önemli değişikliklere gitmek durumunda kalmışlardır (Buzzell, 1968). Çünkü uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek kendi yerel pazarlarından çok daha farklı olmakta, bu nedenle süreç için önemli kararlar alınmaktadır.

*Buzzell* o dönem için, çok uluslu işletmelerin giderek artan önemi ile kendi içyapılarındaki sorunları (finansal, yasal, muhasebe, organizasyon ve personel birimleri gibi) detaylı olarak irdelemelerine rağmen aynı hassasiyeti pazarlama alanında yapmadıklarına değinmiştir. Bu nedenle reklam kararlarını her yerde standart yapı ile devam ettirmişler, gerçekçi bir yaklaşımdan uzak bir şekilde diğer pazarlama karması kararlarından (ürün hattı, paketleme, fiyatlandırma, dağıtım sistemi, satış gücü ve tutundurma) ayrı tutmuşlardır (Buzzell, 1968).

*Buzzell*, tüm pazarlama karması elemanlarına uluslararası boyutta uygulanacak bir pazarlama stratejisini geliştirmenin, farklı milletler arasında var olan ve var olmaya da devam edecek farklılıklardan ötürü uygulama bakımından kısıtlamalara sahip olacağını düşünmüştür. Ancak aynı zamanda, farklı ülkelerde ortak pazarlama politikalarının uygulanmasında her ne kadar zorluklar olsa da, aynı zamanda büyük yararlar sağlanacağını savunmuştur (*Buzzell*, 1968: 103).

Buzell'in yaklaşımının Levitt kadar kesin hatlara sahip olmamasında içinde bulunduğu dönemde etkisi bulunmaktadır. 1960'lı yılların sonu ile 1980'li yılların ortası aynı özellikleri taşımamaktadır. Bu nedenle global pazar terimi ilk olarak Levitt ile ortaya çıkmıştır.

Buzell, birçok değişkeni de içinde tutarak bir takım sonuçlara erişmiştir. Bu değişkenlerin içerisine, *endüstrilerin farklılığı, işletmelerin yapısı*, girmektedir. Bu duruma göre işletmelerin standardizasyon uygulamaları, içerisinde bulundukları endüstri özellikleri ve işletmenin yapısına göre değişmektedir.

Standardizasyonun uygulanabilirliği *endüstri yapısı, pazar şartlarının* yanında *ürün hayat süreci, pazar rekabeti* açısından değerlendirilmelidir. Gelişmişlik seviyeleri aynı olmayan ülkeler arasında ürünlerin standart bir yapı ile transfer edilmesi sıkıntıların oluşmasına neden olabilmektedir. Ev sahibi ülkenin *ekonomik yapısı, gelir düzeyi, fiziksel şartları (iklim, coğrafik özellikler)* işletmelerin sunmuş olduğu standart ürünlerin her pazarda aynı talebi oluşturmaya engel teşkil edebilmektedir ( *Buzzell*, 1968).

İşletmelerin yönetim şekilleri de bu nokta da daha yerel bir yapıdan yürütülmelidir. Çünkü her ülkenin dinamikleri farklıdır, bu nedenle merkeziyetçi bir yönetim şekli, işletmeleri zarara uğratabilmektedir. Aynı zamanda, *kültürün, gelenek ve göreneklerin* pazar yapısını birebir etkileyen faktörler arasında

bulunduğunu göz ardı etmemek işletmelerin yararına olmaktadır (Buzzell, 1968).

Buzell, standardizasyonun işletme için ilk başta sunduğu maliyet tasarrufunu oldukça faydalı görmektedir. Çok fazla satışın tek başına bir şey ifade etmediği savunarak bu durumun bir yandan da ölçek ekonomisi ile desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Diğer tüm şartlarda göz ardı edilmeden uygulanan standardizasyon strateji işletmeyi kazanan yapacaktır. Ancak ülkeler arasında farklılık gösteren koşullara dikkat edilmeden uygulanacak standardizasyon stratejisi ise gerçeklikten uzakta kalacaktır.

*Levitt* ise, standardizasyon her şart ve koşul altında geçerli olduğunu savunmaktadır. Çünkü içinde yaşadığı dönem ile beraber yeni bir tüketici şekli oluşmuştur. Bu yeni tüketicinin alışkanlığı ise aynı tip ürünlere ilgi göstermesi, onları talep etmesidir. İşletmelerin bu durumu görmeden pazarlama programlarını şekillendirmesi ise onlar için çok büyük kayıptır. Eğer uygulanan stratejilerde istenilen kazanç sağlanamıyorsa bu durum yine işletmenin doğru uygulama gerçekleştirmemesinden kaynaklanmaktadır.

*Levitt*, savunduğu fikirlerinde, teknolojinin büyük gücünü asıl çıkış noktası olarak görmektedir. Bu sayede, günümüz dünyasının ortak bir pazara dönüştüğünü ve *homojen* bir yapıya kavuştuğunu savunmaktadır. İletişim, ulaşım ve seyahatler sayesinde dünyadan izole olmuş yerlerdeki imkanları olmayan toplumların bile modern dünyanın etkisine girdiğini belirtmiştir. Bu sayede, dünyanın her yerinden, herkesin teknoloji sayesinde duyduğu, gördüğü ya da tecrübe edindiği şeyleri istemesi kaçınılmaz olmuştur (Levitt, 1983: 92).

Bu durum dünya tüketicilerinin ortak istek ve ihtiyaca sahip olmasına ve standart ürünlerin talebine sebep olmaktadır. Sonuç, yeni bir ticari gerçekliktir. Standart tüketim mallarına dair global pazarların oluşması daha önce bu boyutta hayal bile edilememiştir. Bu gerçekliğe kendini uyarlayabilen işletmeler

ise üretim, dağıtım, pazarlama açısından çok ciddi anlamda ölçek ekonomisinden yararlanıp fayda sağlayacaklardır (Levitt, 1983: 92).

Levitt, yukarıda belirttiğimiz gibi teknolojinin gücü ile homojen pazarların oluştuğunu bu nedenle standardizasyonu doğru bir şekilde uygulayabilen işletmelerin kazanacağını savunmuştur. İşletmelerin standardizasyon stratejisi ile istedikleri avantajları yakalayamamaları ise stratejileri *doğru* bir şekilde uygulayamamasından kaynaklanmaktadır. Buradaki sorun, standardizasyon yaklaşımından ziyade işletmenin uygulaması ile ilgili olmaktadır.

Levitt'in bu yaklaşımı diğer akademisyenler tarafından "Global Standardizasyon" olarak adlandırılmış, destekleyen taraflar olduğu kadar eleştirel yaklaşımların doğmasına da neden olmuştur.

### **2.1.1. STANDARDİZASYON STRATEJİSİNİN AVANTAJLARI VE UYGULANABİLİRLİĞİ**

Uluslararası pazarlara açılma kararı alan bir işletmenin standardizasyon stratejisini izlemedeki başlıca nedenleri hem tüketiciler açısından hem de işletmeler açısından ciddi faydalar sağlamasıdır.

Tüketici istek ve ihtiyaçları tüm dünyada her geçen gün daha da benzer bir hal almaktadır. En büyük etki ise, hiç şüphesiz ki teknolojinin her geçen gün hızla gelişmesidir. Böylelikle standart bir ürüne dünyanın her yerinden talepler gelmekte bu da global ürün ve markayı yaratmaktadır. İşletme ise bu yüksek talep karşısında standart ürün üretiminin düşük maliyeti ile ölçek ekonomisinin avantajından yararlanmaktadır. Böylelikle, işini doğru bir şekilde yapan işletme *düşük maliyet ile yüksek kalitede* ürün üretmeye devam etmekte ve bunu tek bir pazar haline dönüşen global pazara sunmaktadır (Levitt, 1983).

*Maliyet tasarrufunun* yanı sıra, tüketiciler ile kurulan tutarlı ilişkiler sayesinde uluslararası boyutta bir işletme imajı yaratılmaktadır. Bu da işletmeye yüksek satış rakamları ile geri dönüş sağlamaktadır (Buzzell, 1968: 105).

İşletmenin standart ürünler ile edindiği *uluslararası imaj* sayesinde dünyanın bambaşka ülkelerinde yer alan tüketiciler aynı ürünü ve markayı yakından takip etmeye çalışmaktadır. Bu durum da *ürün ve marka* bağımlılığını doğurmaktadır.

İşletmelerin edinmiş olduğu farklı pazar tecrübeleri, yeni pazarlara açılırken kullanabilecekleri en büyük kaynaktır. Birbirine yakın özellikler taşıyan pazarlara girişte bu deneyimlerden faydalanmak, işletmelere maddi-manevi yararlar sağlamaktadır. Bir işletme yöneticisinin tecrübe edindiği bir durumu diğer çalışma arkadaşları ile paylaşımı, yakın bir durum ile karşılaşıldığında oluşabilecek hata payını azaltacaktır. (Buzzell, 1968).

O halde işletme standardizasyona daha yakın olmasının avantajlarını genel anlamda şu şekilde sıralanmaktadır; *daha yüksek satış hacmi, düşük üretim maliyeti, daha yüksek kârlılık ve tüm dünya ile entegre olmuş imaj* (Keegan ve Schlegelmilch, 2001).

Ohmae (1985) ise gelişmiş ülke pazarlarının, ABD, Japonya ve Avrupa gibi, birbirlerine her geçen gün daha benzer bir yapıya dönüştüğünü savunmuş, ve standardizasyon ile ortaya çıkan global ürünlerin bu pazarlarda geçerliliğinden bahsetmiştir.

Wind ve Douglas'a göre (1987) standardizasyon stratejisinin dünya çapında yer alan her ürün, marka ve firma için uygulanabilir olduğu savunulamamaktadır. Standardizasyonun uluslararası pazarda kazanan bir strateji olduğunun savunulabilmesi için, global bir pazar bölümlemesinin varlığından söz edilmesi gerekmektedir. Örneğin, Sony elektronik aletleri, McDonald'sın hamburgerleri, Hertz veya Avis araç kiralaması, IBM bilgisayarları

ve Xerox ofis ekipmanları için her zaman global müşteriler bulabilmektedir. Bu durum, dünya çapında kalite ve hizmet açısından bilinirlik, global bir imaj ve prestij sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Wind ve Douglas, 1987: 24).

Global standardizasyonun yarattığı *global sinerji* de yine stratejinin kazanmasında neden olmaktadır. Ürün ya da tutundurma hakkında bir ülkede ortaya çıkan fikirler bir diğerine transfer edilebilmektedir. Örneğin Marlboro'nun kovboy adamı ile yarattığı tutundurma faaliyetleri birçok ülkede geçerli olmaktadır (Wind ve Douglas, 1987: 24).

Ürün tasarımında, ambalajda ve tutundurma faaliyetlerinde standardizasyona gitmek işletme için önemli tasarruflar sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler seri üretime geçmektedir ve bu durum işletmenin zaman açısından da tasarruf etmesine neden olmaktadır. Standart yaklaşımın bazı pazarlarda yüksek satışlar elde edememesi söz konusudur, ancak bu durum maliyetlerin düşmesi ile elde edilen yüksek kâr sayesinde yine işletmeye kazanç olarak dönmektedir ( Buzzell, 1968)

Telekomünikasyon ve lojistik alanındaki gelişmeler ise operasyonların global anlamda yönetilmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bu sayede taşımacılıkta veya iletişimde standart bir yapı izlenebilmektedir. Eğer, iletişim ve dağıtım süreçleri doğru bir şekilde yönetilebiliyor ise standardizasyon stratejisinin başarıyı yakalamasında bir engel bulunmamaktadır, bu durum da işletmenin avantaj kazanmasına neden olmaktadır (Wind ve Douglas, 1987).

Standardizasyonun avantajlarına rağmen her zaman ve her şart altında kazanan bir strateji olduğu savunulabilmektedir. Her ne kadar faydaları olsa da, potansiyel sakıncaları da olabilmektedir (Zou Vd., 1997: 109).

### **2.1.2. STANDARDİZASYON STRATEJİSİNİN UYGULAMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Standart bir stratejinin avantajlarının fazlasıyla bulunmasına rağmen uygulanabilirliğine gelindiğinde zorluklarla karşılaşılması mümkündür. Levitt ile başlayan bu iddianın gerçekten uzak olduğuna dair yaklaşımlar kısa zamanda ortaya çıkmıştır. Bunun en büyük sebebi ise pazarların her şeye rağmen birbirinden farklı olma ihtimalini korumasıdır. Standart global bir stratejinin potansiyel pazara uygulanıp uygulanmayacağı sorgulanırken, endüstrinin globalleşme potansiyelinin olup olmaması da sorgulanmalıdır. Bu nedenle uygulamada karşılaşılabilecek zorluklardan ötürü, stratejinin başarısızlıkla son bulmaması adına işletmelerin tüm bu etki faktörlerini incelemesi gerekmektedir.

Bu noktada, işletmelerin standardizasyon etkisi altındaki global bir stratejiyi uygulamadan önce Tablo 2.1’de görülen bir kontrol listesine göre incelemeler yapması faydalı olabilmektedir.

**Tablo 2.1** Global Strateji Kontrol Listesi

|                                                                                               | <b>EVET</b><br>Araştırmaya<br>devam | <b>HAYIR</b><br>Standardizasyon<br>için uygun değil |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Ürün için global bir pazar bölümlenmesi mevcut mudur?                                      | Evet                                | Hayır                                               |
| 2. Global stratejiyi doğuracak sinerjiler pazarda söz konusu mudur?                           | Evet                                | Hayır                                               |
| 3. Hükümet yasaları gibi global strateji uygulamayı zorlayacak dışsal faktörler mevcut mudur? | Evet                                | Hayır                                               |
| 4. Global strateji uygulamasını zorlayacak içsel faktörler mevcut mudur?                      | Evet                                | Hayır                                               |
| *** Tüm sorular için cevap EVET ise global yaklaşım mümkündür***                              |                                     |                                                     |

**Kaynak:** WIND, Yoram, DOUGLAS, Susan P., "The Myth of Globalization", Colombia Journal of World Business, Winter 1987, s.29.

Endüstrinin globalleşme potansiyelini irdelemek de önemli bir husustur. Bunun için dışsal faktörler olarak adlandırılabilen faktörler incelenmelidir. Bunlar *pazar, ekonomik, çevresel ve rekabet* faktörleridir. *Pazar faktörleri*, hedef pazarın pazar yapısı, ürün hayat süreci, tüketicilerin tutumları ile birlikte ele alınmaktadır. *Ekonomik faktörler* ise ürün geliştirme, ülkeler arasındaki kur farklılıkları, üretim ve dağıtımdaki ölçek ekonomisi, ar-ge maliyetleri ve tedarik zincirinde evrensel kaynaklardan faydalanmayı kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir. *Çevresel faktörler* analiz edilirken, hükümetlerin yasal ve

ticari politikaları, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, teknik standartlar ve pazarlama ile ilgili ortak yasalara dikkat edilmelidir. Rekabet faktörleri ise, ithalat, ihracat, rakiplerin globalleşmesi ve bir takım ülkelerin rekabetten doğan ilişkilerini ve bağlarını içermektedir (Yip, 1988). Dışsal faktörler olumlu yönde ilerlerse endüstrinin globalleşme ihtimali artmakta, bu durum da işletmelerin standart global bir strateji geliştirmesine neden olmaktadır.

Global bir strateji geliştirme potansiyeli işletmelerin içyapılarının bu duruma uygun olup olmaması ile de yakından ilişkilidir. *Organisasyonel* faktörler olarak adlandırabileceğimiz bu içsel faktörler işletmelerin yapısını, yönetim süreçlerini, istihdamını ve işletme kültürünü kapsamaktadır. Yönetim sürecinin global bir yapı altında takibi, istihdamda ise çeşitliliği artırma, personelin ülkelerarası hareketliliği, ortaya global bir kültürü çıkarmaktadır. Bu durum işletmenin global stratejiye olanak sağlayan içsel faktörleri barındırdığını göstermektedir (Yip, 1988).

İşletmelerin uluslararası pazarlarda sahip olduğu tecrübenin fazla olması rakiplerine kıyasla avantaj sağlamasına sebeptir, o halde uluslararası pazar tecrübesi işletmeye her zaman artı sağlayan bir faktördür (Douglas ve Craig, 1989). İşletme yönetiminde yetenekli, donanımlı ve tecrübeli yöneticilerin olması, ayrıca işletmenin kuvvetli bir finansal yapıya sahip olması, işletme özelliklerini daha güçlü kılacaktır.

Ürün niteliği de içsel faktörler arasında yerini almaktadır. İşletmenin ürün ile ilgili konumlandırma, ambalajlama, etiketleme, markalama kararları standardizasyon stratejini şekillendirmede rol almaktadır.

Tüm bu faktörler işletmenin standart bir strateji uygulamasında yardımcı olmaktadır. Bu şartlar altındaki bir endüstri ve pazarda faaliyet gösterecek işletmenin de bahsi geçen şartları taşıması gerekmektedir. Aksi takdirde

işletmenin pazarlama karmasında standardizasyon stratejisini uygulanmasında ciddi sıkıntılar oluşmaktadır.

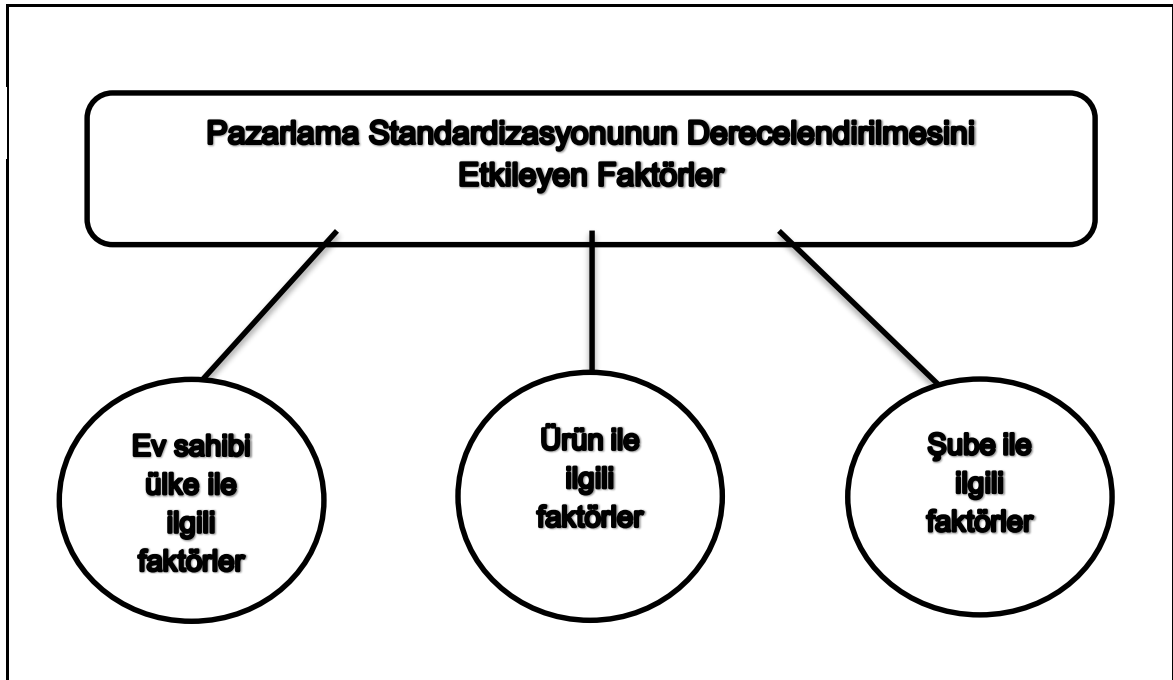
### **2.1.3. PAZARLAMA STANDARDİZASYONU**

Uluslararası pazarlamada standardizasyon, literatürde süreç standardizasyonu ve program standardizasyonu olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Program standardizasyonu ve süreç standardizasyonu aslında birbirinden bağımsız olmayan, birbirini tamamlayan konulardır. Her ne kadar ikisi birbirinden ayrı gibi düşünülse de, aralarında pozitif ve içsel bir bağ olduğuna dikkat edilmelidir (Kreutzer, 1988: 20).

Şekil 2.1 Pazarlama standardizasyonunun derecelendirilmesine etki eden faktörleri göstermektedir. Bu faktörler hem süreci hem de programı etkilemektedir (Özsomer Vd., 1991: 51).

**Şekil 2.1** Pazarlama Standardizasyonunun Derecelendirilmesine Etki Eden Faktörler



**Kaynak:** ÖZSÖMER, Aysegül, BODUR, Muzaffer, ÇAVUSGİL, Tamer S.; “Marketing Standardization by Multinationals in An Emerging Market”, European Journal of Marketing, Vol: 25, Iss: 12, 1991, s.51.

Pazarlama standardizasyonun yüksek bir derecede uygulanabilir olması ise ancak şu şartlar altında gerçekleşmektedir (Özsomer Vd., 1991: 61):

- Ana ülke ile ev sahibi ülkelerin pazar koşulları benzer ise,
- İşletme her iki pazarda da benzer rekabet çevresi ve yasal çevreye sahipse, aynı zamanda perakende sistemi benzerlik gösteriyor ise,
- Hedef tüketici segmentleri (pazar bölümü) benzer ise,

- Ev sahibi ülkedeki şubenin sattığı ürün, ana ülkede de aynı ürün hayat sürecinde aynı evrede ise,
- Pazarlama kararları için ana ülkedeki merkez ofis, ev sahibi ülkedeki şubelere güçlü talimatlar verebiliyor ise,

Pazarlama süreci standardizasyonunu kısaca sistemlerin transfer edilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Wiechmann, 1974). Sistemleri ise karar alma, veri toplama, planlama, kontrol, organizasyon ve süreç yönetimi ile ilgili raporlanmalar olarak da kabul edebiliriz (Schuh, 2000).

Çok uluslu işletmelerin başarısı, işletmenin standart veya uyarlanmış bir pazarlama programını uygulamasından ziyade, bu programların gelişim sürecinin standart olmasındadır (Sorenson ve Wiechmann, 1975).

Bu durumda, programdan ziyade programın gelişimi ve ardından doğru bir süreç yönetimi asıl başarıyı sağlamaktadır.

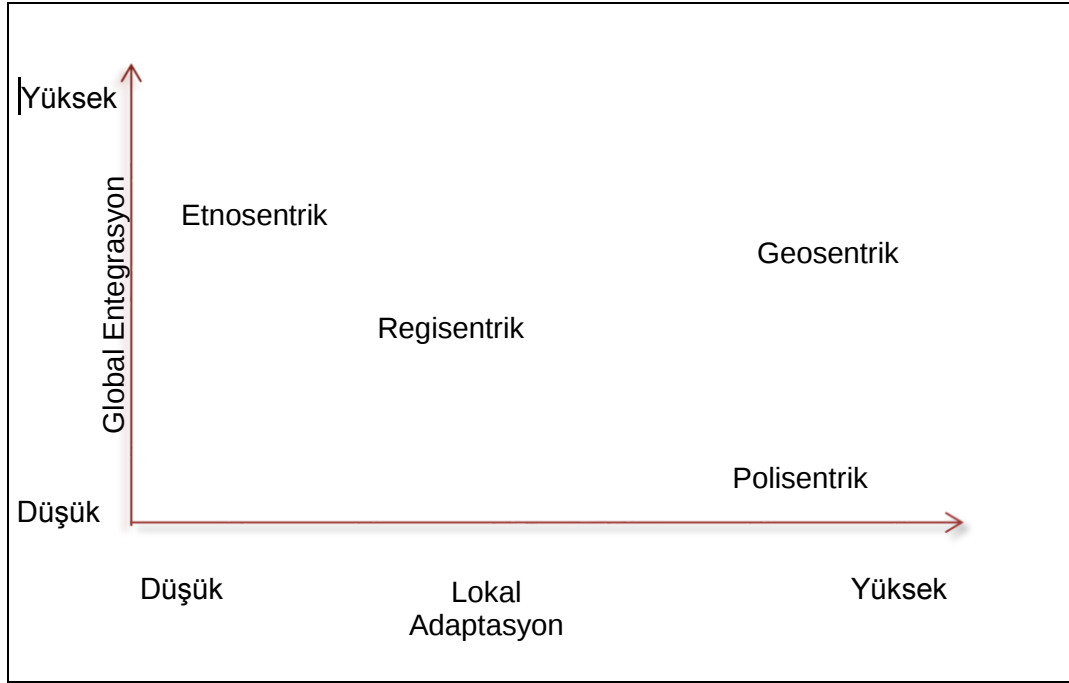
Aylmer'in 1970 yılında kaleme aldığı makalesi ile ulusal pazarlar arasındaki pazarlama kararlarının transferi, koordinasyonu ve standardizasyonun irdelenmeye başlanmıştır. Çalışma sonucunda ise işletmelerin pazarlama karması elemanlarının yönetimi ve kontrolünde farklı yaklaşımlarda bulunduğu görülmüştür. İşletmeler ürün kararlarının verilmesinde çok daha merkeziyetçi bir yaklaşım içerisinde bulunurken, dağıtımda yerel yönetimin inisiyatifinden uzaklaşmamaktadır. Bu durum ürün kararlarında ev sahibi ülkede bulunan şube yöneticilerinin çok fazla yetki taşımadıklarını göstermiştir (Aylmer, 1970). İşletmelerin bu tutumları ise kısa bir süre sonra gerçekleşen çalışma ile belirli başlıklar altında toparlanmıştır.

