

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2821  
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1779

# KÜRESEL PAZARLAMA

## ***Yazarlar***

*Doç.Dr. İpek ALTINBAŞAK FARİNA (Ünite 1)*

*Prof.Dr. Ercan GEGEZ (Ünite 2, 3)*

*Prof.Dr. Aslı KÜÇÜKASLAN EKMEKÇİ (Ünite 4, 5)*

*Yrd.Doç.Dr. İçlem ER (Ünite 6, 7, 8)*

## ***Editörler***

*Prof.Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK*

*Doç.Dr. Nezihne Figen ERSOY*



**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.  
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.  
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt  
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University  
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without  
permission in writing from the University.

## **UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ**

### **Genel Koordinatör**

*Prof.Dr. Müjgan Bozkaya*

### **Genel Koordinatör Yardımcısı**

*Yrd.Doç.Dr. İrem Erdem Aydın*

### **Öğretim Tasarımcıları**

*Prof.Dr. T. Volkan Yüzer*

*Öğr.Gör. Orkun Şen*

### **Grafik Tasarım Yönetmenleri**

*Prof. Tevfik Fikret Uçar*

*Yrd.Doç. Nilgün Salur*

*Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız*

### **Dil Yazım Danışmanı**

*Öğr.Gör. İbrahim Gürgen*

### **Grafikerler**

*Ayşegül Dibek*

*Gülşah Karabulut*

*Hilal Küçükdağaşan*

*Aysun Şavlı*

### **Kitap Koordinasyon Birimi**

*Uzm. Nermin Özgür*

### **Kapak Düzeni**

*Prof. Tevfik Fikret Uçar*

*Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız*

### **Dizgi**

*Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi*

Küresel Pazarlama

ISBN

978-975-06-1486-6

3. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 25.000 adet basılmıştır.  
ESKİŞEHİR, Ağustos 2015

# İçindekiler

Önsöz ..... vii

<b>Küresel Pazarlama: Temel Kavramlar ve Kapsamı.....</b>	<b>2</b>
KÜRESEL PAZARLAMAYA GİRİŞ .....	3
KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL PAZARLAMA .....	4
YEREL PAZARLAMADAN KÜRESEL PAZARLAMAYA GEÇİŞ SÜRECİ .....	6
Yerel Pazarlama.....	7
İhracat Pazarlaması.....	7
Uluslararası Pazarlama .....	8
Küresel Pazarlama .....	8
KÜRESEL DÖNÜŞÜM VE KÜRESEL PAZARLAMAYA ETKİLERİ .....	9
Küreselleşmeyi Hızlandıran Etkenler .....	10
Ekonomik Çevredeki Değişim.....	10
Teknolojik Çevredeki Değişim .....	12
Yasal ve Politik Çevredeki Değişim .....	13
Demografik ve Sosyo-Kültürel Çevredeki Değişim .....	14
Küreselleşmeyi Sınırlayan Etkenler .....	16
Ulusal Engeller/Küresellik Karşıtlığı.....	17
Kurum Kültürü ve Yönetim Körlüğü (Yönetim Miyopluğu).....	18
Kültürel Farklılıklar .....	18
ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNELİMLERİ VE	
KÜRESEL PAZARLAMAYA ETKİLERİ .....	19
Kendine Odaklı (Ethnocentric) Yönelim .....	19
Çok Odaklı Yönelim (Polycentric).....	20
Bölge Odaklı Yönelim (Regiocentric).....	20
Dünya Odaklı Yönelim (Geocentric).....	21
KÜRESEL PAZARLAMADA ÖNEM KAZANAN OLGULAR .....	21
Özet.....	24
Kendimizi Sınayalım.....	26
Yaşamın İçinden.....	27
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	28
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	29
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	30

## 1. ÜNİTE

<b>Küresel Pazarlamayı Etkileyen Ekonomik ve Demografik Koşullar .....</b>	<b>32</b>
DÜNYA TİCARETİNE GENEL BİR BAKIŞ.....	33
EKONOMİK ÇEVRE KAVRAMI .....	34
EKONOMİK SİSTEMLER .....	35
GELİR DÜZEYLERİNE GÖRE ÜLKELERİN EKONOMİK AÇIDAN	
SINIFLANDIRILMASI .....	35
PAZAR DEMOGRAFİKLERİ .....	36
Nüfus .....	36
Gelir .....	38
Tüketim Modelleri .....	39
Ödemeler Dengesi .....	39
Döviz Kurları .....	39
Altyapı .....	40
İklim ve Topografya .....	41
DÜNYA EKONOMİSİNE YÖN VEREN KURULUŞLAR .....	41

## 2. ÜNİTE

TİCARET BLOKLARI .....	42
KORUMACILIK VE YENİ KORUMACILIK .....	44
Özet .....	47
Kendimizi Sınayalım .....	48
Yaşamın İçinden .....	49
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	49
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	50
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	50

### 3. ÜNİTE

<b>Kültürel, Politik ve Teknolojik Çevrenin Küresel Pazarlamaya Etkileri .....</b>	<b>52</b>
KÜLTÜR KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE UNSURLARI .....	53
Kültürün Özellikleri .....	53
Kültürün Unsurları.....	54
KÜLTÜRLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	57
Yüksek ve Düşük Bağlı (Kontekst) Kültürler .....	57
Kendini Referans Alma Kriteri .....	58
Hofstede'nin Kültür Çalışması .....	58
POLİTİK (SİYASİ) ÇEVRE .....	59
Hükümetlerin Dış Ticarete Bakışı .....	60
POLİTİK RİSK.....	61
Politik Risk Unsurları .....	62
Politik Risk Analiz Yöntemleri .....	64
TEKNOLOJİK ÇEVRE .....	64
Araştırma-Geliştirme Yatırımları .....	65
İnovasyonların (Yeniliklerin) Uluslararası Pazarlara Yayılması .....	67
Özet .....	69
Kendimizi Sınayalım .....	70
Yaşamın İçinden .....	71
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	72
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	72
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	73

### 4. ÜNİTE

<b>Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri .....</b>	<b>74</b>
İŞLETMELERİ ULUSLARARASILAŞMAYA YÖNELTEN SEBEPLER .....	75
İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ .....	77
İhracat .....	78
Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri .....	80
Lisans Anlaşmaları .....	80
Franchising .....	81
Sözleşmeli Üretim .....	82
Yönetim Sözleşmeleri .....	83
Anahtar Teslimi Projeler .....	84
Montaj Operasyonları.....	85
Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri .....	85
Ortak Girişim .....	85
Uluslararası Birleşme ve Satınalmalar .....	87
Doğrudan Yabancı Yatırımlar .....	88
Stratejik Birleşmeler .....	89
ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ.....	90
GİRİLECEK ULUSLARARASI PAZARLARIN BELİRLENMESİ.....	91
Özet.....	93
Kendimizi Sınayalım.....	94

Yaşamın İçinden.....	95
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	96
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	97
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	99

**5. ÜNİTE****Küresel Pazarlar İçin Ürün ve Hizmet Stratejileri ..... 100**

ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE	
ÜRÜN VE KÜRESEL ÜRÜN KAVRAMI.....	101
STANDARTLAŞTIRMA VE UYUMLAŞTIRMA (UYARLAMA) KARARLARI .	103
Standartlaştırma Stratejisi.....	104
Standartlaştırmanın Olumlu Etkileri .....	105
Standartlaştırmanın Olumsuz Etkileri.....	106
Uyumlaştırma (Uyarlama) Stratejisi .....	106
Ürün Uyumlaştırma Derecesini Etkileyen Etkiler.....	107
Ürün Uyumlaştırmanın İşletmeye Etkisi .....	109
Özel Ürün Stratejisi .....	109
ULUSLARARASI PAZARLARDA UYGULANABİLECEK	
TEMEL ÜRÜN VE HİZMET STRATEJİLERİ.....	110
Yeni Ürün Yaratma Stratejisi .....	112
KÜRESEL MARKA STRATEJİSİ.....	114
Küresel Markanın Özellikleri .....	115
Marka İmajını Etkileyen Etkiler .....	116
Özet.....	118
Kendimizi Sınayalım.....	119
Yaşamın İçinden.....	120
Okuma Parçası .....	121
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	123
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	123
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	126

**6. ÜNİTE****Küresel Pazarlarda Fiyatlandırma Stratejileri ..... 128**

KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLANDIRMA KARARLARI .....	129
KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLANDIRMA KARARLARINI ETKİLEYEN	
FAKTÖRLER.....	131
Maliyetler .....	131
Pazar Koşulları ve Müşteri Davranışları .....	132
Rekabet Koşulları .....	133
Yasal, Siyasi ve Ekonomik Koşullar .....	134
İşletme Politikaları ve Pazarlama Karması .....	135
KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ .....	135
Maliyete Dayalı Fiyatlandırma Stratejileri .....	138
Toplam Maliyete Dayalı Fiyatlandırma.....	138
Marjinal Maliyete Dayalı Fiyatlandırma .....	138
Pazara Dayalı Fiyatlandırma Stratejileri .....	139
Pazarın Kaymağını Almaya Yönelik Fiyatlandırma.....	139
Talep Eğrisinde Hareket Etmeye Yönelik Fiyatlandırma .....	140
Pazara Nüfuz Etmeye Yönelik Fiyatlandırma.....	140
Tebdir Amaçlı Fiyatlandırma ve Yok Etme Amaçlı Fiyatlandırma .....	140
Transfer Fiyatlandırması .....	141
Dış Pazarlarda Uygulanan Fiyatın Yerel Pazar	
Fiyatından Düşük Olması .....	142
KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLARIN YÜKSELMESİ VE	
BUNUN NEDENLERİ .....	143

Özet.....	146
Kendimizi Sınayalım.....	147
Yaşamın İçinden.....	148
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	148
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	148
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	149

## 7. ÜNİTE

### Küresel Pazarlarda Dağıtım Stratejileri..... 150

KÜRESEL PAZARLARDA DAĞITIM KANALLARININ YAPISI .....	151
Küresel Pazarlarda Dağıtım Politikaları.....	153
Küresel Pazarlarda Dağıtım Yapıları ve İlişkileri.....	154
KÜRESEL PAZARLARDA DAĞITIM KANALI TASARIMI .....	156
Dağıtım Kanalı Tasarımını Etkileyen Faktörler.....	157
KÜRESEL PAZARLARDA DAĞITIMDA YER ALACAK ARACILARIN SEÇİMİ.....	161
ULUSLARARASI DAĞITIM KANALLARINDAKİ ARACI TÜRLERİ .....	164
Yerel Pazardaki Aracılar.....	164
Dış Pazarlardaki Aracılar.....	165
KÜRESEL PAZARLAMADA DAĞITIM KANALI YÖNETİMİ .....	166
İNTERNETİN DAĞITIM KANALLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....	167
Özet .....	169
Kendimizi Sınayalım .....	170
Yaşamın İçinden .....	171
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	172
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	172
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	173

## 8. ÜNİTE

### Küresel İletişim Stratejileri..... 174

KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE REKLAMCILIK.....	175
Küresel Reklamcılık Stratejileri ve Hedefleri .....	177
Küresel Reklamcılık ve İletişim Süreci.....	178
Küresel Reklam Stratejilerindeki Değişimler ve Tartışmalar .....	180
Reklamlarda Standartlaştırma ve Uyumlaştırma Stratejileri.....	180
Reklam Stratejilerinde Farklı Yaklaşımlar .....	181
Küresel Reklamlarda Yaratıcılığın Önündeki Kısıtlamalar .....	182
KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER .....	182
Küresel Pazarlama İletişimi İçinde Halkla İlişkilerin Artan Önemi.....	183
Sponsorluk ve Özel Olaylar .....	184
KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE KİŞİSEL SATIŞ .....	185
Küresel Pazarlarda Kişisel Satış Etkileyen Çevresel Koşullar .....	185
Küresel Pazarlarda Kişisel Satış Becerileri .....	187
Uluslararası Satış Ekibinin Seçimi.....	188
KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE SATIŞ TUTUNDURMA.....	189
Uluslararası Pazarlarda Satış Tutundurmaya İlişkili Sorunlar .....	189
KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE DOĞRUDAN PAZARLAMA .....	190
Özet .....	192
Kendimizi Sınayalım .....	194
Yaşamın İçinden .....	195
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	195
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	195
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	196

## Önsöz

Kavram olarak birkaç yüzyıldır kullanılmasına rağmen küreselleşme kavramı ile tanışmamız 80'li yılların sonuna rastladı. 90'lara gelindiğinde ise ekonomik, politik, sosyal her olgunun “küreselleşmeye” vurgu yapılmadan açıklanmadığını ya da açıklanamayacağını gördük. 2000'lerin ikinci 10 yılını yaşadığımız günümüzde ise “küreselleşme” sıradan insanın yaşamının tam ortasına oturdu. Küreselleşmeyi hızlandıran teknoloji ve ulaşım olanakları; geleneksel ve sosyal medya kişilerin yaşam içindeki farklı rollerini hiç fark ettirmeden etkiledi. Şüphesiz ki politik, kültürel, ekonomik pek çok yansımaları olan küreselleşme dünyamızı olumlu-olumsuz sarmalar-ken ve küre şeklindeki dünyamızı Thomas L. Friedman'ın sözüyle “düzleştirirken” pazarlama alanı da bunun dışında kalamazdı. Pazarlama uygulamaları küreselleşmeyi hızlandıran nedenler arasında görülebileceği gibi sonuçlarını da en fazla göz önüne almak zorunda olan alanlardan birini oluşturmaktadır. Tüketici kimliğimizle baktığımızda, pazarlamanın ne kadar küreselleştiğini zaten görebilmekteyiz. Olası ki giydiğiniz spor ayakkabısının derisi A ülkesinde üretilsin, B ülkesinde yaşayan C ülkesinin bir tasarımcısı tarafından tasarlınsın, D, E,F ülkelerindeki fabrikalarda dikilsin, tüm bu faaliyetler G ülkesindeki şirket merkezinde H ülkesinden bir yönetici tarafından yönetilsin. Ayrıca bize ulaşan reklamları I ülkesinde Y ülkesinin ünlü bir sporcusu kullanılarak çekilsin ve hatta Z ülkesinin bir basketbol takımına da sponsorluk kanalıyla destek sağlınsın. Sosyal medyayı da düşündüğümüzde aynı spor ayakkabısı için küresel düzeyde fanlar ya da karşıtlar oluşabileceği de olası...

Bu kitap “küresel pazarlamayı” işletme bakış açısıyla kavramamızı; küresel düzeyde pazarlama uygulamalarını ve küresel pazarlama faaliyetlerinin yönetimini anlayabilmemizi sağlayacaktır. Kitabımız okuyucunun küresel pazarlamanın farklı yönlerini hem kuramsal hem de güncel örnekler ve verilerle açıklayan sekiz üniteden oluşmaktadır. İlk ünitelerde küresel pazarlama ile ilgili kavramlarla tanışıp, küresel pazarlamayı etkileyen ekonomik, yasal, kültürel vb. çevre unsurlarını tanıyacaksınız. Küresel pazarlara giriş stratejilerini değerlendirdikten sonra pazarlamada çok kullanılan bir çerçeve olan pazarlama karması unsurlarını küresel boyuttaki farklı yönlerini değerlendirebileceksiniz. Diğer bir anlatımla küresel ürün stratejilerini, fiyatlamayı, dağıtım kanallarını ve reklam, satış gibi pazarlama iletişim araçlarını ulusal boyutun ötesinde uluslararası ve küresel düzeyde inceleyebileceksiniz. Kitabımızda önerilen basılı ve internet kaynaklarını takip ederek küresel pazarlama konusunda daha fazla yetkinlik kazanabileceksiniz.

Bir kitap şüphesiz ki pek çok kişinin zihinsel ve fiziksel emeği ile üretilir. 2012 yılının unutulamayacak sığağında yazar olarak katkı sağlayan farklı üniversitelerden değerli öğretim üyesi arkadaşlarımıza sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz. Ayrıca dizgisinde, basımında, siz değerli okuyucuya ulaştırılmasında ve tüm diğer süreçlerinde emek harcayan herkese teşekkür ederiz. Kitabın tüm öğrencilerimize ve okuyucularımıza faydalı olması dileklerimizle...

Editörler

Prof.Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK  
Doç.Dr. Nezihne Figen ERSOY

# KÜRESEL PAZARLAMA



## Amaçlarımız

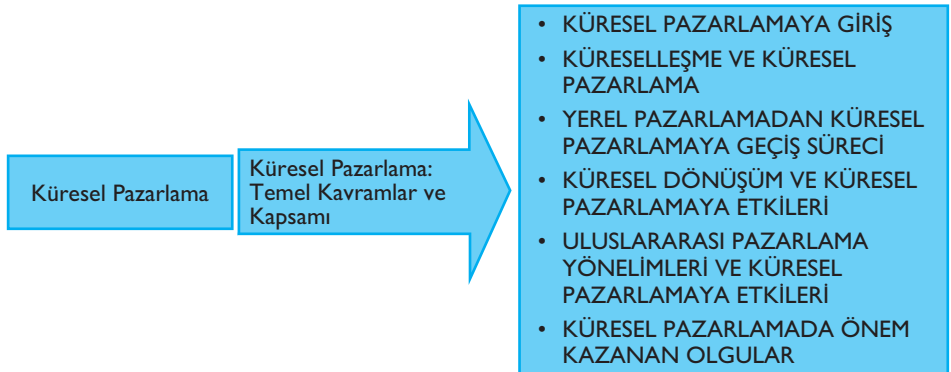
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Küreselleşme ve küresel pazarlama kavramlarını açıklayabilecek,
- Yerel pazarlamadan küresel pazarlamaya geçiş sürecini açıklayabilecek,
- Küresel çevre etkenlerinin küresel pazarlama üzerindeki etkilerini anlayabilecek,
- Uluslararası pazarlama yönelimleri ve küresel pazarlamaya etkilerini anlayabilecek,
- Küresel pazarlamada önem kazanan kavramları anlayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Küreselleşme Süreci
- Küresel Pazarlama
- Yerel Pazarlama
- Küresel Pazarlama Yönelimleri
- Standardizasyon,
- Adaptasyon (uyarlama),
- Küresel Yerelleşme
- Sürdürülebilirlik.

## İçindekiler





# Küresel Pazarlama: Temel Kavramlar ve Kapsamı

## KÜRESEL PAZARLAMAYA GİRİŞ

Küreselleşme, artık hayatımızın o kadar doğal bir parçası ki çoğu zaman ne kadar uluslararası bir ortamda yaşadığımızın farkında bile değiliz. Evlerimizde birçok Türk markasının yanında Alman, Amerikan, Japon, İtalyan, Fransız ve başka ülke menşeli birçok farklı ürünü bir arada kullanıyoruz. Bir gününüzü düşünün; sabah kalktığınızda Çin'de üretilmiş, Amerikan markası müzik çalarınızı açıp, Fransız tıraş bıçağınızı veya sabununuzu kullanabilirsiniz. İsveç menşeli bir perakendeciden alınmış, İskandinavya'dan ithal edilmiş iskemlenizde otururken taze bir Türk beyaz peynirinin yanında İtalyan peynirlerinin tadına bakabilir, Türkiye'de üretilen Japon markası arabanızla İsviçre menşeli süpermarketten alışverişinizi yaptıktan sonra bir McTurco yemeğe bir Amerikan fast-food restoranına gidebilirsiniz. Bunun gibi örnekleri çoğaltmak çok kolay. Artık içinde yaşadığımız dünya, birçok küresel ve yerel markanın bir arada bulunduğu küresel bir köy hâline gelmiş durumda.

Günümüzde dünya ticaret hacmi yıllık 15 trilyon seviyelerine ulaşmıştır (WTO, 2011). Oysa sadece 1980'lerin başını düşündüğümüzde dünya ekonomisinin bu hızla ve bu şekilde değişebileceğini bile düşünmek çok zordu. Dünyadaki birçok ülke farklı gelişme süreçlerinden geçseler de uluslararası ticaret bugünkü seviyelerde gelişmediği ve ekonomiler liberalleşmediği için genelde iç üretime odaklı bir tüketim gerçekleşmekteydi. Türkiye'de 1980'lerde bile arabaların çoğu birbirine benzemekte, alışveriş az sayıdaki süpermarket ve çoğunlukla bakkallardan yapılmakta, uluslararası firmalarda bile bilgisayarlar az sayıda, lazer yazıcılar ise hiç bulunmamaktaydı. Her zaman gelişme olmakla birlikte dünya çapında sağlık araştırmaları bile sınırlı bir hızla ilerlemekteydi. O dönemlerde kişisel bilgisayarların, cep telefonlarının, Internet'in hayatımıza çok kısa zamanda girerek, hayatlarımızı böylesine dönüştüreceğini tahmin etmek çok zordu. 21.yüzyılın önemli küresel oyuncularını, Çin, Hindistan, Güney Kore gibi ülkeler henüz ön plana çıkmamışlardı. Günümüzde, aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi gelişmekte olan ülkelerin ticaret hacimleri, gelişmiş ülkelere oranla daha hızlı artmaktadır.

**Tablo 1.1**

*Dünya Ticaret Hacmi Değişim Oranları*

**Kaynak:** IMF, *World Economic Outlook, Update January 2011*.

Bileşenler	(Değişim Oranı)			
	2008	2009	2010	2011 <sup>(1)</sup>
Dünya Ticaret Hacmi	2,8	-10,7	12,0	7,1
İhracat				
Gelişmiş Ülkeler	1,9	-11,9	11,4	6,2
Gelişmekte Olan Ülkeler	4,0	-7,5	12,8	9,2
İthalat				
Gelişmiş Ülkeler	0,6	-12,4	11,1	5,5
Gelişmekte Olan Ülkeler	8,5	-8,0	13,8	9,3

20. yüzyılın son dönemlerinde başlayan bu süreçte neler oldu ve bugün dünyamız nasıl küresel bir pazar yeri hâline geldi? Neden birçok işletme coğrafi olarak genişleme ve başka ülke ve bölgelere girme kararı verdi? Bu kararları ve istekleri olası kılan politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler nelerdi? Dolayısıyla pazarlama faaliyetlerinin içeriği ve kapsamı genişleyerek, pazarlama yöneticilerini hangi yeni kararlarla karşı karşıya bıraktı?

Bu bölümde, dünyada küreselleşme akımının nasıl başlayıp geliştiğini, bu gelişimi hızlandıran ve sınırlayan etkenleri, bütün bu değişimler sonucu giderek daha rekabetçi hâle gelen iş dünyasında küresel pazarlamanın artık nasıl kaçınılmaz hale geldiğini göreceğiz. Küresel pazarlamayı ihracat pazarlaması ve uluslararası pazarlamadan ayırıştıran öğeleri inceleyerek, küresel pazarlama yönelimlerini ele alacağız.

SIRA SİZDE



**İlk paragrafta bahsedilen yabancı menşeli marka ve ürünlere örnekler verebilir misiniz?**

## KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL PAZARLAMA

Küreselleşme “malların, hizmetlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve bireylerin hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” olarak tanımlanabilir. Özellikle 1980’lerden sonra yaşanan ekonomik, kültürel politik ve teknolojik değişimler dünya ülkelerini birbirine yakınlaştırırken, işletmeleri ve onların iş yapma şekillerini de etkilemiştir. Başarılı olabilmek, var olabilmek için bu değişen şartlara uyum sağlamak, eğilimleri ön görmek eskisinden daha da büyük önem kazanırken artan rekabet neticesinde giderek çetinleşen koşullarda ayakta kalabilmek için pazarlama prensiplerinin doğru olarak anlaşılması ve uygulanması işletmelerin başarısının anahtarı olmaktadır (Waters, 1995).

Geçtiğimiz yüzyıl içinde, insanlar, ülkeler, endüstriler, işletmeler hepsi birbirlerine bağlı olarak hızlı bir dönüşüm ve değişim içine girdiler. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde giderek artan bu değişim ivmesi, dünyayı “küresel bir köy” hâline getirenken, küresel pazarlamanın önemini de artırdı.

Dünya ekonomisinin artarak küreselleşme eğilimi, küresel pazarlamanın doğru şekilde anlaşılmasını ve uygulanmasını küçük, büyük bütün işletmeler için bir gereklilik hâline getirdi. Küreselleşme, işletmeler için yeni pazar, yeni müşteri, yeni rakip, yeni kültür gibi değişimleri içermekteydi. Bu değişimleri de inceleyecek, öğrenecek, stratejiler hazırlayarak gerekli cevapları sunacak bölüm pazarlama olduğuna göre pazarlamanın da küreselleşme ile birlikte yeni çevre şartlarına uyum sağlaması gerekiyordu.

21. yüzyılın tüketicileri olarak, her ürün ve hizmetin her yerde üretilebildiği ve satılabildiği bir dönemde yaşıyoruz. Sadece üretim ve dağıtım alanının coğrafi olarak genişlemesi değil, markaların hızlıca el değiştirebilmesi, firma birleşmeleri, or-

İnsanların içinde yaşadıkları ekonomik, politik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevrelerin her birindeki değişim pazarlamayı etkilemektedir. Küresel pazarlama kavramı da bu değişimlerin sonucunda ortaya çıkmıştır.

taklık yapılarındaki dönüşüm, pazarlama çevresindeki sürekli değişim işletmelerin başarılı küresel pazarlama stratejileri oluşturarak rekabet avantajı yaratmalarını da zorunlu kılıyor.

Birçok etkenin neticesinde hızlanan küreselleşme hareketi, hayatımızın önemli bir gerçeği durumundadır. Öyle ki, dış pazarlara açılmayı tercih etmeyen işletmelerin bile küresel rekabet ortamından kaçınabilmeleri mümkün değildir. Pazarlama yöneticileri de ortaya çıkan değişimlere en iyi cevabı verecek stratejiler üreterek, işletmeleri küresel rekabet ortamında başarılı kılmanın yollarını bulmak zorundadırlar. Bunu yapabilmek için de öncelikle bu değişimin nasıl olduğunu incelemek doğru olacaktır.

İşletmeler her zaman bir 'var olma' ve büyüme çabası içinde olmuşlardır. Şartlar dönemlere göre değişse de bu mücadele her zaman devam etmiştir. Ancak, dünyamızın son 25 yılda geçirdiği dönüşüm birçok çalışma modelini etkilemektedir. Yeni Dünya düzenine hâkim olan neolibareal politikalarla devletlerin aktif olarak piyasalardan elini çekmesiyle tetiklenen dönüşüm, hareket alanını işletmelere bırakarak küreselleşme olgusunu yaratmıştır (Robertson, 1992).

1980'lerden başlayarak ulus devletler ekonomik politikalar bazında liberalleşmeye başladılar. Bu şekilde özel işletmeler piyasa şartlarını belirlemede daha fazla söz sahibi olurken uluslararası ticareti geliştirmek için de yollar aranmaya başladılar. 1990'da soğuk savaşın bitmesi ve doğu blokunun çökmesi neticesi yeni gelişmemiş pazarlar ortaya çıktı ve siyasi ve ekonomik açıdan küreselleşmenin önünü açan bir zemin hazırladı (Çavuşgil, Yeniuyurt ve Townsend, 2004). Aynı dönemde, yavaş ve kullanımı zor bilgisayarlar yerlerini kişisel bilgisayarlara bırakarak birçok kullanıcıya ulaştı. 1990'ların başlarında İnternet gelişmeye başladı ve işletmeler ilk defa e-ticaret ve sanal pazar kavramları ile tanıştılar.

İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, sadece ürünler, hizmetler ve sermayenin değil, bireylerin de hem daha kolay seyahat etmesine hem de bilgiye daha hızlı ulaşmasına olanak sağladı. Böylece, ürün ve hizmetler hakkında bilgili ve beklentileri yüksek tüketici grupları oluştu. Gelişmiş ülkelerde yaş ortalaması artarken, gelişmekte olan ülkelerdeki genç nüfus ve satın alım gücüne sahip olmaya başlayan bireylerin sayısının artmasıyla bu ülkeler işletmeler için cazip pazarlar oluşturdular. Küresel pazarlama faaliyetlerinin başarısı için farklı tüketici gruplarına doğru ürün ve hizmetleri geliştirip hızla sunmak önem kazandı. İnovasyon diğer bir ifade ile yenilikçilik önemli bir rekabet avantajı yaratma aracı oldu.

Aynı dönemlerde uluslararası ticareti geliştirerek rekabet avantajı yaratabilmek için ülkeler ticaret blokları oluşturmaya başladılar. Amerika, Kanada ve Meksika ile NAFTA'yı kurarken Avrupa'nın Amerika karşısında gücünü artırmak amacı ile Avrupa ülkeleri birleşmeye giderek Avrupa Birliği'ni kurdular.

Daha sonraki bölümde detaylı olarak incelenecek olan pazarlama çevresindeki tüm bu değişimler beraberinde küresel rekabeti geliştirdi. Değişen rekabet şartları neticesinde küresel pazarlarda var olabilmek için pazarlamanın önemi artarken diğer taraftan pazarlama daha karmaşık ve yönetimi özel uzmanlık isteyen bir noktaya geldi. Bu uygulamaları başarıyla gerçekleştiren işletmeler, yıllar içinde gelişerek küresel marka olarak varlıklarını güçlendirdiler. Dünyanın en büyük şirketlerine ve anavatanlarına baktığımızda 2000'li yıllarda Japon şirketlerinin sayılarının arttığını, 21. yüzyıla birlikte Çin şirketlerinin atağa geçtiğini görebiliriz. Diğer taraftan en büyük 500 listesindeki Amerikan firmalarının azaldığı fark edilebilir.

**Tablo 1.2**  
Fortune 500  
Şirketlerinin Ülke  
Bazında Dağılımı

**Kaynak:** Fortune,  
Global 500, 2005-  
2007-2009

ÜLKELER	2005	2007	2011
ABD	176	162	133
Japonya	81	67	68
Çin	16	24	61
Fransa	39	38	35
Almanya	37	37	34
İngiltere	35	33	30
İsviçre	11	13	15
Güney Kore	11	14	14
Hollanda	14	14	12
Kanada	13	16	11
İtalya	8	10	10
İspanya	8	9	9
Avustralya	9	8	8
Hindistan	5	6	8
Tayvan	2	6	8
Brezilya	3	5	7
Rusya	3	4	7

ÜLKELER	2005	2007	2011
Belçika	3	5	5
Meksika	2	5	3
İsveç	7	6	3
Danimarka	2	2	2
İrlanda	1	2	2
Singapur	2	1	2
Avusturya	0	1	1
Kolombiya	0	0	1
Finlandiya	3	3	1
Lüksemburg	1	0	1
Malezya	1	1	1
Norveç	2	2	1
Polonya	0	1	1
Suudi Arabistan	1	1	1
Tayland	1	1	1
Türkiye	1	1	1

Artık günümüzde pazarlama yöneticileri pazarların ve rekabetin küreselleşmesi olgusunun farkında olarak, faaliyet alanlarını, iş yöntemlerini, rekabeti değerlendirme şekillerini yeniden yapılandırmak zorundadırlar. Küresel bir köy hâline gelen dünyada, hangi coğrafi bölgelerde, hangi pazarlama karması öğeleri ve yönetim tarzlarını kullanarak var olacaklarını belirlemek için daha geniş bir çerçeveden, daha vizyoner ve uzun vadeli bir bakış açısı ile kurumlarını bu değişime hazırlamalıdır. Küreselleşme, pazarlama dünyasına getirdiği zorluklar kadar yarattığı avantajlarla da bu değişime uyum sağlayanlara büyük fırsatlar sunmaktadır.

## YEREL PAZARLAMADAN KÜRESEL PAZARLAMAYA GEÇİŞ SÜRECİ

Pazarlama ister yerel ister ulusal veya küresel boyutta olsun, her zaman tüketici istek ve ihtiyaçlarını rakiplerden daha başarılı bir şekilde tatmin edecek ürün ve hizmetler sunarak bir değer yaratma sürecidir. Bir işletme içinde bulunduğu ortamın fırsat ve tehditlerini değerlendirerek kaynaklarını en doğru şekilde kullanmak ve bu şekilde hedeflerine odaklanmak zorundadır.

Pazarlama faaliyetleri hangi boyutta yapılırsa yapılsın, analiz, planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşur. Rakip analizinin yanı sıra, pazar bölümlenmesi, hedef kitlenin belirlenmesi, konumlandırma stratejisi neticesinde pazarlama karmasının yönetilmesi değişmeyen adımlardır. Küresel pazarlamayı yerel pazarlama ile kıyasladığımızda karşımıza çıkan en temel ayrıştırıcı özellik, *faaliyetlerin boyut ve kapsamıdır* (Douglas ve Craig, 1989; Johansson ve Yip, 1994). Öyle ki küresel pazarlama küresel ölçekteki fırsat ve tehditleri bulmak, en doğru kaynakları kullanarak bir rekabet avantajı yaratmak eğilimindedir. Küresel pazarlamada, analiz, planlama, uygulama ve kontrol aşamalarının her birinde genişleyen kapsam, faaliyetlerin artan sayısı, coğrafi çeşitlilik vb. etkenler neticesinde daha karmaşık hâle gelen pazarlama faaliyetleri, yönetsel açıdan da farklı yaklaşımlar gerektirmektedir (Levitt, 1983; Ohmae, 1989).

Küresel pazarlama faaliyetlerinin boyutunun çok daha geniş ve karmaşık olması ile yerel pazarlamadan ayrışır.

Yerel pazarlamadan küresel pazarlamaya ilerleyişi anlayabilmek için yerel pazarlama, ihracat pazarlaması ve uluslararası pazarlamanın özelliklerine kısaca değinelim. (Kotabe ve Helsen, 1998; McAucley, 2001; Lee ve Carter, 2005).



**Küresel Pazarlama hakkında ayrıntılı bilgi almak için Beta Basın A.Ş tarafından basılan ve Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., Arslan, M.F., Burnaz, S., Cengiz, E., Erdil, S., Gegez, A.E., Günay, N., Madran, S., Şekerkaya, A., Uydacı, M., Ünüsan, Ç., Yalçın, F.A., Yolaç, G. (2008). tarafından yazılan Küresel Pazarlamaya Giriş kitabına başvurabilirsiniz.**



K İ T A P

## Yerel Pazarlama

Yerel pazarlamada işletmeler belirli ulusal alan içindeki müşterilerin ihtiyaçlarına ve bu alandaki demografik, ekonomik, kültürel, teknolojik ve politik çevrelerdeki gelişmelere odaklanırlar (Jain, 1989; Samiee ve Roth, 1992).

Pazarlama stratejileri bu doğrultuda hazırlanır ve uygulanır. Fırsat ve tehditler yine bu ulusal alan sınırları içinde belirlenerek gerekli faaliyetler belirlenir. Ancak günümüzde, bir işletme dış pazarlara açılma eğiliminde olmasa bile dışarıdan gelebilecek yabancı oyuncuları ve değişen küresel rekabet koşullarını mutlaka dikkate almalıdır. Dolayısıyla sadece iç pazara odaklanmak başarılı olmak için yeterli olmamakta dünyadaki gelişme ve değişimleri göz önüne alarak hem müşteri taleplerindeki değişimi karşılayabilmek hem de yabancı rakiplerin yaratacağı tehditler karşısında hazırlıklı olmak gerekmektedir. Aksi takdirde sadece kendi iç pazarlarına odaklı kurumlar, beklemedikleri bir anda yabancı işletmeler tarafından yaratılacak rekabet karşısında zayıf ve savunmasız kalabilirler (McAucley, 2001; Birkins-haw, Morrison, ve Hulland, 1995; Çavuşgil ve Zou, 1994). Bu konuya örnek olarak Amerikan otomotiv ve elektronik üreticilerinin 1970'lerde karşılaştıkları durum verilebilir. Kendi ülkelerinde başarılı olan Amerikalı üreticiler yabancı rekabeti ciddiye almayarak gerekli inceleme ve değişimleri yapmamışlardır. Amerikan müşterilerinin küçük Japon arabalarını tercih etmeyeceklerini düşünerek pazarlama karmalarını rekabete göre değiştirmemişler ve neticesinde, 1970'lerde daha düşük maliyetli ürünler geliştiren Japon üreticileri Amerikan pazarına kolaylıkla girerek hızlı şekilde pazar paylarını yükseltmişlerdir.

## İhracat Pazarlaması

Yerel pazarlamadan bir adım sonrası *ihracat pazarlamasıdır*. Bu aşamada işletme ürettiği ürünlerin kendi ulusal sınırları dışında da talep görebileceğinin farkına vararak faaliyet gösterdiği fiziksel alanı genişletmektedir. Genelde, talep diğer pazarlardaki kurum ve araçlardan gelir. İhracat pazarlamasında odaklanılan konu diğer pazardaki nihai tüketicinin değil, iş ilişkisinin kurulduğu aracı kurumun talepleridir. Bu sebeple dış pazarda nihai tüketiciye yönelik pazarlama faaliyetleri yürütmek gibi bir hedef yoktur. İhracatçı işletmeler, ihracat yaptıkları ülkeleri kendi ülkelerinin bir uzantısı gibi görerek, yerel pazarları için tasarlanmış ürünleri aynen veya kısıtlı uyarlamalarla pazarlarlar (McAucley, 2001). Üzerinde durulan esas konu, ülkelerin farklı kanunlarına uygun olarak ihracat faaliyetinin yapılmasıdır. Do-

gal olarak bir öğrenme sürecini içeren ihracat pazarlaması, işletmelerin ilişki içinde buldukları dış pazarları tanımaları ve tecrübe kazanmaları neticesinde uluslararası pazarlamaya dönüşebilir

## Uluslararası Pazarlama

Uluslararası pazarlama aşaması, ihracat pazarlamasından sonra gelebileceği gibi işletmenin ihracat yapmadan fırsat gördüğü yeni pazarlara ortaklık veya doğrudan yatırım yolu ile girmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Özellikle işletmelerin farklı coğrafyalarda benzer ihtiyaçlara sahip müşteri grupları keşfettikleri ve bu bölgelerdeki fırsatları değerlendirebilecek kaynakları olduğu noktada uluslararası pazarlama başlar (Johansson ve Yip, 1994, Keegan ve Green,2008). Temelde müşterilerin benzer ihtiyaçlara sahip olduğu düşünülse de rekabet avantajı yaratabilmek ve yerel/yabancı diğer rakiplerle mücadele edebilmek için uluslararası pazarlamacılar yerel ihtiyaç ve talepleri dikkate almak zorundadırlar. Gerekli araştırmaların yapılarak pazarlama karması öğeleri ile ilgili uyarlamalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

## Küresel Pazarlama

Yerel pazarlamadan başlayan sürecin diğer ucunda, küresel pazarlama bulunmaktadır. Genelde işletmeler belirli bir öğrenme süreci geçirerek yerel pazarlamadan küresel pazarlamaya geçseler de faaliyetlerine doğrudan veya hızlı bir şekilde küresel olarak başlamayı hedefleyen firmalar da bulunmaktadır. “Küresel doğan” bu küçük ölçekli işletmelerin örnekleri genelde teknoloji sektöründe görülmektedir (Cottrill, 1998).

En basit tanımı ile küresel pazarlama, “küresel müşteri ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları rekabetten daha başarılı bir şekilde tatmin etmek ve pazarlama faaliyetlerini küresel çevre kısıtları çerçevesinde oluşturmak” olarak ifade edilebilir (Hollensen, 2008; Samiee ve Roth, 1992).

Uluslararası araştırmalar ile farklı ülkelerdeki pazar bölümleri incelenir ve müşteri grupları arasındaki benzerlik ve farklılıklar irdelenerek küresel bir pazarlama stratejisi geliştirmek hedeflenir. Küresel pazarlamayı öncelikle maliyet avantajı yaratması açısından destekleyen Levitt'e (1983) göre, pazarlama karması öğelerinin küresel bazda aynı özellikleri taşıyacak şekilde tanımlanması ve dünya bir tek büyük pazarmış gibi yönetilmesi ve uyarlamadan kaçınılması gerekmektedir (Levitt, 1995).

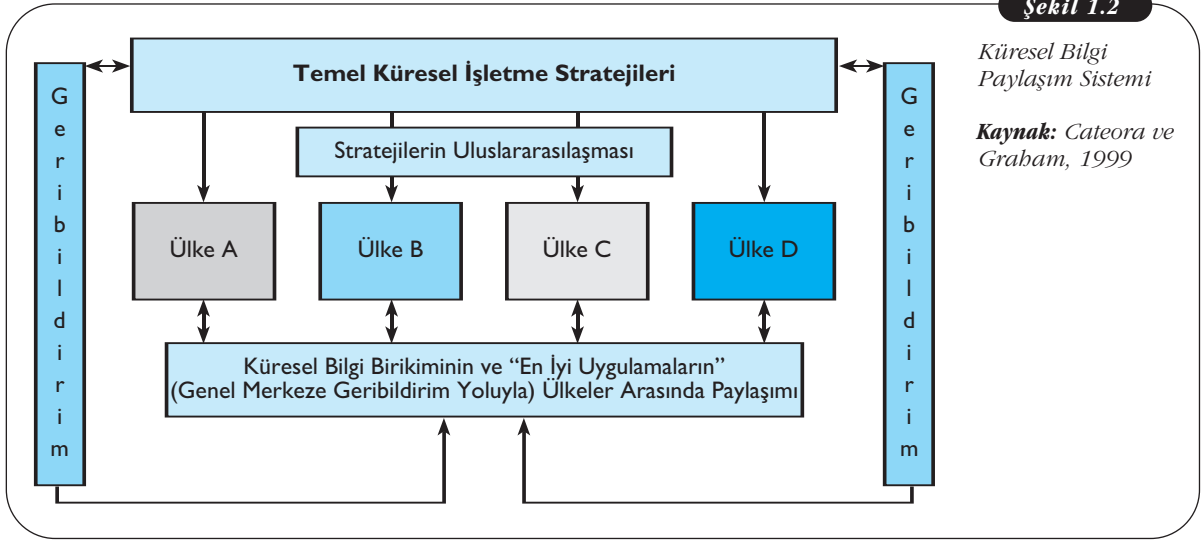
Küresel düzeyde homojen diğer bir deyişle birbirinin aynı ürün ve hizmetler sunmak işletmeye maliyet avantajı kazandıracığı için ek maliyet getirecek uyarlamalardan mümkün olduğunca kaçınılması önerilmektedir. Bu şekilde düşünen başka araştırmacılar olsa da (Svensson, 2001) dünyanın homojenleşmesine rağmen hâlâ kültürel farklılıkların olduğu ve işletmelerin bu farklılıkları dikkate almadan küresel pazarlarda başarılı olma şanslarının az olduğu da bir gerçektir (Erem, Baybars, Gegez, Börü, 2000) Dolayısıyla pazarlama karmasının bazı öğelerinin uyarlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Önemli olan standardizasyon ve uyarlama arasında doğru bir dengenin bulunması, yapılan araştırmalar neticesinde sadece gerekli olan öğelerde uyarlamaya gidilmesidir.

Daha kapsamlı bir ifadeyle küresel pazarlama “Ulusal sınırların dışında, küresel müşteri ihtiyaçlarını bulmak ve bunları rakiplerden daha iyi bir şekilde tatmin edecek şekilde bütün pazarlama faaliyetleri arasında eş güdüm sağlamak ve oluşan bilgi birikimini işletmenin faaliyet gösterdiği tüm ülkelere yayarak rekabet avantajı yaratmak” olarak tanımlanabilir. Bu tanımlı diğerinden ayıran en önemli öğe “eş güdüm sağlamak” ve “bilgi birikimini paylaşmak” olarak değerlendirilebilir (Hollensen, 2008; Arnett, 2002).

*Eş güdüm sağlamak*, pazarlama faaliyetlerini bütünlük olarak düzenlemeyi ve bunları küresel pazarlarda uygulayarak sinerji yaratmayı ifade eder. Nerede, ne zaman, kim tarafından, ne kadar uyarılma yapılacak gibi soruların cevaplanmasını kapsamaktadır.

*Bilgi birikimini aktarmak* ise şirket genel merkezinin bilgi birikimini dünya çapında yayma ve uyarılma için sistemler kurmasını, edindiği tecrübeler ışığında oluşturduğu bilgi ve becerileri (know-how) en başarılı uygulamaları faaliyet gösterdiği tüm pazarlarla paylaşmasını öngörür.

Küresel işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli konuların başında, faaliyet gösterdikleri farklı bölgelerde kazandıkları bilgi birikimi, çıkarımlar ve tecrübeler gelmektedir.



Küresel şirketler pazarlama stratejilerini oluştururken dünyadaki tüketici eğilimlerini, demografik, ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve teknolojik hareket ve değişimleri sürekli ve düzenli takip etmeleri gerektiğinin de farkındadırlar. Aksi takdirde, küreselleşen dünyanın herhangi bir yerindeki bir dalgalanmanın farklı coğrafyaları da kısa sürede etkileyebildiği günümüzde, böylesine büyük ölçekteki pazarlama çalışmalarının başarılı olması zorlaşacaktır.

## KÜRESEL DÖNÜŞÜM VE KÜRESEL PAZARLAMAYA ETKİLERİ

Küresel pazarlama faaliyetlerini doğru yönetebilmek için öncelikle tüketicilerin taleplerinin, endüstrilerin, rekabet anlayışının değişen küresel çevresel etkenler sonucunda nasıl şekillendiğini anlamak gerekir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında başlayan dönüşüm, çeşitli güç dengelerinin ve sistemlerin yıkılması ile oluşmuş ve küreselleşmeye ivme kazandırmıştır. Bu yeni tablo karşısında, içinde bulunduğu çevre ve toplum ile doğrudan etkileşim içinde olan pazarlama faaliyetleri de dönüşerek bu döngüdeki yerini yeniden yapılandırmıştır.

Küresel boyutta ortaya çıkan yeni dünya düzeni, bir yandan küresel pazarlama çalışmalarının hızla yayılmasına, diğer yandan da bazı kısıtlar yaratarak yavaşlamasına zemin hazırlamıştır. 1990'lardan sonra yaşanan küresel gelişmeler, başarılı uluslararası şirketlerin bile alışlageldik çalışma yöntemlerini gözden geçirme gerekliliğini ortaya koymuştur.

Ülkeler arası ekonomik ilişkilerin artması, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmaların çözülmesi, kültür, inanç ve ideallerin sınırları aşarak daha benzer bir hâle dönüşmesi gibi küreselleşmenin hızla yayılmasına olanak sağlayan etkenler

olduğu gibi, bu hızlı gelişimi yavaşlatan ve hatta engellemeyi hedefleyen etkenler de mevcuttur. Aşağıdaki bölümlerde, değişen çevre faktörlerinin küreselleşme ve küresel pazarlama üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

### **Küreselleşmeyi Hızlandıran Etkenler**

Daha önce de bahsedildiği gibi, 20. yüzyılın son dönemlerinde başlayan değişim hareketleri olmasa, bugün belki küresel bütünleşme ve dönüşümden bahsedemeyecektik. Ekonomik, demografik, politik ve hukuki, teknolojik, sosyo- kültürel alanlarda birbirlerini de tetikleyerek ortaya çıkan yenilik ve yaklaşımlar, küreselleşmenin büyük bir hız kazanmasına olanak sağlamıştır.

### **Ekonomik Çevredeki Değişim**

Küresel pazarlama, küresel ekonomideki genişleme ve yeni ekonominin doğuşu ile şekillenmiştir (Altınbaşak ve diğ. 2008). Dünyada küreselleşme hareketinin ilk başlangıcı ile ilgili farklı görüşler olsa da özellikle 1980'lerden sonra dönüşümün hızlandığı gözlemlenmektedir. Tarihsel gelişimi incelediğimizde, 1945-1975 yılları arasında hüküm süren sosyal devlet anlayışı, devletin eğitim ve sağlıktan, konut, sosyal güvenlik, çevre, istihdam, gelir dağılımı ve çalışma koşullarının düzenlenmesine kadar birçok konuda uygulayıcı olmasını getirmiştir (Ghoshal, 1987; Hamel ve Prahalad, 1985). Ancak, bu dönemin sonlarında, yükselen enflasyonla birlikte yatırımlarda ortaya çıkan durgunluk, düşük verimlilik oranları, işsizlik oranının artışı ve sermayenin karlılık oranlarındaki düşüşlerin yaşanmasıyla ülkeler ekonomik kriz içine girmişlerdir. Bu krizin uzun dönemli ve yapısal olacağına yönelik inanç, sorunun aşılması konusunda, sosyal devlete karşı çıkan, devletin küçültülmesi gerektiğinin ileri süren yeni politika anlayışlarını getirmiştir. Bu politikalar neo liberal ekonomi politikalarıdır. Piyasa mekanizmasını güçlendirmek üzere uygulamaya konan neo liberal ekonomi politikaları toplumsal kaynakların özel sermaye lehine yeniden dağıtımını gerçekleştirmeye dönük politika önerilerini içermektedir (Akkaya, 2003).

Diğer yandan, 1970'li yıllarda yaşanan krizler az gelişmiş ülkeleri de etkisine alarak dış ticaret açıkları, yüksek enflasyon, dış borç sorunu gibi sorunları ağırlaştırmıştır. Bu süreçte önce az gelişmiş ülkeler ve daha sonra da geçiş ekonomileri olarak adlandırılan eski sosyalist ülkeler, çoğu kez IMF ve Dünya Bankası güdümünde Yapısal Uyum Politikaları ve İstikrar Politikalarını uygulayarak dışa açık piyasa ekonomisine dayalı neo liberal politikaları uygulama süreci yaşamışlardır. Böylece yapısal uyum ve istikrar politikalarının uygulanmasıyla, neo liberal politikalar hemen hemen bütün dünyada egemen olmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise demir perdenin yıkılmasından sonraki dönemde çok uzun süren bir büyüme, düşük enflasyon ve düşük işsizlik dönemi yaşanmaya başlanmıştır. Biriken para iç pazarda kârlı alternatifler bulamayınca, daha yüksek riske razı olarak yurtdışına akma eğilimine girmiştir. Ülke dışına çıkan sermaye 1993-1999 yılları arasında 400 milyar dolardan 1,104 milyar dolara yükselmiştir. Bugün ise 12 milyar dolar seviyelerindedir. Benzer artışlar birçok gelişmiş Avrupa ülkesinde de yaşanmıştır (Türkiye İhracatçılar Birliği, 2011).

Gelişmekte olan ülkeler de bu kaynaklardan faydalanabilmek, yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek için ekonomik ve yasal düzenlemelerle pazarlarını cazip hâle getirmeyi hedeflediler. Böylece, birçok uluslararası işletme için üretim, depolama, dağıtım gibi faaliyetleri, anavatanları yerine farklı avantajlar sunan bu ülkelere kaydırmak daha kârlı hâle geldi. Bugün dünyanın büyük küresel işletmelerine baktığımızda, yurtdışı varlıklarının anavatanındaki varlıklarının üzerine çıktığını görmekteyiz.



Türkiye'ye en yüksek doğrudan yabancı yatırım (DYY) girişi, 2011 yılında AB, Kuzey Amerika ve Körfez ülkelerinden gerçekleşmiştir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2011 Raporu).

ÜLKELER	YABANCI SERMAYE GİRİŞ (\$)	YABANCI SERMAYE ÇIKIŞ (\$)
Hollanda	3,0 trilyon	3,7 trilyon
ABD	2,3 trilyon	3,5 trilyon
Lüksemburg	1,8 trilyon	1,7 trilyon
Çin	1,15 trilyon	-
Fransa	1,0 trilyon	1,5 trilyon
İngiltere	1,0 trilyon	1,6 trilyon
Belçika	970 milyar	-
Almanya	900 milyar	1,3 trilyon
Hong Kong	800 milyar	650 milyar
İspanya	600 milyar	600 milyar
Türkiye	15 milyar	1,6 milyar

**Tablo 1.3**

*Yabancı Yatırım Açısından En Cazip Ülkeler-DYY Giriş ve Çıkışları*

**Kaynak:**

*www.economy.gov.tr (Foreign Direct Investments In Turkey, 2010)*

Böylece, işletmeler kendi anavatanları dışında farklı bölgelerde yürütecekleri üretim, dağıtım ve pazarlama faaliyetleri için en uygun sistem ve yapılandırmayı oluşturmayı, farklı bölgelerin sundukları avantajları kullanarak bir sinerji yaratmayı ve dünyada küresel bir güç hâline gelmek için rekabet avantajlarını güçlendirmeyi hedeflemişlerdir.

Sadece mal ve hizmetlerin değil, sermayenin artık sınır tanımadan dünyada rahatça hareket edebilmesi, ülke ekonomilerini birbirlerinin durumlarına karşı daha kırılgan hâle getirmiştir. Öyle ki 1997-1999 Asya Krizi bütün dünya ekonomisini etkilediği için dünyanın en büyük 7 ekonomisini oluşturan ülkeler bir araya gelerek küresel boyuttaki bu ekonomik krizi idare etmeyi hedeflemişlerdir. İlk önce G-7 olarak ortaya çıkan bu oluşum, daha sonra dünya ekonomisinin %80'ini oluşturan yirmi ülkeyi kapsayarak G-20'ye dönüşmüştür. Bu yapının önemi özellikle 2008 ekonomik krizinin yönetilmesinde artmıştır. Görüldüğü gibi en güçlü ülkeler bile küresel ekonomik problem karşısında tek başlarına hareket edemeyeceklerinin farkındadırlar (Usul, 2012) .