1973 yılında Wind, Douglas ve Perlmutter, uluslararası işletme yönetimlerinin uluslararası pazarlara çıkarken organizasyon stratejileri ve planlama süreçleri üzerinde dikkatlice düşünmeleri gerektiğini, yerel stratejilerin

uluslararası pazarlarda uygun olup olmadığını sorgulamalarını belirtmiştir. Bu noktada E.P.R.G. (Etnosentrik, Polisentrik, Regisentrik, Geosentrik) yaklaşımının, izlenecek stratejilere kılavuzluk edeceğini savunmuştur (Wind Vd., 1973: 14). İşletme yönelimleri olarak bilinen bu yaklaşımlar dört ana başlık altında detaylandırılmaktadır.

Etnosentrik (kendine odaklı) yönelimde, işletmeler merkezde alınmış kararları uluslararası pazarlarda da uygulama yoluna gitmektedir. İşletmeler, yerel pazarında başarıyı yakalamış pazarlama stratejisinin diğer pazarlarda da aynı başarıyı yakalayacağını inanmaktadırlar. Polisentrik (çok odaklı) yönelimde ise işletmeler, her pazarı kendi dinamikleri ile değerlendirip, pazarlama kararlarını adapte etmektedir. Pazarlama karmasının her pazar için uyarlanması maliyetli olurken, farklı taleplerin karşılanıyor olması, tüketicilerin istenilen fiyatı ödeme yoluna gitmesini ve maliyetlerin böylelikle karşılanmasını sağlamaktadır. Regisentrik (bölge odaklı) yönelimde, kararlar bölgesel boyutta adapte edilmektedir. Geosentrik (dünya odaklı) yönelimde ise standart bir pazarlama yaklaşımı ile tüm dünya pazarı hedeflenmektedir. Amaç ortaya global bir ürün çıkarmaktır. Örneğin Coca-Cola aynı ürün, aynı tutundurma, aynı ambalaj ile tüm dünya tüketicilerine hitap etmektedir. Bu sayede dünyanın en büyük global markası olmuştur. Coca-Cola Şişesinin şekli, tüketici tarafından en fazla hatırlanan imajdır (Griffin ve Putsay, 2007: 449). Grafik 2.1’de İşletmelerin uluslararası pazar yönelimlerini global entegrasyon ve lokal adaptasyon bakımından kıyaslaması gerçekleştirilmiştir.

**Grafik 2.1** Uluslararası Pazarlarda İşletme Yönelimlerinin Kıyaslaması



**Kaynak:** HEENAN, David A., PERLMUTTER, Howard V.; Multinational organization development: A Social Architectural Approach, Addison-Wesley, 1979 s.18.

Pazarlama programı standardizasyonu ise daha çok pazarlama karması elemanlarının standardizasyonu ve bu standardizasyonun derecelendirilmesi üzerinde durmaktadır (Sorenson ve Wiechmann, 1975).

Subhash C. Jain, 1989 yılında program standardizasyonunun derecelendirilmesi ampirik bir çalışma üzerinden incelemiştir. Bu çerçevede aşağıdaki çıkarımlara ulaşılmıştır (Jain, 1989: 71):

- Pazarlama program standardizasyonunun olasılığı çeşitli faktörlere bağlıdır, bunlar hedef pazarın değerlendirmesi, ürünün doğası ve çevresel faktörlerdir.
- Standardizasyon stratejisinin etkili bir şekilde uygulanması organizasyonel faktörlere bağlıdır.
- %100 standardizasyon, uygulanabilir bir şey değildir.
- Ürün standardizasyonu, derecelendirmesi uzun vadeli kazancı düşünerek belirlenmelidir.

Ulaşılan sonuçlar standardizasyonun genel olarak uygulanabilirliğinde değinilen faktörleri içermektedir. Bu faktörlerin program standardizasyonu ve onun derecelendirilmesinde ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Pazar bölümleme ve hedef pazar seçimi de, program standardizasyonunu belirlemede önemli faktörlerden biridir. Genel olarak, pazarlama yöneticileri bu noktada ülkeleri ekonomik ve kültürel özelliklere göre değerlendirmektedir. Ancak coğrafi konumlar da belirleyici olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, standart stratejilerini bölgeler ya da kümelenmiş ülkeler arasında uygulamaktadırlar. Örneğin Ford, Avrupa pazarı için ABD pazarına kıyasla farklı modeller üretmiştir. Konumlandırma ve tutundurma temaları aynı olan Fiesta, Granada ve Taurus, ilk önce Avrupa pazarı için geliştirilmiş modellerdir (Wind ve Douglas, 1987: 28).

Jain (1989) ülkeler arasındaki ekonomik durumun benzer olmasının standardizasyonun uygulanabilirliğini arttırdığını savunmuştur. Bu durum OECD ülkeleri üzerinden yürütülen bir çalışma ile sonuçlandırılmıştır. OECD ülkelerindeki alım gücü, eğitim düzeyi ve ürün penetrasyonları, benzer özellikler göstermektedir. Bu benzer davranış ve tutumlar, OECD ülkelerindeki tüketicileri, dünyanın geri kalanından ayrı tutmak gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

OECD ülkelerinde standardizasyon stratejisini uygulamak daha kolaydır (Jain, 1989: 73).

Pazar bölümlemesinde, birbirine yukarıdaki doğrultuda yakın olan ülke veya ülkeler belirlenip standart bir strateji uygulanabilmektedir. Ancak yine de işletmelerin belirleyici faktörleri dikkatli değerlendirilmesi gerekir çünkü Boddewyn 1981 yılındaki makalesi ile Avrupalı tüketicilerin bile kendi içinde ciddi düzeyde gelir farkı olduğunu belirtmiş ve bu durumun tüketici davranışlarında benzerlikler göstermeyeceğini savunmuştur. Aynı zamanda her geçen gün daha da bilinçlenen dünya çapındaki tüketiciler, kendilerine özgü mal veya hizmetlerden faydalanmak istemekte, bu durumda standart üründen ziyade müşteri odaklı bir yaklaşımı doğrulamaktadır. Örneğin Revlon, Charlie marka parfümü ile tüm dünyadaki çalışan kadınları hedeflemiştir ve aynı konumlandırma, aynı reklam stratejisini kullanmıştır (Wind ve Douglas, 1987: 28).

Hassan ve Katsanis (1991), ise tüketici odaklı bir sınıflandırma önerisinde bulunmuş, global pazar bölümlemesinde elit kesim ve genç kesim olarak iki sınıflandırma yapmıştır. Elit kesim, üst düzey gelir grubunun tercih edeceği zenginlik, prestij, statü ifade eden ürünlere talep göstermektedir. Genç kesim ise 12-19 yaş bir kitleyi temsil eder ve çok fazla kültürel özelliklere sahip değildir. Global bir bakış açısı ile ortak istek ve ihtiyaçlara sahiptirler (Hassan ve Katsanis, 1991).

Hill ve Still ise pazar bölümlemesine, pazarın kendi içinde de segment yaratabileceği kavramı ile farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu duruma göre az gelişmiş ülkelerin kırsal kesimlerinde, kentsel kesimlerine göre daha fazla ürün adaptasyonu gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler pazarlama stratejilerini kentlerde daha kolay uygulayabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin ise ancak kentsel segmentleri endüstrileşmiş ülkelerin kentsel segmentleri ile ortak özellik gösterebilmektedir. İki ayrı ülkede aynı pazarlama stratejilerinin uygulanması

düşünülyorsa segmentlerin kırsal kesimden ziyade kentsel kesim temel alınarak değerdendirilmesi gerekmektedir (Hill ve Still, 1984).

Sonuç olarak pazar bölümleme ve hedef pazar seçimlerinde ekonomik, kültürel, coğrafik benzerlikler önemli bir etkindir. Ancak günümüz dünyasında dinamiklerin hızla değışmesinden ötürü çok farklı yaklaşımların da kazanan fırsatlar doğuracağını unutmamak gerekmektedir. Bu hususta Jain, tüm etkenleri dikkate alarak bir denge kurulmasından yana olduğunu belirtmekte ve iki öneri sunmaktadır (Jain, 1989: 72-73):

- Standardizasyon, genel olarak ekonomik açıdan benzer pazarlarda uygulanmaya daha müsaittir.
- Hizmet edilecek segmentleri belirlemede, ülkelerden ziyade dünya çapındaki tüketiciler esas alınırda, standardizasyon stratejisi daha etkili olacaktır.

Pazar bölümlemesi ile ortaya çıkan farklı hedef pazarlar standardizasyonun derecelendirilmesinde etkide bulunmaktadır. İşletmenin farklı yapılar da hedef pazarlara sahip olması, stratejisinin yoğrulmasına ve şekillenmesine neden olmaktadır.

Hedef pazarların durum değerdendirmesi yapılırken pazar gelişimi, pazar koşulları ve rekabetçi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Jain, 1989: 73). Buna göre ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda stratejinin ne derecede uygulanacağına karar verilmektedir. Söz konusu şartlara göre standardizasyonun derecesi artırılabilirmekte veya azaltılabilirmektedir.

Farklı uluslararası pazarlar, bir ürün için farklı gelişim aşamalarında olabilmektedir. Bu durum ürün hayat süreci kavramı ile açıklanmaktadır. Eğer ürün, yurtdışı pazarda ulusal pazarından farklı bir aşamada ise, bunun için ürün tasarımında bir takım değışikliklere gidilmektedir. Polaroid'in Swinger fotoğraf

makineleri ile Fransa'da karşılaştığı durum örnek gösterilmektedir. Söz konusu ürün, ürün hayat süreci bakımından ABD pazarı ile aynı aşamada kabul edilmiş ve aynı pazarlama stratejisi uygulanmıştır. Oysaki ABD pazarı ürün için olgunluk döneminde iken, Fransa pazarı, giriş dönemindedir. Bu nedenle, başarısız bir sonuç ortaya çıkmıştır (Jain, 1989: 73).

Pazar değerlendirmesi içerisinde yer alan noktalardan biri de girilen pazardaki rekabet çevresidir. Rakipler pazarın dinamik kalmasını sağlarken, işletmeler açısından da stratejilerini yürütürken disiplinli ve dikkatli bir tutum izlemelerine sebep olmaktadır.

Bir işletme girmiş olduğu pazarda ne kadar az rekabetle karşılaşır o kadar fazla standart ürün uygulaması yapabilmektedir. Aynı zamanda işletmenin rekabet durumu girdiği pazarlarda değişiklik göstermiyor ise global strateji uygulamak doğru bir karardır (Jain, 1989: 74). Kendi pazarında lider olan bir işletme doğru bir strateji yakalamış demektir. Bu durumun uluslararası pazarlarda kesin olarak geçerli olduğunu söylemek doğru olmaz, ancak yarattığı en büyük avantaj, standardizasyon stratejisini farklı pazarlarda da yüksek seviyede uygulama ihtimalidir.

Pazar koşullarını etkileyen unsurlardan biri de tüketici algısıdır. Bu hususta psikolojik boyut devreye girmektedir. Örneğin, birçok kültür için yurtdışı pazarlardan gelen bir ürün yüksek kaliteli olarak algılanmaktadır. O halde standart ürünlerin pazarda başarıyı yakalaması mümkündür. Ancak, bir ülkeye ait ürünlerin imajı düşük ise, o ülkede standart ürünler yerine adaptasyon uygulamaları daha başarılı olmaktadır. Sonuç olarak, tüketici davranışı ve yaşam şekli pazarlar arasında ne kadar çok benzerlik gösteriyor ise, o pazarlarda standardizasyon derecesi o kadar arttırılabilmektedir. Aynı zamanda, bu pazarlar arasındaki kültürel bağ ne kadar yüksek ise standardizasyon derecesi o kadar yüksek tutulabilmektedir (Jain, 1989: 74).

Örgütsel faktörlerin pazarlama süreci standardizasyonun olduğu gibi pazarlama programı standardizasyonun da etkisi fazla olmaktadır. Bu nedenle süreç ve program pazarlamasını birbirinden bağımsız değerlendirmemek gerekmektedir. Örgütsel faktörler, işletmelerin yapısı, pazar yönelimlerini ve merkez-şube arasındaki ilişkileri kapsayarak, pazarlama programı standardizasyonunun derecelendirilmesinde etki sağlamaktadır.

Derecelendirmedeki bir diğer önemli faktör ise ürün niteliğidir. Ürün niteliğini daha detaylı olarak incelemek, pazarlama karması elemanlarından üründe standardizasyon başlığı altında ele almak yararlı olacaktır.

#### **2.1.4. ÜRÜNDE STANDARDİZASYON**

Ürünün standardizasyon derecesini belirleyen etkenlerin başında *ürün niteliği* gelmektedir. Ürün niteliğini oluşturan unsurların arasında ise ürün *türü* yer almaktadır. Standardizasyon stratejisinin ne derecede uygulanacağı ürün türüne göre farklılık göstermektedir. Kimi ürünler standardizasyona oldukça yatkınken, kimisi uyarlamalara açıktır ve standart yaklaşımdan uzaktır.

Üründe standardizasyonu incelerken, ambalaj, etiketleme ve markalamada standardizasyona değinmek gerekmektedir. Çünkü ürün bu kavramların birleşiminden oluşmaktadır. Çalışma gereği, uygulamada seçilen ürün türünden ötürü, satış sonrası hizmette standardizasyon konusuna yer verilmemektedir.

Ürün türlerinde standardizasyon tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünleri üzerinden değerlendirilmektedir. Tüketim ürünleri ise dayanıksız ve dayanıklı olmak üzere ayrı ayrı ele alınmaktadır (Boddewyn Vd.,1986: 71):

- Dayanıksız tüketim ürünlerinde , ( örnek olarak gıda sektörü) , ulusal damak tatları ve yerel alışkanlıklardan ötürü standardizasyonun uygulanabilirliği oldukça zor olmaktadır.
- Dayanıklı tüketim ürünlerinde ise ( fotoğraf makineleri, saatler, taşınabilir radyolar) standart bir strateji geliştirmek mümkün olabilmektedir.
- Endüstriyel ürünlerde ise standardizasyon stratejisinin %100 bir şekilde uygulanabilirliği söz konusu olabilmektedir.

Standardizasyon stratejisi endüstriyel ürünlerde kolaylıkla uygulanırken, dayanıksız tüketim ürünlerinde zorlanılmaktadır. Çünkü endüstriyel ürünler tüketicilerin zevk ve isteklerinden ziyade daha işlevsel bir amaca cevap vermektedir. Bu nedenle pazar bölümlenmesinde çeşitlilik gerektirmezler ve standart bir ürün oldukça fazla talep görebilmektedir. Tüketici ürünlerinde ise, özellikle de kültürel tercihlerin etkisinde kalan dayanıksız tüketim ürünlerinde durum tam tersidir. Pazar, homojen yapıdan sıyrılır ve farklı istek ve ihtiyaçlara sahip tüketici gruplarını barındırmaya başlamaktadır. Bu tip tüketicilere ise standart bir ürün ile hitap etmek oldukça güçtür.

Endüstriyel ürünler ve ileri teknoloji ürünleri, tüketim ürünlerine göre standardizasyona daha uygundur (Schuh, 2000: 135). Bu alanda gerçekleşmiş amprik bir çalışma, endüstriyel ürünler ve ileri teknoloji ürünlerinin global marka stratejileri için oldukça uygun olduğunu kanıtlamıştır (Jain, 1989: 74).

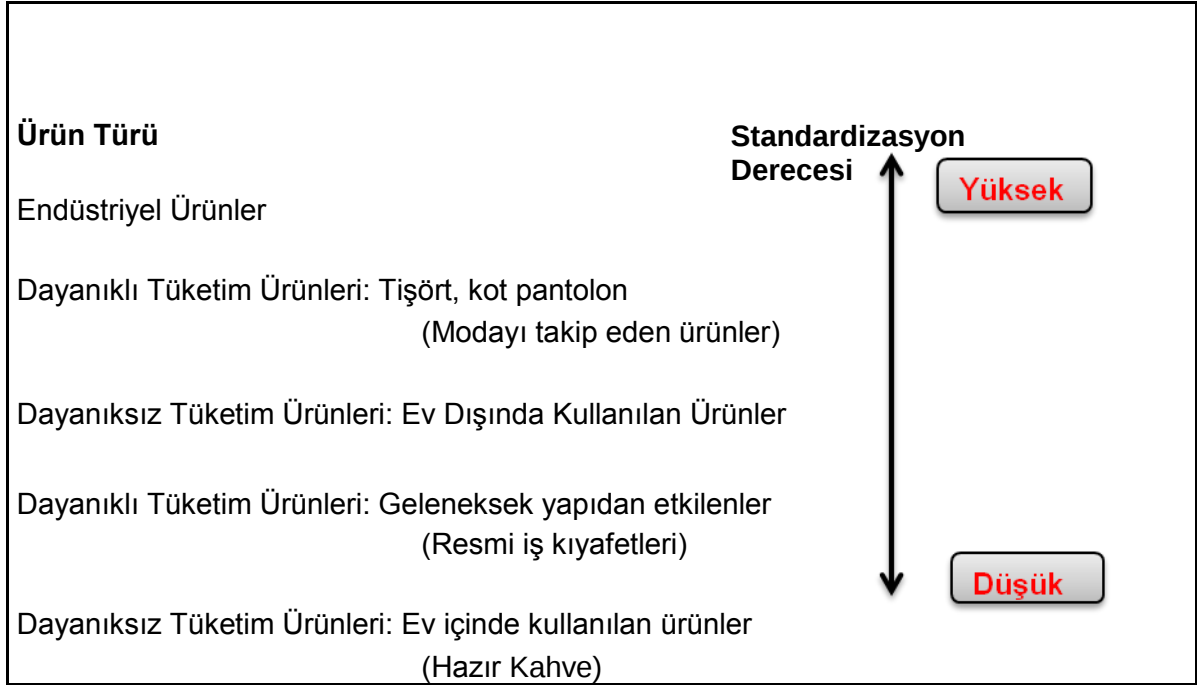
Endüstriyel ürünlerin satın alınmasında mantıksal ve ekonomik faktörler ağır basmaktadır. Alıcı, üretimin veya diğer faaliyetlerinin devamlılığı için kaynakta uygunluk, fiyat ve kalitede uygunluk ve zamanında teslim gibi, işletmenin diğer üretim bölümünce ayrıntılı bir biçimde üzerinde durulan hususları göz önünde tutar (Mucuk, 1994: 134).

Gıda ürünleri tüketicilerin kültürel özelliklere bağlı olarak davranış sergilediği ürün gruplarının başında gelmektedir. Uzmanlar tarafından yapılmış bir araştırmada, gıda ürünleri, araştırmada içinde yer alan 18 diğer ürün arasında standardizasyon stratejisine uygunluğu açısından sonuncu sırada gelmektedir (Whitelock ve Pimblett, 1997: 48).

Teknolojinin gelişimi tüketici gruplarını birleştirmeye sebep olmuş, tüm dünya tüketicilerinin ileri teknoloji ürünlerine aynı talebi göstermesini sağlamıştır. Bu durum, dayanıklı tüketim ürünlerine standardizasyonun uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, telekomünikasyon sektöründe en son gelinen nokta akıllı cep telefonlarıdır. Bir iPad marka tablet bilgisayar dünya çapında talep görmektedir. Bu sayede marka sahibi işletme Apple, standart bir ürün ile tüm pazarlara hitap edebilmektedir.

Şekil 2.2 Ürün türüne göre standardizasyon derecesinin farklılık gösterdiğini bir takım örneklerle vermektedir.

**Şekil 2.2.** Ürün Türü ve Standardizasyon Derecesi



**Kaynak:** WHITELOCK, Jeryl; "Global Marketing and the Case for International Product Standardization", European Journal of Marketing, Vol: 21, No:9, 1987, s.36.

Dayanıklı tüketim ürünleri çoğunlukla modayı takip eden ürünleri içerir. O yüzden ürün hayat süreci kısadır. Örneğin Apple yeni bir ürününü global pazarda lanse ettikten sonra ciddi satış rakamlarına ulaşmaktadır. Ancak yeni çıkacak modelin de tüm hazırlıkları bir yandan tamamlanmaktadır. Çünkü iki ürünün pazara sunulması arasında birkaç yıl geçmesi yeterlidir. Bu tip ürünlerde kültürel özelliklerin oldukça az etkisi vardır. Ürün, kültürel özellikler ne kadar farklılık gösterirse gösterebilir, tüm pazarlarda talep oluşturmaktadır.

Ev içinde kullanılan dayanısız tüketim ürünleri ise, damak tadına en çok hitap eden grup olduğu için standardizasyonun en alt seviyede uygulanması söz konusudur. Çünkü tüketicilerin kültürel özelliklerine bağlı olarak ürün

tercihlerinde bulundukları görölür. Gıda sektörü bu konuda en başta gelmektedir. Farklı damak tatlarına sahip tüketiciler, global bir marka ürününü tüketirken dahi kendi zevklerine yakın olmasını arzu etmektedir.

Coca-Cola, dünya çapında farklı kültürlerden gelen tüketicilerin satın aldığı ve en çok talep görmekte olan global ürünlerden biridir. Global bir markadır, global bir imaja sahiptir. Ancak Coca-Cola bile aromasını, farklı pazarların yerel damak tatlarına göre uyarlayabilmektedir (Whitelock ve Pimblett, 1997: 49).

Eğer bir ürün evrensel bir ihtiyacı karşılıyorsa, ulusal pazarlar arasındaki stratejilerde çok az adaptasyon gerekmede, standardizasyon ise rahatlıkla uygulanmaktadır (Jain, 1989: 74). Tüketim ürünlerinin bazıları bu şekilde evrensel taleplere karşılık vermekte ve belli pazarlarda değişikliğe uğramadan satılmaktadır. Bunlar genelde lüks tüketim ürünleri olmakta (otomobiller, saatler, parfümler vb.) ve farklı pazarlardan benzer pazar bölümlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu pazar bölümleri, satın alma gücü, ürüne karşı tutumları, zevkleri ve tercihleri açısından benzer özellik gösteren tüketicileri içermektedir. Yüksek sosyete, eğitimlerini yurt dışında tamamlamış kişiler veyahut yurtdışında görev yapan kıdemli çalışanlar, bu tüketici grubunun içerisinde yer almaktadır (Ball ve McCulloch, 1996: 480).

1986 yılında Avrupa ülkeleri pazarında faaliyet gösteren Amerikan şirketlerine yönelik bir araştırmada ürün türlerine göre standardizasyon uygulamasında görülen engeller incelenmiştir. Dayanıksız tüketim ürünlerinde en büyük engel tüketici damak tadı ve alışkanlıklardaki farklılıklar görölürken, bu engelin endüstriyel ürünlerde mevcut olmadığı görölmüştür (Boddewyn Vd., 1986).

Evde kullanılan tüketim ürünleri, (Nestle'nin hazır çorbaları ya da dondurulmuş ürünleri gibi) ev dışında kullanılan tüketim ürünlerine (otomobil,

kredi kartı gibi) kıyasla kültürel sınırlılığı daha fazla olan ürünlerdir. Endüstriyel ürünler ise tüketim ürünlerine göre daha az kültürel sınırlılığa sahiptir. Aynı zamanda, genç tüketicilerin talep ettiği ürünler kültürel sınırlılığı az olan ürünlerdir, çünkü kültürel değerler gençlerde bu kararlarını etkileyecek kadar kökleşmiş değildir (Quelch ve Hoff,1986: 60). Örneğin, Türkiye pazarında, gıda sektöründeki tüketim ürünleri üzerinden yapılan bir araştırma sonucu, standardizasyon derecesi yükseltip daha standart halde pazara sunulan ürünlerin genç tüketiciler tarafından kolaylıkla kabul edildiği görülmüştür. Batı imajına sahip McDonalds, Kentucky Fried Chicken ürünleri ile Diet Pepsi, İtalyan pizzası gibi ürünler araştırmada kullanılan ürünlerdir (Özsomer Vd., 1991: 60).

*Ürün konumlandırma* da ürün niteliğinin bir parçası olup üründe standardizasyonu etkileyen faktörlerden biridir.

Eğer bir ürün farklı ulusal pazarlarda aynı şekilde konumlandırılabilirse, bu durum standardizasyonun uygulanmasını sağlamaktadır (Jain, 1989: 74).

İşletmenin farklı pazarlara sunmuş olduğu ürün, pazar tüketicilerinin zihninde aynı imaja sahip ise, uluslararası ürün konumlandırma sağlanmış demektir. Bu durum için yine Coca-Cola örneği verilebilmektedir. Kola içeceği, tüketicileri açısından serinletici, tatlı ve içimi ile keyif bırakan alkolsüz bir içecek imajı taşımaktadır ve bu imaj tüm dünyada geçerlidir. Bu yüzden ürün için standardizasyon uygulaması çok daha kolaydır, standart bir imaj standart ürünü desteklemektedir.

Ürünün fiziksel özellikleri de adapte edilebilmekte veya standart bir şekilde kalabilmektedir. Fiziksel özellikler öncelikle ürünü korumaya yarayan ambalajı içermektedir. *Ambalaj*, ürünün kendisini, parçalarını, üzerinde yer alan etiketler ile birlikte ürün estetiğini ortaya çıkarmaktadır. Ürün estetiği, pazarın

kültürel yapısına bağlı kalmaktadır. Renkler tüketicilerin kabul görme açısından oldukça önemlidir. Yeşil Müslüman bölgelerde olumlu bir şekilde kabul edilirken, Güney doğu Asya'da hastalıkları çağrıştırdığı için tercih edilmemektedir (Whitelock ve Pimblett, 1997: 49).

Az gelişmiş ülkelerde tüketim ürünleri çeşidine göre ambalajlarda adaptasyona gidilmektedir. Örneğin gıda alanında büyük ambalaj ölçüleri tercih edilmektedir çünkü aile bireyleri fazladır. Ancak, sigara, tıraş bıçağı veya çiklet gibi kişisel olarak tüketilen ürünler tekli paketlerde satılmaktadır. Böylelikle tüketimi çok fazla gereklilik taşımayan bu ürünler küçük paketlerde sunularak, tüketicileri satın almaya teşvik etmektedir (Hill ve Still, 1985: 95).