2008 yılının son döneminde ortaya çıkan ve küresel ekonomide II. Dünya Savaşı yıllarından bu yana en büyük daralmaya sebep olan küresel ekonomik kriz, tüm dünya ülkelerini etkilediği gibi ülkemiz piyasalarında da olumsuz etkiler bırakmış ve iç ve dış talebin belirgin şekilde azalmasına sebep olmuştur. 2010 yılı itibarıyla AB ülkelerinde çeşitli ekonomik sorunların baş göstermesi üzerine yaşanan borç krizi, bu ülkelerin alım güçlerini etkilemiştir. Bu durum, ülkemizin ihracatını da önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle gelişmekte olan Asya ve Latin Amerika ülkelerinin katkısı ile dünya üretimi kriz öncesi dönem değerine yaklaşmıştır. Güçlü yerel talebin Çin, Hindistan ve Endonezya'dan diğer Asya ülkelerine doğru akması gelişmekte olan Asya ekonomilerinin %9,3 oranında büyüme gerçekleştirmesini kolaylaştırmıştır. 2009 yılında Çin'de gerçekleştirilen geniş çaplı mali teşvikler, kredilerin genişlemesi, hanehalkı gelirleri ve tüketimi arttırmak adına alınan bir dizi özel önlemler sayesinde iç talep %13,0'a yakın bir seviyeye ulaşmış, cari hesap fazlasının azalmasına katkıda bulunmuştur (TOBB Ekonomik Raporu, 2010).

Ekonomik büyümenin yol açtığı önemli bir diğer değişim de hizmet sektörünün bütün dünyada büyümesi ve ulusal ekonomiler içindeki payını artırmasıdır. Daha sonraki bölümlerde bahsedilecek olan demografik ve sosyal değişimler, teknolojinin sunduğu fırsatlarla birleşerek dünya üzerinde farklı hizmet talepleri yaratmıştır. Gelişmiş ülkelerde hizmet ekonomisinin payı toplam ekonominin %80'lerine kadar ulaşmıştır (WTO; 2011). Bunun neticesinde, küresel hizmet pazarlaması da gelişerek önemini arttırmıştır. Türkiye'de de hizmet ekonomisi toplam ekonomik gelirin %70'ini oluşturmaktadır.

Ekonomik açıdan gelişebilmek ve rekabet avantajı oluşturabilmek için işletmelerin çözmeleri gereken bir başka önemli konu *maliyet sorunlarıdır*. Dünya çapında artan rekabet işletmelerin başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. Ancak küreselleşme, işletmelere maliyetleri düşürme açısından da fırsatlar sunmaktadır. Farklı pazarlara girerek, oradaki kaynak avantajlarından yararlanabilmek maliyetleri düşürebildiği gibi pazarın genişlemesi ile üretim hacimlerini arttıran işletmelerin birim başı maliyetleri de azalmaktadır. Cateora ve Graham (1999) küresel stratejinin bir işletmeye en büyük faydaları arasında üretim ve pazarlamada ölçek ekonomilerini saymaktadırlar. Maliyetlerin yüksekliği, özellikle çok yoğun araştırma geliştirme gereksinimi içinde olan ve/veya yeni ürün tasarlayan işletmeler için de ciddi bir problem oluşturmaktadır. Artık bazı ucuz kaynaklara ulaşmak daha hızlı ve olası olsa da, küreselleşmenin sonucunda rekabetin artması ile devamlı yeni ürün geliştirme zorunluluğu maliyetleri arttırmaktadır. Yapılması gereken yatırımlar maddi olarak büyük olduğu kadar ürün geliştirme sürecinin uzun dönemlere yayılması zorunluluğu kurumları taşınması güç finansal yük ve risklerin altına sokmaktadır (Altınbaşak ve diğ. 2008) Örneğin ilaç sektörü gibi, ürün geliştirmek için büyük maddi yatırımlar yapılması gereken bir sektörde, ancak küresel işletmeler, bu maliyetleri karşılayabilmektedirler.



**Küreselleşme konusu ilginizi çekiyor ise Boyner Yayınları'ndan çıkan Thomas Friedman (2006) tarafından yazılan "Dünya Düzdür Yirmibirinci Yüzyılın Kısa Tarihi" kitabını okuyabilirsiniz.**

### **Teknolojik Çevredeki Değişim**

Ekonomik anlamdaki gelişmelerin yanı sıra, 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde; dünyada devrim niteliğinde gelişmeler, hızını sürekli artırarak devam etmiştir. Bu süreçte, teknolojik atılımın şimdiye kadar görülmediği kadar hızlandığı, iletişim ve ulaşımında yüksek teknolojilerin hakim olduğu görülmektedir. Teknolojideki gelişmeye paralel olarak iletişimdeki gelişmeler de küresel bütünleşmeyi mümkün kılmış ve aynı zamanda büyük bir ivme kazandırmıştır (Kustin, 2010). Önceleri 1990'larda, e-mail, faks, telekonferans, video konferans sistemleri, mobil telefonlar, World Wide Web, Internet, daha sonra 2000'li yıllara damgasını vuran akıllı telefonlar, bilgisayar sistemleri gibi yeni iletişim teknolojileri dünya üzerindeki herkesi birbirine bağlayarak iletişim kurma, öğrenme ve iş yapma olanakları yaratmaktadır (Craig ve Douglas, 2000). İşletmeler artık fiziksel bir pazaryerinde olduğu kadar, sanal pazar alanında da var olmayı ve faaliyet göstermeyi öğrenmek zorunda kalmışlardır. Ürünler dünyanın farklı yerlerinden daha ucuzca tedarik edilebilen hammaddelerle daha hızlı üretilmekte ve sonra daha düşük maliyetlerle küresel müşterilere ulaştırılabilmektedir (Birnik ve Bowman, 2007; Craig ve Douglas, 2000).

İletişim teknolojilerindeki gelişimin küresel pazarlamanın arkasındaki en önemli itici güçlerden biri olacağını savunan Levitt (1995) gelişen teknolojinin küresel bütünlüşmeyi hızlandıracağını da ifade etmişti. Nitekim bugün, CNN ve MTV gibi televizyon ağları ve İnternet dünyayı gerçek bir köye dönüştürmekte önemli rol oynayan teknolojik etkenlerden başlıcaları olarak sayılabilir (Altınbaşak ve diğ. 2008). Özellikle genç kuşağın teknoloji kullanımına yatkınlığı ve istekliliği gözlemlendiğinde teknoloji üreten ve teknolojiyi iyi kullanan şirketlerin küresel rekabet ortamında öne geçtiği görülmektedir. Dünyanın en başarılı 20 markası içinde teknoloji şirketlerinin sayılarının giderek yükseldiği gözlemlenmektedir.

1	Coca Cola	11	Toyota
2	IBM	12	Mercedes
3	Microsoft	13	Cisco
4	Google	14	Nokia
5	GE	15	BMW
6	Mc Donalds	16	Gillette
7	Intel	17	Samsung
8	Apple	18	Louis Vuitton
9	Disney	19	Honda
10	HP	20	Oracle

**Tablo 1.4**  
*Interbrand*  
*Dünya'nın En*  
*Başarılı Markaları*  
*Listesi*

**Kaynak:** *Interbrand,*  
*2011*

Ayrıca, ulaşım maliyetlerindeki düşüş küreselleşmenin arkasındaki itici güçlerden birini oluşturmaktadır. Üretim ve emek süreçlerinden çok ulaşım maliyetlerinin düşüşü ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler küreselleşme sürecini başlatmıştır (Akkaya, 2003).

Ulaşımın kolaylaşması ve ucuzlaması, mesafeden kaynaklanan zaman ve maliyet engellerini de azaltmış, kalite ve verimliliğe katkı sağlamıştır. Sadece ham madde, yarı mamul, bitmiş ürünlerin ulaşımı değil, bireylerin artık dünyanın bir yerinden diğerine çok daha hızlı ve düşük maliyetlerle seyahat edebilmeleri de benzer müşteri ihtiyaçlarının doğmasını hızlandırmakta, bilgili, beklentileri yüksek tüketiciler oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu müşterileri kazanabilmek, onların ihtiyaçlarına en başarılı çözümleri üretmek adına küresel pazarlamanın da önemi artmıştır.

Teknolojideki bu değişim ürün, hizmet, sermaye akışını da dönüştürerek geliştirmiştir. Bilgi toplumunun oluşması ile günümüzde hizmetler, bilgi ağı ile dünya çapında istenilen her yere gönderilmekte, sanayi ülkeleri arasındaki ürün ticaretinde yüksek artış yaşanmakta, sermayenin mobilitesinde şimdiye kadar görülmeyen bir hız yaşanmaktadır. İletişim ve ulaşım alanlarında yaşanan bu gelişmeler siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel yönlerden yaşanan değişimi de tetikleyerek ivme kazandırmıştır.

### Yasal ve Politik Çevredeki Değişim

Küreselleşme ve küresel pazarlama uygulamalarının hız kazanmasının en önemli sebeplerinden biri de ticareti ve yatırımı düzenleyen yasal çerçevede yapılan düzenlemelerdir. Ülkelerin, yabancı sermayeyi çekebilmek ve uluslararası ticareti artırmak için gümrük tarifelerinde yaptıkları düşüşler, yeni kanunlarla yatırım yapan işletmelere verilen teşvikler ve vergi indirimleri küreselleşmenin önünün açmıştır. Dünya ticaretindeki bu kadar hızlı artışın sebeplerinden birinin gümrük tarifelerindeki düşüş olduğunu belirtilmektedir (Öymen, 2000). Aynı şekilde Sheth ve

Parvatiyar (2001) ve Segal-Horn (2002) küresel pazarlamanın itici güçleri arasında ulusal sınırlar ötesinde ticareti engelleyici gümrük vergi ve tarifelerinin azalmasını göstermektedirler. Bu deregülasyonların ulusal, bölgesel ve uluslararası boyutta yapılması, harcanan zaman, maliyet ve karmaşıklığı azalttığı için küreselleşmenin hızlanmasında büyük rol oynamıştır (Keegan, 2008). Ülkeler arasındaki sınırların geçirgen hâle gelmesiyle 1970 yılında 308 milyar dolar olan dünya ticaret hacmi 1999 yılında 5,82 trilyon dolara, 2011 yılında ise 15 trilyon dolara çıkmıştır (WTO, 2011).

Dünya ticaretini daha sağlam temellere oturtmak ve bir şekilde düzenleyebilmek amacı ile uluslararası seviyede adımlar atılmıştır. 1947 yılında endüstriyel ürünlerin ticareti ile ilgili tarifeleri düşürmek amacı ile kurulmuş olan GATT -The General Agreement on Tariffs and Trade- 1995 yılında yerini daha kapsamlı bir alanda çalışmak üzere kurgulanan, Dünya Ticaret Örgütü'ne -DTÖ- (World Trade Organization- WTO) bırakmıştır. Dünya çapında mal, hizmet ve fikir mülkiyet hakları olarak da bilinen "fikir ticaretini" de kapsayan DTÖ, daha düzenli bir ticaret ortamı yaratabilmek için gerekli inceleme ve düzenlemelerin yapılmasını sağlamak, ticari anlaşmazlıklara çözüm aramak, millî ticaret politikalarını belirlemek gibi amaçlarla küresel ekonomik politika oluşturmada görevli uluslararası kuruluşlarla işbirliğine gitmektedir (Burca, Fletcher ve Brown, 2004).

Yeni küresel siyasi yapı, şirket alımlarına ve birleşmelerine daha fazla olanak sağladığı için özellikle kriz döneminde işletmeler daha hızlı el değiştirebilmekte, bu da biz tüketicilerin markaların hangi ülke şirketlerine ait olduğunu tahmin etmemizi zorlaştırmaktadır.

Küreselleşme ülkelerin birbirleriyle olan ticari, ekonomik ve siyasi ilişkilerini artırdığı gibi her birini birbirinden daha çok etkilenir hâle getirmiştir. Dünyanın "küresel bir köy" hâline dönüşmesi herhangi bir ülkedeki veya bölgedeki olumlu veya olumsuz gelişmelerin dünyanın başka köşelerindeki ülkeleri, şirketleri ve kişileri çok kısa bir zamanda derinlemesine etkileyebilmesine neden olabiliyor. 1997 Asya krizi bütün dünya ekonomilerini etkilemişken, yakın geçmişte de 2008 finansal krizi, ABD'deki ekonomik dalgalanma tüm dünyada ekonomik bir durgunluğa ve tedirginliğe yol açarak tüm finansal piyasaları etkilemiştir. Diğer taraftan "Arap Baharı" adıyla anılan Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki devrim hareketleri, bu ülkelerle ticaret yapan birçok işletmeyi etkilemiş, AB üyesi Yunanistan'ın içinde bulunduğu ekonomik sıkıntıdan çıkabilmesi için diğer AB ülkeleri finansal destek vermek zorunda kalmışlardır. Küreselleşme, dünyanın en güçlü ekonomilere sahip ülkelerinin bile dünyayı bir pazar olarak görmelerini ve birlikte hareket etme zorunluluğunu getirmiştir. Küresel pazarda faaliyet göstermek dünyadaki gelişmelerden etkilenmek anlamına geldiği için işletmeler küresel ekonomik ve politik değişimleri de göz önüne alarak strateji oluşturmak zorundadırlar.

### **Demografik ve Sosyo-Kültürel Çevredeki Değişim**

Dünyadaki demografik yapının değişmesi ile farklı bölgelerde, yeni tüketici profilleri ve farklı ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Dünya nüfusunun dağılımına baktığımızda nüfus artışının özellikle gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde arttığını, gelişmiş ülkelerde ise düştüğünü görmekteyiz. Dünya nüfusunun %60'lara yakını Asya'da yoğunlaşmış durumdadır. Örneğin, Çin ve Hindistan 1.4 milyar civarındaki nüfusları ile dünyanın en büyük iki pazarını oluşturmaktadırlar. Özellikle Çin'in son on yılda kaydettiği ekonomik büyüme de göz önüne alındığında, nüfusun sadece %10 luk bölümünün bile ekonomik gücünün artması, çok büyük bir pazar potansiyeli oluşturmaktadır.

**Tablo 1.5***Dünya Nüfus Gelişimi Tahminleri*

ÜLKELER	985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030
<b>AFRİKA</b>	554,360	632,182	715,401	807,046	911,699	1,027,923	1,154,023	1,288,647	1,431,595	1,583,358
<b>AMERİKA</b>	665,149	720,304	778,664	833,295	883,416	931,740	980,248	1,027,266	1,071,772	1,112,810
<b>KUZEY AMERİKA</b>	340,692	362,389	388,912	413,261	434,406	454,574	476,223	497,939	519,172	539,481
<b>GÜNEY AMERİKA</b>	270,302	298,055	324,126	348,881	372,908	396,612	419,117	440,136	459,402	476,529
<b>MERKEZ AMERİKA</b>	54,155	59,859	65,626	71,153	76,101	80,553	84,908	89,191	93,198	96,800
<b>ORTA AMERİKA</b>	24,487	28,121	31,760	35,191	38,244	41,438	44,533	47,522	50,372	53,011
<b>ASYA</b>	2,907,011	3,189,623	3,451,305	3,693,640	3,919,408	4,138,387	4,347,495	4,543,042	4,715,451	4,861,192
<b>AVRUPA</b>	707,001	720,792	727,748	728,655	731,102	733,820	733,872	732,205	727,755	721,027
<b>BATI AVRUPA</b>	371,734	378,472	386,652	392,611	402,246	411,197	417,598	423,163	426,909	428,978
<b>DOĞU AVRUPA</b>	335,267	342,320	341,096	336,044	328,856	322,623	316,274	309,042	300,846	292,050
<b>OKYANUSYA</b>	24,308	26,340	28,309	30,334	32,571	34,844	37,041	39,155	41,144	42,954
<b>SOVYETLER BİRLİĞİ</b>	278,184	289,016	291,782	289,818	286,486	284,962	283,884	282,169	279,467	276,061

**Kaynak:** *United States Census Bureau - International Data Base (IDB), 2012*

Yine dünyanın farklı bölgelerindeki yaş ortalamasına baktığımızda gelişmiş ülkelerde nüfusun yaşlandığı gözlemlenmektedir. Daha olgun yaştaki alım güçleri de yüksek olan bu tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri artmakta bu durumda pazarlamacıları daha kaliteli, yeni, farklılaşmış ürün ve hizmetler oluşturmaya itmektedir.

Yaş, eğitim, gelir düzeyi gibi demografik etkenlerdeki değişim tüketici beklentilerini de etkilemektedir. Ayrıca, iletişim teknolojilerindeki ve ulaşım olanaklarındaki gelişme neticesi, tüketiciler dünyanın farklı yerlerindeki pazarlama uygulamalarını görebilmekte ve benzer ihtiyaçlar geliştirmektedirler.

Temel Alan	Yaş Medyanı (Yıllar)		
	1950	2000	2050
Dünya	23,6	26,5	36,2
Daha az gelişmiş bölgeler	21,4	24,3	35
Daha çok gelişmiş bölgeler	28,6	37,4	46,4
En az gelişmiş ülkeler	19,5	18,2	26,5
Afrika	19	18,4	27,4
Asya	22	26,2	38,3
Avrupa	19,2	37,7	49,5
Kuzey Amerika	29,8	35,6	41
Latin Amerika ve Karayib	20,1	24,4	37,8
Okyanusya	27,9	30,9	38,1

**Tablo 1.6***Bölgelere Göre Tahmin Edilen Yaş Medyanı (1950,2000, 2050)***Kaynak:** *United Nations World Population Trends 2000 (www.un.org)*

Böylece, küresel ihtiyaçlara yönelik ürün ve hizmetler sunan küresel işletmeler de, konumlandırma, ürün kalitesi, mesajı, fiyatlandırması gibi konularda tutarlı bir küresel strateji izlemek zorundadırlar. Standart ürün kalitesi, benzer ödeme koşulları, yaygın dağıtım ve müşteri hizmetleri küresel markaların müşterilerine sunması gereken konuların başında gelmektedir. Örneğin, küresel bir oyuncu olarak hizmet veren McDonalds bütün dünyada aynı konumlandırma çerçevesinde benzer pazarlama karması öğelerini kullanmakta ancak yerel taleplere göre fiyat ve ürün çeşidi bazında bazı uyarlamalar yapmaktadır.

Ülke	Ürün Bazında Yapılan Uyarlamalar
Türkiye	McTurko ve Köfteburger
Japonya	Mısır Çorbası, Tatsuta, Tavuk, Teriyaki McBurger
Hindistan	Maharaja Mac (baharat ağırlıklı, sebze ve pirinçli yiyecekler)

Dünyada artık küresel bir tüketici kültüründen bahsetmek mümkündür. Özellikle bazı sektörlerde hedef kitle küresel olarak değerlendirilebilmekte ve pazarlama stratejisi küresel boyutta yapılmaktadır. Buna en güzel örnek MTV'dir. Dünyadaki belli yaş aralığındaki tüm gençlerin benzer özellik ve ihtiyaçlara sahip olduğu gerçeğinden yola çıkan MTV küresel anlamda tüm dünya gençlerini hedeflemektedir (Keegan and Green, 2008). Böylece küresel şirketler benzer ihtiyaçları olan küresel müşterilerine benzer ürün vaatleri sunarak ulaşabilmektedirler.

Diğer taraftan, küresel pazarlar hem müşteriler hem de onların ihtiyaçlarına cevap veren ürünleri sunan işletmeler tarafından yaratılmaktadır (Czinkota ve Ronkainen, 1993). Dolayısıyla küresel işletmeler, küresel ihtiyaçları keşfedip tatmin etmenin yanı sıra, kimi talepleri de yaratarak küresel pazarlara hizmet etmektedirler. (Roth, Schweiger, ve Morrison, 1991). Örneğin bir kimsenin susuzluğunu gidermek için alkolsuz/ gazlı içeceklere ihtiyacı yoktur. Bununla birlikte kimi ülkelerde kişi başına düşen gazlı içecek tüketimi su tüketiminin üzerindedir. Pazarlama davranışları etkilemeyi başarmış ve bugün gazlı içecekler sektörü başlı başına küresel bir sektör haline gelmiştir.

Küreselleşme, yeni bir dünya düzenine geçişi ifade ederken, bir yandan mal ve hizmetler daha çok birbirine benzer hâle gelirken zevkler ve tercihler de benzeşmeye başlamıştır. Hem arz hem talep boyutunu ilgilendiren bu iki yöne bakıldığında, küreselleşmenin dünya genelinde homojenleşmeyi ifade ettiği söylenebilir (Usunier, 1993).



**Küresel pazarlama ile hayatınıza girmiş, daha önce kültürümüzde olmadığını düşündüğünüz ürün veya hizmetler var mı?**

## Küreselleşmeyi Sınırlayan Etkenler

Küresel bütünleşmenin hızlanmasına ve küresel pazarlamanın önemini artmasına olanak sağlayan ekonomik, politik ve yasal, teknolojik, demografik ve sosyo-kültürel birçok değişim yaşanmıştır. Ancak bu değişimlerle birlikte, küreselleşme karşısı olan akımlar da artmıştır. Küresel bütünleşmeyi engellemeyi veya sınırlandırmayı hedefleyen bu güçler, işletmenin küresel pazarlama uygulamalarını zorlaştıran ve/veya yavaşlatan etkenler oluşturmaktadır. Küresel pazarda faaliyet gösteren bir işletme, gireceği pazarlardaki karşısına çıkabilecek bu sınırlayıcı etkenleri de dikkate almak zorundadır (Barney, 1991; Day, 1994). Bu sınırlayıcı güçler işletmeler için yerelleşme ve pazara duyarlılık konularının önemini daha da arttırmaktadır

(Hollensen, 2004).Sınırlayıcı etkenler; ulusal engeller /küresellik karşıtlığı, işletme kültürü ve kültürel farklılıklar olarak sıralanabilir.

**Küreselleşme konusu ilginizi çekiyor ise Daniel Altman(2007) tarafından yazılan ve Optimist Yayınları tarafından basılan “Küresel Ekonomide 24 Saat” kitabı küresel ekonominin nasıl işlediği konusunda görüşler sunmaktadır.**



K İ T A P

### Ulusal Engeller/Küresellik Karşıtlığı

Ulusal engeller ithalat yapılmak istenen ülkenin ticari uygulamalarından kaynaklanabileceği gibi, bunların dışında ulusal değer ve inançlar gibi tarife dışı sebeplerle de ortaya çıkabilir.

Pazara giriş engelleri; tarifeler, tarife dışı tedbir ve diğer idari uygulamalardan kaynaklanan, uluslararası ticaretin normal gelişme seyrini etkileyen her türlü politika ve uygulamaları ifade etmektedir.

Pazara giriş engellerinin nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Geçici nitelikte olmama, diğer bir deyişle sistemik hâle gelmesi,
- Aynı ürünü ihraç etmek isteyen tüm firmaların ihracatını etkiliyor olması,
- Sorunun üzerinden belli bir zamanın geçmesi ve ilgili ithalatçı ülke birimleriyle temasa geçilmiş olmasına rağmen bir sonuç alınamamış olması,
- Sorunun ithalatçı ülke tarafından uygulanan bir önlem ya da uygulama sebebiyle gerçekleşiyor olması,
- Sorunun firmadan kaynaklı, evrak eksikliği gibi usule ilişkin bir eksiklikten kaynaklanmıyor olmamasıdır.

Pazara giriş engeli niteliği taşıyan uygulamalar, genel olarak Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)/Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) gibi çok taraflı ticaret anlaşmaları, bölgesel ticaret anlaşmaları veya diğer ikili anlaşmalarda yer alan kuralara aykırı uygulamalardır ([www.ekonomi.gov.tr](http://www.ekonomi.gov.tr)).

Dünya Ticaret Örgütünün çalışmaları neticesinde ikili çalışmalar ile ülkeler bazında vergi ve tarifelerde birçok düzenleme yapılmakta olsa da tarife dışı engeller halen birçok işletmenin yabancı pazarlara girmesini ve küresel davranmasını kısıtlamaktadır. Kanuni engeller olmasa da bazı ülkelerde ulusal değerler, inançlar ve tercihler yabancı işletmelerin faaliyet alanlarını daraltabilmektedir. Bazı ülkelerde tüketiciler yerli üreticilerin ürün/hizmetlerine daha çok güvenmekte ve tercih etmektedirler. Yabancı işletmeler “yabancı” algısını yıkmak için yerel bir şirketi alarak veya yerel bir şirketle ortaklık kurarak “içeriden biri”ne dönüşmeye çalışmaktadırlar. Yine, kamu hizmetleri veren kuruluşlar yabancı tedarikçilerden teklif almakla birlikte yerli tedarikçileri tercih etmektedirler. Bu engelleri aşabilmenin bir yolu da doğru birimlerle iyi bir iletişim içinde olarak, o ülkeye sunulan ürün/hizmetin faydasını ön plana çıkarmaktır.

Günümüzde hâlen belli sektörlerde korumacılık eğilimleri de devam etmektedir. Devletler, stratejik önem taşıdığı düşünülen sektörlerde pazara girişleri vergilerle zorlaştırmakta, bazı sektörlerdeki yerli üreticiyi korumayı hedefleyen politikalar izlemektedirler. Ayrıca, küresel reklam ve tutundurma ile ilgili faaliyetler de ülkeler bazında farklılık göstermektedir. Örneğin ABD’de çok yoğun uygulanmakla birlikte, Türkiye’de karşılaştırmalı -reklam yasaktır. Daha önce ekonomik ve politik gelişmelerle ilgili bahsedilen, ticaret blokları, örn. NAFTA, bloğun içindeki ülkeler arasındaki ticareti geliştirirken diğer ülkeler için dezavantajlar yaratmaktadır. Bu bölgeselleşme eğilimi de küresel bütünleşmeyi zorlaştırmaktadır.

Küreselleşmenin büyük bir hızla gelişmesi neticesinde, küreselleşme karşıtı olan akımlar da artmıştır. Bazı gruplar küreselleşmeyi bir tür kültür kapitalizmi olarak algılamakta ve küresel bütünleşmeyi engellemeyi veya sınırlandırmayı hedeflemektedirler. Ulusal değerlerini ve kültürel özelliklerini korumak düşüncesi ile küresel pazarlama yaklaşımlarına karşı çıkmaktadırlar. Örneğin “McDonald’s” açıldığı bazı ülkelerde aktivist gruplar tarafından Amerikan kültürünü yansıttığına inanıldığı için protesto edilmiştir. Bu görüşte olan gruplar olmakla birlikte, birçok küresel işletme kendisine değişik pazarlarda yer bulabilmektedir.

### **Kurum Kültürü ve Yönetim Körlüğü (Yönetim Miyopluğu)**

Küresel pazarlama dünyaya tek bir pazar gibi bakma eğiliminde olduğu için, öncelikle işletmelerin kendi yöneticilerinin bu vizyonu kazanmış olması gerekmektedir. Küresel işletmenin kurum kültürü ve örgüt yapısını da küresel gerekliliklere göre oluşturmalıdır. Küresel işletmeler uluslararasılaşması en üst seviyeye ulaşmış, küresel pazar bakış açısına sahip olan, iş stratejisi, örgüt yapısı ve personel sistemi ile ilgili uygulamalarında dünya çapında benzerlik, standardizasyon ve koordinasyonun ağırlık kazandığı işletmelerdir (Kartal ve Ay, 2004).

Farklı bölgelerde faaliyet göstererek küresel pazarlama yapan şirketler, o bölgelerde çalışan yerel yöneticilerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak pazarlama stratejilerini oluşturmaya özen göstermelidirler. Bir diğer deyişle merkezdeki yöneticiler temel hedef ve vizyonu belirlerken, yerel yöneticiler de bu hedeflere ulaşabilmek için temel stratejiler çerçevesinde yerel farklılıkların nasıl kullanılabileceğini merkeze iletme zorundadırlar. Ancak bazen yönetim miyopluğu, merkezdeki yöneticileri sadece yakına odaklı, uzağı göremeyen bir konuma sokarak gerekliliklerin ve önceliklerin belirlenmesinde yanlışlara götürebilmektedir.