Ambalajlamanın koruyucu olabilmesi, ürünün bulunduğu çevrenin iklim özellikleri, ürünün satış öncesi ve sonrasında muhafaza edilme şartları, dağıtım kanallarında geçireceği süreç ve bu süreçteki yükleme-boşaltma işlemleri gibi hususlara bağlıdır (Hill ve Still, 1985: 98).

Standardizasyonun daha çok uygulanabilir olduğu dayanıklı tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünlerin ambalajları ise standart bir yapıda olmaktadır. Örneğin, LG marka bir televizyonun ambalajı pazarlara göre farklılık göstermemektedir, çünkü ürün standart bir üründür, ölçüsü ve ağırlığı sabittir. Aynı zamanda dayanıklıdır, iklim veya coğrafik özelliklerden etkilenmemektedir.

*Etiketleme* için standart bir yaklaşımın uygun olup olmamasını esasen ambalaj belirlemektedir. Etiketin temel amacı ise, global bir ürünün farklı pazarlarda kabul görmesi için bu pazar dillerini üzerinde taşımaktır. Aynı zamanda ürünün, bu pazarlardaki yasal gerekliliklere uygun olduğunu göstermek adına düzenlenmektedir.

Günümüzde çoğu ürün üzerinde, çok çeşitli dilde etiketleme yapılmaktadır ancak çeşitli dillerin ürün ambalajı alanına sığdırabilmesi kolay olmamaktadır çünkü bu alan birçok ürün ambalajında limitlidir. Örneğin tek

kullanımlık çocuk bezleri, boyutlarının büyük olmasından ötürü, ambalaj üzerinde birçok dilin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yüzden standart bir ambalajlama söz konusu olabilmektedir. Ancak boyutları oldukça küçük sigara paketleri için durum zordur. Paket üzerinde hükümet uyarısı bulunmalıdır ve bu uyarı pazarın anadilinde olmak zorundadır. Ambalaj birden fazla dilin kullanılması için çok küçüktür ve estetik görünümü bu şekilde bozulmaktadır. Bu noktada standart bir paket oluşturmak mümkün değildir, bu yüzden ambalajda adaptasyona gitmek kaçınılmaz olmaktadır (Whitelock ve Pimblett, 1997: 50).

*Markalama* süreci için üretimden sonra ürünün üzerine uygun bir isim, logo veya resim koymak gibi basit tanımlamalar yapılmaktadır. Oysa ki markalamanın önemli fonksiyonları göz ardı edilmemelidir. Uluslararası pazarlarda sürekli artan rekabet koşulları için bu faydalara önem vermek gerekmektedir. Markalamanın tüm dünya pazarlarında geçerli üç temel amacı vardır (Onkvisit ve Shaw, 2004: 310):

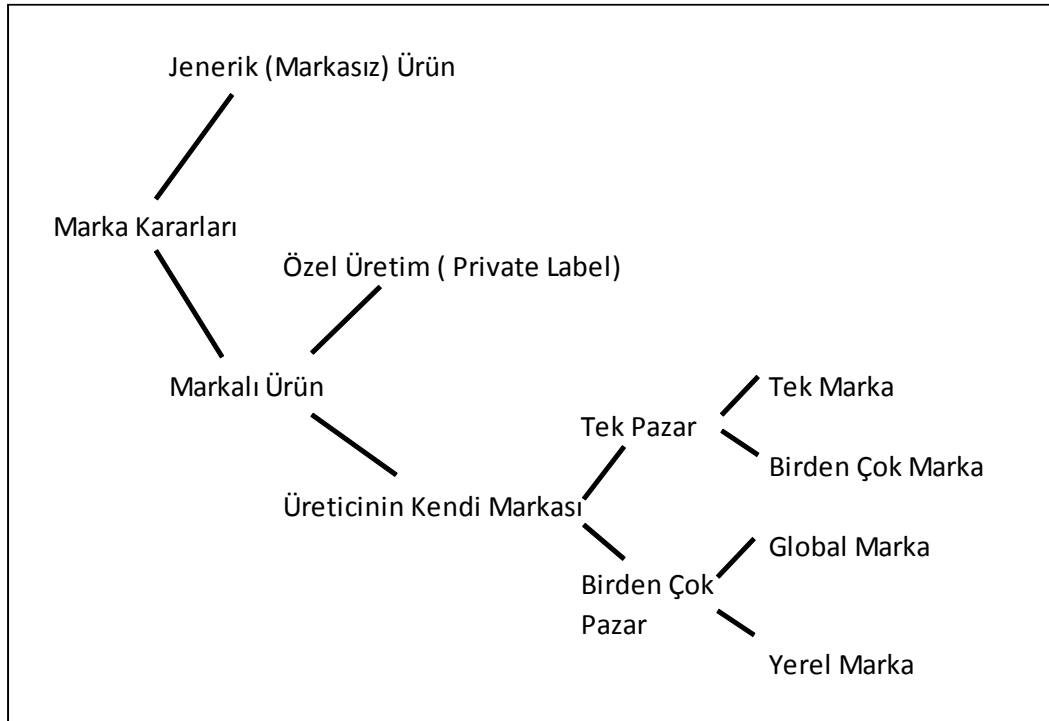
- Marka kimliği ve farkındalığı yaratmak
- Kalite ve müşteri tatmini belli bir seviyede tutabilmek
- Tutundurma faaliyetlerine destek vermek

İşletmeler ürettikleri ürünlerine verdikleri marka isimleri ile öncelikli olarak kendi pazarlarına hitap etmektedir. Uluslararası pazarlara açıldıklarında ise bu yerel marka ismi ile faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu durumda işletme farklı pazarlardaki tüketiciler için bir uyarılama yapmadan ve farklı bir karar almadan, mevcut uygulamasına devam etmektedir.

Markalama kararları, uluslararası pazarlarda işletmenin global ya da yerel markadan hangisini tercih edeceğini belirlemektedir. Aslında markalama kararları öncelikle markalı veya markasız ürün kararı ile başlamaktadır. Markalı ürünler içerisinde işletmenin ürettiği ve kendi markasını verdiği ürünler veyahut

özel markalı ürünler mevcuttur. Üretici markası ise tek pazar veyahut birden fazla pazara sunulmasından ötürü ikiye ayrılmaktadır. Bu durum detaylı olarak Şekil 2.3'te görülmektedir (Onkvisit ve Shaw, 2004: 313).

**Şekil 2.3** Marka Kararları



**Kaynak:** ONKVİSİT, Sak, SHAW, J.John; International Marketing: Analysis and Strategy, Newyork, Rotledge -Taylor and Francis Group, 4<sup>th</sup> Edition, 2004, s.313.

Bir işletme, kimi zaman, pazar hâkimiyetini arttırma, pazarlama faaliyetlerini canlı tutma, ölçek ekonomisinden faydalanma ve belirli bir kalite seviyesini korumak için mevcut pazarına tek marka sunmayı tercih edebilir.

Farklı bir bakış açısı olarak, bir işletme tek pazara farklı markalar da sunabilmektedir. Örneğin, Unilever Türkiye pazarında saç kategorisinde tüketiciye Dove, Elidor ve Clear olarak üç farklı marka ile hitap etmektedir. İşletmelerin aynı pazar için çok marka tercih etmesinin en büyük nedeni ise pazar bölümlenmesinden faydalanmak ve rakiplerine fırsat tanımadır. Aynı zamanda mevcut markaların birinde herhangi bir olumsuz imaj doğarsa bundan zarar görmemektir. Ancak bu yaklaşım da maliyetlerin hızla artışına sebep olmaktadır.

İşletmelerin ürünlerini uluslararası pazarlara sunmaları ve markalama stratejilerini buna göre şekillendirmeleri ise global markaların doğmasına sebebiyet vermektedir.

Markalamanın önemli bir pazarlama aracı olduğu düşünülürse, uluslararası işletme merkezlerinin, yurtdışı pazarlardaki markalama kararlarına müdahalede bulundukları görülmektedir. Bir uluslararası işletmenin pazarlama karması elemanlarının içerisinde markalama, standardizasyon en yüksek seviyede görüldüğü alanların başında gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin ana merkezleri, global marka kararlarında büyük bir rol oynamakta ve merkezîyetçi bir tutum izlemektedir (Onkvisit ve Shaw, 2004: 312).

Bir marka, dünyanın her yerinde satılabiliriyorsa, artık global bir markadır. Havaalanına girildiği an, reklam panolarında karşılaşılan markalar, global markaya dönüşmüştür. Örneğin Nokia, Dell , IBM ve Alcatel'in reklamları, neredeyse her havaalanında yer almaktadır (Kapferer, 2008: 459).

Markalamada standardizasyonun izlenmesi sonucunda ortaya çıkan global markalar, logosu, yazım şekli, kullanılan semboller ve renkler açısından standart bir yapıdadır. Bu yüzden dünyanın herhangi bir ülkesinde satın alınan bir ürün eğer global bir marka ise farklı bir ülkede de aynı şekilde satışa sunulmaktadır. Örneğin, Starbucks'ın denizkızı şeklindeki yeşil renkli

logosunun yer aldığı karton bardaklar ile gerçekleştirdiği kahve sunumu dünyanın her yerinde aynı şekildedir. Starbucks bu sunumunu farklı ülkeler için herhangi bir değişikliğe uğratmamaktadır. Standart bir yapı ile dünyanın farklı noktalarındaki müşterilerini tatmin etmekte, ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

## 2.2. ADAPTASYON STRATEJİSİ

Levitt, standardizasyon stratejisi ile global pazarların oluşumu ve işletmelerin bu yaklaşımı benimsemesini savunmakta olsa bile, ürün ve diğer pazarlama karması elemanları için adaptasyon stratejisinden de faydalanılabileceği görüşlerinin ortaya çıkması çok vakit almamıştır.

Boddewyn, bu hususta Levitt'in iddialarını bir gerçeğe oturtmanın zorluğundan bahsetmekte, gerçeklerden ziyade gerçeğe dönüşmesi arzu edilen beklentiler olduğunu belirtmektedir. (Boddewyn Vd.,1986: 70).

Kotler 1986 yılında ele aldığı makalesinde bu konudaki eleştirilerine yer vermiştir. Kotler'e göre, bazı ürünlerin, özellikle iletişim araçlarının büyük modifikasyonlara uğramadan yurtdışı pazarlara taşınması mümkündür, ancak yine de dağıtım ve fiyatlandırma stratejileri ülkeden ülkeye değişmektedir. Örneğin Philips, Japon pazarında ancak kahve makinalarının boyutunu Japonya'daki küçük mutfaklar için revize ettiği vakit kâr yapmaya başlamıştır. Coca-Cola ise 2 lt'lik şişelerinden İspanya pazarındaki buzdolaplarının boyutuna uygun olmadığı için vazgeçmiştir. Uluslararası ürünlerin girdikleri pazarda başarısızlıkla karşılaşması ürün adaptasyonunun eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Kotler, 1986: 13).

Kotler adaptasyon konusunu Mattel'in Barbie Bebek ürünü ile örneklendirmiştir. Bu ürün birçok farklı ülke pazarına standart hali ile girmiştir. Bu pazarlarda kimi zaman ürünün batı ezgileri taşıyan bu orijinal haline olumlu

talepler gelmiştir. Bu durum ürünün standart hali ile ölçek ekonomisinden fayda sağlamasına neden olmaktadır. Kimi zaman ise, farklı pazarlardaki kültürel yaklaşımlar yüzünden Barbie Bebeğin daha ulusal bir görüntüye sahip olması talep edilebilmektedir. Bu nedenle değişikliğe uğrayan ürün, her biri birbirinden farklı bu pazarlarda talebe cevap verdiği için yine yüksek satışlar elde edebilmektedir. Bu durum ise, adaptasyon stratejisi ile üretimde çeşitliliğin sebep olduğu maliyet ve reklam giderlerini karşılamış olmaktadır (Kotler, 1986: 14).

Adaptasyon stratejisi ilk bakışta daha maliyetli gibi görünmekte iken, standardizasyon stratejisi ile pazara sunulmuş standart ürünlere hiç talep gelmemesi durumu ile kıyaslandığı zaman farklı bir anlam yakalamaktadır. Düşük maliyet ile üretilmiş ürünlerin satılmaması, işletmelerin kâr elde edememesine neden olacaktır. O halde işletmeler için öncelik, tüketicilerde talep yaratacak ürünlerin üretilmesi olmalıdır.

Mattel adaptasyon stratejisini Japonya pazarında uyguladıktan sonra satışlarını sıfırdan 2 milyona çıkarmıştır. Mattel orijinal Barbie Bebeği yaratırken 3 tasarım alternatifine sahiptir. Bunlar (Kotler,1986: 14);

- Sadece ABD pazarı için tasarım
- Global pazar için tek bir ürün tasarımı
- Ulusal ve bölgesel adaptasyonlara uygun tasarım

Kotler bu yaklaşımlardan, sonuncu olanı desteklemiştir. İlkinde işletme yerel bir yaklaşımı global pazara taşıdığı anda istenilen talebi görememe ihtimali ile karşılaşabilmektedir. İkinci yaklaşımda ise, tam anlamıyla standardizasyondan faydalanarak global bir strateji yürütülmektedir. Ancak, üçüncü yaklaşım uluslararası pazarlarda yerel uyarlamaların gerekliliğini savunan yaklaşımdır. Pazarlar ülkeler ya da bir takım ortak özelliklere sahip

lkelerden oluşan bölgeler bazında değerlendirilmektedir. Böylece yine global olan bir ürünün adaptasyonlar ile farklı tüketiciler beklenmelerine cevap vermesi sağlanmaktadır.

### **2.2.1. ADAPTASYON STRATEJİSİNİN ORTAYA ÇIKIş NEDENLERİ VE UYGULANABİLİRLİğİ**

Uluslararası pazarlarda standart yaklaşıma alternatif olarak adaptasyon stratejisinin ortaya çıkmasının temelinde, standardizasyonun sahip olduğu avantajlar kadar dezavantajları da taşıyor olması yatmaktadır.

Global pazarlamada standardizasyonun uygulanabilirliği ancak belirli şartlar ve koşullar altında gerçekleşebilmektedir. Bunlar, global bir pazar bölümlemesinin var olması, standardizasyonun potansiyel bir sinerji doğurması, elverişli bir iletişim ve dağıtım kanalı altyapısının var olması şeklinde özetlenmektedir. Çünkü ancak bu şekilde tüm dünyaya yayılmış bir hedef müşteri kitlesine ulaşmak mümkün olmaktadır (Zou, 1997: 109-110).

Pazarlama standardizasyonunu etkileyen faktörler içsel ve dışsal olmak üzere iki başlık altında daha önceden incelenmiştir. Bu faktörler standardizasyona karşı adaptasyonun doğmasına neden olmaktadır. Ancak adaptasyon ve standardizasyon stratejilerini birbirinden bağımsız tutmamak gerekmektedir ve birbirlerini tamamlayan stratejiler olarak kabul edilmelidir.

Adaptasyon stratejisi, standardizasyonun yetersiz kaldığı noktada devreye girmektedir. Gerekliler derecelerde yapılan uyarılama ile hedef kitle tatmini amaçlanmaktadır. Pazarlama adaptasyonun derecelendirilmesi, ürün, endüstri, pazar özellikleri ile işletmenin organizasyon yapısı ve çevresel faktörlerin bir fonksiyonudur denebilmektedir (avusgil ve Zou, 1994: 5).

Çavusgil ve Zou 1994 senesinde yapmış oldukları ampirik çalışmada, içsel ve dışsal zorluklar olarak ikiye ayırmış olduğu faktörlerin, (ihracat) pazarlama stratejisi ve performansına olan etkisini analiz etmiştir (Çavusgil ve Zou, 1994).

Bu faktörler standardizasyonun uygulanabilirliğinde daha önceden incelenmiş ve aynı şekilde sınıflandırılmıştır. Her iki strateji de aynı faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Literatürde, farklı dönemlerde ele alınmış çalışmalar esasen aynı sonuca çıkmaktadır. Bu durum stratejilerin birbiri ile olan ilişkisini, iç içe oluşlarını kanıtlamaktadır.

İçsel zorluklar, işletme özellikleri ve ürün özellikleri olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletme özellikleri daha çok işletmenin organizasyonel yapısı ve operasyonlarının yönetim şekli ile ilgilidir. Yönetim şeklinde merkezden yönetime ağırlık veren bir yaklaşım veyahut yerelleşme fikri ile şubelerin de karar verme yetkisine sahip olduğu bir tutum söz konusu olabilmektedir. Pazarlama standardizasyonunu ve global stratejiyi tüm pazarlara uygulama düşüncesi, başta kolay bir izlenim verse de uluslararası alanda operasyonların işleyişinin çok daha karışık olduğu göz ardı edilmemelidir. Bir ürünün mevcut pazara uygun olması ise, ürünün tüm dünya pazarları için uygun olması anlamına gelmemektedir. Bu şekilde düşünülerek alınan kararlar büyük stratejik hataların doğmasına da sebebiyet verebilmektedir (Wind ve Douglas, 1987: 19).

Genel olarak, merkezden alınan kararlar farklı pazarlardaki yerel yönetimlerin yetkilerinin sınırlandırılmasına neden olmaktadır, bu da motivasyonun düşmesine hatta işletmenin tamamı için verimlilik kaybına neden olmaktadır. Aynı zamanda, mevcut pazardaki rakiplere göre izlenecek stratejilerin de merkezi kararlar ile verilmesi oldukça zor olmaktadır (Wind ve Douglas, 1987: 27).

Çavusgil ve Zou, ürün özelliklerini de içsel faktörler arasında görmektedir. Ürün, önceki bölümde detaylı olarak incelenmiş olup, üründe adaptasyon kapsamında devam edilecektir.

Dışsal zorluklar ise işletmenin farklı uluslararası pazarda karşılaşabileceği, bu nedenle standardizasyon stratejisini etkileyen ve işletmeleri yerelleşmeye iten faktörlerdir. Endüstrinin özellikleri ve ihracat pazarı özellikleri olarak iki çatı altında incelenmektedir (Çavusgil ve Zou, 1994: 3).

Endüstri özellikleri incelenirken, mevcut pazarların bulunduğu ülkedeki pazar yapısı irdelenmeli, uygulanan vergiler, tarifeler, devlet müdahalesi, fiyat rekabeti dikkate alınmalıdır (Buzzell, 1968). Teknolojinin endüstriye olan etkisi yani teknoloji yoğun ürünler olması, yine adaptasyonun derecelendirilmesinde önemsenmesi gereken bir noktadır. İleri teknoloji ürünler ve endüstriyel ürünler, adaptasyonun daha az seviyede uygulandığı ürünlerdir (Jain, 1989).

Pazar özellikleri için, potansiyel görülen pazarın müşteri profili incelenmeli, ana pazar ile olan kültürel benzerlik, ürüne ve markaya olan aşinalık ve bunun yarattığı potansiyel talep şeklindeki konular detaylandırılmamıştır. Pazarın, ana pazara yasal çevre bakımından benzerlik taşıyıp taşıyamaması da araştırılmalıdır (Çavusgil ve Zou, 1994: 5). Çünkü farklı pazarlarda karşılaşılan ve muhakkak ki adaptasyona gidilmesi gereken hususların başında ülkenin yasal düzenlemeleri yer almaktadır. İşletme, bu düzenlemeler içinde yer alan belli başlı noktalara dikkat etmek zorundadır çünkü bu hususlar devletin ilgili kurumları tarafından belirlenmekte, denetlenmekte ve yaptırım uygulanmaktadır.

Pazarın rekabet çevresi, adaptasyonun uygulanmasında değerlendirilmesi gereken önemli bir kıstas olmaktadır. Her ne kadar söz konusu pazarda rakip firmalar global bir yapıya sahip olsa da, işletme kazanan olmak için pazarlama stratejisinde yerel dokunuşlar yapabilmelidir. Diğer bir

ifadeyle, rakiplerin uluslararası işletmeler olması, izlenecek stratejinin global standardizasyon stratejisi olarak belirlenmesi gerektirmemektedir (Wind ve Douglas, 1987: 26).

### **2.2.2. KÜLTÜRÜN ADAPTASYONA ETKİSİ**

Kültür, pazarlama kararlarının hemen hemen her boyutunda kendisini göstermektedir. Bir ürünün farklı pazarlardaki kültürel uyumu ne kadar yüksekse, o ürün için adaptasyon stratejisi uygulama ihtiyacı o kadar düşüktür (Jain 1989). Ancak her pazarın farklı bir kültürel yapıya sahip olduğu kabul edilirse, işletmelerin adaptasyon stratejisine yönelmesi kaçınılmazdır. Vrontis'in 2005 yılında gerçekleştirdiği çalışması Tablo 2.2'de görülmektedir. Kültür %93'lük bir oran ile işletmenin adaptasyon stratejisini uygulamasın sebep olan en önemli faktördür.

**Tablo 2.2** Adaptasyona Etki Eden Faktörlerin Önem Derecesi

|    | ADAPTASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALANMASI |              |
|----|--------------------------------------------------------------------|--------------|
|    | FAKTÖRLER                                                          | Yüzde değeri |
| 1  | Kültür                                                             | 93           |
| 2  | Pazarın Gelişimi                                                   | 87           |
| 3  | Rekabet                                                            | 84           |
| 4  | Yasal çevre                                                        | 82           |
| 5  | Ekonomik farklılıklar                                              | 78           |
| 6  | Sosyolojik yapı                                                    | 74           |
| 7  | Müşteri algısındaki farklılıklar                                   | 71           |
| 8  | Teknolojik                                                         | 60           |
| 9  | Politik çevre                                                      | 53           |
| 10 | Müşteri benzerliğinin derecesi                                     | 49           |
| 11 | Pazarlama Altyapısı                                                | 44           |
| 12 | Fiziksel koşullardaki farklılıklar                                 | 39           |

**Kaynak:** VRONTIS, Demetris; “The Creation of The AdaptStand Process in International Marketing”, Innovative Marketing, Vol: 1, Iss: 2, 2005, s.14.

Yukarıdaki çalışmada görüldüğü üzere, bir pazarın kültürel yapısı o pazarla ilgili alınacak pazarlama kararlarını bütünüyle etkilemektedir. Genel olarak, kültürel yapının, ürün ve tutundurma kararlarında etkisinin daha fazla olduğu kabul edilse de, dağıtım ve dolaylı olarak fiyat ile ilgili kararlarda dahi, etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Dağıtım kararlarının kültürün etkisinde olması çok kısa şöyle açıklanabilmektedir. Dağıtım kanalları ve işleyişini ise kontrol eden beşeri bir yapı vardır. İnsanın olduğu her yerde sistemlerin işleyiş şekline, sahip oldukları kültürel özellikler bir şekilde etkisini göstermektedir.

Fiyat ile ilgili ise, yapılan bir araştırma sonucu, bu noktada örnek olarak verilebilmektedir. Araştırma, Hollandalı ve Portekizli katılımcıların, para ve zaman arasındaki tercihlerini vermektedir. Hollandalı katılımcıların % 46'sı daha fazla para sahip olmayı talep etmiş, % 47'si daha fazla zamanı tercih etmiştir. Portekizlilerin ise % 82'si daha fazla paraya sahip olmak istemiş, daha fazla zamanı tercih edenler %11 civarında kalmıştır ( Whitelock, ve Pimblett, 1997: 54).

Kültürel yapının, tüm pazarlama karması kararlarına olan etkisinin diğer çevresel faktörlere nazaran çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum pazarda yer alan tüketicileri direkt olarak etkilemekte ve satın alma kararlarına yansımaktadır.

Dinin kültürel yapıdaki etkisi oldukça fazladır. Din, toplumda bir tabu oluşturabilir ve bu durum satın alma kararlarına direkt olarak etki etmektedir. İsimleri bu tabulara karşı gelebilecek ürünler, tüketici tarafından kabul görmemekte ve satışlar ciddi anlamda düşebilmektedir. Örneğin, birçok İslam ülkesinde alkol tüketimi yasaklanmıştır. Bu nedenle, Budweiser ismi, alkol içermeyen ve yiyecek sektöründeki bir ürün için kullanılsa bile olumsuz tepki görme ihtimali yüksektir. Diğer bir örnek ise, Nike markası ile ilgilidir. Nike, eski Yunan mitolojisinde Savaş Tanrısı anlamına gelmektedir. Suudi Arabistan'da ise hiçbir ürün Tanrı ile bağdaştırılamaz. Bu nedenle Nike Suudi Arabistan pazarında boykot edilmiş ve tüketicilerin çoğunluğu tarafından tercih edilmemektedir (Alashban Vd., 2002: 25).

Dil ise, toplumun en temel yapı taşı olan kültürel bir parçasıdır. Bu nedenle, pazarlama yöneticileri dilden kaynaklı uyarlamalara kesinlikle gitmek zorundadır. Ürünün ambalajı ve etiketinin tüketici tarafından anlaşılır olabilmesi için uyarlamaların o pazarın kendi dilinde yapılması gerekir. Bu uygulamalar zaten ülkenin koymuş olduğu yasal düzenlemeler içerisinde yer almaktadır.

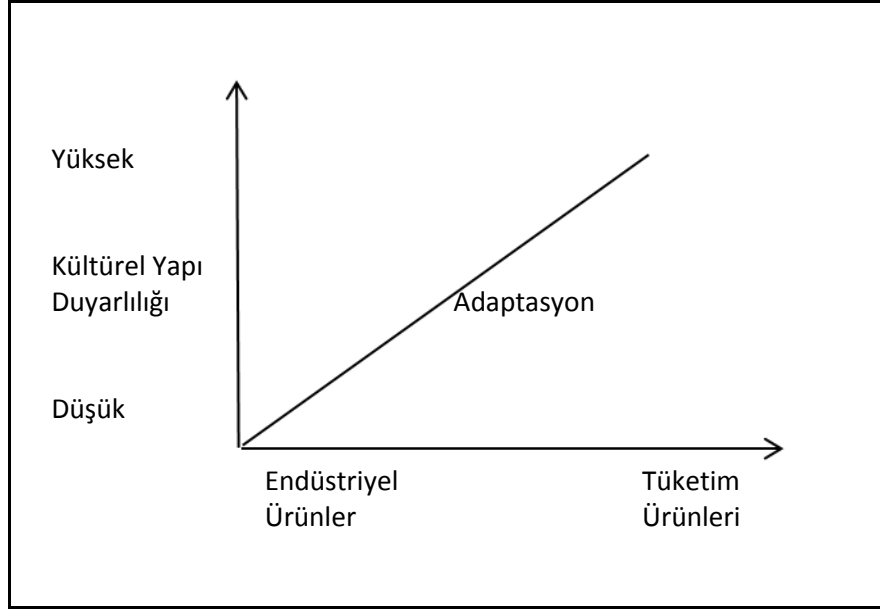
İşletmeler yasal çerçeveler içerisinde gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadırlar.

Dil ile ilgili farklı bir uyarılama sebebi ise, marka isimlerinden kaynaklanmaktadır. Bir ürünün orijinal marka isminin, girmiş olduğu pazarın dilinde kulağa hoş gelmeyen, telaffuzu zor veya kötü anlamlar içeriyor olması uyarlamaya gidilmesine neden olmaktadır. Örneğin Coca-Cola'nın Çince anlamının işletmenin vermek istediği mesaja uymamasından dolayı marka isminde uyarlamaya gidilmiştir. Uyarılama sonucu marka isminin Çince anlamı "damakta hoşnutluk"tur (Hill ve Still, 1984: 100).

Marka isminin zor telaffuz edilmesi akılda zor tutulmasına neden olmakta ve bu yüzden marka isminin hatırlanması da kolay olmamaktadır. Hatırlanması zor olan bir marka ismine sahip ürünün tüketici tarafından talep görmesi de kolay olmamaktadır (Alashban Vd., 2002: 25). Bu durumda, işletmeler gerekli uyarlamalara gitmektedir. Örneğin Şile'de insanlar "Scheweppes Ginger Ale" demekle çok güçlük çekmişler, bu nedenle işletme reklam kampanyalarını tüketicilere marka ismini nasıl telaffuz etmelerini gösterecek yönde tasarlanmıştır (Hill ve Still, 1984: 100).

Kültürel yapının farklı olmasından ötürü, işletmeler aynı ürün için dahi çeşitlendirmeye gidebilmektedir. Çünkü her ülkenin damak tadı ve zevki farklı olabilmektedir. Örneğin, Nestle, ülkelerin farklı damak zevklerine hitap edebilmek için 200 çeşit Nescafe üretilip, Arkansas'dan Sri Lanka'ya, her farklı pazara en uygun çeşidi sunmaktadır (Mucuk, 1997: 314). Grafik 2.2'de ürün türlerinin kültürel yapıya olan duyarlıklarının adaptasyona etkisi görülmektedir.

**Grafik 2.2** Ürünlerin Kültürel Çevreye Olan Duyarlılığının Adaptasyona Etkisi



**Kaynak:** CZINKOTA Micheal R., RONKAINEN, Ilkka A.; International Marketing, Chicago, The Dryden Press, 3<sup>rd</sup> Edition, 1993, s. 305.

Her pazarın sahip olduğu çok farklı kültürel özellikleri vardır, bu nedenle işletmelerin girmeyi düşündükleri pazarın kültürel yapısını pazara girmeden önce ciddi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Eksik veya yetersiz bir çalışma adaptasyon stratejisini uygulamada yanlış kararlar alınmasına neden olabilmektedir. Bu durum işletmeyi ciddi sıkıntılara sokabilmekte, pazardan büyük hasarlarla çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

Çinli ayakkabı üreticileri Mısır'a yapmış oldukları ayakkabı ihracatında ürünlerine pazara uygun özellikler ilave etmek istemiştir. Bunun için, Mısırlı müşterilerin hoşuna gideceğini düşündükleri bir yola başvurmuşlar, ayakkabıların altına Arapça bazı harfler eklemişlerdir. Çinli üreticilerin Arapça bilmeden yaptıkları bu uygulama, Mısırlı müşterilerin olumsuz yönde tepki

vermesine sebep olmuştur. Çünkü rastgele seçilen bu harflerin içinde “Allah” anlamı taşıyan harfler de yer almaktadır (Ricks, 1993: 24). Bu durum da Arap tüketiciler, dini değerlerinin suiistimal edildiğini düşünerek, ürünleri satın almaktan vazgeçmiş ve işletmeyi bu tutumları ile protesto etmişlerdir.

### **2.2.3. PAZARLAMANIN ADAPTASYONU**

Pazarlama standardizasyonunda, merkezden alınan kararlar ışığında standart bir yaklaşım izlenmekte ve çevresel faktörlerin gerekli kıldığı uyarlamalar gerçekleşmemektedir. Ancak adaptasyon stratejisinde yerel uyarlamalara yer verilmemektedir. Çalışmanın bu kısmında, üründe adaptasyon konusundan önce bu uyarlamalar tüm pazarlama karması elemanları üzerinden bir takım örneklerle kısaca işlenmiştir.

Uluslararası pazarlamada adaptasyon stratejisini uygulama kararı alan işletmeler bu süreci tüm pazarlama karması elemanlarını dikkate alarak gerçekleştirmelidir. Örneğin fiyatta adaptasyon uygularken mutlaka, o ülkenin ekonomik çevresi, tüketicilerin satın alma gücü ve pazarın ekonomik yapısı gibi önemli hususlar dikkate alınmaktadır. Amerika’da almış olduğunuz 1 adet Big Mac Hamburger ile Türkiye’deki 1 adet Big Mac Hamburger aynı fiyatta değildir. Çünkü, ancak satın alma gücü ve diğer faktörler dikkate alınarak yapılan bir fiyat çalışması sonunda 1 adet Big Mac Hamburger fiyatı belirlenmektedir.

Fiyat ile ilgili kararlarda uyarlama yapılmasının sebepleri şu şekilde özetlenebilmektedir. Ülkelerdeki gelişmişlik seviyeleri birbirinden farklı olabilmektedir. Aynı zamanda kambiyo oranları farklılık göstermektedir. Pazarın ekonomik yapısı ve satın alma gücünden kaynaklı olarak talepler de değişiklik gösterebilmektedir. Bir ürün bir pazar için tüketimi rutin olup, sık sık satın alınsa da kimi pazarlarda lüks tüketim olarak görülebilmektedir. Ürün hayat süreci evresi de yine tüketicinin talebini direkt olarak etkileyecek önemli bir husustur.

Ülkenin içinde bulunduğu politik çevre ve yasal düzenlemeler ile kısıtlamalar da yine fiyat ile ilgili alınacak kararlar da etkili olmaktadır (Vrontis, 2003).

Fiyat ile ilgili kararlar verilirken adaptasyon stratejisini izleme nedenleri tutundurma ve dağıtım kanalları için de geçerli olmaktadır. Pazarların gelişim evresinde farklılıklarının olması, ürünün hayat seyrine göre farklı dönemlerde yer alması ve ürüne olan talebin farklılık göstermesi bu sebeplerin içinde yer almaktadır. İlave olarak tutundurma faaliyetlerinde tüketicilerin satın alma davranışlarının benzer olmaması, tüketici algısındaki farklılıklar, aynı zevk ve beğenilere sahip olmama gibi nedenler ilave edilebilmektedir (Vrontis, 2005: 16).

Aynı şekilde, tutundurma ve dağıtım ile ilgili kararlarda adaptasyondan faydalanılmaktadır. Örneğin standart bir reklam birçok Avrupa ülkesinin televizyon kanalında yayınlanırken aynı reklamı bir Orta Doğu ülkesinde hiçbir uyarılama yapmadan kullanmak uygun bir pazarlama stratejisi olmayabilmektedir.

Gillett'in 1996-1997 yıllarında Sensor Excel isimli bayan tıraş bıçağı için uyguladığı reklam stratejisinde adaptasyon kararları net bir şekilde uygulanmıştır. Gillet Amerikan pazarındaki tutundurma faaliyeti için Seventeen isimli derginin 1996 Temmuz sayısına reklam vermiştir. Tek sayfalık bu reklamda duşta yer alan bir kadın tıraş bıçağı kullanmaktadır. Uygulama yaparken ayakta durmakta ve ürünü elinde tutmaktadır. Hedef kitle olarak, hem Amerika'da hem de Japonya'da 14-17 yaş aralığındaki bayan tüketicileri belirleyen Gillete, Japonya'daki tutundurma çalışmalarında standart yaklaşımdan çok fazla uzaklaşmamıştır. Haziran 1997'de Japonya pazarında yer alan Seventeen dergisine tam sayfa reklam vermiştir. Aşağı yukarı aynı dönemlerde uygulanan bu reklamlarda, aynı manken yer almış, aynı mesaj verilmeye çalışılmıştır. Bunun nedeni ise Japonların, reklamlarda yer alan batılı modellere herhangi bir olumsuz düşünce hissetmemesidir. Aynı manken yine

elinde tıraş bıçağı taşımaktadır ve yine banyodadır. Burada yapılan esas uyarlama dil ile ilgili olmalıdır. Reklam metni İngilizceden Japoncaya çevrilmiştir. Bu kaçınılmazdır ancak bunun dışında kültürel farktan doğan bir takım uyarlamalar da yapılmıştır. Örneğin, Japonya’da genel olarak banyolarda banyo küveti yer almakta ve insanlar banyo yaparken oturmayı tercih etmektedir. Amerikalılar içinse, banyodan ziyade duş tercih edilmekte, bu durum da oturmaktan ziyade ayakta duş alma şeklinde gerçekleşmektedir. İşte bu tutum aynı şekilde reklama yansımış, birinde ayakta duran manken diğerinde küvetin yanında oturur vaziyettedir. Bir diğer husus ise, Amerika için sunulan reklamda modelin çıplak olduğu havası verilirken, diğerinde mankenin üstünde banyo havlusu vardır ve vücudu çok daha örtülüdür. Japonya’da reklamda yatay bir uygulama varken, Amerika’da dikey uygulama vardır, bu nedenle manken ayaktadır, aynı zamanda bu görüntü daha baskın bir ifade yarattığı için de tercih edilmiştir (Maynard, 2003).

İşte tüm bu uyarlamalar her iki ülkenin farklı hassasiyetler taşımasından, toplumlarının farklı kültürel yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı durum dağıtım kararları verirken de görülmektedir. Çünkü farklı pazarlardaki uygulamalar birbirinden çok daha farklı olabilmektedir. Burada işletmeler dağıtım kanallarında içselleşmeye gidebilir ve standart bir sistem izleyebilmektedir. Ama her ne kadar standart bir stratejiden uzaklaşmak istemeseler de bulundukları ülkenin mevzuatı ve yasalarından kaynaklı bir takım yerelleşmelere gitmek zorunda kalmaktadırlar. Dağıtım kanalları, araçlar, lojistik işlemleri gibi birçok konuda adaptasyon stratejisinden faydalanmak, işletme açısından fayda sağlayabilmektedir.

Pazarlama karması elemanlarından *ürünün*, adaptasyon stratejisi ile olan ilişkisi ise, çalışma gereği biraz daha detaylı olarak incelenecektir.

#### 2.2.4. ÜRÜNDE ADAPTASYON

Pazarlama karmasının diğer elemanlarının karşılaştığı olduğu birçok neden, ürün için de geçerli olup, adaptasyona gidilmesine ve adaptasyonun derecelendirilmesinde etkili olmaktadır. Bunların başında, işletmenin girmiş olduğu pazarın gelişmişlik düzeyi gelmektedir. Çünkü gelişmiş, gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerin pazar koşulları birbirinden çok farklıdır. Büyük bir global işletme Afrika pazarına bebek maması satmak için aynı ürün ambalajı ile giriş yapmıştır. Ürün, üzerinde bebek resmi olan kavanozlar içerisinde satılmaktadır ve hiçbir değişiklik yapılmadan Afrika pazarına sunulmuştur. Afrikalı tüketiciler ürünün kavanozunu aldıklarında ürkmüşler ve ürünü satın almaktan vazgeçmişlerdir. Bu tutumlarının sebebi ise bir hayli ilginçtir. Afrikalı tüketiciler, kavanoz içerisinde bebeklerin kendilerinin bulunduğunu ve bebeklerin besin amaçlı kendilerine sunulduğunu düşünmüşlerdir (Hill ve Still, 1984: 92).

Pazar yapısı, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik çevre ile doğrudan ilişki içindedir. Ekonomisi gelişmemiş ülkeler de eğitim seviyesi de düşük olmakta bu da tüketici algısını direkt olarak etkilemektedir. Bu yüzden tüketici algısı ve tutumu, pazara girmeden önce doğru bir şekilde analiz edilmelidir.

İşletmelerin hiçbir değişiklik yapmadan ürünleri farklı pazarlara transfer etmesi, olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Az gelişmiş pazarlara girerken yapılan strateji hatalarından biri, işletmelerin hiçbir uyarılama yapmadan sundukları bu ürünleri sadece o ülkenin en büyük şehirlerinde lanse etmeleridir. Bu noktada, kendi pazarlarındaki hedef tüketici kitlesine yakın bir kesime hitap ettiklerini düşünmektedirler, oysaki birçok az gelişmiş ülkede bu kesimin ülkedeki toplam nüfusa oranı oldukça düşük olmaktadır (Hill ve Still, 1984: 92).

Çevresel faktörler açısından değerlendirildiğinde, ürün adaptasyonu en fazla kültürel çevrenin etkisinde kalmaktadır. Farklı kültürel yapıda olan tüketicilerin yaşam tarzı, tüketim alışkanlıkları, zevkleri, damak tatları, ihtiyaç ve istekleri birbirinden ayrı olmaktadır. Bu farklılıklardan ötürü ürün adaptasyonunu en güzel şekilde gerçekleştiren dünya devi işletmelerden Mc Donald's, ürün adaptasyon stratejisini doğru bir şekilde uygulamaktadır. Mc Donald's dünyanın farklı ülkelerinde yer alan farklı özelliklere sahip tüketicilerine alternatif ürünler sunmaktan kaçınmamaktadır. Bu hususta orijinal menüsünde sunmakta olduğu ürünlerde ciddi uyarlamalar yapmıştır. Almanya'daki Mcdonald's restoranlarında bira bulmak mümkündür, Türkiye'de menü içeceği olarak ise ayran yer almaktadır. İtalya'da ise espresso ve hamur işi ürünlere rastlarken, Japonya'da teriyaki soslu burgerler, Hollanda'da ise vejetaryen burgerleri görmek mümkündür. Bir diğer uyarlama ise, Norveç'tedir, Norveçlilerin çok fazla balık tüketiyor olması, Mcdonald's ın bu durumu dikkate almasına ve menülerine Mc Laks isimli ızgara somonlu sandviçler eklemesine neden olmuştur (Vignali, 2001: 99).

Yaşadığımız çağ her ne kadar, şehir insanı kültürünü doğurmuş olsa da bu durumu tüm toplumlar için genelleştirmek doğru olmayacaktır. Kadının iş hayatındaki yeri her geçen gün artmaktadır ve geleneksel aile yapısı da bu durumdan etkilenmektedir. Ancak, bu durum dünyanın her yerinde aynı şekilde algılanmamaktadır (Whitelock ve Pimblett, 1997: 55). Örneğin, Türkiye'de, özünde bireyselleşmeyi barındıran batı kültürü geçmişe göre daha fazla hissedilse de, damak tatları bu durumdan etkilenmemiştir. Çalışan kadınlar, mutfaklarını ihmal etmemek için kendilerini zorlamakta, kısıtlı zamanlarda dahi geleneksel yemekleri pişirmekten vazgeçmemeye çalışmaktadır. Bu yüzden Knorr, birçok batılı ülkelerde sunmuş olduğu hazır yemek kategorisini Türkiye'ye getirmemektedir. Sadece hazır çorbanın bulunduğu Türkiye pazarında, ısıtılması yeterli olan hazır yemek çeşitleri sunulmamaktadır. İşte bu yüzden pazarlama kararları alınırken farklı toplumsal değerleri göz ardı etmemek

gerekmektedir. Çünkü tüketici davranışları, inanışları, satın alma alışkanlıkları ve tutumu, her pazara göre değişiklik göstermeye devam etmektedir.

Ürünün psikolojik anlamı da farklı pazar tüketicileri arasında aynı olmayan bir yaklaşımı doğurabilmektedir. Örneğin, az gelişmiş ülkelerde yurtdışı menşeli ürünler yüksek kaliteli ürünler olarak kabul edilebilmektedir (Aydın ve Tersptra 1981). Bir zamanlar bu durum Türkiye için de geçerli olmuş, yurtdışından getirilmiş olan her ürün üstün teknoloji ve yüksek kaliteli olarak algılanmıştır.

Ürün türünün de, adaptasyon derecesinin belirlenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu açıdan, tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler karşılaştırıldığında tüketim ürünlerinin kültürel yapıdan çok daha fazla etkilendiğini görülmektedir. Örneğin ambalajlı tüketim ürünleri olarak kabul edilen, yiyecek, içecek, kozmetik ve ilaç grubu ürünler çok daha kültürel farklılıklara duyarlı iken, endüstriyel ürünler ve dayanıklı tüketim ürünleri çok daha az duyarlı olmaktadır (Hill ve Still, 1984: 94).

Bir ürünün ambalajı ve etiketi de farklı pazarlara girildiğinde adaptasyon sürecine dahil edilmektedir. Hatta bu durum için yeni pazarın getirmiş olduğu kati zorunluluk da denmektedir, bu yüzden ambalaj üzerinde ve etikette farklı hükümetlerin koymuş olduğu yasalardan kaynaklı düzenlemeler yapılmaktadır. Aynı zamanda ürün içeriği ile de, bu kanunlar doğrultusunda oynanabilmektedir. Örneğin, Müslüman ülkelerde satılan salamların içerisinde domuz eti kullanılmamakta ve bu durum bir açıklama ile ürün ambalajında belirtilmektedir. Tüm bunlar politik çevre ve yasal çevrenin getirmiş olduğu yaptırımlardır ve üründe adaptasyonu gerekli kılmaktadır.

Bir ülkenin fiziksel koşulları da ürün adaptasyonunu etkileyecek unsurlardan biridir. İklim, topografya, ülke kaynakları bunlardan bazılarıdır. Örneğin, Orta Doğu'daki sıcak iklimden dolayı, otomobil veya klima üreticileri,

bu pazarlara sunulacak ürünlere, performansa etki edecek ilave özellikler eklemektedir (Jain, 1989: 75).

İşletmeler uluslararası marka kararlarını alırken adaptasyon stratejisini uygulayabilmekte veyahut standart bir strateji ile devam ederek global marka yaratma çabasına girişebilmektedirler.

2002 yılında yapılmış bir çalışmada marka isimlerinin adaptasyonu ve bu adaptasyonu etkileyen unsurlar incelenmiştir. Buna göre aşağıdaki çıkarımlar elde edilmiştir (Alashban Vd., 2002):

- Ana ülke ve ev sahibi ülke pazarı arasındaki çevresel faktörlerin farklılığı ne kadar fazla ise, marka ismi o kadar az standardize edilmektedir.
- Pazar yapısını oluşturan faktörlerin yoğunluğu arttıkça, marka ismi standardizasyonu o kadar azalmaktadır.
- Marka ismi ne kadar az standart hale getirilirse, maliyet tasarrufları o kadar düşmektedir.
- İşletmeler marka isimlerini ne kadar az standardize ederlerse, satış hacimleri o kadar artmaktadır.

Teknolojik gelişmeler, ülkeler arasındaki çevresel faktörlerin doğurduğu bariyerlerin (kültür dâhil) yok olmasına neden olmaktadır bundan dolayı markalama stratejilerinin belirlenmesinde bu faktörlerin etkisi, geçmişe göre bir hayli azalmaktadır. Özellikle çağın getirdiği, elektronik iletişim, internet, televizyon aracılığıyla dünyanın her yerine ulaşabilme kolaylığı popüler kültürün hızlı bir şekilde yayılmasına neden olmaktadır. Diğer bir gerekçe ise, etnosentrik bir yapı izleyen işletmelerin, çevresel faktörleri çok fazla dikkate almaması ya da kendi pazarlarına benzer özelliklere sahip pazarlar arayışında olmasıdır. Aynı zamanda Hill and Still'in (1984) çalışmasında değindiği gibi, işletmeler daha

çok farklı ülkelerin büyük şehirlerini hedef pazar olarak belirlemektedir. Turizm ve finans merkezi olan bu şehirler kırsal kesimin özelliklerini taşımamakta, dünya şehirlerine benzer yapıya sahip olmaktadır. Ayrıca, ürün türlerinin de çevresel faktörler ile ilişkisi türe göre farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmadaki işletmeler, daha çok ev dışında tüketilen ürünleri pazarlamaktadır. Bu tip ürünler çevresel faktörlerden daha az etkilenmektedirler (Hill ve Still, 1984).

Çevresel faktörlerin farklı pazarlarda daha fazla farklılık gösteriyor olması marka isminin daha standart bir hale gelmesine neden olmamıştır hatta çevresel faktörler marka ismi adaptasyon kararlarında etki göstermemektedir. Bu durumda çalışmada incelenen ilk unsur desteklenmemektedir.

Markalama kararlarında işletmelerin girecekleri pazar yapısını dikkatle inceledikleri görülmektedir. Eğer pazarda rekabet ve talep fazla ise marka ismi için adaptasyona gitmek doğru karar olmaktadır. Çünkü pazarda diğer yabancı işletmelerin yetkili temsilcileri vardır, talep fazla olduğu için alıcılar yani tüketiciler de kendi içinde çeşitlenmektedir, bu yüzden her kesimden tüketiciye hitap etmek gerekmektedir. Standart bir marka ismi belki tüm tüketicilere hitap etmeyebilir ve bu da işletme için olumsuz bir durumdur. Ayrıca farklı marka isimlerinin olması farklı kalitede ve fiyatta ürün sunulması demektir. Tek bir marka yüksek kalite ve bu yüzden yüksek fiyat hissi doğurabilmektedir. İşletmenin bu hususta, yani pazardaki farklı tüketici tiplerine hitap edebilmek için marka isminde, farklı kalite ve fiyat sunarak uyarlamalar yapması gerekmektedir. O halde pazar yapısının oluşturan faktörler yoğunluk kazandıkça, marka ismindeki standart yaklaşım azalmaktadır.

Standardizasyonun temelinde maliyet tasarrufu yatmaktadır. Bu çalışmanın bulguları da bu düşüncüyü desteklemektedir, standart bir marka ismi stratejisi işletmeyi her türlü ölçek ekonomisine yönlendirmektedir. Çünkü marka ismi çeşitliliği tutundurmada, dağıtımda ve ambalajlama da çeşitliliğe gitmek

demek olup, her şekilde maliyetleri arttırıcı etki yaratmaktadır. O halde, marka ismini standart bir hale getirmek maliyetlerin azalmasına neden olmaktadır.

Her geçen gün turizm ve iş amaçlı seyahat eden insan sayısı artmaktadır, bu durum işletmeleri standart bir marka ismi oluşturmaya teşvik etmektedir, özellikle de havaalanları, şehir merkezleri ve hediyelik eşya satılan dükkânlarda rastlayacağımız markalar için bu durum geçerli olmaktadır. Böylece, uluslararası seyahatlerde bulunan tüketiciler bu markaları hatırlamakta ve dünyanın neresinde olursa olsun satın almaktadır. Sonuç olarak standart marka ismi satışları arttırışa götürmektedir.

### **2.3. STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON: KARMA YAKLAŞIM**

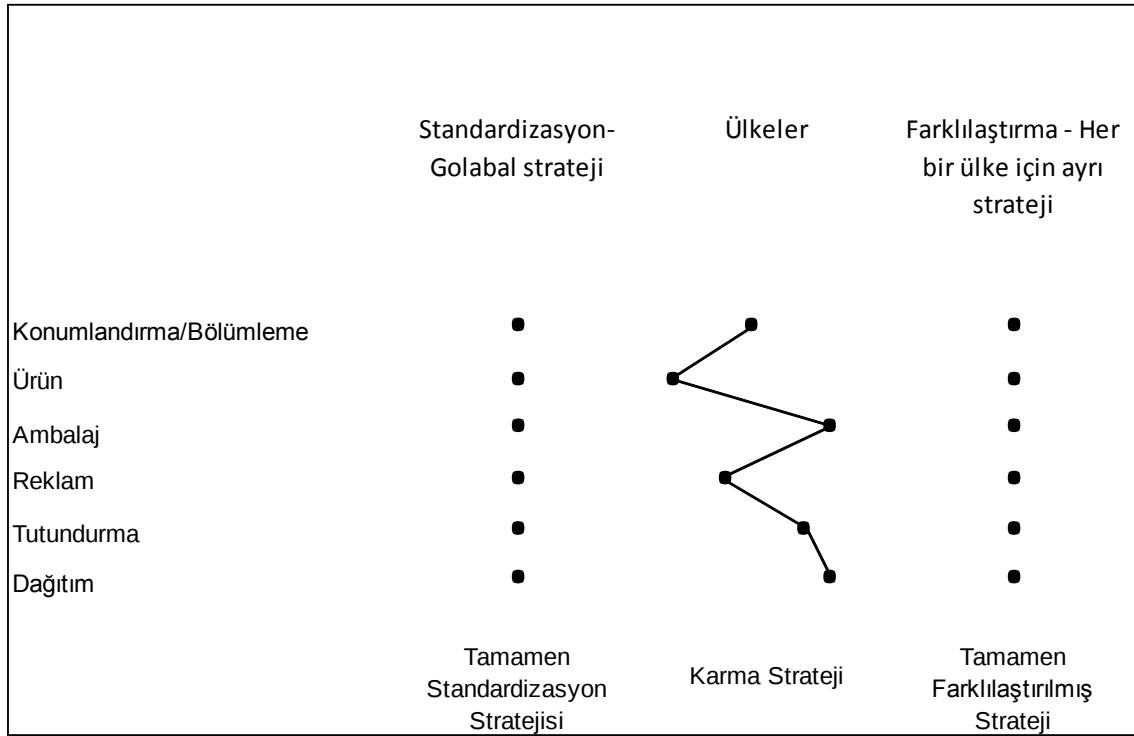
Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme kararı alan uluslararası işletmeler, ürün kararlarını verirken pazarda kazanan olmak için oldukça dikkatli bir yaklaşım içine girmelidir. Sadece standardizasyon veyahut sadece adaptasyon stratejisini uygulamak pratikte oldukça zor olmaktadır. Bu noktada hem standardizasyon hem de adaptasyon stratejisinin faydalarını birlikte değerlendirmeleri menfaatleri doğrultusunda olacaktır.