Küresel pazarlamanın bir işletmeye kazandırdığı en büyük rekabet avantajlarından birinin, öğrenme ve bilgi paylaşımı olduğundan bahsedilmiştir. Küresel işletmeler, farklı pazarlarda edindikleri tecrübe ve bilgi birikimi sayesinde rakiplerinden öne çıkmaktadırlar. Bu noktada, ülkeler arası iletişim ve koordinasyona olanak sağlayacak sistemlerin kurulması gerekmektedir. Küresel işletmenin büyüklüğü ve sahip olduğu çoğu zaman karmaşık matrisli yönetim yapısı, bu iletişim ve koordinasyonu yavaşlatmamalı aksine daha hızlı ve etkin hâle getirmenin yolları aranmalıdır.

Yukarıda bahsedilen bu anlayış ve yönetim yapısını oluşturamamış işletmeler için küresel pazarlarda yer almak zor olacaktır.

### **Kültürel Farklılıklar**

Her ne kadar küreselleşme homojenleşmeyi getirirse dünyayı “küresel bir köy”e yakınlaştırır da ülkeler, pazarlar arasında kültürel farklılıkların halen var olduğu bir gerçektir. Sektör bazında bu farklılıkların boyutu veya önemi değişse de kültürel değerler ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin gıda sektörü toplumların kültürlerine duyarlı sektörlerin başında gelmektedir.

Kültürel farklılıklar kişisel ve toplumsal değerlerdeki farklılıkları ve iş yapma tarzlarındaki değişiklikleri içermektedir. İşletmeler bu değerleri dikkate alarak gerekli uyarlamaları yapmaya çalışmalıdırlar. “Küresel düşünmek, yerel hareket etmek” olgusu günümüzde küresel pazarlama için giderek ön plana çıkmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için de küresel vizyon ile bölgesel bakış açılarını bütünleştirmek büyük önem kazanmaktadır.

Ancak, standart (farklılaştırılmamış) küresel pazarlamayı dünya pazarları için bir “mikro kültürel dayatma” olarak görenler olduğu gibi, farklılaştırılmış pazar-



lama politikalarının da yeterli olmadığını çünkü bunların da “mikro kültürel uyarılma” anlayışı taşıdığını savunarak eleştirenler bulunmaktadır. Bir diğer önemli konu bu kültürel etkileşimin çift taraflı olduğu, küresel işletmeler kendi kültürlerini paylaşırken bir yandan da içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenibildikleridir. Küresel işletmeler, yeni kültürel yapılarla uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını da düşünerek bu pazarlara giriş yapmalıdırlar (Erem ve diğ., 2000).

## ULUSLARARASI PAZARLAMA YÖNELİMLERİ VE KÜRESEL PAZARLAMAYA ETKİLERİ

İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında çevrelerindeki fırsat ve tehditlere farklı şekilde cevap verirler. Dış pazarlara açılma şekli de ortamın getirdiği şartlar çerçevesinde değerlendirilmekte birlikte, her işletme yönetiminin dünya ile ilgili inanç ve varsayımlarından etkilenir. Küresel pazarlama fırsatlarını kullanma eğilimleri, işletme yönetiminin kendi ülkesi/firması ve dünyanın diğer bölgelerini nasıl değerlendirdiği ile yakından ilgilidir. Nitekim, kullanılacak pazarlama yöntemleri bu inanç ve tutumlar doğrultusunda şekillenir (Perlmutter, 1969; Wind ve diğ., 1973, Keegan and Green (2008).

Her bir yönelimin ortaya çıkardığı pazarlama yaklaşımı işletme için farklı avantajlar ve kısıtlar yaratır. Öyle ki, işletmeler, zaman içinde, değişen şartlar ve yönetimin artan uluslararası tecrübesi sonucunda, bilinçli olarak yönelimlerini değiştirebilirler.

Kendine Odaklı	Çok Odaklı
Anavatan odaklıdır. Yerel müşteriler önceliklidir.	Her ev sahibi ülke, kendine özgü olarak ele alınır. Yabancı ülkelerdeki farklılıklara odaklanır.
Bölge Odaklı	Dünya Odaklı
Küresel pazarı bölgelere ayırır. Dünya görüşü kendine odaklı veya çok odaklı olabilir.	Anavatan ve ev sahibi ülkeler arasındaki benzerliklere ve farklılıklara odaklanır. Dünyayı tek bir pazar olarak görür. Değişik pazarlardaki benzerliklere ve farklılıklara odaklanır.

“Uluslararası pazarlama yönelimleri” olarak adlandırılan tutumlar kendine odaklı (etnosentrik) yönelim, çok odaklı yönelim, bölge odaklı yönelim, dünya odaklı yönelim olarak adlandırılır.

**Tablo 1.7**  
Uluslararası Pazarlama Yönelimleri

**Kaynak:** Hollensen, 2004

### Kendine Odaklı (Ethnocentric) Yönelim

Kendine odaklı, etnosentik yaklaşımı olan işletmeler, kendi ülkelerini diğerlerinden daha üstün/başarılı görme eğilimindedirler. Bu sebeple kendi anavatanlarında başarılı olan pazarlama faaliyetlerinin dünyanın diğer bölgelerinde de başarılı olacağı varsayımı ile hareket ederler (Perlmutter, 1969).

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Diğer pazarların anavatana benzer olduğu varsayımını taşır, benzerliklere odaklıdır.
- İç pazarda denenmiş ve başarılı olmuş pazarlama faaliyetlerinin diğer pazarlarda da başarılı olacağı varsayılır.
- Dış pazarlarda genellikle aynı veya çok yakın stratejiler tercih edilir.
- Dış pazar öncelikle üretim fazlasından kurtulmak için kullanılır.
- Yeni pazarda sistematik pazarlama araştırmaları ile tüketici ihtiyaçları irdelemez.

Kendine odaklı yönelimde öncelik her zaman anavatandaki faaliyetlerin başarısındadır ve bu sebeple pazarlama karması öğeleri iç pazar yapısına göre yapılandırılırken, girilen diğer pazarlarda aynı veya çok benzer şekilde uygulanır.

Günümüzün artan rekabet ortamında, kendine odaklılık, gerçekten küresel bir oyuncu olmak için aşılması gereken bir zayıflık olarak görülmektedir.

#### Avantajları:

- Hızlı yayılma sağlaması açısından işletmeye avantaj sağlayabilir.
- Adaptasyon/uyarlama maliyetleri olmayacağı veya düşük olacağı için maliyet avantajı sağlar.

#### Kısıtları:

- Merkezîyetçi bir yönetim anlayışı hüküm sürmektedir.
- Müşteri ihtiyaçlarının ve piyasa dinamiklerinin -örneğin dağıtım kanallarının yapısı ve gücünün- her pazarda aynı olmayabileceği gerçeğini göz ardı ettiği için, standardize edilmiş pazarlama stratejileri başarısız olabilir.

Bu yöneleimde işletmenin özellikle müşteri ihtiyaçlarının birebir ana vatandaşlarla ile örtüştüğü pazarlara odaklanması ve işletmenin gerçekten teknoloji önderi olması, çok yüksek kaliteli veya düşük maliyetli ürünler ile farklılık yaratabilmesi başarı için önemli kriterlerdir.

SIRA SİZDE



**Dış pazardaki dağıtım kanallarının yapısı kendine odaklı yönetimi benimseyen bir işletmeyi nasıl etkileyebilir?**

Çok Odaklı Yönelim pazarların farklılıkları üzerine odaklanır ve bu farklılıkları anlayarak her pazarda farklı pazarlama karması kullanarak faaliyet göstermeyi hedefler.

## Çok Odaklı Yönelim (Polycentric)

Bu yöneleim, kendine odaklı yöneleimin aksine her ülkenin farklı olduğunu ve her birinde farklı pazarlama stratejilerinin uygulanması gerektiğini savunur.

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Faaliyet gösterilen her pazar tek ve kendine özgü olarak ele alınır.
- Pazarı ve tüketici ihtiyaçlarını anlamak için sistematik pazarlama araştırmaları yapılır.
- Her pazarda yerel ihtiyaçlara göre pazarlama karması yeniden şekillendirilir: ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri yerel pazara hitap edecek şekilde uyarlanır.
- Değer zincirinin içinde yer alan yerel birimlerle daha çok iş birliği yapılır.
- Satış ekibi o ülkenin vatandaşlarından oluşturulur.

#### Avantajları:

- Farklılıklar üzerine odaklandığı için, her pazarda tüketici ihtiyaçlarına başarı ile yaklaşabilir.

#### Kısıtları:

- Benzerlikler üzerinde hiç durmadığı için çoğu zaman kaçınılabilecek maliyet tekrarlarına yol açabilir.

Genellikle yüksek uyarlama maliyetleri içerdiği için, çok odaklı yönelimi benimseyen işletmeler uzun vadede karlılıkla ilgili sıkıntılar yaşayabilirler.

## Bölge Odaklı Yönelim (Regiocentric)

Bölge odaklı yöneleim, dünyayı bölgelere ayırır ve bu bölgelerin kendi içinde benzerlikler, bölgeler arasında ise farklılıklar olması görüşüne dayanır (Wind, Douglas, Perlmutter, 1973).

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- Dünya ülkelerini gruplamaya ve benzer ülkeleri aynı bölgesel grup altında toplamaya odaklanır.
- Pazarlama stratejilerini bölgesel temelde standardize eder ancak bölgeler arası farklılıkları gözeter.

#### Avantajları:

- Ülkeleri müşteri ihtiyaçlarındaki benzerlikler doğrultusunda grupladığı için, aynı bölge içinde standardize ettiği pazarlama programları ile maliyetleri düşürür.

Bölge odaklı yöneleim benzer özelliklere sahip ülkeleri bölgeler bazında gruplamayı amaçlar.

**Kısıtları:**

- Genellikle belli bir merkeze bağlı hareket etmeyen -merkezleşmemiş- bir yönetim anlayışı vardır. Her bölgenin yöneticileri birbirinden bağımsız ve koordinasyon ihtiyacı duymadan çalışır.
- Değişen pazarlama çevresi neticesinde bölgesel benzerliklerin artabileceğini göz ardı edebilir.

**Dünya Odaklı Yönelim (Geocentric)**

Bu yönelim, tüm dünyayı tek bir potansiyel pazar olarak görme eğilimindedir. Bunu yaparken de yerel ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayacak ancak dünyada başarılı olacak bir küresel program arayışı içindedir (Levitt, 1995).

Dış pazarlara yaklaşım şekli:

- İşletme değişik pazarlardaki hem benzerlikleri hem farklılıkları anlamaya çalışır ve bu doğrultuda tüm küresel pazarda başarılı olacak küresel pazarlama stratejileri geliştirmeyi hedefler.
- Dünya yönelimli işletmenin farklı coğrafyalardaki birimleri, bir ana merkez ülkeye bağlı olarak çalışır.
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu farklı kaynaklar, faaliyet gösterdiği noktaların en avantaj sağlayanları arasından seçilerek kullanılır.
- Dünya odaklı işletme pazarlama programında farklılaştırılmamış ve uyarlanmamış öğeleri bir arada seçerek kullanılır.
- Bu kararları vermek için de müşteri ihtiyaçlarını anlamak için düzenli araştırma yapar.

**Avantajları:**

- Bir ürünün dünya çapında hızlı bir şekilde dağıtımına ve daha hızlı tanınmasına olanak sağlar.
- Ölçek ekonomilerinin yaratacağı düşük üretim maliyetleri neticesinde de avantaj sağlar.
- Küresel medya kanallarının etkisi ile ürün bilinirliği daha hızlı artar.

**Kısıtları:**

- Başarılı olarak uygulanabilmesi için sürekli ve düzenli küresel pazarlama araştırmalarının yapılması ve küresel ihtiyaçlardaki değişimlerin gözlemlenmesi gerekir.

Dünya odaklı yönelim dünyayı tek pazar olarak değerlendirir ve bütünlüklük bir küresel pazarlama stratejisi üretmeye odaklanır.

Artık dünya odaklı yaklaşım için bile tamamen farklılaşmamış pazarlama karmasının doğru olmayacağı, yerel ihtiyaçlar çerçevesinde uyarlamaların gerekliliği gündeme gelmiştir.

**Daha önce okuduğunuz yerel pazarlama, ihracat pazarlaması, uluslararası pazarlama ve küresel pazarlama yaklaşımlarını pazarlama eğilimleri açısından nasıl değerlendirirsiniz?**

**KÜRESEL PAZARLAMADA ÖNEM KAZANAN OLGULAR**

Daha önceki bölümlerde, dünyamızın son 25 yılda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girişi ve bunların nedenleri detaylı bir biçimde açıklandı. Bu değişim hâlen devam etmektedir. Dolayısıyla günümüzde ancak bu değişime uyum sağlayabilen ve bundan sonraki eğilimleri ön görerek doğru pazarlama stratejilerini oluşturan işletmeler başarılı olabilecektir. Başarıyı sağlamak için hangi özellikler ve yaklaşımlar ön plana çıkacak? Cevap olarak deşinebilecek birçok konu olmakla birlikte, başlıca öne çıkan unsurlar aşağıda ele alınmaktadır.

-*"Küresel düşün, yerel hareket et"* anlayışı: artık en büyük küresel markalar bile tamamen standartlaştırılmış (farklılaştırılmamış) pazarlama karması öğeleri ile yerel pazarlarda rekabet etmenin zor olduğunu fark etmişlerdir. Küresel markalar

bir prestij unsuru oluştursalar da, tüketiciler kendilerine daha yakın hissettikleri markaları tercih etme eğilimindedirler. Bu sebeple yabancı markalar kültürel farklılıkları anlama hedefi ile küresel marka algısını zedelemeyen yerel tüketiciye yakın olmak üzere yerel ihtiyaç ve farklılıkları dikkate alarak pazarlama stratejilerini yapılandırmak zorundadırlar. Artık başarı küresel olmanın sağladığı avantajları kullanarak, yerel pazarların ihtiyaçlarına duyarlı ve esnek pazarlama stratejileri geliştirmekle yakalanabilmektedir. Küresel yerelleşme (glokalizasyon) bu yaklaşım sonucu ortaya çıkmıştır.

SIRA SİZDE

5

**“Küresel düşün, yerel davran” anlayışı birçok küresel firma tarafından günümüzde kabul görmeye başlamıştır. Bu anlayışa ne gibi örnekler bulabilirsiniz?**

- *Standardizasyon-Uyarlama Dengesi:* Küresel pazarlamanın işletmelerce hedeflenen maliyet avantajını sağlayabilmesi için pazarlama karması öğelerinin dünya ölçeğinde aynı tutulması düşüncesinden bahsedilmiştir. Ancak günümüzde bu düşünce yerini farklılaşmış ve farklılaşmamış öğelerden oluşan doğru bir pazarlama karması oluşturma yaklaşımına bırakmıştır. İşletmeler bir yandan pazarlama karması öğelerinin merkezî koordinasyonunu sağlamak diğer yandan yerel düzenlemelere açık olmak için gerekli sistemleri kurmalıydılar (Gupta ve Govindarajan, 2001). Küresel stratejiler çerçevesinde bazı öğelerin standartlaşması gerekirken, hangilerinin, ne ölçekte, hangi bölgede, hangi süreçlerde farklılaşacağı çok iyi belirlenmelidir. Standardizasyon-uyarlama dengesini doğru kuran işletmeler hem maliyetleri kontrol etme hem de hedef kitleye ulaşma konusunda başarıyı yakalayabileceklerdir.

- *Yönetim şekillerinde şeffaflaşma:* Küresel işletmelerin toplum karşısında sorumlulukları artmakta ve tüm etkinlikleri daha çok mercek altına yatırılmaktadır. Bunun neticesinde, küresel markalar, pazarlama ve tüm fonksiyonların daha şeffaf bir yönetim anlayışı çerçevesinde yürüteceklerdir (Lee ve Carter, 2005).

- *Şirket sahipliklerinin değişmesi:* Ekonomik krizler başarılı markaların bile ekonomik sıkıntılarla karşılaşmasına ve hayatta kalabilmek için zorlanmalarına sebep olabilmektedir. İçinde yaşadığımız dönemde büyük markaların finans gücü olan gruplarca satın alındığı gözlemlenmektedir (örn: Land Rover-Tata Hindistan). Birçok sektörde bu eğilimin devam edeceği tahmin edilmektedir. Özellikle Çin gibi gelişen ülkelerde önemli bir sermaye birikimi oluşmaktadır. Alım gücü olan gruplar yeni marka yaratmak yerine farklı ülke/bölgelerdeki güçlü markaları satın alarak pazarlara giriş yapmaktadırlar. Örneğin, Ülker markası da dünyaca ünlü Godiva çikolatalarını satın almıştır. Burada önemli olan bu güçlü markaların algılarının el değiştirme sonucu değişmemesini sağlamak ve marka özvarlığının gücünü korumayı sürdürmektir.

SIRA SİZDE

6

**Küresel güncel olaylar ve gelişmelerle ilgili bilginiz test ediniz. Aşağıda dünya çapında tanınan bazı şirket ve markaların listesi bulunmaktadır. Bu markalara sahip olan ana işletmelerin hangi ülkelerden olduğunu düşününüz. Verilmiş olan ülkeler listesinden seçiminizi yaparak, markaların yanına ilgili ülkeye ait “harfi” giriniz.**

Markalar	
1- Jaguar ( )	13- Hyundai ( )
2- Little Big ( )	14- Quiksilver ( )
3- HSBC ( )	15- Samsung ( )
4- Tefal ( )	16- Lada ( )
5- IBM ( )	17- Ikea ( )
6- Chevrolet ( )	18- Swatch ( )
7- Zara ( )	19- Toyota ( )
8- Adidas ( )	20- Benetton ( )
9- Audi ( )	21- Panasonic ( )
10- Hugo Boss ( )	22- Acer ( )
11- Nestle ( )	23- Nike ( )
12- Saab ( )	24- Volvo ( )

Ülkeler							
a. İsveç	b. Türkiye	c. Güney Kore	d. Hindistan	e. Avustralya	f. Almanya	g. Fransa	h. Japonya
i. Amerika	j. İspanya	k. Çin	l. Rusya	m. İtalya	n. İsviçre	o. Tayvan	p. Hong Kong

*-Yeni Teknolojilerin Kullanımı:* İnternet günümüzde tüm iş yapma şekillerini değiştirmiştir. Küresel pazarlamacılar da İnternet'in önemini anlayarak tek pazar olarak gördükleri dünya tüketicilerine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmak için bu mecraı daha fazla kullanacaklardır. Ayrıca iletişim teknolojilerindeki gelişmeler kişiselleştirilmiş ürün/hizmet sunumunu mümkün kılmaktadır. Teknoloji, küçük ölçekte olmasına rağmen, küreselleşmek isteyen işletmelere de fırsatlar sunmaktadır. Özellikle yeni kurulan sanal işletmelerin sadece çok küçük bir kısmı kalıcı olabilsen de İnternet, akıllı telefonlar vb. küçük ve orta ölçekli işletmelere de küreselleşme fırsatını sunmaktadır.

*-Sürdürülebilir Kalkınma ve Küresel Pazarlama:* Bu kavramın önemi kaynakların giderek tükendiği dünyamızda giderek daha da artmaktadır. Mevcut kuşağın gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetlerini tehlikeye düşürmeden kendi ihtiyaçlarını karşılamaını sağlayacak ekonomik canlılık, adalet, sosyal uyum, çevrenin korunması ve kaynakların yönetimini içermektedir (BM Avrupa Ekonomik Konseyi, UNECE).

Sürdürülebilir kalkınma; bugünkü sosyal ve ekonomik kârları gelecekteki potansiyel benzer faydaları tehlikeye atmaksızın optimize eden sosyal ve yapısal ekonomik dönüşümlerin bütünleşmesi olarak tanımlanır (Carvalho, 2001). Bu doğrultuda sürdürülebilir kalkınma kavramı üzerine tartışmalar ekonomik başarı, çevresel adalet ve sosyal eşitlik olmak üzere 3 temel noktada birleşmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma aslında bir değişme sürecidir. Bu değişme süreci içinde kaynakların kullanımı, yatırımların yönlendirilmesi, teknolojik gelişme yönünün seçilmesi ve kurumsal değişikliklerin uyum içinde ve insanlığın bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılama potansiyelini zenginleştirici olmalıdır (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987).

İnsanların sınırsız ihtiyaçlarının giderilmesi için kullanılan doğal kaynakların sınırlı olması çevre ile ekonominin uyumlaştırılmasını gerekli kılmaktadır (Hertwich, 2005, Jackson, 2005). Bu bağlamda sürdürülebilirlik, toplumdaki tüm öğelerin işbirliğini özellikle de üretici ve tüketicilerin ortak hareket etmelerini gerektirmektedir. Küresel pazarlamacıların da bu konuda duyarlı olmaları ve sürdürülebilirlik kavramını destekleyen faaliyet ve programları ön plana çıkartmaları gerekmektedir.

## Özet



*Küreselleşme ve küresel pazarlama kavramlarını açıklamak.*

Küreselleşme “malların, hizmetlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve bireylerin hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme, Dünya ülkelerini birbirine yakınlaştırırken, işletmeleri ve onların iş yapma şekillerini de etkilemiştir. Başarılı olabilmek, var olabilmek için bu değişen şartlara uyum sağlamak, eğilimleri ön görmek eskisinden daha da büyük önem kazanırken artan rekabet neticesinde giderek çetinleşen koşullarda ayakta kalabilmek için pazarlama prensiplerinin doğru olarak anlaşılması ve uygulanması işletmelerin başarısının anahtarı olmaktadır.

Küresel pazarlama, küresel ölçekteki fırsat ve tehditleri bulmak, en doğru kaynakları kullanarak bir rekabet avantajı yaratmak eğilimindedir. Küresel pazarlamada, analiz, planlama, uygulama ve kontrol aşamalarının her birinde genişleyen kapsam, faaliyetlerin artan sayısı, coğrafi çeşitlilik vb. etkenler neticesinde daha karmaşık hale gelen pazarlama faaliyetleri, yönetsel açıdan da farklı yaklaşımlar bütünüdür.



*Yerel pazarlamadan küresel pazarlamaya geçiş sürecini açıklamak.*

Yerel pazarlamadan küresel pazarlamaya ilerleyişi anlayabilmek için yerel pazarlama, ihracat pazarlaması ve uluslararası pazarlamanın süreçlerini bilmek gerekir.

- Yerel pazarlamada işletmeler belirli ulusal alan içindeki müşterilerin ihtiyaçlarına ve bu alandaki demografik, ekonomik, kültürel, teknolojik ve politik çevrelerdeki gelişmelere odaklanırlar.
- İhracat pazarlaması, işletme ürettiği ürünlerin kendi ulusal sınırları dışında da talep görebileceğinin farkına vararak faaliyet gösterdiği fiziksel alanı genişletmektedir. İhracatçı işletmeler, ihracat yaptıkları ülkeleri kendi ülkelerinin bir uzantısı gibi görerek, yerel pazarları için tasarlanmış ürünleri aynen veya kısıtlı uyarlamalarla pazarlarlar
- Uluslararası pazarlama ise, işletmenin ihracat yapmadan fırsat gördüğü yeni pazarlara ortaklık veya doğrudan yatırım yolu ile girmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Özellikle işletmelerin farklı coğrafyalarda benzer ihtiyaçlara sahip müşteri grupları keşfettikleri ve bu bölgelerdeki fırsatları değerlendirebilecek kaynakları olduğu noktada uluslararası pazarlama başlar. Gerekli araştırmaların yapılarak pazarlama karması öğeleri ile ilgili uyarlamalar gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Küresel pazarlama, küresel müşteri ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları rekabetten daha başarılı bir şekilde tatmin etmek ve pazarlama faaliyetlerini küresel çevre kısıtları çerçevesinde oluşturmak olarak ifade edilebilir



### Küresel çevre etkenlerinin küresel pazarlama üzerindeki etkilerini anlamak.

Küreselleşmeyi hızlandıran koşullar incelendiğinde, ekonomik çevredeki değişim, teknolojik çevredeki değişim, yasal ve politik çevredeki değişim, demografik ve sosyo-kültürel çevredeki değişimler gözlenmektedir. Küreselleşmeyi hızlandıran kadar sınırlayan etkenler de bulunmaktadır. Bu etkenler ise, ulusal engeller/ küresellik karşılığı, kurum kültürü ve yönetim körlüğü (yönetim miyopisi), kültürel farklılıklar olarak sıralanabilir.



### Uluslararası pazarlama yönelimleri ve küresel pazarlamaya etkilerini anlamak.

Uluslararası pazarlama yönelimleri incelendiğinde dört farklı yönelim gözlenmektedir. Bu yönelimler, Kendine odaklı (Ethnocentric) yönelim, Çok odaklı (Polycentric) yönelim, Bölge odaklı yönelim (Regiocentric) ve Dünya odaklı yönelim (Geocentric)dir.

- Kendine odaklı yönelim; anavatan odaklı olup, yerel müşteri ihtiyaçları ön plandadır.
- Çok odaklı yönelim; her ev sahibi ülke, kendine özgü ele alınır. Yabancı ülkelerdeki farklılıklara odaklanır.
- Bölge odaklı yönelim; küresel pazarı bölgelere ayırır, Dünya görüşü kendine odaklı veya çok odaklı olabilir.
- Dünya odaklı yönelim ise, anavatan ve ev sahibi ülkeler arasındaki benzerliklere ve farklılıklara odaklanır. Dünya'yı tek bir pazar olarak görür.