Bir işletme standart ve tek bir ürün ile tüm dünya pazarını hedefleyip, bu ürünün tutundurma faaliyetlerini ise farklı bölgelerde ve ülkelerde adaptasyon stratejisi ile yürütebilmektedir. Örneğin, Procter &Gamble , Pampers marka çocuk bezini tüm dünya pazarında satışa sunmakta ancak tutundurma stratejisini coğrafik bölgelere göre adapte etmektedir. Aynı şekilde Kellogg's Corn Flakes tüm dünya pazarında satışta, ancak Latin Amerika ve Uzakdoğu'nun bazı bölgelerinde tutundurma temaları standart iken, Avrupa'da her bir ülke için tutundurma, ambalajlama ve dağıtım stratejileri spesifik (özellikli) bir şekilde gerçekleşmektedir (Wind ve Douglas, 1987: 28).

İşletmelerin, bu noktada tam anlamıyla standardizasyon veyahut tam anlamıyla adaptasyon uygulamasına yönelmesi esasen uç bir görüş olmaktadır. Uluslararası pazarlama kararı, tam standardizasyon ve tam uyarlamanın arasında bütünleştirici olarak görülmelidir (Baalbaki ve Malhotra, 1995). Quelch ve Hoff,(1986) global pazarlama uygulamasında esneklikten yana olmak gerektiğini savunmaktadır. Kashani (1989) uluslararası pazarlama programlarının başarısızlığa götüren nedenleri incelediği makalesinde pazarlama kararlarında katı, esnek olmayan uygulamaların, şirketleri zarara uğrattığını belirtmiştir. Global programların uygulanmasında esnekliğe mutlaka yer verilmelidir (Kashani, 1989: 98).

O halde esas husus standardizasyon ya da adaptasyonun iki ayrı uç nokta şeklinde birbirinden ayrılmaması ve pazarlama kararında uygulanacak stratejinin karma bir yaklaşım izlemesi yönündedir. Her üç yaklaşım Şekil 2.4'te görülmektedir (Wind ve Douglas, 1987: 27).

**Şekil 2.4** Global Pazarlamada Standardizasyon, Adaptasyon ve Karma Yaklaşımlar



**Kaynak:** WIND, Yoram, DOUGLAS, Susan P., "The Myth of Globalization", Colombia Journal of World Business, Winter 1987, s. 27.

İşletmelerin esas amacının kârlarını arttırmak olduğunu da unutmamak gerekir. Bu nedenle kimi işletme global marka üzerinden izlediği bir strateji ile devam ederken, kimisi belirlediği farklı pazar bölümlmeleri için lokal ürünler sunarak ilerleyebilir (Littler and Schlieper, 1995).

İşletmelerin, uluslararası pazarlamada ürün stratejilerini belirlerken global bir yaklaşım izlemeleri, hem adaptasyon hem de standardizasyon stratejilerinden faydalanmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Pazarlama karması elemanlarından ürün ile ilgili stratejilerin belirlenmesinde,

derecelendirilmesinde ve pazar bölümlemesinde önemli rol oynayan noktaları bir arada, şu şekilde özetlemek mümkündür (Baalbaki ve Malhotra, 1993:28-29):

- Endüstriyel ürünler tüketim ürünlerine kıyasla standardizasyon stratejisine daha uygundur.
- Dayanıksız tüketim ürünleri dayanıklı tüketim ürünlerine kıyasla daha fazla adaptasyon gerektirir.
- Kültüre bağımlı ürünler, kültürden bağımsız olan ürünlere göre daha fazla adaptasyona ihtiyaç duyar.
- Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda ki özellikle yerel rekabetin yoğun olması durumu söz konusu ise, ürün adaptasyonuna duyulan ihtiyaç artar.
- İkame ürünlerde adaptasyon derecesi yüksektir.
- Ürün hayat sürecine göre, farklı pazarlarda farklı dönemlerde olan ürünler için pazarlama stratejisini standart hale getirmek zordur.
- Tüketici algısı ve tutumunun, yabancı ürünlere ve ürünün ülke menşesine göre etkilenmesi durumu söz konusu ise ve bu durum pazarlara göre farklılık gösteriyor ise adaptasyon stratejisine duyulan ihtiyaç artmaktadır.
- Farklı pazarlardaki ülke yasaları, ürün ile ilgili standardı, kapsamı, performansı, güvenliği gibi hususlardan ötürü adaptasyon stratejisinin gerekliliğini arttırır.
- Dil farklılıkları ve ürün ismi ile ilgili olumsuz çağrışımlar global marka imajını zedeleyebilir. Bu nedenle adaptasyon stratejisine başvurma ihtiyacı artar.

Yukarıda görülen değişkenler, ürün türü, pazar yapısı, tüketici davranışı ve çevresel faktörleri kapsamaktadır (Baalbaki ve Malhotra, 1993: 28-29). Böylece ürün ile ilgili uluslararası pazarlama stratejileri belirlenirken etki eden faktörler, bütünüyle özetlenmiş olmaktadır.

Baalbaki ve Malhotra'nın (1993) bu çalışması, her iki stratejinin birbirinden bağımsız olmadığını bir kez daha göstermektedir. Global bir marka yaratırken, her iki stratejiden de faydalanabileceği görülmektedir. Hangi stratejiye ne kadar yakın olmak gerektiği ise, temel olarak ürün özelliği, tüketici davranışları, çevresel faktörler ve pazar yapısına göre netleşmektedir.

1999 yılında Mesdag, uzun yıllar içinde bulunup tecrübe edindiği hızlı tüketim ürünleri sektörü üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ağırlıklı olarak yiyecek, içecek sektöründe çalışmış ve bu alanda edindiği deneyimler sayesinde ürün stratejileri üzerine çıkarımlarda bulunmuştur. Elde ettiği sonuç standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini tüm ürünler için genellemenin doğru olmayacağı, bu durumun ürün kategorisi bazında değişiklik göstereceği şeklindedir (Mesdag, 1999).

Günümüz dünyasında birçok işletme global marka yaratma çabası içerisinde olup bu konuda ciddi çalışmalar gerçekleştirmektedir. Her ne kadar özellikle hızlı tüketim ürünleri ve yine bu grubun içinde yer alan gıda ürünleri kültüre bağımlı ürünler olsa da, globalleşme yolunda hızla ilerlemekte, hatta bir çoğu izledikleri başarılı stratejiler sayesinde uzun yıllardır global marka olma özelliğini korumaktadır. (Coca Cola, Nestle, Mc Donalds gibi.)

Tablo 2.3'te işletmelerin, pazarlama karması kararlarında global stratejiyi uygulamasını görmekteyiz. Hem adaptasyondan hem standardizasyondan faydalanılırken, karmanın farklı elemanlarına farklı derecelendirmeler uygulanması söz konusudur.

**Tablo 2.3** Pazarlama Karmasının Globalizasyonu

| <b>Pazarlama Karması Elemanları</b> | <b><u>Adaptasyon</u></b> |              | <b><u>Standardizasyon</u></b> |              |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
|                                     | <b>Tam</b>               | <b>Kısmi</b> | <b>Tam</b>                    | <b>Kısmi</b> |
| Ürün Tasarımı                       |                          |              | N                             | C            |
| Marka                               |                          |              | N                             | C            |
| Konumlandırma                       |                          | N            |                               | C            |
| Ambalaj                             |                          |              | N/C                           |              |
| Reklam Mesajı                       |                          | N            |                               | C            |
| Fiyat                               |                          | N            | C                             |              |
| Reklamın Kopyalanması               | N                        |              |                               | C            |
| Dağıtım                             | N                        | C            |                               |              |
| Satış Geliştirme                    | N                        | C            |                               |              |
| Müşteri Hizmetleri                  | N                        | C            |                               |              |

C:Coca Cola, N:Nestle

**Kaynak:** QUELCH, John A., HOFF, Edward J.; “Customizing Global Marketing”, Harvard Business Review, Vol: 64, No: 3, May-June 1986, s 61.

Global marka sahibi olmak, işletmeler için daha önce de belirtildiği gibi birçok fayda sağlamaktadır. Global stratejinin, ölçek ekonomisi doğurması işletmeler için hiç şüphesiz sağlanan en büyük faydadır. Üretim ve ar-ge maliyetlerinde de ciddi tasarruflar sağlanmaktadır. Reklam çalışmaları da ufak adaptasyonlar ile ( dil, verilen mesaj vs. gibi) standart bir hal alabilmektedir.

Bu noktada, işletmeler global marka yaratmayı, güçlü ve sürdürülebilir bir marka yaratma olarak düşünmektedirler. Bu zorlu sürecin yönetimi ise doğru yöneticilerin ve liderlerin inisiyatifinde olmalıdır. İşletmelerin uluslararası pazarlarda edindikleri deneyimler, yeni bir pazara girişte kullanılması gereken önemli bilgilerdir. Bu nedenle yöneticiler, aralarındaki iletişimi etkin bir şekilde

kullanmalıdır. Teknolojinin sağladığı avantajlar sayesinde, bilgisayar sistemleri ve elektronik iletişim üzerinden bilgi aktarımı oldukça kolaylaşmıştır. Bu sayede benzer pazarların fırsat ve tehditleri, diğer bir pazar yöneticisi ile paylaşıldığı zaman muhtemel sıkıntılar için önlemlerin baştan alınmasını sağlamaktadır. Bu tutum işletmenin benzer bir sıkıntı ile karşılaşmasını engelleyecek ve zarara girmesini önlemektedir (Aaker ve Joachimsthaler, 1999: 138).

Global marka yönetiminin başarılı sonuçlar doğurabilmesi için güçlü bir takım liderine ve sorumluluk sahibi ekip üyelerine ihtiyaç vardır. Liderin bu süreç boyunca ekipten ayrı kalmadan, etkili bir iletişim sürdürmesi, tecrübelerini aktarması ve her şeyden önemlisi de yapılan işe inanıyor olması gerekmektedir. Böylece motivasyonu yüksek tutarak ve aynı zamanda farklı ülkelerde yer alan marka müdürlerini koordine ederek bir sinerji oluşmasına neden olmaktadır (Aaker ve Joachimsthaler, 1999: 142-143).

Holt, Quelch ve Taylor, 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada global marka ile ilgili bu döneme kadar süren tüm tartışmaları ele alarak 2000'lerden sonraki duruma ışık tutmuştur.

Global kültürün günümüz dünyasında yaygın bir hal alması esasen tüketicilerin aynı damak tadına sahip olması ya da aynı değerleri taşıyor olması anlamına gelmemektedir. Burada söz konusu olan, dünyanın farklı noktalarında yaşamını sürdüren insanların ortak bir iletişim aracına sahip olması istediğidir. Farklı görüşler veyahut fikir ayrılıkları olsa da, aynı ürün üzerine konuşuyor olabilmek, fikir beyan edebilmek ya da tartışabilmek bu insanları birleştirmektedir. Bu durum da global markanın yaşamasına neden olmaktadır (Holt Vd., 2004: 69).

## 2.4 GLOBAL VE LOKAL'İN BİRLEŞİMİ: GLOKALİZASYON

Global işletmelerin, son dönemlerde izlemiş olduğu strateji 1980'lerden çok daha farklıdır. Dünyanın, farklı ülkelerinde yer alan tüketiciler, global markaların albenisine kayıtsız kalamazken, tercih ve seçimlerini kendi gelenek ve görenekleri doğrultusunda yapmaktadır. Bu durum, global işletmelerin en hassas noktasıdır. İşletmelerin izlemiş oldukları pazarlama stratejilerinin istedikleri sonucu vermemesinden sonra bu durum fark edilmeye başlanmıştır. Levitt'in pazarların globalleşmesi yaklaşımında göz ardı edilen kültürel değerlerin pazarlama stratejisinde önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bunun sonucu olarak global markalarda yerel dokunuşların gerekliliğini savunan glokal marka yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

*Glokalizasyon*, globalizasyonun getirdiği kültürel emperyalizme meydan okumaktadır. Buradaki süreç globalizasyondan çok, farklılık gösteren yerel değerleri göz önünde bulundurmaktır (Maynard, 2003: 57).

Global işletmelerin kendilerini glokal bir işletme haline getirmeleri, mevcut global marka stratejilerini, yerel dokunuşlar içeren bir yapıya dönüştürmeleri anlamına gelmektedir. Son dönem literatüründe ortaya çıkan glokal yaklaşım, global işletmelerin, yerel taleplere karşılık verip, yerel tüketicileri tatmin etmek için belirlediği ve esasen çağın gerekliliği olan uluslararası pazarlama stratejisidir. *Glokal* kelimesi *global* ile İngilizce'de yerel anlamına gelen *lokal* kelimelerinin birleşimi sonucu ortaya çıkmıştır.

Global pazarlamada kazanan olmak için işletmelerin yerel dokunuşlarda bulunması gerekmektedir. Bu hususta işletmeler, global pazar bölümlemesini de çok dikkatli bir şekilde gerçekleştirmelidir. Zira dünyanın farklı yerlerinde bulunan ve farklı özelliklere sahip tüketiciler mevcuttur.

Foglio, 2007 yılında glokal pazarlamayı konu aldığı makalesinde, global ürünlerin yerel pazarlara cevap verebilmesi için işletmelerin, iklim, din, gelir

seviyesi, dil, yasalar, ambalajlama, etiketleme, damak tadı, ürün içeriği, hizmet kalitesi ve lojistik gibi noktalarda adaptasyona gitmesi gerektiğini savunmuştur. Çalışmanın önceki kısımların da işlenen bu faktörler global işletmelerin doğru strateji izlemesinde önem arz etmektedir.

Bu faktörlerin gerektirdiği adaptasyonları yaparken ürünün temel özelliğini kaybetmemesi gerekmektedir, aksi takdirde ürünün değişime uğraması kaçınılmazdır. Bu durum ise globalleşme stratejisinden çok uzaktır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 43).

Ürünlerin global bir yapıda seyir edebilmesi için, standart ürün yapısı üzerinden gerekli yerelleşmelerin yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde, yani ürünün yapısı ile oynandığı vakit ise, öz üründe değişiklik meydana gelir ve yeni bir ürün ortaya çıkar.

Glokal pazarlama, globalizasyonun ve lokalizasyonun arasında uyumlu bir bağ kurulmasıdır, bu bağ stratejik ve kârlı sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. O halde, globalizasyon ve lokalizasyon birbirleri ile karşıt görüş olmaktan ziyade, ayrılmaz parça olarak kabul edilmelidir (Foglio ve Stanevicius, 2007: 45).

Glokal pazarlama stratejisinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür, bunlar stratejinin temelini oluşturan en önemli hususlardır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 46):

- Yerelleşme: Global pazarlama, her ürünün global ürün olmasını ve global pazarda yer alması gerektiğini savunurken, glokal pazarlama, yerelleşme, yerel üretim ve yerel talebi dikkate alır. Çünkü yerel yaklaşımlar glokal pazarlamayı desteklemektedir.
- Glokal yaklaşım: İşletmenin glokal bir tutum izlemesi her bakımından bu yaklaşımı benimsemesi ile mümkündür, glokal pazar iyi tanınmalı ve gerekli operasyonlara başlanmalıdır.

- Koordinasyon: Glokal pazar faaliyetleri için oryantasyonda bulunan ekiplerin koordine olması gerekmektedir, pazar değişkenleri ve strateji etkin bir hal almalıdır.
- Etkinlik: Glokal pazarlamada detaylar çok önemlidir, somut bir yaklaşım gerektirmektedir, bu noktalar dikkate alınarak etkin bir tutum izlenmelidir, aksi takdirde yanlış bir uygulama ile karşı karşıya kalınabilir.
- Dayanışma: Globalizasyon ve lokalizasyon arasındaki uyum ve etkileşim, glokal pazarlamanın dayanışma içerisinde olunan bir strateji üzerine kurulması gerektiğinin göstergesidir.
- Farklılık: Her bir glokal işletme, kendine özgü ve farklılık yaratan bir glokal pazarlama uygulamasına sahip olmalıdır, bu durum pazarlardaki diğer rakiplere göre karşılaştırılmalı üstünlük sağlamaktadır.
- Desantralizasyon: Glokal pazarlama yerel özelliklere saygı duymaktadır, bu durum yönetim şekli içinde geçerli olmalıdır. Böylece merkezden yönetim yerine, farklı ülkelerde görev alan yöneticiler karar verme yetkisine sahip olmalıdır.

Foglio bu çalışmasında, esasen, glokal pazarlamayı, global markaların yerelleşmesinin yanı sıra, lokal ürünlerin globalleşmesi olarak iki farklı şekilde incelemiştir. İkinci durumun örneklendirilmesi şu şekildedir. Bir İngiliz turist, İtalya'ya yapmış olduğu bir seyahatinde Tuscany bölgesine has Chianti şarabı içmiştir. Eve döndüğünde yine bu şarabı içmek istemektedir. Oysaki Şarap Tuscany'de üretilmekte ve İngiltere'de bulunmamaktadır. Bu noktada, yerel şarabın İngiltere pazarına girmesi durumu, yerel ürünün global pazardan gelen bir talebe cevap vermesidir (Foglio ve Stanevicius, 2007: 42). Bu durum da bir çeşit glokalleşmedir.

Standardizasyon stratejisinin adaptasyon stratejisi karşısındaki en büyük avantajı maliyet tasarrufu sağlamasıdır. Standart bir ürün üretmek seri üretimin gerçekleşmesidir. Tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinde de farklılığa gidilmesi

maliyetlerin sabit kalmasına neden olacaktır. Ancak standart ürünle farklı segmentlerdeki tüketicileri tatmin etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle yerelleşme stratejisinden de faydalanılmalıdır.

Günümüzde, birçok dünya devi markaların sahibi uluslararası işletmeler, ürün stratejilerinden, çeşitli faktörleri göz önüne alarak faydalanmaktadır. Hatta bu uygulamayı sadece ürün değil, tüm pazarlama faaliyetlerinde kullanmayı tercih etmektedirler. Böylelikle işletmeler, standart ürünlerinden global bir marka yaratabilmek için standardizasyon stratejisinden, yerelleşmenin gerekliliğinden ötürü de adaptasyon stratejisinden faydalanmaktadır. *Global düşünüp, yerel hareket* etmeyi benimseten bu yaklaşım, dünyanın bugün gelmiş olduğu noktada, uluslararası işletmeler için kazanan yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın temel amacı, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren global işletmelerin ürün stratejilerinde standardizasyon ve adaptasyon uygulamalarını görebilmektir. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren global bir işletmenin belirlenmiş bir ürünü, stratejilerin uygulanması ve derecelendirilmesi açısından incelenmiştir. Ürün kararlarına etki eden faktörler belirlenmiş, bu kararların ürünün marka, ambalaj ve etiketlemesi üzerindeki uygulaması değerlendirilmiştir. Satış sonrası hizmet, seçtiğimiz ürün sektöründen ötürü incelemeye tabi tutulmamıştır.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Çalışmanın araştırma kısmında, araştırma yöntemlerinden kalitatif araştırma tekniği kullanılmıştır. Örneklem yönteminiz ise küçük kolayda örneklem yöntemi olup, bir dünya markası olan Unilever’in Knorr markasının faaliyetleri üzerinden gidilmiştir. Bu bağlamda, Knorr Türkiye’nin hazır çorba ürünleri için, Türkiye pazarında izlemiş olduğu ürün stratejileri incelenmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Derinlemesine mülakat tekniği uygulanmış, Unilever Türkiye'nin iki üst düzey yöneticisi ile işletmenin İstanbul'da yer alan Türkiye merkez ofisinde görüşülmüştür.

Mülakat yaklaşık iki saat sürmüştür, verilerin kaybını önlemek ve zamandan kazanmak adına kayıt cihazından faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde faydalanılan bir kontrol listesi önceden hazırlanmış, mülakat esnasında konu dağılımı ve önemli noktaların atlanması önlenmiştir. Açık uçlu sorular tercih edilmiş, yöneticilerin yorumlarına önem verilmiş, farklı bakış açıları yakalanması amaçlanmıştır. Her ne kadar sorulacak soru başlıkları önceden belirlenmiş olsa da, mülakatının seyrine göre alternatif sorular da yönlendirilmiş, böylece konu ile ilgili tüm detaylar yakalanmaya çalışılmıştır.

Gıda ürünlerinin, hızlı tüketim ürünleri içinde yer alması ve standardizasyon, adaptasyon stratejilerinin gözlenebilen boyutta uygulanıyor olması tercih sebebi olmuştur.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırmanın yöntemi örnek olay incelemesi şeklinde olduğundan ve bu bağlamda tek bir uluslararası işletmenin Türkiye pazarındaki uyguladığı ürün stratejileri incelendiğinden, araştırmanın bulguları sınırlayıcı olup, aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmeleri kapsayacak nitelikte değildir. Aynı zamanda, işletmenin gizli bilgi olarak gördüğü finansal verilerin bir çoğu, rakiplerin erişim ihtimalinden dolayı paylaşılmamıştır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.5.1. Unilever Türkiye

Unilever, Hollandalı margarin üreticisi Margarine Unie ile İngiliz sabun üreticisi Lever Brothers'ın 1930 yılında birleşmesiyle kurulmuştur.

Günümüzde, hızlı tüketim ürünleri sektörü içinde, gıda, ev bakımı ve kişisel bakım alanlarında 400'den fazla marka ile faaliyet göstermektedir. 190 ülkeden müşteri portföyüne sahiptir ve her gün 2 milyardan fazla tüketici bir Unilever ürünü ile buluşmaktadır.

İşletme için, tüketicilerinin memnuniyeti ve mutluluğu, onların hayatlarına anlam katabilmek ve bunun için üretmek en önemli önceliktir. İşletme, bu önceliği sayesinde çevreye olan saygıyı da elden bırakmamaktadır. Sürdürülebilirlik projeleri altında, çevreye en az ayak izi bırakmak ve dünyanın doğal kaynaklarını asgari seviyede kullanmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda 60'dan fazla sürdürülebilirlik projesi ile doğa dostu olmayı amaçlamaktadır. Büyük bir araştırma şirketinin yaptığı raporlamalara göre, Unilever 11 yıldır sürdürülebilirlik projelerinde tüm dünyada 1.sırada yer almaktadır. Bu durum, işletmenin yöneticileri tarafından güçlü yan olarak kabul edilmektedir. İşletmenin herhangi bir sosyal sorumluluk projesi değil, iş yapış şekli olarak benimsediği bu yaklaşım, her marka için bir platform oluşturarak projelenmeye gitmelerine sebebiyet vermektedir. OMO'nun su projesi, Domestos'un hijyen projesi ve Knorr'un tarım projesi sürdürülebilirlik projelerinden birkaç tanesidir.

Unilever'in, çevreye duyduğu duyarlılık ve saygı, müşterileri için de geçerli olmaktadır. Dünyanın çok farklı noktalarından sahip olduğu tüketicilerin her biri bir kıymet ifade etmektedir. Onların hayatlarına dokunmak ve gündelik zamanlarda küçük mutluluklar yaratabilmek için üretmektedir. Bu bağlamda, Unilever farklı özelliklere sahip tüketicilerin, çeşitlilik gösteren istek ve

ihtiyaçlarını önemsemekte, bunun için araştırıp geliştirmektedir. O yüzden çok uluslu kimliğin altında yerel ruhu da barındırmaktadır. Kendini gerçek bir yerli-çok uluslu işletme olarak adlandıran Unilever, yılların getirdiği uluslararası tecrübeyi yerel tüketicileri memnun etmek için kullanmayı vizyonu olarak tanımlamaktadır. 2013 yılı ve ardından gelen yıllarda hedefi, çevreye olan duyarlılıklarını sürdürerek ve tüketicilerinin günlük hayatlarına anlam katarak onların yüzünü güldürerek, iki kat büyüme.

Unilever Group şirketi, Unilever N.V ve Unilever PLC olarak iki ayrı kardeş şirketi bünyesinde barındırmaktadır. Bu şirketlerin yönetim kurulu üyeleri aynı kişilerden oluşmakta, bu da alınan kararların aynı çatıda birleşmesini sağlamaktadır. Doğru ve ahlaklı bir yönetim şeklini benimseyen Unilever, uluslararası iş etiği ilkeleri çerçevesinde yönetilmekte ve iş yapmaktadır. Merkez ofisleri ise Rotterdam ve Londra'da bulunmaktadır.