### Küresel pazarlamada önem kazanan kavramları anlamak.

- *“Küresel düşün yerel hareket et” anlayışı:* artık en büyük küresel markalar bile tamamen standartlaştırılmış (farklılaştırılmamış) pazarlama karması öğeleri ile yerel pazarlarda rekabet etmenin zor olduğunu farketmişlerdir.
- *Standardizasyon-Uyarılama Dengesi:* Küresel pazarlamanın işletmelere hedeflenen maliyet avantajını sağlayabilmesi için pazarlama karması öğelerinin Dünya ölçeğinde aynı tutulması düşüncesinden bahsedilmişti. Standardizasyon –uyarılama dengesini doğru kuran işletmeler hem maliyetleri kontrol etme hem de hedef kitleye ulaşma konusunda başarıyı yakalayabileceklerdir.
- *Yönetim şekillerinde şeffaflaşma:* Küresel işletmelerin toplum karşısında sorumlulukları artmakta ve tüm etkinlikleri daha çok mercek altına yatırılmaktadır. Bunun neticesinde, küresel markalar, pazarlama ve tüm fonksiyonların daha şeffaf bir yönetim anlayışı çerçevesinde yürüteceklerdir.
- *Şirket sahipliklerinin değişmesi:* Ekonomik krizler başarılı markaların bile ekonomik sıkıntılarla karşılaşmasına ve hayatta kalabilmek için zorlanmalarına sebep olabilmektedir. İçinde yaşadığımız dönemde büyük markaların finans gücü olan gruplarca satın alındığı gözlemlenmektedir. Burada önemli olan, bu güçlü markaların algılarının el değiştirme sonucu değişmemesini sağlamak ve marka özvarlığının gücünü korumayı sürdürmektir.
- *Yeni Teknolojilerin Kullanımı:* İnternet günümüzde tüm iş yapma şekillerini değiştirmiştir. Küresel pazarlamacılar da İnternetin önemini anlayarak tek pazar olarak gördükleri Dünya tüketicilerine hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmak için bu mecrayı daha fazla kullanacaklardır. Teknoloji, küçük ölçekte olmasına rağmen, küreselleşmek isteyen işletmelere de fırsatlar sunmaktadır.
- *Sürdürülebilirlik:* İnsanların sınırsız ihtiyaçlarının giderilmesi için kullanılan doğal kaynakların sınırlı olması çevre ile ekonominin uyumlaştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, toplumdaki tüm öğelerin işbirliğini, özellikle de üretici ve tüketicilerin ortak hareket etmelerini gerektirmektedir. Küresel pazarlamacıların da bu konuda duyarlı olmaları ve sürdürülebilirlik kavramını destekleyen faaliyet ve programları ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Malların, hizmetlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve bireylerin hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı nasıl adlandırılır?
  - a. Sanayileşme
  - b. Küreselleşme
  - c. Rekabet gücü
  - d. Pazarlama
  - e. Gelişme
2. Bir firma rakiplerine nazaran müşterileri için daha çok değer yaratarak başarılı olursa, firma için bir endüstri içinde aşağıdakilerden hangisinden yararlandığı söylenir?
  - a. Rekabet avantajı
  - b. Değer
  - c. Baskı
  - d. Odaklanma
  - e. Ölçek ekonomisi
3. Küresel pazarlamanın ortaya çıkmasında etkili olan değişimler hangi alanlarda olmuştur?
  - a. Ekonomik
  - b. Sosyo-kültürel
  - c. Demografik
  - d. Siyasal
  - e. Hepsi
4. Tarifeler, tarife dışı tedbir ve diğer idari uygulamalardan kaynaklanan, uluslararası ticaretin normal gelişme seyrini etkileyen her türlü politika ve uygulamalar hangi kavramla ifade edilir?
  - a. Kurum kültürü
  - b. Sosyal yapı
  - c. Pazara giriş engelleri
  - d. Kültürel farklılık
  - e. Demografik yapı
5. McDonalds'ın Türkiye'de Mcturko, Hindistan'da Maharaja Mac gibi ürünleri çıkarması hangi strateji içerisinde yer alır?
  - a. Standardizasyon
  - b. Odaklanma
  - c. Farklılaşma
  - d. Adaptasyon
  - e. Hiçbiri
6. Belirli ulusal alan içindeki müşterilerin ihtiyaçlarına ve bu alandaki demografik, ekonomik, kültürel, teknolojik ve politik çevrelerdeki gelişmelere odaklanılan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. İhracat Pazarlaması
  - b. Uluslararası Pazarlama
  - c. Küresel Pazarlama
  - d. İthalat Pazarlaması
  - e. Yerel Pazarlama
7. İşletmenin ürettiği ürünlerin kendi ulusal sınırları dışında da talep görebileceğinin farkına vararak aynı veya çok benzer ürünlerle ve en az maliyetle dış pazarlara girmesine ne denir?
  - a. İthalat Pazarlaması
  - b. Yerel Pazarlama
  - c. İhracat Pazarlaması
  - d. Uluslararası Pazarlama
  - e. Küresel Pazarlama
8. Bir İngiliz-Hollanda işletmesi olan Unilever'in Rexona Deodorant markası için 30 farklı ambalaj tasarımı ve 48 farklı formül geliştirmesi aşağıdakilerden hangisine bir örnektir?
  - a. Kendine Odaklı
  - b. Çok Odaklı
  - c. Bölge Odaklı
  - d. Dünya Odaklı
  - e. Uluslararası Yönelim
9. Dünyayı tek bir potansiyel pazar olarak görme eğilimde olan ve bütünleşik bir küresel pazarlama stratejisi üretmeye odaklanan yönelim aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Bölge odaklı
  - b. Kendine odaklı
  - c. Çok odaklı
  - d. Dünya odaklı
  - e. Hiçbiri
10. Küresel yerelleşme, başarılı küresel bir firmanın aşağıdaki becerilerden hangisine sahip olması gerektiğini ifade eder?
  - a. Küresel düşün, küresel hareket et.
  - b. Küresel düşün, yerel hareket et.
  - c. Yerel düşün, yerel hareket et.
  - d. Yerel düşün, küresel hareket et.
  - e. Bölgesel düşün, yerel hareket et.



## Yaşamın İçinden



### WALT DISNEY

Amerika Birleşik Devletleri menşeli bir marka olan Walt Disney 1992 yılında kendi sınırları dışında ilk kez Avrupa'da Paris'in 25 km dışında bir Disneyland açtı. Yöneticiler buranın 100 milyondan fazla insan tarafından ziyaret edileceğini bekliyorlardı. Ancak işletme, Avrupa'da yaşayan insanları dikkate alan bir pazarlama programı hazırlamamıştı, küresel stratejiler uygulamaktaydı. Örneğin; personel İngilizce konuşmak zorundaydı ancak parkı ziyarete gelenler Fransızca konuşuyorlardı, ziyaretçilerin öğle yemeği ile birlikte alkollü içecek tüketim alışkanlıkları olmasına karşın parkta bu ürünlerin satışı yapılmamaktaydı, park içinde uygulanan eğlence ve gösterilerin temaları Avrupa kültürüne ait tarihsel veya kültürel öğeleri içermeyen sadece ABD kültürüne uygun temalardı.

Ayrıca insan kaynakları politikaları ve çalışma koşullarının farklılığı nedeniyle 3000'den fazla çalışan işi bıraktı. 1994 yılında Disneyland kapanma aşamasına geldiğinde şirket köklü değişiklikler yapma yoluna gitti. Küresel stratejiler bırakılarak yerel zevkler ve tercihleri dikkate alan stratejiler geliştirildi. İngilizce konuşma değiştirildi, yerel değerler dikkate alınarak ziyaretçilerle ilişkiler farklılaştırıldı, Fransa ve Avrupa içerikli konular işlenmeye başlandı ve işletme böylece kârlı duruma geçti. Yöneticiler ABD'de başarı getiren koşulların farklı bir bölgede işe yaradığını görmüş ve yerel stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardı. Bu örnekte görüldüğü gibi küresel bir işletme için geçerli olan standartların farklı bir bölgede uygulanması sırasında yerel unsurlar dikkate alınmadığında büyük riskler ve başarısızlıklarla karşılaşılabilir. İşletme fonksiyonlarının her biri için kullanılan stratejilerin oluşturulmadan önce kapsamlı bir araştırma ve değerlendirme süreci çerçevesinde, küresel işletmelerin doğru uyarlamaları yapmaları başarıyı artıracaktır.

**Kaynak:** Matusitz, Jonathan (2010) "Disneyland Paris: A Case Analysis Demonstrating How Glocalization Works", Journal of Strategic Marketing vol.18, No.3, s.233-237.

### KÜRESEL BİR TÜRK MARKASI: THY

Türk Hava Yolları, 2005 yılındaki özelleştirme sonrası izlediği yatay ve dikey büyüme stratejisi ile Avrupa'nın en

hızlı büyüyen hava yolu markası olmuştur. Türk Hava Yolları 2011 yılı itibarıyla yolcu sayısı olarak 32 milyon kişiyle dünyanın en büyük 19. havayolu konumundadır. THY "Avrupanın ve Dünyanın En Çok Bilinen Havayolu Markalarından Biri Olmayı" yani küresel bir marka olmayı hedeflemektedir.

Bu amaca ulaşmak için THY, ürün ve hizmet olarak markayı farklılaştıracak ve değer katacak yenilikçi yaklaşımlar, sürdürülebilir iletişim yatırımları ve düşük olan marka bilinirlik oranını başta hedef pazarlar olmak üzere tüm dünyada artırmaktır. Fark oluşturan marka çağrışımları ile Avrupa'nın en çok beğenilen ve tercih edilen havayolu markalarından biri olmaktır. Hizmet kalitesi, ikram konsepti, insan kalitesi, yeni ve güzel tasarlanmış uçakları ile duygusal ve rasyonel satın alma kriterlerini en üst seviyede tatmin eden, misafirlerini yanıltmayan, mahcup etmeyen, kalite standartları oturmuş bir havayolu olarak Avrupa'nın en çok beğenilen ve tercih edilen ilk 3 havayolu markasından biri olmaktır.

### GLOBALLY YOURS

THY sloganı markanın küreselliğini ve hizmet kalitesini ifade ediyor. Bu noktada İngilizce'de iş ve özel yazışmaların sonunda kullanılan "sincerely yours" özellikle iş amaçlı seyahat edenlerin çok tanıdık olduğu bu ifade "içtenlikle hizmetinizdeyim" anlamına gelmektedir. Bu ifade değiştirilerek yine dünyanın her yerinde hemen anlaşılacak bir vaat cümlesine dönüştürülmüş olundu. "we are Turkish Airlines. we are globally yours." Dünyanın en iyi 3 havayolundan biri, belki de en iyisi olmaya giden yolda kılavuzluk edecek bir anlam çerçevesidir.

### MARKA BİLİNİRLİĞİ VE ALGIYI YÖNETME ÇALIŞMALARI

Marka algısını ve bilinirliğini güçlendirmek için seçilen marka elçileri ile tutundurma faaliyetleri yürütülmektedir. Her bölge/ülkede yerel tercihlere göre en beğenilen, takdir edilen şöhretleri marka elçisi olarak seçen THY böylece hedef kitlesine daha yaklaşmayı hedeflemektedir. Örneğin, Amerika'nın başarılı sporcularından Kobe Bryant'ı elçi olarak seçmiştir. 360 derece pazarlama kapsamında basketbol, futbol, tenis alanından başarılı isimlerle beraber sinema yıldızları ile de çeşitli tu-

tundurma çalışmaları yürütmüşlerdir. Ayrıca küresel bazda sponsoru olduğu dünyanın en fazla taraftarı olan futbol takımlarından Barcelona ve Manchester United'ın ulaşım sponsoru olarak kalite algısını yukarılara taşımayı amaçlamaktadır.

### **KÜRESEL VE BÖLGESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİ ETKİNLİKLERİ**

Bölgesel iletişim çalışmaları ile eş zamanlı olarak tüm dünyada yayında olan mecralarda, kurumsal bütünlük sağlayacak şekilde iletişime devam edilmektedir. Kıtalar göre güçlü olan mecralara ve bu mecralarda yapılacak olan reklamın bölgeye uygun olup olmadığına karar verilmiştir. Örneğin Kobe Bryant Amerika kıtasında güçlü bir öge olduğu için, aynı kanalın Amerika yayınlarında Kobe kullanılması, Avrupa yayınında ise Caroline Wozniacki kullanılması gibi. Her ne kadar kullanılan mecralar 'küresel' olsa dahi, yerel ve etnik gruplara direkt ulaşabilmek için yine kanalların bölgedeki yayın diline dikkat edilmeye devam edilecektir. Örneğin; Al Jazeera'nın körfez ülkelerindeki erişimi güçlü olduğundan Arapça olan kanalında Arapça kopya kullanmak gibi.

## **Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı**

1. b Yanıtınız yanlış ise "Küreselleşme ve Küresel Pazarlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise "Küreselleşme ve Küresel Pazarlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise "Küreselleşme ve Küresel Pazarlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise "Ulusal Engeller/ Küresellik Karşıtlığı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise "Yerel Pazarlamadan Küresel Pazarlamaya Geçiş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise "Yerel Pazarlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise "İhracat Pazarlaması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise "Çok Odaklı Yönelim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise "Dünya Odaklı Yönelim" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise "Uluslararası Pazarlama Yönelimleri ve Küreselleşmeye Etkileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.



## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İpod Apple ile müzik dinleyebilir, Gillette marka tıraş bıçağınızı kullanabilir, İkea'dan alınmış iskemlenizde otururken, İtalyan Parmesan peyniri yiyebilir, Toyota arabanızla Migros'tan alışveriş yapabilirsiniz. Tabii hayatımızdaki yabancı markalı ürünler sadece bunlarla sınırlı değil. Diğer örnekler olarak araba markalarından Honda, Toyota, Volvo örnek verilebilir. Giyim markalarına ise H&M, Zara, gıdada ise Danone, Milka gibi markalar örnek olabilir. Sizler de bu örnekleri çoğaltınız.

### Sıra Sizde 2

Küresel pazarlama ile hayatınıza girmiş, daha önce kültürümüzde olmayan ürünlere şunları örnek verebiliriz: Mısır gevreği (corn flakes): sabah kahvaltısında tüketilmesi yeni bir kavramdı ve yıllar içinde pazarlama faaliyetleri ile yerini buldu.

Starbucks büyük kahve çeşitleri: Türk kahvesi gibi sadece sabah veya yemeklerden sonra içilen geleneksel kahve anlayışı yerine, büyük miktarda tüketilen, farklı lezzetlerdeki kahveler. Ayrıca geleneksel Türk kültüründe kahvaltıda çay tüketilirken, artık Amerikan ve İtalyan kahvelerinin hayatımıza girdiğini görüyoruz. Bu örnekleri siz çoğaltınız.

### Sıra Sizde 3

Dağıtım kanalları tüketicilerin ürün ve hizmetler ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Dağıtım kanallarının gelişmişliği ülkenin ekonomik gelişim seviyesi ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca, girilecek pazardaki tüketicilerin kullanım alışkanlıkları, yaşam tarzları, ürün ve hizmetlere nerelerden ulaşmak isteyeceklerini etkileyecektir. İşletmeler ürün ve hizmetlerin satıldıkları noktalara göre de gerekli pazarlama karması öğelerinde uyarlamalar yapmalıdırlar. Örneğin: soğutma sistemi olmayan perakendeciler için farklı ambalaj tiplerinin üretilmesi. Kendine odaklı yönetimi benimseyen bir işletme bu gibi farklılık ve gereklilikleri dikkate almaya-çağı için gireceği pazarda zorluklar yaşayabilir.

### Sıra Sizde 4

Yerel pazarlama ve ihracat pazarlamasını daha kendine odaklı, uluslararası pazarlamayı bölgesel ve/veya çok odaklı, küresel pazarlama yaklaşımını da dünya odaklı olarak değerlendirilebiliriz. (bkz. ss. 7-9, yerel pazarlamadan küresel pazarlamaya geçiş süreci)

### Sıra Sizde 5

"Küresel düşün, yerel davran" anlayışı birçok küresel firma tarafından günümüzde kabul görmeye başlamıştır. Bu

anlayışa P&G, Unilever gibi markalar örnek verilebilir. Faaliyet gösterdikleri ülke bazında pazarlama karmalarında uyarlamalar yapmaktadırlar. Dünyanın en büyük küresel markalarından Coca Cola bile artık küresel mesajların yanında yerel ihtiyaçlara göre dönemsel kampanyalar yapmaktadır. Örneğin: Ramazan sofrasında Coca Cola keyfi. Bir diğer başarılı örnek HSBC'dir. "Dünyanın yerel Bankası" sloganı ile hem küresel hareket ettiklerini hem de yerel ihtiyaçlara duyarlı olduklarını ifade etmektedirler. Reklam çalışmaları da bu felsefe çerçevesinde aynı anlayışı desteklemektedir. Aşağıda bulunan reklam kampanyasının örneklerini siz de genişletebilirsiniz.



### Sıra Sizde 6

1-d	2-b	3-p	4-g	5-i	6-i	7-j	8-f
9-f	10-m	11-n	12-a	13-c	14-e	15-c	16-l
17-a	18-n	19-h	20-m	21-h	22-o	23-a	24-k

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Arnett, J. J. (2002). The Psychology of Globalization. **American Psychologist**, 57(10), ss. 774-783.
- Akkaya, Y. (2003). "Küreselleşme, Sendikasılaşma ve Yoksullaştırma", **Gazi Üniversitesi Ekonomik Yaklaşım Dergisi**, 14.Cilt, 49.Sayı, Ankara .
- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., Arslan, M.F., Burnaz, S., Cengiz, E., Erdil, S., Gegez, A.E., Günay, N., Madran, S., Şeker kaya, A., Uydacı, M., Ünüsan, Ç., Yalçın, F.A., Yolaç, G. (2008). Küresel Pazarlamaya Giriş, **Beta Basın AŞ.**
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal Of Management**, 17(1),ss. 99\_120.
- Birkinshaw, J., Morrison, A., ve Hulland, J. (1995). "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy", **Strategic Management Journal**, 16(8), ss. 637- 655.
- Birnik, A, ve Bowman, C. (2007). "Marketing Mix Standardization in Multinational Corporations: A Review of The Evidence", **International Management Review**. 9(4), ss.303-324.
- Burca, S., Fletcher, R. ve Brown, L. (2004). **International Marketing: An SME Perspective**, Pearson Education Limited.
- Cavuşgil, S. T. ve Zou, S. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures", **Journal of Marketing**, 58(1), ss.1 -21.
- Çavuşgil, S.T., Yeni yurt, Ş. ve Townsene, J.D. (2004). **The Framework of A Global Company: A Conceptualization and Preliminary Validation**, Industrial Marketing Management,ss.711-716.
- Cateora, P. R. ve Graham, J. L. (1999). **International Marketing**, 10. baskı, Irwin/McGraw-Hill.
- Cottrill, K.(1998). "Strategies For World Domination", **Journal of Business Strategy**, 19 (3), ss. 36-40.
- Craig, C.S. ve Douglas S.P. (2000). "Configuration Advantage in Global Markets, **International Marketing**, 8(1), ss. 6-25.
- Czinkota, M.R. ve Ronkainen, I.A. (1993). **International Marketing**, 3<sup>rd</sup> Edition, The Dryden Press.
- Day, G. S. (1994). "The Capabilities of Market Driven Organizations" **Journal of Marketing**, 58(4), ss.37\_52.
- Douglas, S. P.ve Craig, C. S. (1989). "Evolution Of Global Marketing Strategy: Scale, Scope, And Synergy" **Columbia Journal of World Business**, ss.47- 59.
- Erem, T., Tek, B., Börü, D. ve Gegez, E. (2000). Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü.
- Hollensen, S. (2008). **Essentials of Global Marketing**, Pearson Education Limited, ss.4-29.
- Ghoshal, S. (1987). "Global Strategy: An Organizing Framework", **Strategic Management Journal**, 8(5), ss. 425- 440.
- Gupta, A.K. ve Govindarajan, V. (2001). "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage", **Academy of Management Executive**, vol. 15 (2), ss. 45-56.
- Hamel, G.,ve Prahalad, C. K. (1985). **Do You Really Have A Global Strategy?**, Harvard Business Review, Vol.63, ss.139- 148.
- Jain, S. C. (1989). "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis", **Journal of Marketing**, 53(1), ss.70-79.
- Johansson, J. K. ve Yip, G. S. (1994). "Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies", **Strategic Management Journal**, 15(8), ss.579- 601.
- Kartal, B. ve Ay, C. (2004). **Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 11, Sayı 2, Manisa, Türkiye.
- Keegan, W. J. ve Green, M.C. (2008), **Global Marketing**, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall.
- Kotabe, M. ve Helsen, K., (1998). **Global Marketing Management**, John Wiley & Sons, Inc.,s.9.
- Kustin, R. (2010). " The Earth is Flat, Almost: Measuring Marketing Standardization and Profit Performance of Japanese and U.S. Firms", **Global Marketing Journal**, 23(2),ss.100-8.
- Lee, K. ve Carter, S. (2005). **Global Marketing Management**. Oxford University Press Inc., s.13.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets, **Harvard Business Review**, 61.Sayı, ss. 92-102.
- Levitt, T. (1995). **The Globalization of Markets**, Global Marketing Management Case and Readings, Addison, Wesley.
- McAuley, M. (2001). **International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally**, John Wiley & Sons Limited, s.6.

- Ohmae, K. (1989). "Managing in a Borderless World", **Harvard Business Review**, 67.Sayı, ss. 152-161.
- Oktav, M. (1986). **Uluslararası Pazarlama, Kuram-İlkeler-Uygulamalar**, Aydın Kitabevi, İzmir.
- Öymen, O.(2000). **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Perlmutter, H. (1969). "The Tortuous Evolution of Multinational Corporation", **Columbia Journal of World Business**, 4. Sayı, ss. 9-18.
- Robertson, R. (1992). **Globalization, Social Theory and Global Culture**, London: Sage.
- Roth, K., Schweiger, D. M. ve Morrison, A. J. (1991). "Global Strategy Implementation at The Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms", **Journal of International Business Studies**, 22 (3rd Quarter), ss.369-402.
- Samiee, S., ve Roth, K. (1992). "The Influence of Global Marketing Standardization On Performance", **Journal of Marketing**, 56(2), ss. 1- 17.
- Segal-Horn,S. (2002). "Global Firms: Heroes or Villains? How and Why Companies Globalize", **European Business Journal**, 14(1), ss. 8-19.
- Sheth, J.N. ve Parvatiyar, A. (2001). "The Antecedents and Consequences of Integrated Global Marketing", **International Marketing Review**, 18 (1), ss. 16-29.
- Svensson, G. (2001). "Glocalization" of Business Activities: a "Glocal Strategy" Approach", **Management Decision**, 39(1), ss. 6-18.
- Usonier, J.C.(1993). **International Marketing: A Cultural Approach**, Prentice Hall International, Wiltshire, s.36.
- Usul, A.R. (2012). "Zaruri Ancak Sorunlu Bir Dönüşüm Olarak G-20", Sabah Gazetesi, 23 Haziran.
- Waters, M. (1995). **Globalization**, London and New York: Routledge.
- Wind, Y., Douglas, S. P. ve Perlmutter, H.V. (1973). "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", **Journal of Marketing**, 37. Sayı, ss. 14-23.
- DTO. (2011). www.dto.org.tr
- Foreign Direct Investments In Turkey, (2010). www.economy.gov.tr
- Fortune 500. (2012).www.fortune.com
- Interbrand. (2011). www.interbrand.com
- IMF Dünya Ekonomik Görünüm Raporu. (Nisan 2011)
- Population Trends. (2000).www.un.org
- TOBB Ekonomik Raporu. (2010). www.tobb.gov.tr
- Türkiye İhracatçılar Birliği (20122).www.tim.org.tr
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2011). www.tcmb.gov.tr
- United States Census Bureau - International Data Base (IDB), 2012
- WTO. (2011). Prospects For 2011, Basın Bülteni
- Worldbank. (2011). www.worldbank.org
- World Population 2300 www.un.org

# 2

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Dünya ticareti hakkında genel bir bilgiye sahip olabilecek,
- Küresel pazarlama çevresinde yaşanan en son gelişmeleri ve bunların işletmeler üzerindeki etkilerini analiz edebilecek,
- Ülkelerin uluslararası ticaretlerini ne şekilde arttırdıkları ve ne şekilde sınırladıklarını açıklayabilecek,
- Ticaret bloklarını değişik türleriyle tanımlayabilecek ve aralarındaki farkları açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Ekonomik Sistemler
- Nüfus
- Gelir
- Ödemeler Dengesi
- Döviz Kurları
- İklim ve Topografya
- Altyapı
- Ticaret Blokları
- Korumacılık ve Yeni Korumacılık
- Tarifeler
- Ticaret Engelleri

## İçindekiler



# Küresel Pazarlamayı Etkileyen Ekonomik ve Demografik Koşullar

## DÜNYA TİCARETİNE GENEL BİR BAKIŞ

Günlük alışverişimizde kişisel gelirimizin satın alacağımız ürünler üzerinde etkisinin olması gibi uluslararası ticarete de ülkelerin satınalma güçleri uluslararası mal ve hizmet akışını doğrudan etkiler. Özellikle küreselleşmenin (globalleşmenin) de etkisiyle işletmeler artık neredeyse tüm dünyayı pazar olarak görebilme avantajını kullanma yoluna gitmektedirler. Bununla birlikte hangi ülke pazarlarında hizmet verileceğini seçerken o ülkenin ekonomik koşulları pazar seçiminde kritik öneme sahip olmaktadır.

İşletmeler dış pazarlara açılırken ülke seviyesinde her bir pazar için ekonomik çevre analizi yapmak durumundadırlar. Girilecek ülkelerin gayrisafi millî hasılası, kişi başına düşen gelirleri, tüketim seviyeleri, istihdam oranları ve fiyat ve enflasyon seviyeleri gibi özellikleri bu ülkelerin seçiminde önem kazanan kriterlerden sadece birkaç tanesidir. Bu bölümde dünyada ekonomik çevreye uluslararası pazarlama çerçevesinden bakılmaya çalışılacaktır.

Dünya ticaretinde en önemli gelişmelerin başında, küresel pazarların ortaya çıkması gelmektedir. Özellikle ticaret blokları sayesinde dünya pazarlarında bütünleşme çabaları giderek artmış, belirli coğrafyalarda yer alan ülkeler birbirleriyle bölgeselleşmenin verdiği fırsatlarla daha fazla ticaret yapar hâle gelmiştir. Bu durum Amerikan işletmeleri dışında kalan başka ülke işletmelerine de küresel markalar yaratma fırsatı vermiştir. Bilindiği gibi Türkiye’de de son zamanlarda “Türkiye’nin bir otomobil markası olmalı mıdır?” sorusu gündeme atılmış ve pek çok platformda tartışma konusu olmuştur. Ayrıca küresel işletmelerin dünya çapında hareketlilikleri artmaya başlamıştır.

Dünya ticaretinde artan entegrasyon (bütünleşme) neticesinde ticaret engellerinin yavaş yavaş ortadan kalkması ile yaşanan gelişmeler, uluslararası pazarlama faaliyetleriyle uğraşan işletmeler için hem tehdit hem de fırsatlar yaratmaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin bu tehditleri bertaraf etmeleri, proaktif yaklaşımlarla tehditleri fırsatlar haline dönüştürmeleri yaşamsal öneme sahiptir.

Küresel ticaretin artışı teşvik eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Fazla üretim kapasitesi yüzünden işletmelerin ellerindeki stokları dış pazarlarda eritme gayretleri
- Gümrük tarifelerinde düşüşler ve azalan hükümet müdahaleleri ve düzenlemeler sayesinde ticaret ve yatırımlarda liberalleşme hareketleri

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden pek çok işletme global (küresel) pazarlarda küresel markalarla rekabet edebilir noktaya gelmişlerdir.

- SSCB gibi büyük planlı ekonomilerden pazar ekonomilerine geçiş sayesinde artan liberalleşme hareketleri
- Tedarik faaliyetlerinin küresel ölçekte sürdürülme isteği

Özellikle serbest ticareti teşvik etmek amacıyla GATT (General Agreement on Tariffs and Trade - Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması) çerçevesinde yapılan düzenlemeler dünya ticaretinin serbestleşmesinde önemli adımlar atılmış olup, 1995'te GATT yerine Dünya Ticaret Örgütü (WTO) geçmiştir.

Dünya ticaretinde yaşanan gelişmeler sadece işletmelere değil hükûmetlere de önemli sorumluluklar yüklemektedir. Pek çok hükûmet yabancı yatırımları ülkelere çekmek için birbirleriyle yarışmaktadırlar. Küresel ekonominin etkisini giderek hissettirmesi, rekabeti ve pazarlamayı da küresel hâle getirmiştir. Daha önce hiç potansiyele sahip olmadığı düşünülen pazarlar ve bölgeler önemli hâle gelmeye başlamış; istihdam, ham madde ve pazar kaynakları farklı kombinasyonlarla işletmelerin karşısına çıkmaya başlamıştır. Geçmişte pazar olabilmeye potansiyeli olmayan pek çok Afrika ülkesi günümüzde yatırımcıların gözdesi olmaya başlamıştır. Tüketiciler de İnternet sayesinde dünya çapında alışveriş edebilir noktaya gelmişlerdir. Yabancı rakipler, sanal ortamda fiziksel olarak bulunmadıkları pazarlarda rakip olabilmeye şansını yakalamışlardır. Elbette ki rekabetin artışı, korumacılığı da beraberinde getirmiştir.

Dünya ticaretinde Hong Kong, Singapur, Güney Kore gibi yeni sanayileşmiş ülkeler başrollerde yer almaya başlamıştır. Pek çok endüstri dalında bu ülkelerden firmalar dünya pazarlarında rekabet etmeye başlamıştır. Yeni sanayileşmiş ülkelere ilave olarak, Çin, Hindistan, Endonezya, Tayland, Malezya, Brezilya, Meksika, Rusya, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti ve Türkiye yükselen pazarlar olarak anılmaya başlamışlardır.

## EKONOMİK ÇEVRE KAVRAMI

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, hem küresel ekonomiden hem de kendi ülkelerinin ekonomik koşullarından etkilenirler. Bunlara ilave olarak, girecekleri ülkelerin kendilerine özgü ekonomik koşullarından da etkilenirler. Bu yüzden dış pazarlara girerken pazarın büyüklüğü ve yapısına ilişkin ekonomik göstergelerin analizi önem kazanır. Dünya üzerinde 190'nın üzerinde ülkenin varlığı, özellikle küresel bir bakış açısıyla dış pazar arayışına giren işletmeleri çok sayıda değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Bu değerlendirmelerin doğru ve yol gösterici olabilmesi için işletmelerin sistematik bir ekonomik çevre analizine ihtiyacı vardır.

Dünya ekonomisi günümüze değin önemli çalkantılar yaşamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönem, 1950 ve 1975 yılları arasında mukayeseli olarak istikrarlı ve sakin bir büyüme ortamı sağlamıştır. Dünya Bankası 20. yüzyılın son çeyreğini, şoklar ve ayarlamalar dönemi olarak tanımlamaktadır. Bu şoklar, 1970'lerdeki petrol krizi, 1982'deki üçüncü dünya ülkeleri borç krizi ve 1989'da komünizmin çöküşünün domino etkisi olarak, özetlenebilir. Sonuç olarak, dünya ekonomileri bu dönemi bu gelişmelere tepki verme ve gerekli düzenlemeleri yapmakla geçirmişlerdir (McAuley, 2001: 17).

Ekonomik çevre, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi hedefleyen işletmeler için belki veri bulmakta nispeten diğer çevre koşullarına göre daha kolay ancak dış pazarlara girerken bu toplanan veriyi yorumlamakta en az onlar kadar zor bir değerlendirme gerektirir. Dış pazarlara giriş öncesinde ekonomik çevreyi değerlendirirken her bir ülke temelinde değerlendirme yapmak, ülke ülke profil



çıkarmak gerekir. Küresel düzeyde, bölgesel düzeyde (NAFTA; Avrupa Birliği vs.) veya ülke bazında değişik verileri temin eden değişik kaynaklar mevcuttur.

Birleşmiş Milletlerce hazırlanan Yıllık İstatistikler ve Aylık İstatistiksel Raporları GSMH, GSYH, tüketim, yatırım, hükümet harcamaları, üretim rakamları, ithalat, ihracat ve demografik verilerle, tarım, madencilik, üretim enerji üretimi ve tüketimi, iç ve dış ticaret, ulaştırma, ücretler ve fiyatlar, sağlık, iskân, eğitim ve iletişim konularında önemli bir kaynak oluşturur (Burca vd., 2004: 24). Ayrıca, Birleşmiş Milletlerce yıllık olarak yayınlanan İnsani Gelişme Raporu (Human Development Report) ülkeleri yaşam beklentisi, eğitim standartları gibi alanlarda gelişme derecelerine göre sıraya sokmaktadır.

Bununla birlikte dijital çağı yaşadığımız günümüzde, hâlâ bazı az gelişmiş ülkelere ilişkin verilerde eksiklikler ya da yanlışlıklar mevcuttur. Bu durum özellikle bu gibi niş ülke pazarlarına açılmak isteyen işletmelerin işini güçleştirmektedir.

**NAFTA dışında başka serbest ticaret anlaşmaları var mıdır? Varsa hangilerini sayabilirsiniz?**



## EKONOMİK SİSTEMLER

Ekonomik sistemler, kaynakların tahsisi açısından üçe ayrılır (Keegan, 2002: 33):

- **Pazar Ekonomileri (Kapitalist ekonomiler):** Kapitalist ekonomilerde ekonominin temel gücü tüketicilerdir. Pazarda neyin ne kadar üretileceği tüketicinin talebiyle şekillenir. Hükümetlerin görevi rekabeti teşvik ederken tüketiciyi korumadır. Bunun dışında müdahalede bulunmazlar. Özel sektör ekonominin temel gücüdür. ABD ve pek çok Batı ülkesi kapitalist ülkeler arasında yer alır.
- **Yönetilen Ekonomiler (Sosyalist Ekonomiler):** Bu tür ekonomilerde merkezden planlama sayesinde devletin rolü büyüktür. Hangi ürünlerin, nasıl yapılacağına, nasıl dağıtılacağına devlet karar verir. Ürün farklılaştırma, reklam, tutundurma gibi kavramlar yoktur. Devletin yarattığı arz çerçevesinde tüketiciler bulabildiklerini satın alma şansına sahiptirler. Buradaki temel vurgu, devletin üretimde söz sahibi olup tüketime karışmamasıdır. Arz ve talep dengesi yeterince kurulamadığından zaman zaman belirli malların kıtlığı ya da fazlalığı yaşanabilir. Bu tür ekonomiler giderek azalmaktadır.
- **Karma Ekonomiler:** Karma ekonomilerde ekonomik sistemde hem devlet hem de özel sektör aktör olarak görev yapar. Özellikle savunma sanayi gibi alanlarda devlet ekonomik sistem içinde yer alır.

## GELİR DÜZEYLERİNE GÖRE ÜLKELERİN EKONOMİK AÇIDAN SINIFLANDIRILMASI

Dünya ülkeleri çok çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilirler. Ülkeler gelir düzeyleri dikkate alınarak üç grupta sınıflandırılabilirler (Hollensen, 2011: 216):

- **Az Gelişmiş Ülkeler:** Bu ülkeler genellikle eğitim, ulaştırma, iletişim ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda altyapısal olarak zayıf olup sınırlı bir üretim yeteneğine sahip ülkelerdir. Kamu sektörü yavaş ve bürokratiktir. Çoğu zaman tamamıyla coğrafi lokasyondan (yerden) kaynaklanan bir veya birkaç ürüne bağlı bir ekonomileri vardır. Bu ürünlerse genellikle ya maden ya da tarımsal ürünlerdir. Kolombiya'da kahve, Küba'da şeker örnek olarak verilebilir. Söz konusu ürünlerin pazar koşullarındaki dalgalanmalara paralel olarak bu tür ülkelerin ekonomileri de çalkantılı dönemler yaşar. Çoğu zaman ülkelerdeki dağıtım altyapısı da zayıftır. Pek çok firma

yetersiz altyapı ve yapısal sorunlar nedeniyle bu ülkelere yatırım yapmaktan kaçınılır.

- **Yeni Sanayileşen Ülkeler:** Bu ülkeler sanayileşme çabalarını başlatmış ihracatçı ülkelerdir. Güneydoğu Asya Kaplanları Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan bu tür ülkeler için iyi bir örnek oluşturur. Genel olarak altyapısal imkânlar gelişmiştir. Bu ülkelerden dünya çağında rekabet edebilen Hyundai gibi bazı büyük dünya çapında firmalar çıkabilmektedir.
- **Sanayileşmiş Ülkeler:** Bu ülkeler, gelişmiş endüstriyel altyapıları ile üretim ve hizmet sektörlerinde lider ülkelerdir. Bununla birlikte bazı sanayileşmiş ülkeler tarımda da önemli potansiyele sahiptir. ABD, Almanya ve İngiltere gibi ülkeler bu grup için örnek olarak gösterilebilir.

## PAZAR DEMOGRAFİKLERİ

Uluslararası pazarlamacıların özellikle yeni dış pazarlara girerken girmek istedikleri pazarları çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Bu başlık altında işletmelerin dış pazarlara açılırken dikkate almaları gereken pazar demografikleri incelenecektir.

### Nüfus

Herhangi bir potansiyel pazardan bahsedebilmek için gereken ilk unsur insandır. Bu bağlamda **nüfus** dış pazarlara açılacak işletmelerin gözönüne aldığı ilk göstergelerden biridir. Tablo 2.1'de dünyanın en çok nüfusa sahip ülkeleri sıralanmaktadır. Türkiye Almanya'dan sonra ve İran'dan önce 17. sırada yer almaktadır.

**Nüfus** ülkelerin pazar olma yolunda en önemli kriterlerinden biridir. Ancak tek başına yeterli değildir. Satın alma gücüyle de desteklenmesi gerekir.

**Tablo 2.1**

*En Yüksek Nüfusa Sahip Ülkeler (Milyon, 2009)*

**Kaynak:** Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist, s. 14.

Sıra	Ülke	Nüfus
1	Çin	1,345.8
2	Hindistan	1,198.0
3	ABD	314.7
4	Endonezya	230.0
5	Brezilya	193.7
6	Pakistan	180.8
7	Bangladeş	162.2
8	Nijerya	154.7
9	Rusya	140.9
10	Japonya	127.2
16	Almanya	82.2
17	Türkiye	74.8
18	İran	74.2

Elbette ki mevcut nüfus kadar potansiyel nüfus da önem kazanmaktadır. Nitekim pek çok işletme dış pazarlara açılırken en az mevcut nüfus kadar nüfusun büyüme oranını da dikkate almaktadır. Tablo 2.2'de, 2050 yılı için dünyanın en çok nüfusa sahip ülkelerine ilişkin kestirim yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, bazı Afrika ve Uzak Doğu ülkelerinin dünyanın en yüksek nüfusa sahip ülkeleri arasında üst sıralara yerleştikleri görülebilir. Ayrıca Hindistan, Çin ve ABD'nin 2050 yılında dünyada en yüksek nüfusa sahip üç ülke olması beklenmektedir.

Son 20 yıl içerisindeki veriler, gelişmiş ülkelerin nüfus büyüme oranlarının çok düşük düzeylerde seyrettiğini göstermektedir. Yeni iş gücünün, gelecekte emekli olanların yerlerini dolduramaması nedeniyle, gelişmiş ülkelerin sosyal güvenlik sistemlerinin de sorunlar yaşayacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle gelecekte aktif iş gücü açığı oluşabileceğini tahmin eden gelişmiş pek çok Avrupa ülkesi, şimdiden kaliteli iş gücünü ülkelere çekebilecek özendirici tedbirler almaktadır (Gegez ve diğerleri, 2003: 33). Bu yüzden nüfusla ilgili olarak pek çok ülkede hükümetler ihtiyaçları doğrultusunda nüfusu artırma veya azaltma şeklinde birtakım kampanyalarla önemli faaliyetler icra etmektedirler. Örneğin Çin, bu konuda dünyadaki en önemli kısıtlamalara sahip ülkelerin başında gelmektedir. Çin’de her bir çift için sadece bir çocuğa izin verilmektedir. Bunun tek istisnası kırsal kesimde yaşayan nüfustur. Kırsal kesimde ancak ilk çocuğun kız olması şartıyla ikinci çocuğa izin verilmektedir (Ghauri ve Cateora, 2010: 67).

Sıra	Ülke	Nüfus
1	Hindistan	1,614
2	Çin	1,417
3	ABD	404
4	Pakistan	335
5	Nijerya	289
6	Endonezya	288
7	Bangladeş	222
8	Brezilya	219
9	Etiyopya	174
10	Kongo-Kinshasa	148
17	Japonya	102
18	İran	97
	Türkiye	97
20	Uganda	91

**Tablo 2.2**  
2050 Yılında En Yüksek Nüfusa Sahip Olacak Ülkeler (Milyon, 2050)

**Kaynak:** Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist, s. 14.

Nüfus kadar nüfusun büyüme oranı da önem kazanmaktadır. Genel olarak nüfusun büyüme oranıyla kişi başına gelir arasında negatif korelasyon vardır (Keegan, 2002: 43). Nüfusla ilgili olarak nüfusun yaş dağılımı ve yaşam beklentisi de önem kazanmaktadır. Her ülkede medyan yaş arttıkça pazarlamacılar için daha önemli fırsatlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin yaş arttıkça ilaç ve hastane hizmetleri, bakım evleri gibi sektörlere talep artarken gençleri ilgilendiren ürünlere olan talep azalmaktadır.

**Pazarlama açısından mevcut nüfus ve potansiyel nüfus kavramları arasındaki farklılığı tartışınız.**



Uluslararası pazarlamacılar için önemli olan bir diğer konu da aile büyüklüğüdür. Aile kavramıyla ifade edilen aynı evi paylaşan bireylerin sayısıdır. Tek kişilik aileye en çok İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya’da rastlanmaktadır. Bu gibi ülkelerde yiyecekler tek kişilik küçük porsiyonlarda satılabilirken 6 ya da daha fazla kişiden oluşan ailelere en çok rastlanan Kuveyt, Pakistan, Birleşik Arap Emirlik-

Aile kavramı farklı ülkelerde farklı şekillerde algılanabilmektedir.

leri, Suudi Arabistan, Cezayir ve Türkmenistan gibi ülkelerde daha büyük paketlerde satış yapılabilir (Pocket World in Figures, 2012 Edition: 90).

Bir diğer önemli konu da şehirleşme oranıdır. Şehirleşme oranı arttıkça, kişilerarası iletişim de artacağından pazarlama çabalarına olan tepki de hızlanır ve artar (Czinkota ve Ronkainen, 2001: 100). Düşük gelire sahip gelişmekte olan ülkelerde şehirleşme oranı genellikle düşüktür. Ayrıca şehirleşme oranının düşüklüğü dağınıklık ve nispeten düşük eğitim seviyesine sahip bir nüfus yaratacağından daha fazla pazarlama çabasını gerektirir. Şehirleşme oranı pazarlamacılar açısından iki açıdan önemlidir (Chee ve Harris, 1998: 116):

- Şehirleşmiş bölgeler pek çok sektöre için potansiyle müşteri kaynağı yaratır.
- Şehirleşmiş ve kırsal alanlar arasında tüketim modelleri açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Şehirleşmenin refah getirerek yoksulluğu ortadan kaldıracağına ilişkin popüler bir görüş olmasına rağmen, Birleşmiş Milletler şehirleşmenin yoksulluğu azaltmayacağı ve eşitsizlikleri arttıracığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, şehirleşme ile beraber içme suyu havzalarının daralması, istihdam yaratılması sorunu, altyapısal sorunlar ve trafik sorunu gibi pek çok konunun gündeme gelmesi beklenmektedir (Ghauri ve Cateora, 2010: 68).

## Gelir

Bir pazardan bahsedebilmek için tek başına nüfus yeterli değildir. Söz konusu nüfusun belirli bir gelire desteklenmesi gerekir. Bu bağlamda gelir kavramı önem kazanmaya başlar. Tablo 2.3'te kişi başına düşen Gayrisafi Millî Hasıla açısından en önde ve en sonda gelen ülkeler yer almaktadır.

**Tablo 2.3**  
Kişi Başına Düşen  
Gayrisafi Millî  
Hasıla

**Kaynak:** Pocket  
World in Figures,  
2012 Edition, The  
Economist, s. 26.

En Yüksek Kişi Başına Düşen GSMH			En Düşük Kişi Başına Düşen GSMH		
Sıra	Ülke	GSMH	Sıra	Ülke	GSMH
1	Lüksemburg	105,040	1-2	Burundi Kongo-Kinshasa	160 160
2	Bermuda	88,750			
3	Norveç	79,090	3-4	Liberya Somali	220 220
4	Kanal Adaları	77,130			
5	Katar	69,750	5	Malawi	310
6	İsviçre	63,630	6-7	Etiyopya Sierra Leone	340 340
7	Danimarka	55,990			
8	İrlanda	51,050	8	Nijer	350
9	Birleşik Arap Emirlikleri	50,070	9	Eritrea	370
10	Hollanda	47,920	10	Myanmar	380
11	ABD	45,990	11	Guinea	410

Kişi başına düşen GSMH kadar kişi başına düşen millî gelir de önemli göstergelerden biridir. Bununla birlikte, bu rakam gelirin nasıl dağıldığını açıklamaz. Genel olarak, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri arttıkça daha adil bir gelir dağılımına doğru ulaşılır. Bu yüzden millî gelir rakamı gelir dağılımı ile birlikte değerlendiril-

melidir. Çoğu zaman pek çok ülkede gelirin eşit dağıldığını söylemek mümkün değildir. Hatta bazı ülkelerde gelir dağılımı eşitsizliği son derece büyüktür. Bu bağlamda uluslararası pazarlamacılar için önemli bir kavram da satın alma gücü paritesidir. Satın alma gücü paritesi, belirli bir ülkede belirli bir birim mal veya hizmetin fiyatını bir başka ülkedeki fiyata eşitleyen döviz kurudur.

**Millî gelir ve gayrisafi millî hasıla kavramlarıyla ilgili daha detaylı bilgi için; Ercan Gegez, Müge Arslan, Emrah Cengiz ve Mert Uydacı tarafından yazılan Uluslararası Pazarlama Çevresi (İstanbul: Der Yayıncılık, 2003) adlı kitabı inceleyebilirsiniz.**



K İ T A P

## Tüketim Modelleri

Belirli bir ülkeye özgü tüketim modellerini açıklayan en önemli teorilerden biri, Engel Kanunu'dur. Engel, aile geliri arttıkça yiyeceğe harcanan para miktarının azalacağını, ev ve evi idame ettirecek harcamaların kabaca sabit kaldığını; buna karşılık, diğer mal ve hizmetlere yapılan harcamaların arttığını belirtmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 2001: 103). Girilecek ülkedeki çamaşır makinası, bulaşık makinası, mikro dalga fırın, DVD player, Blu Ray player, telefon, cep telefonu, bilgisayar gibi ürünlerin sahiplik oranı o ülkedeki harcama davranışı açısından önemli bir gösterge olur. Ayrıca bu ürünlerin sahipliği kadar ne kadar sıklıkla tüketildikleri de önemlidir. Örneğin Türkiye'de otomobiller neredeyse hurdaya dönene kadar yıllarca kullanılırken ABD'de bir kaç yıl içinde otomobil değişikliği yapılmaktadır. Bu açıdan her ürün için farklı ülkelerde yenileme talebi farklılık göstermektedir.

Ülkedeki enflasyon oranı da bireylerin satın alma gücünü doğrudan etkileyen etmenlerden biridir. Enflasyon arttıkça özellikle belirli ürün grupları için talep azalabilir. Tüketiciler duygusal kararlardan çok rasyonel ve ekonomik kararlar vermeye zorlanabilirler.

## Ödemeler Dengesi

Ülkelerin birbirleriyle ticaretlerinde nakit ödemedi, hibeye, ihraç edilen ürünlerden ithal edilen ürünlere kadar pek çok işlem kalemi ortaya çıkar. Söz konusu tüm bu durumlar ülkeye para akışına ve ülkeden para çıkışına yolaçar. Bir ülkenin uluslararası finansal işlemlerinin kaydını tutan hesaplar sistemine ödemeler dengesi denir. Ödemeler dengesinde bir tarafta ülkenin diğer ülkelere alacakları, diğer tarafta diğer ülkelere ödemeleri yer alır (Ghauri ve Cateora, 2010: 38). Ödemeler dengesinde cari işlemler, sermaye hesabı ve resmî rezerv hesabı olmak üzere üç farklı hesap bulunur. Bunlar içinde uluslararası ticaret açısından önem arzedeni cari hesaptır.

## Döviz Kurları

Uluslararası pazarlama faaliyetleri değişik ülke paralarıyla gerçekleşir. Hedeflenen dış pazardaki para biriminin ulusal para biriminden daha değerli olması veya daha az değerli olması bu pazarlarda faaliyet gösteren uluslararası işletmeciler açısından farklı uygulamaları gündeme getirebilmektedir. İstikrarsız ekonomik yapıların bir sonucu olan istikrarsız ulusal paralar neticesinde, uluslararası işletmeciler Amerikan doları veya euro gibi daha istikrarlı olan güçlü para birimleriyle çalışmayı tercih etmektedir (Gegez ve diğerleri, 2003: 49).

Döviz kurları bir ülkenin ürünlerinin dış pazarda alıcı bulmasını oldukça etkiler. Parasının değeri düşük olan ülkelerde ihracat ucuzlarken ithalat pahalılaşır. İhracat fiyatlarının ucuz olması dış ülkelerde talebi artırır. Bir ülkenin parasının değerini düşürmesi işlemine devalüasyon adı verilir. Devalüasyon ihracat artışı sağlamakla beraber, yerel tüketicilerin satın alma gücünü azaltıcı bir etki yaratır. Bunun tam tersi olan paranın değerinin artırılması ise revalüasyon olarak adlandırılır.

Uluslararası pazarlamacılar döviz kuru belirsizliğinin (volatilitésinin) yüksek olmasından çok istikrar arzu ederler. Bu sayede işletmeler finansal olarak önlemlerini görebilme şansına sahip olurlar.

## Altyapı

Bir ülkenin altyapı olanakları o ülkede faaliyet göstermek isteyen pazarlamacılar için de oldukça önemlidir. Altyapı olanaklarının başında iletişim olanakları gelir. Ülkedeki telefon sayısı, medya olanakları, İnternet altyapısı iletişim olanakları değerlendirilirken bakılan bazı göstergelerdendir. İletişim olanakları kadar önemli olan bir diğer konu da ulaştırma olanaklarıdır. Ülkedeki kara yolları, demir yolları, hava yolları ve su yollarının durumu, limanların yeterliliği, araba ve otobüs sayısı, lojistik altyapısı, boru hatlarının varlığı gibi değişkenler ulaştırma olanaklarının değerlendirilmesinde önem taşır. Tablo 2.4'te dünyada en uzun demir yollarına sahip ülkelerin listesi yer almaktadır. Ülkenin enerji altyapısı da o ülkede faaliyet gösteren yabancı işletmeleri etkiler. Özellikle doğrudan yatırım yaparak girilecek ülkelerdeki enerji üretimi fabrika yeri seçimini ve hatta doğrudan yatırım yapıp yapmama kararını bile etkiler. Enerji üretimi kadar, kişi başına düşen enerji tüketimi, çelik ve çimento tüketimi ülkenin gelişmişlik göstergelerinden biridir.

Ülkelerin enerji kullanımını gelişmişlik seviyelerinin önemli göstergelerinden biridir.

**Tablo 2.4**  
En Uzun Demiryolu Ağı ('000 Km.), 2010)

**Kaynak:** Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist, s. 75.

Sıra	Ülke	Km. (000)
1	ABD	228.5
2	Rusya	85.3
3	Çin	65.5
4	Hindistan	63.3
5	Kanada	58.3
6	Almanya	33.7
7	Fransa	33.6
8	İngiltere	31.5
9	Brezilya	29.8
10	Meksika	26.7
20	İsveç	10.0
21	Türkiye	9.6
22	Çek Cumhuriyeti	9.5

## İklim ve Topografya

Girilecek dış pazarların coğrafi koşulları uluslararası pazarlamacıları etkiler. Bazen Çin, ABD gibi geniş yüz ölçümüne sahip ülkeler içindeki farklı bölgelerde bile iklim koşulları çok farklılık gösterebilir. Bölgenin fiziksel yapısı, iklimi ve topografik koşulları pazarlamacıları yakından ilgilendirmektedir. Örneğin yükseklik, nem ve sıcaklık gibi iklim koşulları, bölgede yer alan ham madde kaynakları vs. ülkenin ekonomik gelişmesinde önemli etkilere sahipken aynı zamanda pazar potansiyeli yaratıp yaratmamasında da etkili olabilir (Chee ve Harris, 1998, 115):

- Latin Amerika ve Uzak Doğu ülkelerinde tropikal iklimlerin varlığı bu ülkelerin diğer dünya pazarlarına tropikal meyve ve sebze yetiştirip ihraç edebilmeleri için avantaj teşkil eder.
- İklim tüketim modelleri ve ihtiyaç duyulan ürünler üzerinde belirleyici olabilir. Örneğin Orta Doğu ülkeleri gibi sıcak iklimlerde klimaya ihtiyaç duyulacaktır.
- İklim koşulları ürünlerin ambalaj ve dağıtımını da etkiler. Örneğin, elektrikli ürünler nemli iklim koşullarında özel koruma ve ambalajlama gerektirir.

Bir ülkenin nehirler, dağlar, ormanlar gibi topografik koşulları da sadece doğal kaynak oluşturmakla kalmaz aynı zamanda turizm için potansiyel yaratır. Örneğin son dönemlerde Karadeniz Bölgesi'nde doğa temalı turizm önem kazanmaya başlamıştır. Topografya aynı zamanda pazarlama karmasını da etkiler. Japonya gibi dağlık ve adalardan oluşan ülkelerde işletmeler önemli dağıtım sorunları yaşamak durumunda kalabilirler. Bu gibi ülkelerde kara ve deniz taşımacılığının mutlaka birarada kullanılması gibi bazı lojistik zorluklar ortaya çıkabilir.

## DÜNYA EKONOMİSİNE YÖN VEREN KURULUŞLAR

Dünya ekonomisine yön veren kuruluşların başında 1944 yılında kurulmuş olan Dünya Bankası gelir. Bankanın temel görevi yoksullukla mücadele etmektir. Dünya Bankası; çevre koruma, özel sektörde iş geliştirmeyi teşvik etme, yatırımları teşvik edecek makroekonomik çevre yaratmak için yapısal reformları teşvik etmek gibi amaçlarla faaliyet gösterir (McAuley, 2001: 24).