Unilever'in Türk tüketicileri ile tanışması ise 1950'li yılların başındadır. 1952 yılında İstanbul Bakırköy'de Sana fabrikasının kurulmasıyla Türkiye'deki ilk yatırımını da gerçekleştirmiştir. Şu an merkez ofisi İstanbul'da bulunan işletme Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş. resmi şirket ünvanı ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye'de, 5.086 çalışanı olan Unilever'in 7 adet fabrikası mevcuttur. Çorlu'da, Tuzla'da, Rize'de, Gebze'de ve Artvin'de bulunan bu üretim merkezlerine, Konya'da temelleri atılan dondurma fabrikasını da ilave ederek yatırımlarına devam etmektedir.

Unilever'in Türk tüketicilerine sunduğu markaları ise, kategori bazında Şekil 1.10'da görülmektedir. Tüm dünyadaki kategorilerini taşıdığı Türkiye pazarında, gıda kategorisi için farklı bir durum söz konusudur. Global alanda içecek ve dondurma ürünleri ayrı bir kategoride toplanmış olsa da, Unilever Türkiye, bu ürünleri gıda kategorisi altında birleştirmiştir.

**Şekil 3.1** Unilever Ürün Karması

| Gıda                                                                                                                                                                                        | Ev Bakımı                                                                                                                                            | Kişisel Bakım                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algida</li> <li>• Sana</li> <li>• Lipton</li> <li>• Calve</li> <li>• Becel</li> <li>• Knorr</li> <li>• UFS</li> <li>• Ben &amp; Jerry's</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• OMO</li> <li>• Rinso</li> <li>• Yumoş</li> <li>• Domestos</li> <li>• Cif</li> <li>• Sunlight Cif</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elidore</li> <li>• Dove</li> <li>• Signal</li> <li>• Clear</li> <li>• Rexona</li> <li>• Lux</li> <li>• Lifebuoy</li> <li>• Vaseline</li> <li>• Axe</li> </ul> |

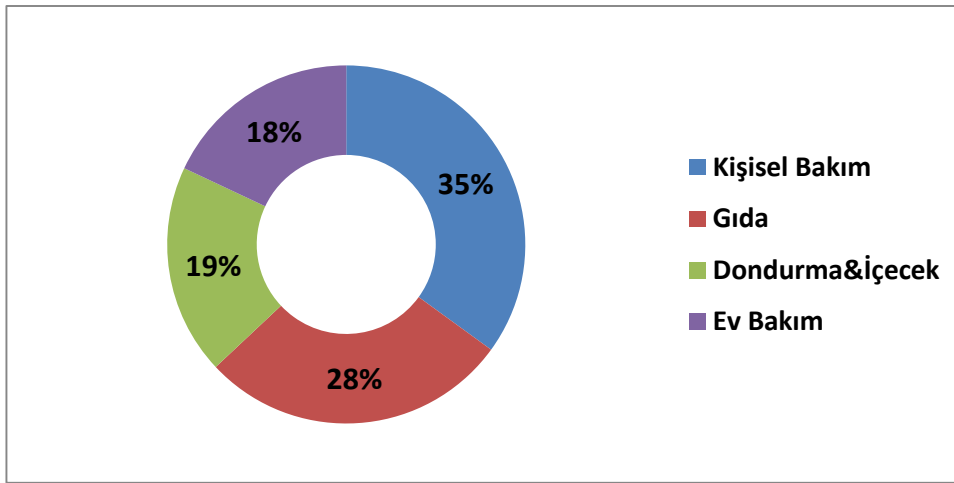
**Kaynak :** <http://www.unilever.com.tr/brands-in-action/index.aspx>, (Erişim Tarihi: 01/03/2013)

Unilever, global alandaki yönetim şeklini bu kategoriler üzerine inşa etmiştir. Her bir kategorinin direktörleri bulunmakta, bu direktörler, ülke bazında, bölge bazında ve global düzeyde görevlendirilmektedirler. Örneğin, Almanya gıda direktörü, ülkenin yer aldığı Avrupa bölgesinin gıda direktörüne karşı sorumlu iken, bölge direktörü de global gıda direktörüne karşı sorumluluk taşımakta, gerekli bilgi paylaşımları yapmaktadır.

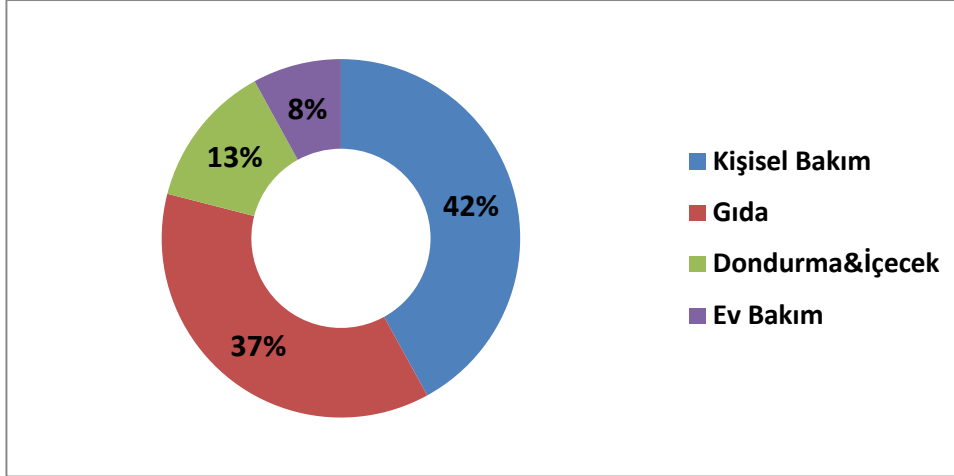
Unilever Türkiye başkanı bu anlamda iki farklı sorumluk taşımaktadır. Kendi ülkesinin yanı sıra, Kuzey Afrika, Ortadoğu ve Rusya'da yer alan toplam 35 ülkenin kapsandığı büyük bir bölgenin de başkanlığını yürütmektedir. Bu durum Türkiye'nin diğer ülkelere nazaran ayrıcalıklı bir konumda olduğunun göstergesidir.

Aşağıdaki grafiklerde 2012 yılına ait bölgesel bazdaki ciro ve kâr oranlarına yer verilmiştir. Tablo 3.1. ise Unilever'in son üç yıla ait cirolarını, aynı zamanda satış ve pazar hacmindeki büyüme oranlarını vermektedir.

**Grafik 3.1** Kategori Bazında Global Ciro Oranları



**Kaynak:** [http://www.unilever.com.tr/Images/ir\\_Unilever\\_AR12\\_tcm93\\_348646.pdf](http://www.unilever.com.tr/Images/ir_Unilever_AR12_tcm93_348646.pdf), Erişim Tarihi: 02/03/2013

**Grafik 3.2** Kategori Bazında Global Kâr Payı Oranları

**Kaynak:** [http://www.unilever.com.tr/Images/ir\\_Unilever\\_AR12\\_tcm93\\_348646.pdf](http://www.unilever.com.tr/Images/ir_Unilever_AR12_tcm93_348646.pdf), Erişim Tarihi: 02/03/2013

**Tablo 3.1** Unilever Grup Finansal Verileri

| UNILEVER GRUP                       |                             |                           |                           |                             |                           |                           |                             |                           |                           |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
|                                     | Ciro EUR<br>Million<br>2012 | Satış<br>Büyüme<br>% 2012 | Hacim<br>Büyüme<br>% 2012 | Ciro EUR<br>Million<br>2011 | Satış<br>Büyüme<br>% 2011 | Hacim<br>Büyüme<br>% 2011 | Ciro EUR<br>Million<br>2010 | Satış<br>Büyüme<br>% 2010 | Hacim<br>Büyüme<br>% 2010 |
| <b>Unilever (Toplam)</b>            | 51.324                      | 6,9                       | 3,4                       | 46.467                      | 6,5                       | 1,6                       | 44.262                      | 4,1                       | 5,8                       |
| <b>Gelişmiş<br/>Pazarlar</b>        | 22.993                      | 1,6                       | 0,8                       | 21.470                      | 0,8                       | -1,6                      | 20.990                      | 0,4                       | 2,0                       |
| <b>Gelişmekte<br/>Olan Pazarlar</b> | 28.331                      | 11,4                      | 5,7                       | 24.997                      | 11,5                      | 4,4                       | 23.272                      | 7,9                       | 9,7                       |

**Kaynak:** [http://www.unilever.com.tr/Images/ir\\_Unilever\\_AR12\\_tcm93\\_348646.pdf](http://www.unilever.com.tr/Images/ir_Unilever_AR12_tcm93_348646.pdf), Erişim Tarihi: 02/03/2013

### 3.5.2. Knorr Türkiye

Knorr'un tarihçesi 175 yıl öncesine dayanmaktadır. Carl Henrich Knorr tarafından Almanya'nın Heilbronn kentinde 1838 yılında kurulan fabrika ile faaliyet başlamıştır. Öncelikle kahve üretimi gerçekleşen fabrikada ardından sosis ve makarna üretimi de başlamıştır. Çorbanın hikâyesi ise çok daha farklıdır. Savaşın, yokluğun, kıtlığın yaşandığı dönemde, Henrich Knorr, işçilerini daha güçlü ve sağlıklı kılmak adına, fabrikanın bahçesinde bulunan tarladan toplayıp kuruttuğu tarım ürünleri ile çorba yaparak onları beslemiştir. Çorbanın ilk tüketicileri kendi işçileri olan Knorr, bu olayın ardından çorba üretimine de girmeye karar vermiştir. 1940'larda ise, gelişen teknoloji ile çorba pişirim süreleri kısalmış, ambalajlarda dayanıklılık artırılmış, böylece hazır çorba üretimi için gereken zemin hazırlanmış olmuştur.

Knorr, Türkiye pazarına ilk olarak 1978 yılında girmiştir. 30 yılı aşkın bir süredir Türk tüketicisinin hayatında olan Knorr, 2000 yılının Ekim ayında Unilever'in bünyesine katılmıştır. Dünya çapındaki en büyük uluslararası işletmelerden biri olan Unilever'in markalarına dâhil olan Knorr, farklı ürün seçenekleri ile Türk mutfaklarında yer almaya devam etmektedir.

Knorr'un Türkiye pazarındaki hedef kitlesi ise, çorba içmeyi seven her bireydir. Bu nedenle, ürünün tüketilmesine sebep olan esas faktör lezzeti ve tüketicinin damak zevkine hitap etmesidir.

Knorr'un global ürün geliştirme merkezi, ilk fabrikasının bulunduğu Heilbronn şehrinde, yıllar öncesinde kurulmuş bu fabrika günümüze kadar muhafaza edilmiştir ve bugün ürün geliştirme merkezi olarak kullanılmaktadır.

Knorr tüm dünyada toplam 230 mutfak şefi ile çalışmaktadır. Türkiye'de ise 3 tane bulunmaktadır. Bu şefler, kendi pazarlarına has damak tadına uygun çalışmalar yapmakta, alternatif reçeteler ortaya çıkarmaktadır. Bu prensipte

çalışmak, yöneticiler tarafından Knorr'u rakiplerinden ayıran güçlü yanlarından birisi olarak kabul edilmektedir.

Knorr ürünleri, işletmenin grup şirketlerinden Besan Besin Tic. A.Ş.'nin Tuzla'da yer alan fabrikasında üretilmektedir. İşletme, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgelerine sahip olup, kalite ve güvence bakımından dünya standartlarında üretim gerçekleştirilmektedir.

2011 yılı verilerine göre, Türkiye'de kuru gıda pazarının toplam büyüklüğü 247 milyon TL'dir. Bu pazarın %62'sini çorba, %24'ünü bulyon, %14'ünü ise harçlar oluşturmaktadır. Knorr, kuru gıda pazarının %62'lik pazar payı gibi ciddi bir oranına sahiptir. 43 çorba, 14 bulyon, 31 yemek harcı ve sos olmak üzere toplam 88 adet ürünü vardır.

Türkiye'de hazır çorba pazarının toplam büyüklüğü 152 milyon TL'dir. Knorr, bu pazarın 2011 yılında %67'lik, 2012 yılında ise %70.8'lik kısmına sahip olmuştur. Türkiye'deki toplam çorba pazarının hacmi yaklaşık 180 milyon litredir, %20'sini yöresel, %80'ini klasik çorbalar oluşturmaktadır. Knorr cirosu içerisinde ise, yöresel çorbaların payı yaklaşık %15'tir.

2011 yılında, Türkiye'de, 10,2 milyon haneye Knorr çorba girmiştir. Bu hanelerde toplam 407 milyon kâse Knorr çorba içilmiştir. Bu durum, Türkiye'de satılan her 10 çorbadan 6'sının Knorr olduğunu göstermektedir.

Araştırmada Knorr'un Türkiye pazarına sunmuş olduğu çorba, bulyon, harç, çeşni ve soslardan oluşan ürün karmasından, Knorr Çorba tercih edilmiştir.

Knorr Çorba kendi içerisinde hazır çorba ve çabuk çorba olarak ikiye ayrılmıştır. İşletme hazır çorbayı Klasik ve Yöresel olarak iki çatıda toplamıştır.

Stratejilerin analizinde hazır çorba ile ilgili faaliyetlerden daha fazla bilgi elde edilebileceği için, Unilever işletmecileri örneklendirmelerini hazır çorba üzerinden gerçekleştirmiştir. Aşağıdaki tabloda ürün kalemlerini detaylı olarak görmekteyiz.

**Tablo 3.2** Knorr Çorba Ürün Kalemleri

| HAZIR ÇORBA        |                 | ÇABUK ÇORBA                         |
|--------------------|-----------------|-------------------------------------|
| YÖRESEL            | KLASİK          |                                     |
| Valide Sultan      | Terbiyeli Tavuk | Tarhana                             |
| Kazdağı            | Erişteli Yoğurt | Yayla                               |
| Ayranaşı           | Ezogelin        | Kremalı Domates                     |
| Toyga (Soğuk içim) | Kremalı Mantar  | Kremalı Mantar                      |
| Toyga (Sıcak içim) | Kremalı Domates | Ezogelin                            |
| Oğmaç              | Tarhana         | Acılı Domates                       |
| Toros              | Kremalı Tavuk   | Mercimek                            |
| Mantı              | Şehriyeli Tavuk | Kremalı Tavuk                       |
| Analı Kızılı       | Yayla           | Şehriyeli Tavuk                     |
| Hanım Ağa          | İşkembe         | Kremalı Sebze                       |
| Tutmaç             | Mercimek        | Yoğurtlu (Makarnalı)                |
| Yüksük             | Kremalı Sebze   | Kremalı Tavuk ve Mantar (Makarnalı) |
| Alaca              | Düğün           | Peynirli (Makarnalı)                |
| Yuvalama           |                 | Domates ve Mozerella (Makarnalı)    |
| Kaşık Börek        |                 |                                     |
| Mahluta            |                 |                                     |

**Kaynak:** <http://knorr.com.tr/#/world>, (Erişim Tarihi: 20/03/2013).

Knorr Çorbanın Türkiye pazarındaki rakipleri şu şekilde özetlenmektedir. Ülker Bizim Mutfak, çeşitliliği açısından Knorr'a en yakın ürün kalemine sahip

markadır. Nestle, Maggi ve Rekor Gıda, Halk Ürünleri pazarda mevcut iken, Tukaş, bir süredir hazır çorba üretimini bıraktığı için pazarda mevcut değildir. Marsan, Piyale ise, gramaj olarak çok daha büyük ürünleri ile satışlarını otel, tatil köyü, restoran ve yemek fabrikalarına gerçekleştirmektedir.

Knorr Çorba belirtildiği üzere 2012 yılı, hazır çorba pazarı için %70.8'lik pazar payına sahip olarak pazar lideri konumundadır. Knorr'un bu başarısının altında yüksek kalite ve düşük fiyat yatarken, bunun yanı sıra dağıtım noktalarındaki hâkimiyeti de etkendir. Araştırma süresince, ziyaret edilmiş 10 adet süper market zincirinin tamamında, Knorr Çorbanın ilgili reyonlarda satışa sunulduğunu tespit ederken, rakiplerin ürünlerine her markette ulaşamamıştır.

### 3.6. DEĞERLENDİRME

Unilever, uluslararası bir işletme olarak, belirlediği stratejiler doğrultusunda farklı pazarlara girmekte ve bu pazarlarda, almış olduğu pazarlama kararlarını uygulamaktadır. Genel olarak, yatırıma dayalı pazara giriş stratejilerini tercih etmektedir.

Unilever, Türkiye pazarındaki faaliyetlerini sürdürürken, pazarlama stratejilerini belirlemede ve uygulamada kategori bazında kararlar almaktadır. Bu sistemi tüm diğer pazarlarda da aynı şekilde uygulamaktadır. Bir ürün ile ilgili pazarlama stratejisinin merkezden veya yerel bir yaklaşım izleyip izleyemeyeceği, o ürünün içinde bulunduğu kategoriye göre değişmektedir. Örneğin deodorant kategorisi değerlendirildiğine, deodorantın kullanım amacı, terlemenin sebep olduğu kötü kokuları engellemek, tüketicinin kendisini daha temiz hissetmesini sağlamak içindir. Bu kullanım amacı tüm dünyada geçerlidir, yani Amerika'da yer alan bir tüketici de, Uzak Doğu'da yer alan bir tüketici de bu nedenle deodorant kullanmaktadır. Bu yüzden deodorant kategorisi, diğer kategorilere kıyasla, çok daha global bir perspektifle yönetilen bir kategoridir.

Saç kategorisi ise, çok fazla farklılıklar taşıyan tüketici gruplarına sahip olmamasına rağmen, ufak uyarlamalara gerektirebilmektedir. Örneğin, Afrikalı bir bayan tüketicinin saçları kalın telli ve kıvrıkcıken, Kuzey Avrupalı bir bayan tüketicinin ince telli ve düzdür. Ancak aroma veyahut koku tercihinde çok büyük farklılıklar olmayabilmektedir. Örneğin, çiçek aromalı bir ürün tüm dünya kadınları tarafından tercih edilebilmektedir. Bu nedenle ürünler de, saç tipine göre bölgesel bazda oynamalar yapılabilmektedir.

Gıda kategorisi içinse, durum çok farklıdır. Kültürel öğelerin etkisinde olan gıda kategorisi, yerel pazarlama stratejilerinin ağır bastığı bir sistem ile, marka geliştirme ve marka yapılandırma ekipleri tarafından yönetilmektedir.

Unilever, bu yapı üzerinden pazarlama karması elemanlarının yönetimini paylaştırmıştır. 4P olarak bilinen elemanlara (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) ambalaj (package) ve konumlandırmayı (proposition) da ilave ederek 6P'ye çıkarmıştır. Esasen ürün başlığı altında geçen ambalaj ve konumlandırma, bu şekilde üründen ayrı değerlendirilmektedir.

Marka geliştirme ekipleri, ürün, ambalaj ve tutundurmanın faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır. Bu yapı, global merkez ile bölgesel bazda çalışan ekiplerden oluşur. Daha açık bir ifade ile, bir global marka geliştirme ekibi, üç çatıda toplanmış, bölgesel marka geliştirme ekipleri ile birlikte çalışmaktadır. Unilever, Avrupa, Amerika ve Türkiye'nin içinde bulunduğu Asya/Ortadoğu/Rusya/Balkanlar şeklinde yönetimini üç bölgeye ayırmıştır.

Marka yapılandırma olarak adlandırılan ekipler ise her ülke için ayrı ayrı belirlenmektedir. Yerel pazarlama ekipleri olarak da tanımlanan bu departmanlar, kendi pazarlarına hâkim olmakta, pazardaki tüm pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır. Türkiye ekibi de bir gıda direktörü ve yerel bir ekip ile çalışmaktadır. Kendilerine ait finansal bütçeleri olan bu ekipler,

pazarlama kararlarında merkezden ziyade kendi içlerinde oluşturdıkları bir yapı üzerinden çalışmalarını sürdürmektedir.

Marka yapılandırma ekibi, fiyat, dağıtım, konumlandırma ve yine bir kısım tutundurma faaliyetlerinden sorumludur. Tutundurma her iki ekibin de sorumluluğundadır. Örneğin merkezden gelen bir kampanyayı, yerel pazarlama ekibi, tüketici beklentisini en iyi karşılayacak şekilde adaptasyona uğratmaktadır.

Bu sistemi daha önce bahsedildiği üzere kategoriler şekillendirmektedir. Gıda kategorisinde, yerel pazarlama ekipleri çok daha aktiftir. Merkezden gelen bir uygulama ya da karar üzerinde uyarlamalar yapabilmekte, daha bağımsız çalışabilmektedir.

Bu durum, Unilever'in pazarlara yönelim şeklinde gıda kategorisi için *desantralizasyon yani merkezden olmayan* yaklaşım izlediğini göstermektedir. Yani bu kategoride, pazarlama kararlarını esnek bir yapıda yönetilmekte, merkezin belirlediği kararlarda yerel ekiplerin de söz hakkı olmaktadır.

Knorr Türkiye yerel pazarlama ekibi, pazarlama karması elemanlarının tamamında olduğu gibi ürün ile ilgili tüm kararları da vermektedir. Bu noktada, Türk damak tadına uygun ürün geliştirme, bu ürünü test etme, geri dönüşler ve değerlendirmeler sonucu üretime girme ve ürünü lanse etme kararlarını verebilmektedirler.

Bu yaklaşım sayesinde, 2005 yılında Knorr Türkiye Yöresel Çorbaları pazara sunmuştur. Tablo 3.2'de sıralanmış Tutmaç, Analı Kızılı vs. gibi Türk damak tadına özgü, geçmişten geleceğe taşınan geleneksel çorbaların üretilmesine bu sayede karar verilmiştir. Yöresel çorba kategorisini kavram olarak farklı ülkelere de taşınmıştır. Örneğin Meksika'da ülkeye has lezzetlerin bulunduğu yöresel çorba kategorisi oluşturulmuştur.

Ülkeler bazında çorba tüketim oranlarını kıyaslamak talep edildiğinde ise, işletme yöneticisinden farklı bir yorum almak söz konusu olmuştur. Çorba, tüm dünya çapında tek bir tanım yapmakta zorlanılan bir besin türüdür. Farklı ülkelerde, Türk kültürüne göre sulu yemek olarak kabul gören çorbalar mevcut olabilmektedir. Rusya'nın gulaş yemeği Türk mutfağı için çorba iken, Portekiz'de deniz mahsullerinden ya da baklagillerden yapılan yemekler çorbadan sayılmaktadır. Bu nedenle çorba tüketimini global ölçekte kıyaslamak çok zordur.

Yerel tatlarla en yakın tarifleri yakalamaya çalışan Knorr şefleri, rakiplerin ürününden, İstanbul'un bir semtinde ev yemekleri yapan lokantadan ya da lezzetli yemekleri ile meşhur bir anneden faydalanarak bu tarifleri harmanlamakta, tüketiciye hitap eden damak tadına ulaşmaya amaçlamaktadır. Ürün geliştirme ekibi ve pazarlama ekibi tarafından kör tadım yapılarak belirlenen örnek ürün, tüketicilere sunulmakta, olumlu tepkiler alınırsa gerekli finansal çalışmalar yapıp üretime girmektedir.

Knorr'un izlemiş olduğu bu yöntem **adaptasyon stratejisi** ile özdeşleşmektedir. Öz ürün özelliklerini koruyarak, aynı zamanda yerel tatların ön plana çıkması için gerekli uyarlamalara gidilmektedir. Örneğin dünyanın 85 ülkesinde Knorr'un kremalı domates çorbası mevcuttur. Fransa pazarındaki kremalı domates çorbası ile Türkiye pazarındaki kremalı domates çorbası aynı tada sahip değildir. Fransa'daki bol kremalı iken, Türkiye'deki daha unlu ve yoğun bir kıvamdadır. Almanya ve Avusturya'daki kremalı domates çorbaları ise tıpatıp aynı formüle sahiptir. Bunun en büyük sebebi, farklı damak tatlarına sahip tüketiciler için gerekli uyarlamaların yapılması, yerel dokunuşların gerçekleştirilmesidir.

Global merkezde, kremalı domates çorba ya da kremalı tavuk çorba gibi klasik tatlar altında yer alan global ürünler geliştirilmektedir. Esasen çorba için global bir yaklaşımdan bahsetmek zor ama yine de global ürünler olarak

geçmektedir çünkü bu çorbalar ufak uyarlamalarla tüm dünya mutfaklarında yerini almıştır.

Burada görülen ise, **adaptasyonda derecelendirmeye** gidilmesidir. Yani tavuk çeşni standart bir ürün olup, farklı ülkelerin yasal düzenlemelerine göre, etiket, ambalajda yer alması zorunlu bilgiler, dil ile ilgili düzenlemeler için uyarlamalar yapılmıştır. Kremalı domates çorbası ise, kültürel tercihlerin etkisi ile damak tadı farklılıklarından dolayı ufak adaptasyonlara uğramıştır. Yöresel çorbalardan, örneğin Tutmaç çorbası ise tamamen Türk tüketicisine uygun şekilde geliştirilmiştir ve buradaki adaptasyon derecesi ise çok daha yüksektir. Veyahut Amerika Birleşik Devletleri pazarında bulunan ısıt-ye şeklindeki hazır yemekler tamamen o ülkenin dinamikleri, tüketici alışkanlığı ve yaşam tarzına göre geliştirilmiştir. Bu ürün Türkiye pazarında bulunmamaktadır.

Ancak Knorr'un harç kategorisi için durum çok daha farklıdır. Örneğin, tavuk çeşni, tüm dünya mutfakları için Knorr'un global merkezinde geliştirilmiş bir üründür. Tavuk çeşni standart bir üründür, global ürün olarak geliştirilip Türkiye pazarına da ürün içeriği açısından hiçbir uyarlama yapılmadan (etiketleme, ambalaj vs. ile ilgili düzenlemeler dışında) girebilmiştir. Burada gözlenen ise **standardizasyon stratejisinden** faydalanmak, standart ürün ile tüm global pazarlara hitap etmektir.

Görülen o ki, Knorr markası için Unilever tüketicilerin damak tatlarına ve zevklerine göre hem standardizasyon hem de adaptasyon stratejisinden faydalanabilmektedir. Strateji kararları ve bu kararların uygulanması, ürün gruplarına göre de değişiklik gösterebilmektedir. Tüketicileri ise en fazla etkisi altına alan kültürel özelliklere bağlı gelişen davranışlar ve alışkanlıklarıdır.

Unilever, hedef pazar seçimi ve pazar bölümlenmesinde de *kategori* bazında ilerlemektedir. Örneğin, Dove ilk olarak sabun kategorisinde Türkiye'ye giriş yapmıştır. Yaklaşık, 4-5 senenin ardından şampuan ve deodorant ürünleri

de pazara sunulmuştur. Markanın bir ürünü belli bir olgunluğa ulaştıktan sonra diğer ürünler pazara lanse edilmiştir.

Unilever yerel pazar için geliştirilen ürünlerini farklı ülkelerdeki aynı hedef kitlelere de sunabilmektedir. Böylece, **pazar bölümlemesi** ile sınıflandırılmış ve farklı coğrafyalarda yer alan tüketicilere ulaşabilmektedir. Örneğin, Almanya'nın bazı bölgelerinde yoğun olarak Türkler yaşamaktadır. Bu hedef kitle, Unilever'in Türkiye pazarında sunmuş olduğu ürünleri tüketebilecek potansiyele sahip olduğu için aynı ürünler onlara da ulaştırılmaktadır. Tutmaç çorba, Almanya'nın gıda ihracatında istenilen yükümlülüklerin (etiket vs.) yerine getirilmesi takdirinde, Türkçe ambalaj içerisinde ihraç edilmektedir. Yani hiçbir değişiklik yapılmadan aynı ürün Almanya'daki Türk vatandaşlarının sofralarını da katılmaktadır. Bu yaklaşım, standardizasyon stratejisinin *yüksek derecede* kullanılmış olduğunu göstermektedir.

Unilever, tüm dünyada yer alan müşterilerinin memnuniyetini ön planda tutmayı kendine amaç edinmiştir. Bu noktada sahip olduğu güçlü araştırma geliştirme ekiplerinin bulunmasının da katkısı büyüktür. Unilever birimler arasındaki hızlı iletişim, bilgi paylaşımı ve sahip olunan teknolojik olanaklar sayesinde müşterilerine en iyi şekilde hitap edebilen ürünleri üretmeye çalışmaktadır.

Genel olarak girdiği pazarlarda *yatırıma dayalı stratejiler* uygulasa da yukarıda belirtildiği gibi global işletme olmanın verdiği avantajlar sayesinde *ihracat* gibi farklı stratejilerden de faydalanmaktadır. Yeni bir ürünü pazara sunmadan önce, ürünü üretime girilen diğer pazarlardan ithal etmekte, buradaki tüketiciye test pazarlaması uygulamaktadır. Örneğin Türkiye pazarı için, İtalya'da üretilen fesleğenli sıvı makarna sosu getirilmiştir. Üzerine sadece gümrükte zorunlu kılınan etiketler eklenmiş ve ürün pazarda tüketicilere denetlenmiştir. Ürün İtalya'da üretilmektedir, eğer Türk tüketicisi beklenen ilgiliyi gösterirse, o zaman ürün Knorr'un Türkiye'deki üretim tesislerinde üretilmeye

başlanacaktır. Bu durum başlı başına bir yatırımdır ancak talepten emin olmak için pazar önce test edilmektedir.

Unilever, bu sayede farklı üretim noktalarından farklı pazarlara dağıtım sağlayarak yanlış yatırımlardan kaçınmaktadır. Örneğin, Türkiye’de Fas için üretim gerçekleştirmektedir. Fas’ın lokal pazarlama ekipleri tarafından yönetilen bu süreç şu şekilde işlemektedir. Üretime girecek ürünün ambalajı ile ilgili tüm bilgiler, Fas yerel pazarlama ekibi tarafından tasarlanmaktadır. Kendi dillerine ait ve yasal düzenlemeleri içeren paket tasarımları, bilgisayar ortamında paylaşılmakta ve Türkiye Knorr üretim merkezi Besan Fabrikasının çalıştığı ambalaj tedarikçisine iletilmektedir. Gerekli tonajlar sağlanırsa, üretim başlamakta ve Fas pazarında satışa sunulmadan önceki haline getirilmektedir. Fas’taki bir süpermarketin rafında yer alacak halde üretilip ambalajlanmaktadır. Bu süreçte Türkiye sadece üretici durumunda iken, sürecin takibinde (ambalajdan tasarımına kadar) her şey ile Fas yerel pazarlama ekibi ilgilenmektedir.

Bu sürecin tam tersi Türkiye pazarı için de uygulanmıştır. Hollanda üretim merkezli, Knorr sıvı çorba, yukarıda bahsedilen süreç takip edilerek Türkiye pazarı için üretilmiştir. Burada hedeflenen oldukça niş bir pazar olup, tüketicilerin ürüne olan yaklaşımı incelenmiştir. Eğer ürüne istenilen talep gelirse, gereken lokalizasyon uygulamaları yapıp Besan fabrikasında üretime girilecektir.

Uluslararası **çevre faktörleri** Knorr açısından değerlendirildiği zaman, gıda sektöründe yer alan Knorr’un, en fazla kültürel çevrenin etkisi altında kaldığı görülmektedir. Kültürel çevre, bir toplumun geleneği, göreneği, dini, dili, tarihi, gibi ortak değerler üzerine kurulmuştur. Yeme içme alışkanlıkları da bunlardan biridir. Bu da mutfak kültürünü oluşturmaktadır ve her toplumun mutfak kültürü kendine has özellikler taşımaktadır. Bölgesel olarak yakınlık gösterse bile her ülkenin mutfağı kendine özgüdür, hatta kim zaman ülke

sınırları içinde bile farklılıklarla karşılaşmak mümkündür. Yeme içme alışkanlıklarını farklılık göstermesi, tüketilen besin gruplarını da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, gıda üreticilerinin ürün stratejilerinde **kültürel çevreyi** oldukça dikkate alması gerekmektedir.

Unilever, Knorr markası ile bu süreci oldukça başarılı bir şekilde yönetmektedir. Çünkü müşterilerinin damak tadını öncelik alarak ürün geliştiren Knorr, onların memnuniyetini devam ettirmek için çabalamaktadır. Türkiye’de geliştirilen Yöresel Çorbalar bu yaklaşıma örnektir. Müşterinin geri dönüşüne göre portföydeki ürünlere ilave ürünler katmak ya da talep olmayan ürünlerin hayat seyrini tamamlaması, tüketicilerin damak tadına göre adaptasyon stratejilerinin uygulandığını kanıtlamıştır. Türk damak tadına has geliştirilen bu ürünlerin yanı sıra klasik çorba kategorisindeki ürünlerin de yine damak tadına göre uyarlanması da standart bir ürün üzerinde uyarlamalar yapıldığını göstermiştir. Ürünün diğer özellikleri açısından, (*ambalaj, etiketleme, markalama*) **standardizasyon stratejisi** devam ettirilirken ürün içeriği açısından **adaptasyondan stratejisinden** faydalanmıştır. Kısacası, Knorr her iki stratejiden de derecelendirme yaparak faydalanmaktadır.

Knorr yöneticilerinin kültürel çevre değerlendirmesinde göz önünde bulundurduğu bir husus da, Türk tüketicilerin popüler yaklaşımlardan çok çabuk etkilenmesidir. Bu durum, ürünlerin satış grafiğini doğrudan etkilemekte, kimi zaman pozitif kimi zaman negatif sonuçlar çıkarmaktadır. X gıdası ile ilgili bir uzmanın yaptığı olumsuz bir açıklama, ürün içeriğindeki bir maddenin zararlarından bahsetmesi işletmeleri ciddi sıkıntılara sokmaktadır. Bu açıklamalar, kimi zaman tıbben akademik bir çalışmaya dayanmıyor olsa da, tüketicilerde olumsuz bir tutum oluşturması için yeterli olmaktadır. Kısacası, Türkiye’deki bu hızlı etkileşim, gıda sektöründeki işletmeler açısından önemli bir risk faktörüdür.

**Yasal çevreye** bakıldığı zaman, Türkiye’de işletmeyi zorlayan bir yapı olmadığını görülmektedir. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından kontrol edilen düzenlemeler dışında zorunlu olan çok fazla uygulama söz konusu olmamaktadır. Knorr Çorba ürünleri için ambalaj üzerinde bulunması gereken bilgilerin bazıları şu şekildedir. Kaç kişi tarafından tüketilmesi gerektiğini tavsiye eden bilgi (ör:4 kişiliktir) , domuz ürünleri ve yağı içermediği bilgisi, içindekiler kısmında koyu renk ile belirtilen alerjen maddeler bilgisi bunlardan bir kaçıdır. Ambalaj üzerinde görsel amaçlı ilave edilmiş ve ürün içerisinde yer almayan, maydanoz, kaşar peyniri gibi besinler için ise servis *öncesi* şeklinde bir ibare ilave edilmektedir.

Knorr Türkiye, sahip olduğu sertifikalar ve belgelendirmeler doğrultusunda Türk Gıda Kodeksine uygun ve güvenli bir şekilde üretim yapmaktadır. 2012 yılında ise global yapıda önemli bir karar alınmış, bu karar tüm dünya pazarlarında uygulanmıştır. Halk arasında Çin Tuzu olarak bilinen Mono Sodyum Glutamat, daha öncesinde Knorr çorba ürünleri içinde koruyucu madde olarak yer alırken, kamuoyunda sağlığa zararlı olarak lanse edilmesinden dolayı ürün içeriğinden çıkarılmıştır. Türkiye’de Besan tesislerinde gerçekleşen üretim için bu karar diğer tüm noktalarda olduğu gibi uygulamaya alınmıştır. Ayrıca ambalajda da düzenlemelere gidilmiş, ambalaj yüzeyi üç kat daha kalınlaştırılmıştır. Bu karar tüm dünya pazarlarında uygulamaya konmuştur.

Burada görülen durum yasal düzenlemeler sonucunda ürün ile ilgili merkezden alınmış kararın bütün pazarlardaki ürün kararlarına uygulanmasıdır. Ürün özellikleri standarttır, MSG içermez ve ambalaj yapısı değiştirilmiştir. Bu karar uygulamaya konduktan sonra, ürün dünyanın hangi noktasından satın alındığı önemli olmaksızın bu özellikleri içermektedir. Bu yaklaşımı ile **Knorr standardizasyon** stratejisinden faydalanmaktadır.

**Politik çevre** değerlendirildiği zaman, Türkiye’de istikrarlı bir yapının hakim olması işletmeye avantaj sağlamaktadır. Bu durum ekonomik çevreyi de

olumlu yönde etkilemektedir. Knorr ürünleri pahalı ürünler olmadığı için işletmenin fiyat kararları da makul düzeyde olmakta ve devlet tarafından herhangi bir kontrol altında tutulmamaktadır. Bir takım ülkelerde, fiyat artışını engelleyen hükümet yaklaşımı, Türkiye’de söz konusu olmadığı için, işletmenin maliyetlerinde yükselme olduğunda, bu durumu makul düzeyde fiyatlarına yansıtabilmektedir. Fiyatlar ise, global pazarlarla kıyaslanarak gerçekleşen çalışmalar sonucu, Türk tüketicilerin satın alma gücüne göre uyarlanmıştır.

**Teknolojik çevreye** bakıldığı zaman ise, işletme için gerekli kaynakların Türkiye’de mevcut olduğunu görmekteyiz. Türkiye’nin tarımsal bir ülke olması, kurutulmuş sebzelerin kullanıldığı Knorr çorba için çok büyük bir fayda sağlamaktadır. Knorr Türkiye, alımlarının %85’ini iç piyasadan gerçekleştirmekte, bu sayede zaman kaybını önlemekte ve maliyet tasarrufu yapabilmektedir. Örneğin Almanya üretimde kullanılan domateslerini ithal etmektedir. Türkiye’de ise domates doğrudan tarladan toplanıp %100 güneş ışığında kurutulmakta ve üretime girmektedir. Bu durum ürünlerin lezzetine de doğrudan yansımakta, tüketicinin beğenisini arttırmaktadır.

Knorr Çorba ileri teknoloji gerektiren ürün grubunda değildir. Türkiye’deki teknoloji düzeyinin yeterli olduğu toz çorba üretiminin dezavantajı ise, rakipler tarafından kopyalanma ihtimali taşıyor olmasıdır. Ancak bu noktada Knorr ürüne kattığı farklı değerler ile rakiplerinden sıyrılmaktadır.

**Rekabet çevresi** için mülakat esnasında rakiplerin durum değerlendirmesi yapmak işletmenin yaklaşımı gereğince söz konusu olmamıştır. Bu nedenle, bir algılama haritası oluşturamamıştır. Ancak, işletme yöneticisinin Knorr Çorba’yı fiyat ve kalite parametrelerine göre değerlendirmesi üzerine, *düşük fiyat yüksek kalite* şeklinde bir onuş elde edilmiştir. Knorr Çorba, ürünlerinde lezzetten ve kaliteden ödün vermeden, müşterinin damak tadına hitap etmeyi ve istenen tatmini verebilmeyi öncelik saymakla, bu hususta da

müşterinin zihninde yüksek kalitede, düşük fiyatta ve oldukça lezzetli ürünler olarak yer etmek istemektedir.

Rekabet çevresinin akabinde **pazar yapısının** değerlendirmesini yapmak gerekmektedir. Türkiye, gelişmekte olan bir ülkedir. 1980 sonrasında devletin almış olduğu kanunlar sayesinde kapılarını dışarıya açmış, serbest ekonominin avantajlarını yakalamak istemiştir. Global bir pazardır ve rekabetin devlet tarafından baskın bir şekilde kontrolü söz konusu değildir. Bu durumun ürün stratejileri açısından değerlendirildiğinde, global ürünlere olan talebin herhangi bir engelle karşılaşmadığı sonucu çıkmaktadır. Bu yüzden *standart* bir yaklaşım için uygun bir pazardır. Knorr'un global bir marka olmasından dolayı bu durum işletme açısından avantaj olmaktadır.

Knorr'un çorba kategorisi **ürün hayat süreci** açısından bakıldığında ömrünü tamamlamış ürün sayısı çok azdır. Bu durumun esas sebebi ise, Knorr'un ürünü pazara lanse etmeden önceki titiz çalışmaları ve tüketiciye doğru bir şekilde hitap etme yeteneğinin söz konusu olmasıdır.

Klasik çorbalar kategorisinde bulunan ürünlerin tamamı pazara ilk sunuldukları tarihten itibaren tüketici ile buluşmaya devam etmektedir. Bu durum yöresel çorbalar kategorisinde biraz daha farklıdır. Bu kategoride yer alan 16 çorbanın 12'si sabit kalırken, 4'ü farklı talepler doğrultusunda pazardan geri çekebilmektedir. Örneğin Kara Lahana çorbası pazara sunulmuş ancak gerekli talebi göremeyince, geri çekilmiştir. Ancak Tutmaç çorba bu kategorinin bel kemiği olarak tanımlanmakta ve pazara sunulduğu günden beri hayat seyrine devam etmektedir. Tüketicinin damak tadından değişikliklerin oluşma ihtimali ya da zaman zaman yeni tatlara duyulabilecek ilgiden ötürü, 4 adet çorba değişikliğe uğrayabilmektedir. Ürün hayat süreci tamamlayanların yerlerine ise alternatif tatlar gelebilmektedir.

Yöresel çorbaların ürün hayat süreci içerisinde tüketicilerin talepleri üzerine değişimi ise şu şekilde gerçekleşmiştir. İlk pazara sunulduğu anda Saray Çorba adı altında ve bir kutu içerisinde poşetler halinde satılmaktadır. Tekli poşetlerde satışı mevcut değildir. Ardından Saray Çorab yerine bölgesel isimler gelmiş, Ege'nin Tutmaç Çorbası, Antep'in Analı Kızlı çorbası şeklinde sunulmuştur. Tüketicilerin bu şekilde adlandırmaya gidilmesini doğru bulmadıklarını belirtmesi üzerine, bölgeye has isimlerden vazgeçilmiş ve ürün isimleri şu anki halini almıştır.

Knorr Çorba için adaptasyon uygulamalarının dışında standart uygulamalar, belli bir marka kimliğinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. *Marka kimliği* altında, ürünün *marka ismi, logosu ve ambalajlaması* ile ilgili belli özellikler mevcuttur. Bu hususta Knorr'un logosu değişmemekte, logonun ambalaj üzerinde bulunduğu yerin konumu, harflerin büyüklüğü, renk tercihleri gibi unsurların tamamı sabit kalmaktadır. Hatta çorba resminin ambalajın neresinde yer alacağı dahi, belli bir düzendedir ve değiştirilemez. Bu durumun ortaya çıkardığı esas sonuç ise, Knorr'un global bir markaya dönüşmesidir.

Unilever, Knorr *marka ismini* birkaç istisna pazar dışında geri kalan her pazarda kullanmaktadır. Sadece Japonya'da Knorr'un marka isim hakkına sahip değildir. Endonezya'da ise Royco, Avustralya'da ise Continental marka isimleri kullanılmaktadır. Hollanda'da ise telaffuzdan ötürü marka ismi Norr olarak okunmaktadır. Türkçe açısından bakarsak Knorr isminin telaffuzu da oldukça zordur, 4 tane sessiz harfi içeren bu ismin hatırdan kalması ise Knorr yöneticileri tarafından marka sevgisi ve bağlılığın göstergesi olarak görülmektedir. Aynı zamanda 2012 verilerine göre, Knorr'un %70.8'lik pazar payı ile pazar lideri konumundadır. Bu durum Türk tüketicilerinin Knorr lezzetini sevdiğini ve takip ettiğini göstermektedir. O halde Knorr, Türkiye'de marka sadakati yaratmış, tercih edilen ve sevilen bir marka olarak kabul edilmektedir.

## SONUÇ

Pazarlamanın temelinde yatan unsur, işletmelere kazanç sağlamak amaçlı faaliyetlerin düzenlenmesidir. Aynı zamanda işletmenin mevcut müşterileri ile kurmuş olduğu bağı kuvvetlendirmek, yeni müşteriler kazanmasını sağlamak ve rakiplerinden sıyrabilmek için dinamik bir şekilde kendini geliştirmektedir.

Ürün ise pazarlama karması elemanları içerisinde son derece önemli bir yere sahiptir. Pazarlama yöneticileri, öncelikli olarak ürünün ortaya çıkışını beklemekte, daha sonra diğer pazarlama karması elemanlarına yönelebilmektedir. İşletme bir ürüne sahip olamadan, fiyat, dağıtım, tutundurma kararlarını alamamaktadır.

Ürünün pazarlama faaliyetlerinin hedefinde yer alması ürün stratejilerinde de hassasiyet gösterilmesine neden olmaktadır. Günümüzde gelinen noktada, işletmeler müşteri odaklı yaklaşımlarda bulunmakta, ürünlerini bu yönde geliştirmektedirler. Çünkü gelişen teknoloji ve hayat şartları sayesinde, müşteriler daha bilinçli bir tutuma bürünmekte, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması için daha talepkar yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bu durum, işletmelerin sadık müşterilerini koruyabilmek için daha fazla gayret göstermelerine sebep olmaktadır. Rekabetin kızıştığı her geçen gün, işletmeler için müşteri sadakatini korumak zorlaşmaktadır, bu nedenle sahip oldukları müşterileri rakiplerine kaptırmamak için çabalamaktadırlar.

Uluslararası pazarlar ise, genel olarak aynı özellikleri taşıyor gibi gözükse de olsa da birçok faktör açısından yerel pazarlardan ayrılmaktadır. İşletmeler açısından tüm dünyada gelinen nokta müşteri odaklı yaklaşım olsa da uluslararası pazar dinamikleri biraz daha farklıdır. Uluslararası pazar çevresi olarak nitelendirilen çevresel faktörler, işletmelerin yerel pazarlardaki

uygulamalarını tamamen aynı şekilde farklı pazarlara transfer edemeyeceğini göstermektedir.

İşletmelerin bu noktada öncelikli olarak yapması gereken örgütsel yapısını kontrol etmesidir. Uluslararası pazarlama kararı alan bir işletme önemli bir sürece başlıyor demektir ve bunun için işletmenin içyapısında örgütlenmeye veyahut yapılanmaya gitmesi gerekmektedir.

İşletmelerin örgütsel yapıları ile ilgili önemli nokta uluslararası pazarlardaki merkez ve şube ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi gelmektedir. Merkezden yönetimin almış olduğu kararların yerel pazarlarda uygulanması kimi zaman fayda sağlarken kimi zaman şube yönetimlerine zarar verebilmektedir. Global bir yapıyı benimseyen ve standart bir yaklaşım içinde bulunan işletmeler, şubelerin inisiyatif kullanmalarını sınırlamaktadırlar. Oysaki şube yönetimi içinde bulundukları ev sahibi ülkenin yerel pazarını daha iyi tanımaktadır. Bu nedenle daha faydalı kararlar alabilmektedir. Tamamen yerleşen şube yönetimlerinde ise kimi zaman bağımsız bir işletme gibi davranabilme durumu söz konusu olabilmektedir. Bu durum da ise merkez yönetimin ciddi sıkıntılar yaşaması kaçınılmazdır. O halde işletmeler merkez-şube ilişkisini şartların ve koşulların gerektirdiği şekilde dengede tutmaya çalışmalıdırlar.

Hedef pazarların belirlenmesi ise sadece bölgesel nitelikte olmamalıdır. Teknolojinin getirmiş olduğu iletişim sayesinde çok farklı kültürel yapıya sahip tüketici grupları aynı istek ve ihtiyaçlarda bulunabilmektedir. O nedenle hedef pazar bölümlenmesi global bazda gerçekleştirilmelidir.

Hedef pazar bölümlenmesinin ardından giriş stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletme kendisi için en az risk taşıyan ve en fazla getiri sağlayacak stratejiler üzerinde gerekli çalışmaları yapmalıdır.

Hedef pazarda kazanan olabilmek için en önemli süreç pazarın doğru bir şekilde analiz edilmesidir. Bu noktada bahsi geçen çevresel faktörlerin birebir incelenmesi gerekmektedir. Çevresel faktörlerin ortaya koyduğu şartlar ise üründe standart bir yaklaşımın izlenmesine veyahut adaptasyon uygulaması ile yerleşme faaliyetlerinde bulunulmasına ışık tutmaktadır.

Hedef pazarın gelişmişlik seviyesi, işletmelerin ürün standardizasyonundaki derecelendirmesinde etkindir. Gelişmişlik seviyesi ürün hayat süreci ile beraber değerlendirilerek ana ülke pazarındaki mevcut ürünün yeni pazarlara sunulup sunulamayacağına karar verilmektedir. Rekabet çevresi ise hedef pazarda yer alan ulusal ve uluslararası rakiplerin karşısında işletmenin pazarlama faaliyetlerini şekillendirmesinde belirleyici rol üstlenmektedir.

Ekonomik çevre tüketicilerin satın alma gücünü ortaya koymaktadır. Bu sayede işletmeler ürün karmasından belirli ürünleri belirli pazarlara sunabilmekte, fiyat politikalarını bu doğrultuda uyarlamaktadır. Politik ve yasal çevre ile ürünler yasal uygulamalar doğrultusunda adapte edilmektedir. Kültürel çevre, tüketici algısı ve tutumunu ortaya çıkarmaktadır. Uluslararası pazarlama çevresi faktörlerinden adaptasyon stratejisine başvurulmasında en çok etkisi olan gelenek, görenek, tüketici davranışları gibi özellikleri kapsayan çevresel faktör kültürel çevredir. Bu nedenle pazarlama yöneticilerinin en çok üzerinde durması gereken etken olarak kabul edilmektedir.

Hedef pazarın fiziksel özellikleri de uluslararası pazarlama çevresinde yer alan ve işletmelerin ürün standardizasyonu/adaptasyonu kararlarında etki gösterecek önemli faktörlerdir. Farklı iklim şartları ve coğrafik yapıya sahip olan bir ülkede sunulan ürün ile bambaşka fiziksel özellikleri olan bir ülkede sunulacak ürün birbirinden farklılık gösterebilmektedir.

Pazar çevresi analizinin sonucunda elde edilen veriler, işletmelerin ürün kararlarını biçimlendirmesine neden olmaktadır. Eğer hedef pazar yapısı yukarıda bahsi geçen faktörler bakımından ana ülke pazarına benzer özellikler taşımakta ise bu durum işletme açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Bu sayede işletme kendi pazarında sunmuş olduğu ürünleri standart bir şekilde, bu pazarlara da sunabilmektedir. Bu sayede ürünü destekleyen, tutundurma faaliyetleri de standart bir yapı içerisine girebilmektedir. Bu durum işletmenin standardizasyon stratejisini kullanabilmesi için çok büyük avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin hedef pazarları belirlerken net ayrımlar içerisinde bulunmaması ve pazar bölümlemesini ülkeler ya da bölgesel bazda olmaksızın global bir yaklaşım üzerinden değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme ürün türü (endüstriyel ürünler ve tüketim ürünleri) açısından da değişiklik gösterebilmektedir. Şartların birçok etken ile değişiklik göstermesi durumundan, işletmelerin öncelikle müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda strateji geliştirmesi ve esnek yaklaşımlar izlemesi doğru bir yol olacaktır.