Uluslararası ticaret için önemli olan bir diğer kurum Dünya Ticaret Örgütüdür (WTO). Dünya Ticaret Örgütü (Şekil 2.1) 1995'te GATT'ın (Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması) devamı olarak gündeme gelmiş olup İsviçre'nin Cenevre kentinde yerleşik olarak faaliyet göstermektedir. Özellikle ticari müzakereler için forum oluşturma, ticari anlaşmazlıkları giderme, ülkelerin ticaret politikalarını izleme, gelişmekte olan ülkeler teknik yardım ve eğitim hizmetleri verme, diğer uluslararası kurumlarla iş birliği yapma gibi amaçları vardır (McAuley, 2001: 25). Bu bağlamda ticari problemler yaşandığında üye ülkeler Dünya Ticaret Örgütü kapsamında çözüm arayışlarına giderler. Türkiye de Dünya Ticaret Örgütü üyesidir. Dünya ekonomisindeki belirleyici gücüne rağmen, Çin Dünya Ticaret Örgütüne ancak 11 Aralık 2001'de üye olmuştur. Özellikle küreselleşme karşıtlarınca Dünya Ticaret Örgütü toplantıları zaman zaman farklı ülkelerin ve farklı çıkar gruplarının çatışan amaçları doğrultusunda protestolara sahne olmaktadır.

Şekil 2.1

Dünya Ticaret  
Örgütü İnternet  
Sayfası



**Kaynak:** [www.wto.org](http://www.wto.org) (Erişim Tarihi: Haziran 2012)

Uluslararası Para Fonu küreselleşme karşıtlarından önemli eleştiriler almaktadır.

1945 yılında Bretton Woods Konferansı sonucunda kurulan Uluslararası Para Fonu (IMF), uluslararası parasal iş birliğini geliştirmek, uluslararası ticaretin dengeli bir şekilde gelişimini sağlamak, döviz kuru istikrarını sağlamak, çok taraflı ödemeler sisteminin tesis edilmesine yardımcı olmak, ödemeler dengesi zorlukları yaşayan üyelerine genel kaynaklarının geçici olarak kullanımını sağlamak, üye ülkelerinin ödemelerine ilişkin dengesizlikleri ve ödeme sürelerini takvime bağlayarak kısaltmak gibi hedefler taşıyor (McAuley, 2001: 27).

Şekil 2.2

Uluslararası Para  
Fonu



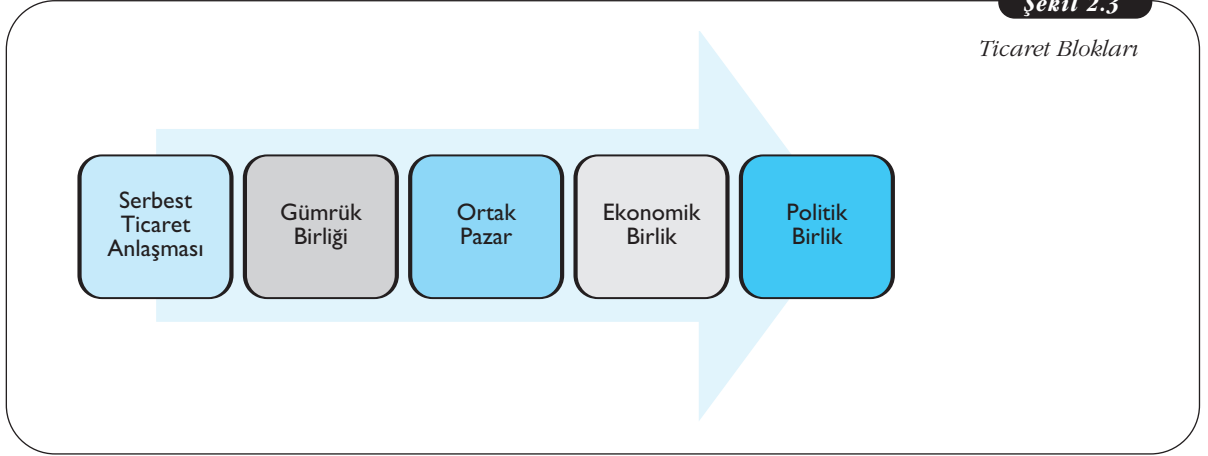
## TİCARET BLOKLARI

Ticaret bloklarının temel amacı içerdiği ülkeler arasında gümrük tarife engellerini indirerek ve iş gücü, sermaye, teknoloji dolaşımını sağlayarak uluslararası ticareti ve bütünleşmeyi arttırmaktır. Soldan sağa doğru artan bütünleşme seviyelerine göre ticaret blokları Şekil 2.3'te görüldüğü üzere beş ana grupta incelenebilir:



Şekil 2.3

Ticaret Blokları



- **Serbest Ticaret Anlaşması:** Serbest ticaret anlaşması ticaret blokları içinde en basit olanıdır. Temel olarak, anlaşmaya imza atan ülkeler arasında ticaretin serbestleşmesi ilkesine dayanır. Anlaşmaya imza atan ülkeler arasında mal ve hizmetler serbestçe dolaşırken her bir ülke anlaşma dışında kalan üçüncü ülkelere karşı kendi gümrük tarifelerini bağımsız bir şekilde belirler. 1989 yılında ABD ve Kanada arasında imzalanan Serbest Ticaret Anlaşması'na 1994 yılında Meksika'nın da dahil olmasıyla Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) adını alan söz konusu anlaşma bu düzeydeki ticaret blokları için en önde gelen örneklerden birini oluşturmuştur.
- **Gümrük Birliği:** Gümrük Birliği, serbest ticaret anlaşmasını da kapsayan, yani üye ülkeler arasında ticaretin serbestleşmesine olanak veren ancak bununla birlikte üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarife sistemi getiren bir ticaret blokudur. Gümrük birliğinde üçüncü ülkelere ortak gümrük tarifi ile serbest ticaret anlaşması bir adım öteye taşınmış olur. Türkiye'nin Avrupa Birliği ile imzalamış olduğu anlaşma Gümrük Birliği anlaşmasıdır.
- **Ortak Pazar:** Ortak pazar anlaşmaya dâhil ülkeler arasında tarife engellerinin kalktığı, anlaşma dışında kalan üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifesinin uygulandığı ve bütün bunlara ilave olarak anlaşmaya taraf olan ülkeler arasında iş gücü ve sermaye dolaşımının serbest olduğu ticaret bloku türüdür.
- **Ekonomik Birlik:** Ekonomik birlik serbest ticaret anlaşması, gümrük birliği ve ortak pazarın tüm özelliklerini, bir başka deyişle, üye ülkeler arasında gümrük tarifelerinin kaldırılması, üçüncü ülkelere karşı ortak bir gümrük tarifeleri seti ve üye ülkeler arasında iş gücü ve sermaye hareketliliğini içerir. Bütün bunlara ilave olarak ülkelerin ekonomik kararlarında, mali politikalarda, vergilendirmede uyumlaştırma sağlanır. Avrupa Birliği ekonomik birlik için en güzel örnektir. Avrupa ülkelerinde ortak para kullanımı, Avrupa Birliği Merkez Bankası ve benzeri ortak ekonomik yaklaşımlar ekonomik birliğin temel taşlarını oluşturur.
- **Politik Birlik:** Politik birlik, ticaret bloklarının son aşaması olup yukarıda sayılan tüm koşullara ek olarak anlaşmaya imza atan ülkelerin siyasi kararlarda da ortak tutum belirlemesi anlamına gelir. Bu bağlamda, en uç durumlarda ortak ordu, ortak bayrak, ortak dile kadar uzanabilen bir süreçtir.

Ticaret blokları, blok içinde ve blok dışında kalan ülke firmalarını oldukça etkiler. Her şeyden önce, ticaret blokları blok içinde kalan ülke firmaları için geniş pazar fırsatları sunar. Bu sayede blok içi ülke firmalarında önemli ölçek ekonomileri avantajı sağlanabilir. Blok dışı ülke firmaları içinse blok üyesi ülkelerden birinin pazarına girildiğinde, firma blok içindeki diğer ülke firmalarından da rekabetle karşılaşabilir. Bazen ticaret blokları blok dışı ülke firmalarının pazara girişini engellemek için yüksek gümrük tarifeleri uygulayabilirler. Bu gibi durumlarda blok içinde faaliyet gösterebilmek için firmaların blok üyesi ülkelerden birinde doğrudan yatırım yapması gerekebilir. Blok üyesi ülke firmaları da benzer şekilde blok çapında rekabetle karşılaşırken aynı anda blok çapında fırsatlara da erişebilir olacaktır. Bu bağlamda ticaret blokları, gümrük tarifelerinin olmaması nedeniyle sağlanan maliyet tasarrufları temelinde blok içi ülkeler firmalarının blok dışı ülkeler yerine blok üyesi ülkelerle ticaret yaptığı (blok içi ticareti arttırıcı); blok dışı ülke firmalarının da maliyet dezavantajı nedeniyle blok içine girememeleri nedeniyle ticaretlerinin blok dışı ülkelere kaydığı bir ortam yaratır. Elbette ki önemli maliyet avantajı veya yüksek kaliteye sahip olan ya da sınırlı tedarikçilerden biri olan bir işletme blok dışında bile olsa bu özellikleri nedeniyle blok pazarlarına girmede daha rekabetçi olabilir.

SIRA SİZDE



**Türkiye'nin bağlı olduğu herhangi bir ticaret bloku var mıdır? Varsa lütfen belirtiniz.**

Ticaret blokları çok daha geniş bir bölgeden girdi temini sağladığı için blok içi üreticilerin maliyetlerini önemli ölçüde düşürürken aynı bölgede tarifeleri kaldırdığı için önemli bir pazar fırsatı sunmuş olur. Tüketiciler de blok içinde tarifelerin ortadan kalkmasıyla ürünleri daha ucuza satın alma şansına sahip olurlar. Bu durum firmalar için geniş bir pazar daha benzer bir ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejisinin uygulanabilirliğini arttırarak pazarlama stratejilerinde ölçek ekonomisi yaratır.

## KORUMACILIK VE YENİ KORUMACILIK

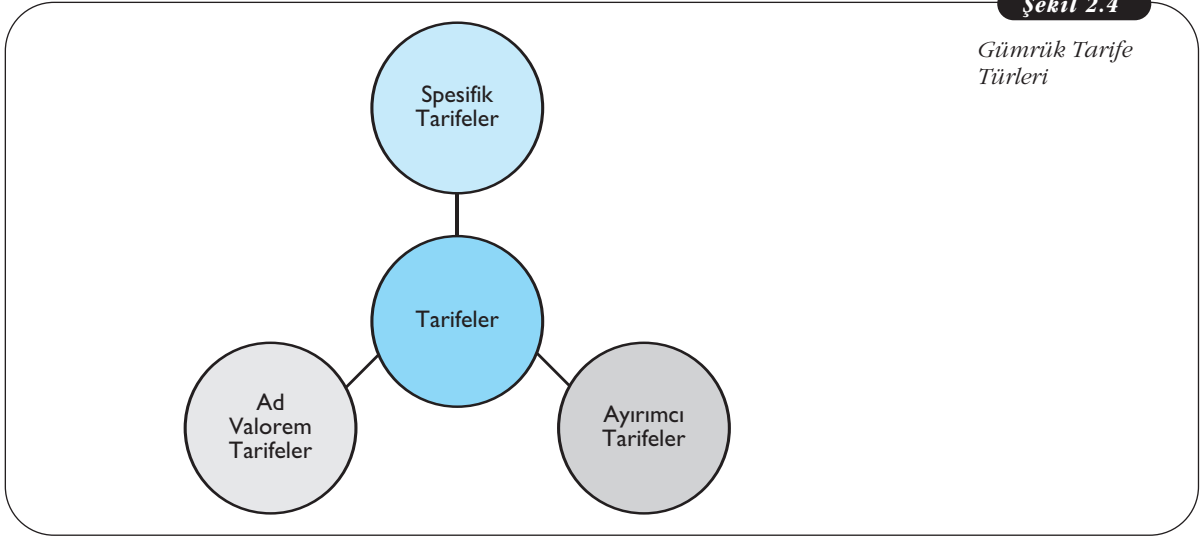
Çağlar boyunca, ülkeler uluslararası ticaret söz konusu olduğunda, yerel işletmelerini yabancı firmaların rekabetinden koruma eğilimi içinde olmuşlardır. GATT ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumların yoğun çabalarına rağmen, korumacılık hareketleri yıllardan beri süregelen bir faaliyet olmuştur.

Korumacılık gerekçeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ghauri ve Cateora, 2010: 39):

- Bebek diğer bir ifade ile yeni kurulan sanayilerin korunması
- İç pazarın korunması
- Paranın yurt içinde kalması
- Sermaye birikiminin teşvik edilmesi
- Yaşam standartları ve reel ücretlerin sürdürülmesi
- Doğal kaynakların korunması
- Düşük ücret düzeyine sahip bir ülkenin sanayileşmesinin sağlanması
- İstihdam düzeyinin sürdürülmesi ve işsizliğin azaltılması
- Millî savunma
- İşletme büyüklüklerinin arttırılması
- Missilleme ve pazarlık gücünün arttırılması

Korumacılık için en temel araç tariflerdir. Tarifeler, ithalat üzerine konan doğrudan vergilerdir. Gümrük tarifeleri üçe ayrılır (Şekil 2.4):

- **Spesifik Tarifeler:** Belirli ürünleri ağırlığına veya miktarına bağlı olarak hesaplanır.
- **Ad Valorem Tarifeler:** Malın değerinin belirli bir yüzdesi olarak hesaplanır.
- **Ayrımcı Tarifeler:** Malın çıkış ülkesi temel alınarak hesaplanır. Daha çok siyasi ve ticari problemlerin olduğu ülkeler için kullanılır.



Gümrük tarifeleri sadece yerel endüstrilere koruma sağlamaz, aynı zamanda ülkeler için önemli bir gelir yaratır. Çoğu zaman ülkeler arasında belirli ürünlerde tarifeler savaşı yaşanır ve ülkeler belirli ürünlerdeki tarife oranlarını arttırarak diğer ülkelere misilleme de bulunurlar.

Bazen üretici firmalar ürünleri tamamlanmadan, demonte hâlde pazarlayarak ithalatçı ülkedeki montaj fabrikalarında bir araya getirmek suretiyle yüksek tarifelerden kaçınmış olurlar.

Özellikle ticaret bloklarının yaygınlaşması ile tarifelerle korumacılık önemini kaybetmeye başlamıştır. Bu bağlamda, tarife dışı engeller gündeme gelmeye başlamıştır. Tarife dışı engeller, tarifeler dışında dış ticareti engelleyen her türlü engeldir. Kotalar, sağlık ve güvenlik yönetmelikleri, standartlar başlıca tarife dışı engeller arasında sayılabilir. Bunların en önemlilerinden biri olan kotalar, belirli bir ülkeye girecek mal miktarının sınırlanmasıdır. Bu sayede ülkeye yerel üreticileri rahatsız etmeyecek ölçüde ürün girişi sağlanır. Bir diğer ticaret engelleyici araç gönüllü ihracat kısıtlamalarıdır. Bazı ülkeler çok fazla ihracat yaptıkları ülkelerin gümrük vergilerini arttırma gibi misilleme tepkisiyle karşılaşmamak için ihracatlarına gönüllü olarak kısıtlama koyarlar. Bununla birlikte gönüllü ihracat kısıtlamalarının çıkış noktası ithalatçı ülkenin baskısıyla başlar. Bu şekilde alıcı ülkeyi fazla rahatsız etmeden ihracat yapmış olurlar. Boykot ise bir ülkenin bir diğer ülkeden ithalat yapmayı yasaklamasıdır. Burada ithalat tamamen yasaklanır. Boykotlar bazen özellikle politik gerekçelerle hükümet temelli olabilirken bazen informal bir şekilde tüketiciden de kaynaklanabilir.

Kotalar gibi açık ve belli tarife dışı engellere ilave olarak pek çok görünmez tarife dışı engelden de bahsetmek mümkündür. Örneğin gümrüklerde yaşanan kasıtlı geciktirmeler, uzun muayeneler vs. görünmez tarife dışı engeller arasında sayılabilir.

Ülkelerin gümrük tarifeleri dışında yapmış oldukları her türlü tarife dışı korumacılık faaliyetine yeni korumacılık adı verilmektedir. Bazen bu tür tarife dışı en-

Korumacılık sadece tarifelerle olmaz. Tarife dışı engeller de hükümetler tarafından bazen tercih edilmektedir.

geller çok ileri noktalara kadar gidebilmektedir. Örneğin gümrük kapılarında katı olarak yetersiz sayıda eleman veya eli ağır elemanları çalıştırarak işleri yavaşlatmak, ürünlerin ülkeye girişlerini sınırlı sayıda gümrük kapısından kabul etmek gibi uygulamalar zaman zaman uygulanan tarife dışı engeller arasında yer almaktadır. Aşağıdaki yazıda özel tüketim vergilerinin cep telefonu ithalatındaki etkilerini görebileceksiniz.

#### **ÖTV düzenlemesi Cep Telefonu İthalatını Azalttı.**



AA muhabirinin dış ticaret verilerinden derlediği bilgilere göre, cep telefonu ithalatı, 2011 yılı genelinde bir önceki yıla göre yüzde 34 oranında arttı. Türkiye'nin geçen yıl 1 milyar 744,3 milyon dolar tutarındaki cep telefonu ithalatı, 2010 yılında 1 milyar 302,1 milyon dolar olarak gerçekleşmişti.

Geçen yıl Ocak-Ekim dönemindeki cep telefonu ithalatı da, bir önceki yılın aynı dönemine göre 467,8 milyon dolar artışla, 1 milyar 479,2 milyona ulaştı. Bu süre içinde cep telefonu ithalatındaki artış oranı, yüzde 46,25'i buldu.

Cep telefonu ithalatı geçen yıl, bazı ithal ürünlerde yapılan ÖTV düzenlemesinden sonra Kasım ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 12,75 gerileyerek, 136 milyon dolar oldu. 2011 Aralık ayında da bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 4,78 düşen cep telefonu ithalatına 129 milyon dolar barıandı.

#### **Kaçak telefonlarda artış oldu**

Mobil İletişim Araçları ve Bilgi Teknolojileri İş Adamları Derneği (MOBİSAD) Genel Sekreteri Abdullah Raşit Gülban, dış ticaret ve cari açığı frenlemek için bazı ürünlerde ÖTV oranlarını arttırdığını batırlattı.

ÖTV artışının cep telefonunda "resmi ithalatı" zayıflattığını savunan Gülban, "Ama altını çizmek gerekir, resmi ithalatı azalttı. Bu arada özellikle başka mecralardan cep telefonları geldi. Kaçak telefonlarda artış oldu" değerlendirmesinde bulundu.

Türkiye'de cep telefonu ithalatının genel ithalattaki payının binde 7-8 düzeyinde olduğunu kaydeden Gülban, "Vergi artışıyla bu ithalatın her tarafını azaltısanız da cari dengede çok önemli bir değişiklik sağlayamazsınız. Bu azalışlar olacaktır ama çok anlamlı bulmuyorum. Bizim, yerli üretimi güçlendirmemiz, ihracatı arttırmamız lazım" yorumunu yaptı.

"İthalatı azaltmak yetmez, üretim ve ihracatı arttırmak gerekiyor" - ARGE'ye dayalı ciddi üretim yapan yerli firmaların doğru teşvik mekanizmalarıyla desteklenmesini isteyen Gülban, şunları söyledi: "Bunların sayısı bir elin parmakları kadar değil ama; doğru teşviklerle artacaktır. Biz yerli üretimi arttıralım. Yerli üretim cep telefonlarını çevre ülkelere rabathkla ibraç edebiliriz. Böylece hem ithalatı azalmış hem ihracatı artmış bir sektör haline gelebiliriz. Böylece cari açığa da pozitif katkı sağlamış olacağız. Bugün zaten bazı ciddi yerli üreticilerimiz cep telefonu ihracatı yapıyor. Yerli üretime teşvikte nokta atışı yapabilirsek, bu ihracatı artırabiliriz.

Vergisel düzenlemeler nedeniyle şu anda üretim ithalattan daha pahalıya geliyor. İlgili firmalar diyor ki, aynı ürünü ithal edersem 5 lira vergi ödüyorum, üretirsem 6 vergi ödüyorum. Bu enteresan bir nokta. Bunların düzeltilmesi gerekiyor. Bir buçuk yıl öncesine kadar cep telefonu üretmeye çalışan iki firmamız üretimlerini durdurmak zorunda kaldı. Zaten bu firmalar Kore ve Çin'deki gibi çok büyük ölçekli üretim yapamıyorlar. Teşvik mekanizmalarıyla üretimlerini artırıp, ihracat yapabilir hâle getirmemiz lazım."

**Kaynak:** "ÖTV Düzenlemesi Cep Telefonu İthalatını Azalttı", <http://ekonomi.milliyet.com.tr/otv-duzenlemesi-cep-telefonu-ithalatini-azaltti/ekonomi/ekonomide-tay/18.02.2012/1504813/default.htm>, (Erişim Tarihi: Haziran 2012)

## Özet



*Dünya ticareti hakkında genel bir bilgiye sahip olmak.*

Dünya ticaretinde artan bütünleşme neticesinde ticaret engelleri ortadan kalkmış ve böylece ülkeler birbirleriyle daha fazla ticaret yapar hâle gelmiştir. Dünya genelinde ticaretin serbestleşmesi devletler arası üye olunan organizasyonlar ile gerçekleşmiştir. GATT (General Agreement on Tariffs and Trade - Tarifeler ve Ticaret Genel Anlaşması) çerçevesinde yapılan düzenlemeler dünya ticaretinin serbestleşmesinde önemli ilk adım olup, 1995'te GATT yerine Dünya Ticaret Örgütü (WTO) geçmiştir. Bunun yanı sıra NAFTA ve benzeri gibi ticaret blokları, bölgesel de olsa ticaretin artık daha kolay ve engelsiz bir şekilde yapılma sürecini hızlandırmıştır.



*Küresel pazarlama çevresinde yaşanan en son gelişmeleri ve bunların işletmeler üzerindeki etkilerini analiz etmek.*

Küreselleşmeyle beraber rekabet ve pazarlama da küresel hâle gelmiştir. Bu bakımdan daha önce hiç potansiyele sahip olmadığı düşünülen pazarlar ve bölgeler teknoloji ve iletişimin de etkisiyle daha önemli hâle gelmeye başlamıştır. Örneğin, günümüzde uluslararası şirketler ham maddelerini, kaynaklarını ve çalışanlarını dünyanın herhangi bir yerinden temin edebilmektedir. Mesela, geçmişte pazar olabileme potansiyeli olmayan pek çok Afrika ülkesi günümüzde yatırımcıların gözdesi olmaya başlamıştır. Ayrıca günümüzde İnternet ve artan iletişim tüketicilerin istedikleri şeyleri bulabilmesine olanak vermiştir. Bu bakımdan, günümüz tüketicisinde dünya çapında alışveriş edebilir noktaya gelmiştir. Bu durum, işletmelerin pazarda fiziksel olarak bulunmadıkları hâlde tüketicilere ulaşabilmelerini sağlamıştır.



*Ülkelerin uluslararası ticaretlerini ne şekilde artırdıkları ve ne şekilde sınırladıklarını açıklamak.*

Günümüz ülkeleri belirli ticaret bloklarına üye olarak ve farklı ülkeler ile ticaret anlaşmaları yaparak ticaretlerini geliştirmeye çalışmaktadır. Avrupa Birliği'nin kuruluş gayelerinin en önemlilerinden bir tanesi de üye ülkeler arası ticareti serbestleştirme düşüncesidir.

Hükûmetler, uluslararası ticareti destekleyebileceği gibi bazı durumlarda yerli üreticiyi ve ekonomiyi korumak amaçlı politikalar da takip edebilir. Hükûmetler gümrük tarifelerini arttırarak, ithalata kota koyarak ve tarife dışı başka engeller ile ticaret sınırlandırıcı aktivitelerde bulunabilirler. Örneğin gümrüklerde yaşanan kasıtlı geciktirmeler, uzun muayeneler vs. tarife dışı engeller arasında sayılabilir.



*Ticaret bloklarını değişik türleriyle tanımlamak ve aralarındaki farkları açıklamak.*

Ticaret bloklarının temel amacı uluslararası ticareti ve bütünleşmeyi arttırmaktır. Ticaret blokları gelişim sürecinde sırasıyla serbest ticaret anlaşması gümrük birliği, ortak pazar, ekonomik pazar, politik pazar evrelerini takip etmektedir. Serbest ticaret anlaşmalarında ülkeler arası mal ve hizmet dolaşımı serbest bir şekilde gerçekleşmekteyken anlaşma dışında kalan üçüncü ülkelere ülkeler kendi gümrük tarifelerini bağımsız bir şekilde belirlemektedir. Gümrük birliğinde bu durum bir adım öteye taşınarak üçüncü ülkelere karşı ortak gümrük tarifesi belirlenmiştir. Ortak pazarda ise anlaşmaya taraf olan ülkeler arasında iş gücü ve sermaye dolaşımı da serbest hâle getirilmiştir. Ortak pazarın sonraki evresi olan ekonomik birlikte ülkeler ekonomik kararlarında, mali politikalarında ve vergilendirmede belirli bir uyum içerisinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Politik birlik ise ticaret bloklarının son aşaması olup yukarıda sayılan tüm koşullara ek olarak anlaşmaya imza atan ülkelerin siyasi kararlarda da ortak tutum belirlemesi anlamına gelmektedir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Ticaret blokları sayesinde aşağıdaki gelişmelerden hangisi **yaşanmıştır**?

- Ülkelerin daha bireysel hareket etmeye başlamaları
- Dünya pazarlarında bütünleşme çabalarında artış
- Global marka sayılarında düşüş
- Ülke ihracatlarında düşüş
- Hepsi

2. Dış pazarlara açılırken girilecek ülkelerin gayri safi milli hâsılası, tüketim seviyeleri ve fiyat ve enflasyon seviyeleri gibi verilerle ilgili her bir pazar için yapılan **analize ne ad verilir?**

- Üretim Analizi
- Pazar Araştırması
- Ekonomik çevre analizi
- İhracat Analizi
- Küresel pazar analizi

3. Aşağıdakilerin hangisi küresel ticaretin artışını teşvik eden **faktörlerden biri değildir**?

- Fazla üretim kapasitesi
- Ticaret ve yatırımlarda liberalleşme
- Kamu tedarik sisteminin dışa açılması
- Planlı ekonomilerden pazar ekonomilerine geçiş
- Yüksek kazançlı arbitraj işlemleri

4. Ürün farklılaştırma, reklam, tutundurma gibi kavramların olmadığı, devletin üretimde söz sahibi olup tüketime karışmadığı **ekonomik sistem hangisidir?**

- Kapitalist ekonomiler
- Sosyalist Ekonomiler
- Karma Ekonomiler
- Kapitalist ve Sosyalist Ekonomiler
- Hiçbiri

5. Tamamıyla coğrafi lokasyondan kaynaklanan bir veya bir kaç ürüne bağlı bir ekonomileri olan **ülkeler ne şekilde sınıflandırılır?**

- Yeni Sanayileşen Ülkeler
- Sanayileşmiş Ülkeler
- Az Gelişmiş Ülkeler
- Hepsi
- Hiçbiri

6. Uluslararası pazarlarda şehirleşme oranı ve pazarlama faaliyetleriyle ilgili aşağıdaki yargılardan hangisi **kesinlikle doğrudur?**

- Şehirleşme oranı arttıkça, pazarlama faaliyetleri daha da zorlaşır.
- Şehirleşme oranı arttıkça, pazarlama faaliyetlerine olan tepki hızlanır ve artar.
- Şehirleşme oranı arttıkça, pazarlama faaliyetlerinin maliyeti satışlardan hep yüksek olur.
- Şehirleşme oranı arttıkça, pazarlama faaliyetleri yeni müşterilere ulaşmada yetersiz kalır.
- Şehirleşme oranı arttıkça reklama gösterilen ilgi de artar.