Esasen bu konu pazarlama yöneticilerinin dikkatli bir şekilde analizini gerektirmektedir. Standardizasyonun sağlamış olduğu maliyet tasarrufu işletmeye çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Ancak bu şekilde üretime girmiş standart ürünler, global pazarlarda talep görmüyor ise satışlar istenilen seviyeyi yakalayamamaktadır. Bu durumda maliyet tasarrufu istenilen amaca ulaşamamaktadır. Adaptasyon strateji ise, farklı pazar bölümlerinin taleplerine göre standart ürünlerin adapte edilmesidir ve maliyeti yükseltmektedir. Ancak maliyeti yükselmiş bu ürünlere olan talep fazla ise ve satışlar maliyetleri karşılamakta ise o zaman strateji avantaja dönüşmektedir. O halde işletmelerin standardizasyon ve adaptasyon kararlarından önce maliyet/fayda analizi yapmaları faydalı olacaktır.

Literatürde adaptasyon ve standardizasyonun avantajları ve dezavantajları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Geline nokta ise tek bir stratejinin üstünlüğü kabul görmemiştir. Çünkü esasen her iki stratejide işletmeler tarafından uygulanabilir niteliktedir. İki ayrı uç nokta olmaktan ziyade birbirinin tamamlayan, birbirleri ile bağı olan yaklaşımlardır. Bu durumun farkına varan işletmeler, her iki stratejiyi de birlikte kullanarak işletmelerine fayda sağlayabilmektedir.

Standardizasyonun işletmeye sağladığı birçok fayda vardır. Bunların en başta geleni, işletmenin ölçek ekonomisine sahip olmasıdır. Tek tip bir ürün üretimi, aynı zamanda araştırma ve geliştirme maliyetlerinin de sabit kalmasını sağlamaktadır. İşletmenin depo maliyetlerinin de azalması kaçınılmazdır. Çünkü bu şekilde birbirinden farklı olmayan ürünler aynı şartlar altında korunmakta ve depolanmaktadır. Dünyanın bambaşka yerlerinde yaşayan ama aynı ürüne talep gösteren tüketiciler arasında bir uyum, bir sinerji doğmakta ve hedef kitle tanımında bir tutarlılık oluşmaktadır. Bu durum işletme açısından planlama ve kontrolde de avantaj sağlamaktadır. Aynı zamanda ürün tüketiciler tarafından psikolojik açıdan da anlamlar kazanmaya başlamakta ve global markalar oluşmaktadır.

Standardizasyonun bu avantajları ise her ürün türü için geçerli olmamaktadır, genel olarak dayanıklı tüketim ürünleri ve yüksek teknolojiye sahip ürünlerde geçerli olan bu durum yiyecek, içecek gibi dayanıksız tüketim ürünlerinde geçerli olmamaktadır. Bu ürünlerde kültürel özellikler ağır basmakta bu durum ise standardizasyonun derecelendirmesini kısıtlamaktadır. Ayrıca, dil faktörü ve yasal çevrenin getirdiği bir takım düzenlemeler gereği standardizasyonu yüksek derecede uygulandığı global markaya dönüşmüş ürünlerde dahi uyarlamalara ihtiyaç duyulmaktadır. O halde tamamen standardizasyon stratejisini uygulamak söz konusu olamamaktadır. Düşük seviyede bile olsa adaptasyon stratejisinden faydalanılmaktadır.

Günümüz dünyasında kazanan yaklaşım, işletmelerin adaptasyon ve standardizasyon stratejilerini birbirinden bağımsız tutmadan, *global düşünüp yerel hareket etmek (glokal yaklaşım)* olarak kabul görmektedir. Unilever'in de arasında bulunduğu birçok dünya devi işletme bu bakış açısı ile uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Global düşünme işletmenin uluslararası arenada vermiş olduğu mücadeleye vizyonunu geniş tutmasını sağlamaktadır. Yerel hareket ise, global pazarların içinde kendine has özelliklerini koruyan müşteri taleplerine cevap verebilmeyi sağlamaktadır.

Çağın getirdikleri sayesinde iletişim ve ulaşım çok kolaylaşmıştır. Bu sayede insanların bir yerden bir yere gitmesi, farklı milletlerden insanlarla iletişim kurması, dünyanın bir ucunda yer alan ülkedeki haberleri, politikayı, modayı takip etmesi de kolaylaşmıştır. Böylece, talep ettiği, ihtiyaç duyduğu, sahip olmak istediği birçok şeyi rahatlıkla elde edebilmektedir. Artık tüketiciler, işletmelerin esas patronlarıdır ve işletmelerin stratejilerini belirlemelerinde müşteri memnuniyeti önceliklidir.

Teknolojinin bu kadar ileri seviyede olmadığı dönemlerde, tüketiciler işletmelerin sundukları ile yetinmekteydiler. Birçok işletme ise tekel konumunda olmuş, rekabet yoğun olmayan bir pazarda müşteri istek ve arzularına duyarsız kalabilmekteydi. Ancak günümüz rekabet ortamında işletmeler, kolaylıkla müşteri kaybedebilmekte, memnuniyetsiz bir durum yaşayan müşteri alternatif ürünleri tercih edebilmektedir. Bir işletmenin mevcut müşterisini kaybetmesi ise işletme için çok büyük zarardır.

İşletmeler karşısında daha güçlü olan tüketicileri kazanabilmek ve koruyabilmek işletmeler için asıl önemli noktadır. Uluslararası pazarlarda hedef pazar bölümlenmesi de bu yaklaşım ile belirlenmelidir. Ortak istek ve ihtiyaçlara sahip olan tüketicilerin homojen bir yapıda birleştirilmesi ve bu istek ve ihtiyaçlara göre öz üründen uzaklaşmadan uyarlanmış ürünlerin sunulması, müşteri memnuniyetinin karşılanmasını sağlayacaktır. Böylelikle tek bir pazar

bölümlemesi yapılmadan, kitlelerin farklı talepleri göz önünde bulundurularak, her bir hedef pazar için standart ürünlerin sunulması ile her iki stratejiden de faydalanmış olunacaktır. Bu tutum, uluslararası pazarlarda glokalizasyon olarak adlandırılmaktadır.

Sonuç olarak, uluslararası pazarlama stratejilerinde ürün standardizasyonu ve ürün adaptasyonu birbirini tamamlayan iki yaklaşımdır. Birbirlerinden ayrı tutulmaları teoride savunulabiliyor olsa da uygulamada gerçekleşmesi söz konusu olmamaktadır. İşletmelerin esnek bir tutum ile her iki stratejiden faydalanarak faaliyetlerine devam etmesi onlara uluslararası pazarlarda kazanç sağlayacaktır. Esnek bir yaklaşım sayesinde, üründe standart bir yapı izlenirken, tutundurma faaliyetlerinde ise adaptasyona gidebilmek de söz konusu olabilmektedir. Bu durum tamamen işletmelerin karşı karşıya kaldığı çevresel faktörler doğrultusunda şekillenmektedir. Bir işletmenin kimi pazarlarda ana ülke pazarındaki standart ürünü kullanırken, diğer bir pazarda ise adaptasyonun derecesini arttırması ve üründe farklılaştırmaya gitmesi de söz konusudur. Tek bir strateji benimseyerek tüm pazarlara hitap etmek kazançlı olmamaktadır. O halde, standardizasyonun ve adaptasyonun derecelendirilmesi her durum karşısında farklılık gösterebilmektedir. İşletmeler, *global düşünüp, yerel hareket ederek yani glokalizasyon yaklaşımını izledikleri* sürece uluslararası pazarlarda kazanan olabilmektedirler.

## KAYNAKÇA

AAKER. David A, JOACHIMSTHALER. Erich; “The Lure of Global Branding”, **Harvard Business Review**, Vol: 77, No: 6, November-December 1999, p. 137-144.

AAKER. David A, KUMAR. V, DAVID. George S; **Marketing Research**, USA, John Wiley and Sons Inc., 5<sup>th</sup> Edition, 1995.

ALASHBAN, Aref A, HAYES Linda A, ZINKHAN George M, Balazs Anne L.; “International Brand -Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences”, **Journal of International Marketing**, Vol: 10, No: 3, 2002, p. 22-48.

ALBAUM. Gerald, STRANDSKOV. Jesper, DUERR. Edvin; **International Marketing and Export Management**, Essex, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> Edition, 2002.

ARMSTRONG. Gary, KOTLER. Philip; **Marketing: An Introduction**, New Jersey, Pearson Education Inc., 10<sup>th</sup> Edition, 2011.

AYDIN. Nizamettin, TERPSTRA. Vern; “Marketing Know-How Transfers by Multinationals: A Case Study in Turkey”, **Journal of International Business Studies**, Vol: 12, Iss: 3, 1981, p. 35-48.

AYLMER. R.J; “Who Makes Marketing Decisions in The Multinational Firm?”, **Journal of Marketing**, Vol: 34, October 1970, p. 25-30.

BAALBAKI. Imad B, MALHOTRA. Naresh K; “Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at The Standardization / Customization Debate”, **International Marketing Review**, Vol: 10, No: 1, 1993, p. 19-44.

BAALBAKI. Imad B, MALHOTRA. Naresh K; “Standardization versus Customization in International Marketing: An Investigation Using Bridging Conjoint Analysis”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol: 23, No: 3, Summer 1995, p. 182-194.

BALL. Donald A, McCULLOCH. Wendell H; **International Business: The Challenge of Global Competition**, Chicago, Irwin Professional Publishing , 6<sup>th</sup> Edition, 1996.

BALL. Donald A, GERINGER. Micheal, MINOR. Micheal S, McNETT. Jeanne M; **International Business : The Challenge of Global Competition**, New York, The McGraw-Hill Companies, 12<sup>th</sup> Edition , 2010.

BODDEWYN. Jean J; “Comparative Marketing: The First Twenty-Five Years”, **Journal of International Business Studies**, Vol: 12, Iss: 1, Spring- Summer 1981, p. 61-79.

BODDEWYN. Jean J, SOEHL. Robin, PICARD. Jacques; “Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right ?”, **Business Horizons**, Vol: 29, No: 6, November-December 1986, p. 69-75.

BUZZELL. Robert D; “Can You Standardize Multinational Marketing ?”, **Harvard Business Review**, November-December 1968, p.102-113.

BUZZELL. Robert D, QUELCH. John A, BARTLETT. Christopher; **Global Marketing Management**, USA, Addison Wesley Publishing Company, 2<sup>nd</sup> Edition, 1992.

ÇAVUSGİL. Tamer S, ZOU. Shaoming, “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures”, **Journal of Marketing**, Vol: 58, January 1994, p. 1-21.

CENGİZ. Emrah, GEGEZ. Ercan A, ARSLAN. Müge, PİRTİNİ. Serdar, TIĞLI. Mehmet; **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 2007.

CZINKOTA. Micheal R, RONKAINEN. Ilkka A; **International Marketing**, Chicago, The Dryden Press, 3<sup>rd</sup> Edition, 1993.

CZINKOTA. Micheal R, RONKAINEN. Ilkka A, MOFFET. Michael H; **International Business**, New Jersey, John Wiley and Sons Inc, 8<sup>th</sup> Edition, 2011.

DAHRINGER. Lee D, MÜHLBACHER. Hans; **International Marketing: A Global Perspective**, USA, Addison Wesley Publishing Company, 1991.

DOOLE. Isabel, LOWE. Robin; **International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation**, London, Cengage Learning Inc., 5<sup>th</sup> Edition, 2008.

DOUGLAS. Susan P, CRAIG. Samuel C; “Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy”, **Colombia Journal of World Business**, Vol: 24, No: 3, Fall 1989, p. 47-59.

ELINDER. Erik; “How International Can Advertising Be ?”, **International Advertiser**, Vol: 2, December 1961, p.12-16.

FATT. Arthur C; “A Multinational Approach to International Advertising”, **International Advertiser**, Vol: 5, September 1964, p. 17-20.

FOGLIO. Antonio, STANEVICIUS. Vaidotas; “Scenario of Glocal Marketing and Glocal Marketing as An Answer to The Globalization and Localization: Action on Glocal Market and Marketing Strategy”, **Vadyba/Management**, No: 3-4 , 2007, p. 40-55.

GRIFFIN. Ricky W, PUSTAY. Michael W; **International Business : A Managerial Perspective**, New Jersey, Pearson Education Inc., 5<sup>th</sup> Edition, 2007.

HASSAN. Salah S, KATSANIS. Lea P; “Identification of Global Segments: A Behavioral Framework”, **Journal of International Consumer Marketing**, Vol: 3, No: 2, 1991, p. 11-28.

HEENAN. David A, PERLMUTTER. Howard V; **Multinational organization development: A Social Architectural Approach**, Addison-Wesley, 1979.

HILL. Johnson S, STILL. Richard R; “Adapting Products to LDC Tastes”, **Harvard Business Review**, Vol: 62, No: 2, March-April 1984, p. 92-101.

HOLT. Douglas B, QUELCH. John A, TAYLOR. Earl L; “How Global Brands Compete”, **Harvard Business Review**, Vol: 82, No: 9, September 2004, p. 68-75.

İSLAMOĞLU. Ahmet Hamdi; **Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2. Baskı, , 2000.

JAIN. Subhash C; "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol: 53, No: 1, January 1989, p. 70-79.

JAIN. Subhash C; **International Marketing Management**, Boston, Kent Publishing Company, 3<sup>rd</sup> Edition, 1990.

JOHNSON. Jean L, ARUNTHANES. Wiboon; "Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms", **International Marketing Review**, Vol: 12, No: 3, 1995, p. 31-46.

JOHANSSON. Johny K; **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, USA, The McGraw- Hill Companies Inc., 1997.

KANSO. Ali, KITCHEN. Philip J; "Marketing Consumer Services Internaitonally: Localisation and Standardization Revisited", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol: 22, Iss: 2, 2004, p. 201-215.

KAPFERER. Jean-Noël; **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**, London, Kogan Page Limited, 4<sup>th</sup> Edition, 2008.

KARAFAKIOĞLU. Mehmet; **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, 1997.

KASHANI. Kamran; "Beware the Pitfalls of Global Marketing", **Harward Business Review**, September-October 1989, p. 91-98.

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

KEEGAN. Warren J; **Multinational Marketing Management**, New Jersey, Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> Edition, 1984.

KEEGAN. Warren J, SCHLEGELMICH, Bodo B.; **Global Marketing Management: A European Perspective**, Essex, Pearson Education Inc., 2001.

KELLER. Kevin L; **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Equity**, New Jersey, Pearson Education Inc., 3<sup>rd</sup> Edition, 2008.

KOTLER. Philip; "Global Standardization: Courting Danger", **The Journal of Consumer Marketing**, Vol: 3, No: 2, Spring 1986, p.13-15.

KOTLER. Phillip; **Marketing Management**, New Jersey, Pearson Education Inc., Millenium Edition, 2000.

KOTLER. Phillip, KELLER. Kevin L; **Marketing Management**, New Jersey, Pearson Education Inc., 13<sup>th</sup> Edition, 2006.

KOZLU. Cem; **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 8. Baskı, 2003.

KREUTZER. Ralf T; "Marketing-Mix Standardization: An Integrated Approach in Global Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol: 22, No: 10, 1988, p. 19-30.

LEVITT. Theodore; "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, Vol: 61, No: 3, May-June 1983, p. 92-102.

LITTLER. Dale, SCHLIEPER. Katrin; “The Development of The Eurobrand”, **International Marketing Review**, Vol: 12, No: 2, 1995, p. 22-37.

MAYNARD. Michael L; “From Global to Glocal: How Gillette’s SensorExcel Accommodates to Japan”, **Keio Communication Review**, No: 25, 2003, p. 57-75.

MUCUK. İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Der Yayınları, 6. Baskı, 1994.

MUCUK. İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 8. Baskı, 1997.

OHMAE. Kenichi; **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition**, New York, The Free Press, 1985.

OLUÇ. Mehmet; “Pazarlama Stratejileri, Ürün Politikaları”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 2, Sayı: 7, Ocak- Şubat 1988, s. 3-15.

ONKVISIT. Sak, SHAW. John J; **International Marketing: Analysis and Strategy**, Ohio, Merill Publishing Company, 1989.

ONKVISIT. Sak, SHAW. John J; **International Marketing: Analysis and Strategy**, USA, Macmillan Publishing Co., 2<sup>nd</sup> Edition, 1993.

ONKVISIT. Sak, SHAW. John J; **International Marketing: Analysis and Strategy**, Newyork, Rotledge -Taylor and Francis Group, 4<sup>th</sup> Edition, 2004.

ÖZSÖMER. Aysegül, BODUR. Muzaffer, ÇAVUSGİL. Tamer S; “Marketing Standardization by Multinationals in An Emerging Market”, **European Journal of Marketing**, Vol: 25, Iss: 12, 1991, p. 50-64.

QUELCH. John A, HOFF. Edward J; "Customizing Global Marketing", **Harvard Business Review**, Vol: 64, No: 3, May-June 1986, p. 59-68.

RAMARAPU. Sangeeta, TIMMERMAN. John E, RAMARAPU. Narender; "Choosing Between Globalization and Localization as A Strategic Thrust for Your International Marketing Effort", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol: 7, No: 2, Spring 1999, p. 97-105.

RICKS. David A; **Blunders in International Business**, USA, Blackwell Publishers, 1993.

ROOSTAL. Ilmar; "Standardization of Advertising for Western Europe", **Journal of Marketing**, Vol: 27, No: 4, October 1963, p.15-20.

RUGMAN. Alan M, HODGETTS. Richard M; **International Business – A Strategic Management Approach**, Essex, Pearson Education Inc., 2<sup>nd</sup> Edition, 2000.

SCHUH. Arnold; "Global Standardization As a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe ?", **Journal of World Business**, Vol:35, No:2, 2000, p. 133-148.

SORENSEN. Ralph Z, WIECHMANN. Ulrich E; "How Multinationals View Marketing Standardization ", **Harvard Business Review**, May-June 1975, Vol: 53, p. 38-54, 166-167.

TEK. Ömer Baybars; **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, 1999.

TERPSTRA. Vern; **International Marketing**, New York, The Dryden Press, 4<sup>th</sup> Edition, 1987.

TERPSTRA. Vern, SARATHY. Ravi; **International Marketing**, Orlando, The Dryden Press, 5<sup>th</sup> Edition, 1991.

THEODOSIOU. Marios, LEONIDOU. Leonidas C; “Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assesment of The Empirical Research”, **International Business Review**, Vol: 12, April 2002, p. 141-171.

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

VAN MESDAG. Martin; “Culture-Sensitive Adaptation or Global Standardization- The Duration -Of-Usage Hypothesis”, **International Marketing Review**, Vol: 17, Iss: 1, 1999, p. 74-84.

VIGNALI. Claudio; “McDonald’s: Think Global Act Local – The Marketing Mix” **British Food Journal**, Vol:103, Iss: 2, 2001, p. 97-111.

VRONTIS. Demetris; “Integrating Adaptation and Standardization in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process”, **Journal of Marketing Management**, Vol: 19, No:3-4, 2003, p. 283-305.

VRONTIS. Demetris; “The Creation of The AdaptStand Process in International Marketing”, **Innovative Marketing**, Vol: 1, Iss: 2, 2005, p. 7-21.

VRONTIS. Demetris, THRASSOU. Alkis, LAMPRIANOU. Iasonas; "International Marketing Adaptation Versus Standardization of Multinational Companies", **International Marketing Review**, Vol: 26, Iss: 4, 2009, p. 477-500.

WHITELOCK. Jeryl; "Global Marketing and the Case for International Product Standardization", **European Journal of Marketing**, Vol: 21, No:9, 1987, p. 32-44.

WHITELOCK. Jeryl, PIMBLETT. Carole; "The Standardization Debate in International Marketing", **Journal of Global Marketing**, Vol: 10, No:3, 1997, p. 45-60.

WIECHMANN. Ulrich E; "Integrating Multinational Marketing Activities", **Colombia Journal of World Business**, Vol: 9, Winter 1974, p. 7-16.

WIND. Yoram, DOUGLAS. Susan P, "The Myth of Globalization", **Colombia Journal of World Business**, Winter 1987, p. 19-29.

WIND. Yoram, DOUGLAS. Susan P, PERLMUTTER Howard V., "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", **Journal of Marketing**, Vol: 37, No:2, April 1973, p. 14-23.

WU. Doreen D; "Between Global and Local: Hybridized Appeals in China Web Auto Ads", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol: 13, Iss: 1, 2008, p. 68-79.

YIP. George S, LOEWE. Pierre M, YOSHINO. Micheal Y; "How to Take Your Company to The Global Market", **Colombia Journal of World Business**, Vol: 23, No: 4, Winter 1988, p. 37-47.

ZOU. Shaoming, ANDRUS. David M, NORVELL. Wayne D; "Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country", **International Marketing Review**, Vol: 14, Iss: 2, 1997, p. 107-123.

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>,  
(Erişim Tarihi: 20/01/2013).

<http://www.unilever.com.tr/brands-in-action/index.aspx>, (Erişim Tarihi:  
01/03/2013)

[http://www.unilever.com.tr/Images/ir\\_Unilever\\_AR12\\_tcm93\\_348646.pdf](http://www.unilever.com.tr/Images/ir_Unilever_AR12_tcm93_348646.pdf), (Erişim  
Tarihi: 02.03.2013).

<http://knorr.com.tr/#/world>, (Erişim Tarihi: 20/03/2013).

## EKLER

### EK-1: MÜLAKAT KONTROL LİSTESİ

#### 1. BÖLÜM:

- Unilever'in faaliyet dalı, tarihçesi nedir?
- Unilever'in misyonu, vizyonu ve güçlü yanları nedir?
- Unilever'in 2013 yılı hedefleri nedir?
- Unilever'in Türkiye pazarına giriş tarihi ve giriş şekli nedir?
- Unilever'in global pazar bölümleri nedir, ne şekilde belirlenmektedir ve Türkiye bu bölümlerde nerede yer almaktadır?

#### 2. BÖLÜM:

- Unilever'in Türkiye pazarında faaliyet gösterdiği kategoriler hangileridir? Türkiye pazarına sunmuş olduğu markalar hangileridir?
- Unilever'in hazır çorba sektörüne giriş tarihi nedir? Global pazar ve Türkiye pazarı açısından değerlendirir misiniz?
- Türkiye hazır çorba pazarının büyüklüğü ve pazar hacmi nedir?
- Türkiye'de hazır çorba sektöründe karşılaşılan zorluklar nelerdir?
- Knorr'un Türk tüketicisi ile tanışma tarihi nedir?
- Knorr'un faaliyet gösterdiği Türkiye dışında uluslararası pazarlar var mıdır?
- Knorr'un bağlı olduğu ayrı bir global merkez var mıdır?
- Knorr'un ürünlerinden hangileri Türkiye pazarında yer almaktadır? Sadece Türkiye pazarında bulunan ürünler var mıdır?
- Knorr Türkiye'nin üretim merkezi nerededir? Üretimi teknoloji, hijyen ve kalite standartlarına uyumlu mudur?

- Türkiye pazarında Knorr'un pazar payı nedir? Rekabet konumu bakımından hangi noktada olduğunu bir algılama haritası ile değerlendirir misiniz?

### 3. BÖLÜM:

- Unilever'in uluslararası pazarlara giriş şekli nedir? Türkiye uygulaması nasıl gerçekleşmiştir?
- Hangi özelliklerin analizine göre hangi pazara girme kararı veriliyor, değerlendirme nasıl gerçekleşiyor?
- Unilever'in pazar yönelimleri ve Türkiye uygulaması nedir? Knorr açısından değerlendirildiğinde kararlar merkezden mi, yoksa ev sahibi ülke üzerinden mi ilerliyor?
- Global pazarlamada yönetim şekli nedir, ilişki ağını detaylandır mısınız? Örneğin gıda kategorisi için ana merkez var mıdır?
- Pazarlama kararlarında, şubelerin merkez ofis dışında inisiyatifi oluyor mu? Knorr Türkiye tek başına bir tespitte bulunabiliyor mu?
- Pazarlama etkinliklerine yönelik karar almada merkezleşme derecesi nedir? Merkezleşme derecesi hangi kararlarda daha yoğundur? Hangi kararlar da, nereye kadar şube yetkisi var?
- Unileverin yurtdışı pazarlara girerken kullanmış olduğu ürün stratejilerini ( adaptasyon/ standardizasyon), Knorr Türkiye üzerinden değerlendirir misiniz?
- Knorr her ülkede farklı ürün stratejisi mi uyguluyor? Başka ülkelerde tercih edilen uygulamanın nedenleri ile Türkiye'deki stratejinin tercih edilmesindeki nedenlerden bahseder misiniz?
- Knorr Türkiye'nin hedef kitlesi kimlerden oluşmaktadır?
- Türkiye'nin mevcut Pazar yapısı ile ekonomik, teknolojik, yasal, politik, kültürel çevresinin, pazarlama etkinliklerinin standardizasyonu / adaptasyonu arasında etkisini detaylandırır mısınız?
- Çevresel faktörler arasında zorlanmanıza neden olan bir faktör var mıdır? Yasal düzenlemeler açısından Türkiye'nin yaptırımları herhangi bir zorluk yarattı mı?

- Türkiye'deki kültürel yapının ürün stratejilerini belirlemedeki rolü nedir? Bu yapının oluşturduğu tüketici profiline yeterince karşılık verebilmekte misiniz?
- Knorr hazır çorba ürünlerini Türkiye pazarında ürün hayat süreci açısından değerlendirir misiniz?
- Üründe standardizasyon derecelendirmesini etkileyen ürün niteliklerini (ürün türü, ambalajı, etiketi ve marka) Knorr Türkiye açısından değerlendirir misiniz?
- Adaptasyon stratejisini üründe nasıl uygulamaktasınız? Detaylı olarak bahseder misiniz?
- Knorr'un Türkiye pazarındaki ürün konumlandırması ne şekildedir?
- Knorr marka isminin kullanıldığı farklı ülkeler var mıdır? Çok marka stratejisi mi global marka stratejisi mi kullanılmaktadır?
- Sizce Knorr, Türkiye'de bir marka oldu mu? Marka bağımlılığı yarattı mı?