7. En kapsamlı olan ticaret bloğu **aşağıdakilerden hangisidir?**

- Ortak Pazar
- Politik Birlik
- Gümrük Birliği
- Ekonomik Birlik
- Serbest Ticaret Anlaşması

8. Engel kanunu **nedir?**

- Bir pazara yeni rakiplerin girişini önlemek amaçlı faaliyetler
- Belirli bir ülkeye özgü tüketim modellerini açıklayan bir teori
- Belirli bir ülkede yatırımcılar için ticari engelleri kaldıran uygulama
- Bir ülkenin ihracat ithalat dengesini sağlayan ticaret kanunu
- Ülkeleri kültürel açıdan sınıflayan bir teoridir.

9. Aşağıdakilerden hangisi Uluslararası Para Fonu (IMF)'nin hedefleri arasında **değildir?**

- Döviz kuru istikrarını sağlamak
- Uluslararası parasal işbirliğini geliştirmek
- Ülkelerarası vize muafiyeti anlaşmalarına onay vermek
- Uluslararası ticaretin dengeli bir şekilde gelişimini sağlamak
- Ödemeler dengesi zorlukları yaşayan ülkelere genel kaynaklarının geçici olarak kullanımını sağlamak

10. Uluslararası ticarete korumacılığın gerekçeleri arasında aşağıdakilerden hangisi **yer alır?**

- İç pazarın korunması
- Paranın yurtdışında değerlendirilmesi
- İşletme büyüklüklerinin azaltılması
- Yeni doğal kaynaklara ulaşmak
- Siyasi istikrarsızlık

## Yaşamın İçinden

“

### Dev Yatırım Gümrüğe Takıldı

Hyundai Motor Company Dünya Başkanı Steve S. Yang, bir ihracat limanı olarak gördükleri Türkiye’de daha fazla yatırım yapmayı çok istediklerini, bunun için yoğun çalışma içinde olduklarını, ancak yeni yatırım için yerine getirilmesi gereken en önemli şartın Türkiye’nin Güney Kore ile serbest ticaret anlaşmasını bir an önce imzalaması olduğunu söyledi. Yang, “Türkiye gerçek bir ihracat ülkesi olabilmek için sadece Güney Kore’yle değil, etrafındaki tüm komşularıyla müzakereleri süren anlaşmaları da tamamlayarak, bu ülkelere yapılan ihracattaki gümrük vergisi engellerini de bir an önce aşmalı” dedi.

Türkiye’nin Hyundai için öneminin büyük olduğunu ifade eden Young, ancak bu önemin işe çevrilemediğini kendine has üslubuyla anlattı. Türkiye’nin Güney Kore’yle tıpkı Avrupa Birliği’nin yaptığı ve bu yılın Temmuz ayında yürürlüğe girecek olan Serbest Ticaret Anlaşması yapması gerektiğinin altını çizen başkan, “Türkiye’nin öneminin gerçekten işe dönüşebilmesi için bu anlaşmanın mutlaka imzalanması gerekli dedi. Türkiye’nin Güney Kore’yle gümrüksüz ticaret yapılabilmesinin yollarını açması halinde alacağı yatırımların sayısı ve büyüklüğünün de artacağını dile getirdi.

### Kaynak: “Dev Yatırım Gümrüğe Takıldı”,

<http://ekonomi.haberturk.com/haber/haber/617067-dev-yatirim-gumruga-takildi>, (Erişim Tarihi: Haziran 2012)

”

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Ticaret Blokları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise “Dünya Ticaretine Genel Bakış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Sistemler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Gelir düzeylerine Göre Ülkelerin Ekonomik Açısından Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Nüfus” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Ticaret Blokları” konusunu gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Tüketim Modelleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise “Dünya Ekonomisine Yön Veren Kuruluşlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise “Korumacılık ve Yeni Korumacılık” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

NAFTA dışında diğer bazı serbest ticaret anlaşmaları SAFTA, CEFTA, EFTA ve APTA'dır. 1960 yılında kurulmuş olan EFTA, İzlanda, Norveç, İsviçre ve Lihtens-tayn'ı kapsamaktadır. EFTA Avrupa Birliği ile sıkı ilişkiler içerisinde. SAFTA (Güney Asya Serbest Ticaret Anlaşması), 8 Güney Asya ülkesi (Bangladeş, Hindistan, Maldivler, Nepal, Pakistan, Afganistan, Sri Lanka, Butan) tarafından 2004 yılında kurulmuştur. CEFTA (Orta Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması), Avrupa Birliği üyesi olmayan Doğu Avrupa ülkeleri arasında 1992 yılında kurulmuştur. Bu ülkeler; Arnavutluk, Bosna ve Hersek, Hırvatistan, Makedonya, Moldova, Karadağ, Sırbistan ve Kosova'dan oluşmaktadır. APTA (Asya Pasifik Ticaret Anlaşması), 1975 yılında kurulmuş ve Bangladeş, Çin Halk Cumhuriyeti, Hindistan, Güney Kore, Sri Lanka, Filipinler, Laos ülkelerinden oluşmaktadır.

### Sıra Sizde 2

Nüfus, dış pazarlara açılacak işletmelerin göz önüne aldığı önemli göstergelerden bir tanesidir. Mevcut nüfus pazarın günümüzde barındırdığı potansiyel ve fırsat hakkında bilgi veriyorken potansiyel nüfus pazarın ileride nasıl bir konumda olacağını göstermektedir. Bu bakımdan, uluslararası yatırım kararı alacak olan işletmeler, sağlıklı karar verebilmek için sadece mevcut nüfusu değil, potansiyel nüfusu da düşünmek durumundadır. Örneğin, çocuk doğum oranlarının az olduğu ülkelerde, nüfus yaşlanacağı için orta yaş üstü tüketiciler çoğalacaktır. Bu durum, orta yaş ve üstü bölümlere ürün ve/veya hizmet sağlayan işletmeler için bir fırsat imkânı doğuracaktır.

### Sıra Sizde 3

Türkiye 1992 yılında EFTA ile serbest ticaret anlaşması imzalamış, 1996 yılında ise Avrupa Birliği'ne adaylık çerçevesinde Gümrük Birliğine üye olmuştur.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Burca, S., Fletcher R. ve Brown, L. (2004). **International Marketing: An SME Perspective**, Essex: Prentice-Hall.
- Chee, H. ve Harris, R. (1998). *Global Marketing Strategy*, Financial Times Professional Limited, Great Britain.
- Czinkota M. R. ve Ronkainen, I. A. (2001). **International Marketing**, Sixth Edition, Hartcourt Inc.
- Gegez, A. E., Arslan, F. M., Cengiz E., Uydacı, M. (2003). **Uluslararası Pazarlama Çevresi**. Der Yayınları, İstanbul.
- Ghauri, P. N. ve Cateora, P. (2010). **International Marketing**. Third Edition, The McGraw-Hill Companies, Berkshire.
- Hollensen, S. (2011). **Global Marketing: A Decision Oriented Approach**, Fifth Edition, Pearson Education Limited.
- Keegan, W. J. (2002). **Global Marketing Management**. Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- McAuley, A. (2001). **International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally**. West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd.
- Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist. <http://ekonomi.haberturk.com/haber/haber/617067-dev-yatirim-gumruge-takildi>, Haziran 2012
- <http://ekonomi.milliyet.com.tr/otv-duzenlemesi-cep-telefonu-ithalatini-azaltti/ekonomi/ekonomide-tay/18.02.2012/1504813/default.htm>, Haziran 2012





# 3

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Kültür kavramını, özelliklerini ve kültürü oluşturan unsurları açıklayabilecek,
- Farklı kültürlerin nasıl sınıflanabileceğini değerlendirebilecek,
- Politik  evre unsurlarını tanımlayabilecek,
- Politik çevrenin nasıl analiz edilebileceğini açıklayacak,
- Teknolojik gelişmelerin etkilerini değerlendirebileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Kültür
- Kültürün Unsurları
- Düşük Kontekst (Bağlam)
- Yüksek Kontekst (Bağlam)
- Politik Risk
- Politik Riskte Taraflar
- Politik Risk Analizi
- Teknoloji
- İnternet
- İnovasyon (Yenilik)

## İçindekiler



# Kültürel, Politik ve Teknolojik Çevrenin Küresel Pazarlamaya Etkileri

## KÜLTÜR KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE UNSURLARI

Kültür bir topluma ilişkin öğrenilmiş, paylaşılmış değerler topluluğunu ifade eder ve o toplum insanların davranışlarını, değerlerini tutumlarını, algılamalarını şekillendirir. Kültür dinamik bir süreç arz eder ve zamanla değişime uğrar. Bununla birlikte toplumların günlük hayatına damgasını vurur. Konuşma tarzımız, doğrularımız, yanlışlarımız, değer yargılarımız, giydiklerimiz, yediklerimiz, içtiklerimiz ve benzeri pek çok günlük faaliyetimiz kültürden etkilenir.

İnsanla iç içe olan kültür kavramı hem çalışanları hem de hedefi müşteri insanlar olan firmaları da doğal olarak etkilemektedir. Pazarlamada kültürün etkisi sadece üründe değil, tüm pazarlama sürecinde etkisini gösterir. Ürün tasarımından fiyatlandırma stratejilerine, satış elemanlarının müzakere tarzından reklam mesajlarına, dağıtım kanalı ilişkilerinden pazarlama araştırmalarında anket tasarımına kadar pek çok pazarlama faaliyeti kültürle iç içedir. Pek çok işletme sadece pazarlama stratejilerinde kültürü göz önüne almakla kalmayıp, aynı zamanda farklı ülkelere gidecek personeli için de kültür ağırlıklı eğitimler vermektedir.

Küreselleşen dünyaya rağmen, günümüzde kültürün hâlâ uluslararası pazarlama için bir engel teşkil etmesi paradoks oluşturmakla beraber doğrudur. Bunun temel nedeni, genellikle farklı ülkeler çerçevesinde değerlendirdiğimiz uluslararası pazarlama kavramına karşılık, kültürün ülkelerle ve siyasi sınırlarla kısıtlanamayacağı ve aynı ülke içinde bile kültürün farklılıklar gösterebileceğidir. Kanada'da birçok yerde İngilizce konuşulurken, Quebec bölgesinde Fransızca'nın hakim olması buna örnek oluşturabilir. Bu bağlamda, kültür hâli hazırda uluslararası pazarlamacılar için göz ardı edilmeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yapılabilecek birtakım hatalar, işletmelere düzeltilmesi uzun yıllar gerektiren sonuçlar yaratabilir.

## Kültürün Özellikleri

Kültürün temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

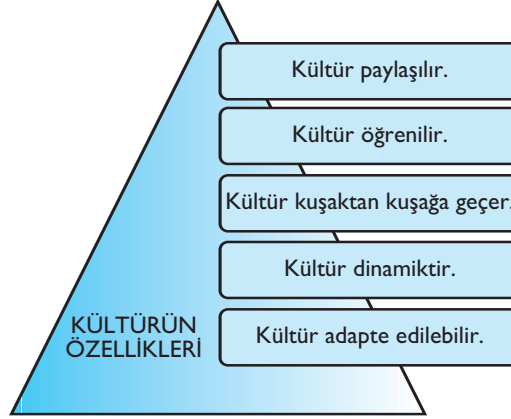
- **Kültür paylaşıldır.** Kültür belirli bir toplumu oluşturan bireylerce paylaşılır. Toplumlar kendi kültürlerini birbirleriyle beraber yaşamaktan ve paylaşmaktan hoşlanırlar. Bu paylaşım kültürel değerlerin kişilerce beraber yaşanması ve birbirlerine aktarılmasıyla pekişir.
- **Kültür öğrenilir.** Kültür sosyalleşme ve yabancı kültürü benimseme (acculturation) ile öğrenilir. Sosyalleşme ile kişinin ailesinden, okuldan, çevre-

sindeki diğer sosyal kurumlardan öğrendiği değer ve normlar kastedilmektedir. Kültürel öğrenmenin ikinci yolu olan yabancı kültürü benimseme ise yabancı kültürden öğrenme ve benimseme anlamına gelir. Örneğin, pek çok Türk işletmesi, tarihimiz boyunca yabancı olduğumuz ticaret (ve pazarlama) işini Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı firmalardan da öğrenmiştir. Bireysel anlamda kişi yaptığı davranışlara karşılık gördüğü takdir veya yer-giden ders olarak kültürünü öğrenir.

**Şekil 3.1**

*Kültürün Özellikleri*

**Kaynak:** Yazar tarafından geliştirilmiştir.



- Kültür kuşaktan kuşağa geçer. Kültür aile bireyleri, sosyal kurumlar ve benzeri araçlarla kuşaktan kuşağa formal veya informal olarak aktarılır.
- Kültür dinamiktir. Kültürde genel olarak zamana yayılı ve yavaş değişimler gözlenir. Bu değişimler genellikle kuşaklar karşılaştırdığı zaman daha belirgin olur. Bununla birlikte, bazen dışsal baskılarla toplumlar önemli kültürel değişimler yaşayabilirler. Zaman zaman hükümetler (İran’da Şah sonrası yaşananlar gibi) ve zaman zaman da işletmeler tarafından kültürel değişimler bilinçli ya da bilinçsiz olarak dayatılabilir.
- Kültür adapte edilebilir (uyarlanabilir). Farklı kültürlerle etkileşim sonucunda kültürel benimsenme aşamasında benimsenen kültürel değerlerin bazen aynen alınmak yerine, adapte edilerek alındığı görülebilir. Toplumlar farklı kültürlerden aldıklarını kendilerine uyarlayarak alma yoluna gitmektedirler.

Belirli bir kültür, milliyet, din, dil, yaşam tarzı, ırk, coğrafi bölge gibi özellikler temelinde daha homojen özelliklere sahip birtakım alt kültürleri barındırabilir. Örneğin, Almanya’da yaşayan Türkler Almanya için bir alt kültür hâline gelmişlerdir.

### Kültürün Unsurları

Kültür, çok geniş bir kavram olup değişik unsurların birbiriyle ilişkisi sonucu ortaya çıkar. Kültürün unsurları aşağıdaki gibidir (Bkz. Şekil 2):

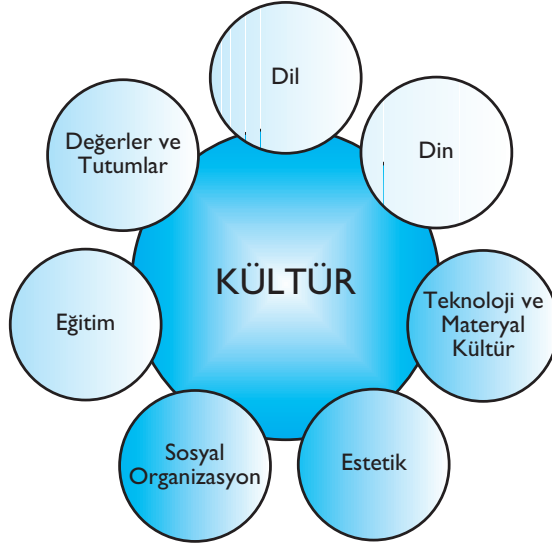
- **Dil:** Dil, kültürü oluşturan onu ifade edebilen en önemli unsurlardan biridir. Bazı ülkeler dil açısından homojen bir yapı sergilerken, diğerlerinde daha heterojen (türdeş olmayan) bir yapı, bir başka deyişle çok fazla sayıda lehçe vs. vardır. Ayrıca bir ülkenin resmî dili o ülkede o dilin konuşulduğu anlamına gelmeyip, bir ülkede birden fazla dilin yaygın bir şekilde konuşulduğu da görülebilir. Örneğin, Kanada’da bölgesel olarak İngilizce ve Fransızca yaygın olarak konuşulmaktadır.

Dünya ülkeleri için sadece 100 kadar resmî dil bulunmasına rağmen, dünya çapında 3.000 civarında dil konuşulmaktadır (Bradley, 2005: 87).

**Şekil 3.2**

*Kültürün Unsurları*

**Kaynak:** Yazar tarafından geliştirilmiştir.



Sözlü iletişimde iletilen mesaj kültürden aşağıdaki noktalarda etkilenir (Burca, Fletcher ve Brown, 2004: 78):

- Mesajı kimin kime gönderdiği
- Hangi mesajın iletildiği
- Mesajın nasıl iletildiği
- Mesajın nerede iletildiği
- Mesajın ne zaman iletildiği
- Mesajın neden iletildiği

Bir kültüre ait belirli kavramlara ilişkin o dilde yer alan kelimelerin sayısı, o kültürde o kavrama ilişkin önemli ipuçları verir. Örneğin, Eskimoların dilinde karla ilgili çok sayıda kelime mevcutken, Afrika'da yaşayan bazı kabilelerde inekle ilgili çok fazla kelime mevcuttur. Dil kavramı sadece yazı diliyle değil sözlü dil ve beden diliyle de ilişkilidir. Yazı dili kültürleri anlamada yeterli değildir. Belirli bir yabancı dili bilen bir kişinin, o dilde çok rahat bir şekilde iletişim kurabileceğini söylemek her zaman mümkün olmayabilir. Bunun temel nedeni, iletişimin sadece sözlü değil sözsüz olarak da yapıyor olmasıdır. Bu bağlamda beden dili önem kazanır.

Beden dili, göz kontağı, mimikler, el hareketleri gibi sözsüz iletişim araçları düşünüldüğünün aksine en az sözlü iletişim kadar önemli kavramlardır. Aynı kültüre mensup kişiler birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları sözsüz iletişimi algılayabilirken, başka kültürlerden insanlarla konuşurken kullanılan sözsüz iletişimi anlamayabilir, daha da kötüsü yanlış anlayabilirler. Özellikle yüksek kontekst (bağlamlı) kültürlerde sözsüz iletişimin önemi daha da artar. Bu kültürlerde, bireyler sözlü ve doğrudan mesajlar vermekten çok, sözsüz ve dolaylı mesajlar vermeyi tercih ederler. Buna karşılık, düşük kontekst (bağlamlı) kültürler, sözsüz mesajları algılamak yerine sözlü ve doğrudan mesajlar üzerine yoğunlaşırlar. Bu noktada, kültürel problemler ortaya çıkar (Gegez ve diğerleri 2003: 102). Örneğin, Japonya gibi ülkelerde karşı tarafı rencide etmemek için genellikle "Hayır" denmez,

“Evet” denir. Ancak bu “Evet” kelimesi söylenenin kabul edildiği anlamına gelmeyip “söylediklerinizi anladım” anlamını taşır. Dil kavramı özellikle marka isimlerinde önem kazanır. Örneğin, ünlü Alman markası “Fakir” Türkçede marka ismi olarak olumlu bir ifade içermemektedir. Yine klasik bir örnek Chevrolet’in Nova markasıdır. “No va” İspanyolcada “gitmeyen” anlamına gelmektedir.

- **Din:** Başta Müslümanlık, Hristiyanlık, Hinduizm, Budizm gibi büyük dinler olmak üzere dünyada çok sayıda din vardır. Bazı ülkelerde var olan laik sistemin aksine, bazılarında din hükümetler üzerinde etkili olabilir. Din özellikle bu tür ülkelerde tüketim davranışlarından kadının toplumdaki rolüne, insanların hayata bakışına kadar her alanda etkili olur. Belirli yiyecekler birçok dinde yasaklanmıştır. Dini bayramlar, her din için farklı zamanlarda tatiller sunar. Bu bağlamda, pazarlamacıların faaliyet gösterdikleri ülkelerde dinin etkisini dikkate almaları, o din için saygısızlık olarak algılanabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmalıdırlar. Dinler özellikle tabular, renkler, felsefi sistemler ve dinî tatiller gibi kültürel nosyonları biçimlendirirler. Örneğin, İslam toplumlarında domuz eti haramdır. Benzer şekilde, kadının toplumdaki yeri dinden etkilenir. Orta Doğu ülkelerinde kadınlarla anket yapmak, onlara ulaşabilmek pek kolay olmayabilir. Bu yüzden kadının biraz daha geri planda kaldığı toplumlarda genellikle kadın anketörler kullanılır. Batıl inançlar da toplumda belirli ürünlerin benimsenmesinde etkili olabilir. Örneğin belirli sayıların uğursuz olduğu düşüncesi, belirli renklerin ölüm gibi olumsuz kavramları çağrıştırması, ürünlerin tasarım ve sunumunu etkileyebilir.
- **Teknoloji ve Materyal Kültür:** Materyal kültür ve teknoloji insanların yarattığı alet, makine, bina ve araç gibi nesnelere ilişkilidir. Materyal kültür bir toplumdaki teknoloji ve estetikten etkilenir. Örneğin, elektrikli diş fırçaları Batı ülkelerinde kabul görürken, gelir düzeyinin düşük olduğu ve halkın giyim ve yiyeceğe para bulmakta zorlandığı ülkelerde israf sayılır (Bradley, 2005: 88).
- **Estetik:** Estetik değerler kültürlere göre değiştiğinden ürünlerin tasarımında etkili olur. Renklerin algılanması, güzel kavramı gibi olgular her kültürün estetik değerlerinden etkilenir. Örneğin, Afrika’da bazı kabilelerde boyuna geçirilen halkaların bunu taşıyan kişiye daha güzellik verdiği kabul edilir. Yine bazı kabilelerde dişler ne kadar sarı ise o kadar çekici olduğu düşünülür. Batı toplumlarında bu örnekler estetik olarak kabul edilmez. Bu yüzden, ürünün renginden ambalajın şekline, reklamdaki fon müziğine kadar pek çok konu estetikle ilişkilidir.
- **Sosyal Organizasyon:** Sosyal sınıflar, aile kadın ve erkeğin toplumdaki rolü vs. kültürden kültüre farklılık gösterir. Her kültürde belirli sosyal sınıflar mevcut olup bunların satın alma davranışları farklıdır. Ayrıca bir kültürde ailenin rolü de önemlidir. Her şeyden önce aile kavramı kültürlere göre farklılaşır. Batı toplumlarında aile dendiğinde anne baba ve çocuktan oluşan çekirdek aile akla gelirken, bazı Orta Doğu ülkelerinde amca, teyze, dayı gibi diğer akrabalar da aile içinde sayılır. Küçüklerin bayramlarda büyüklerini ziyareti, vs. sosyal organizasyon kapsamında değerlendirilir. Belirli bir ürünün reklamında yer alan kişilerin, reklam filminde nasıl bir rol üstlendiği sosyal organizasyonla çok ilişkilidir. Bazı toplumlarda her bir bireyin (anne, baba, çocuk vs.) üstleneceği roller o toplumdaki sosyal organizasyon yapısından etkilenir. Ayrıca bazı toplumlarda akrabaları kayırmak anlamına gelen nepo-

tizm son derece kabul edilemez bir davranışken, başka toplumlarda akrabaları kayırmama ayıplanacak bir davranış olarak görülür.

- **Eğitim:** Eğitim, formal eğitim ve informal eğitim olmak üzere ikiye ayrılabilir. Formal eğitim okullarda verilirken informal eğitim aile gibi kurumlarda verilir. Bazı toplumlarda eğitimli insan sayısı çok fazla iken diğerlerinde düşük olabilir. Eğitime bakış kültürden kültüre cinsiyet bazında da farklılık gösterir. Örneğin, bazı Orta Doğu ülkelerinde kız çocukların eğitimi gereksiz görülmektedir. Türkiye’de “Haydi Kızlar Okula” sosyal kampanyası ile çok sayıda kız çocuk eğitim alma şansına erişmiştir. Türkiye’de son dönemlerde yüksek lisans ve doktora eğitimi giderek önem kazanmaktadır. Her yıl pek çok lisans mezununun daha iyi iş bulabilmek için yüksek lisans ve doktora derecelerini hedeflemeleri dikkat çekicidir. Bir anlamda söz konusu dereceler, iş bulmakta anahtar rolü üstlenmektedir. Oysaki başka birçok ülkede akademik hedefi olmayan pek çok kişinin yüksek lisans ve doktora düşünmediği görülmektedir. Eğitim, uluslararası pazarlamacılar açısından oldukça önemlidir. Örneğin, her şeyden önce belirli bir ülkedeki eğitim durumu, o ülkede eğitim temel alınarak yapılacak bir pazar bölümlendirmesini doğrudan etkileyecektir. Benzer şekilde, bir ülkedeki okuma yazma oranı ambalaj ve etiketleme gibi konuları etkilerken; ülkedeki eğitim seviyesi tutundurma stratejileri kapsamında verilecek mesajların içeriğini ve verilme şeklini de etkiler. Eğitimli tüketicilerin işletmelerin davranışlarını sosyal ve etik açıdan daha fazla sorgular bir tutum takınmaları da göz ardı edilmemelidir.
- **Değerler ve Tutumlar:** Belirli bir toplumun değer ve tutumları da kültürden etkilenir. Örneğin Türkiye’de bir toplantıya 15 dakika geç kalmak trafik bahanesiyle sorun çıkarmazken, bazı Batı ülkelerinde bu durum saygısızlık olarak algılanır. Zaman, yaş, eğitim ve statü gibi faktörlere ilişkin kültürden kaynaklanan tutumlar belirli bir kültürde faaliyet gösteren firmalar üzerinde etkili olabilir (Gegez ve diğerleri 2003: 109).

## KÜLTÜRLERİN SINIFLANDIRILMASI

Dünya yüzeyindeki farklı kültürleri sınıflamak için yapılan çeşitli çalışmalar vardır. Aşağıda farklı kültür sınıflamaları yer almaktadır.

### Yüksek ve Düşük Bağlı (Kontekst) Kültürler

Kültürler, yüksek ve düşük bağli olarak ikiye ayrılabilir. Yüksek bağli kültürler ima kültürleridir. Burada düşünceler, açık açık ifade edilmek yerine ima edilerek aktarılmaya çalışılır. Sözlü mesajda çok az bilgi iletilir ve kelimeler yerine beden dili daha önem kazanır. Düşük bağli kültürlerde ise düşünceler doğrudan ifade edilir. Kuzey Amerika ülkeleri düşük bağli kültürlere örnek olarak verilebilirken, Güney Amerika ülkeleri yüksek bağli kültüre örnek oluşturur. Yüksek bağli kültürlerde belirli bir isteğe doğrudan “hayır” demek kabul edilmeyebilir. Örneğin yukarıda da bahsedildiği üzere Japonlar genellikle belirli bir isteğe “Evet” deseler bile bu cevap bu durumu kabul ettikleri anlamına gelmez. Sadece “söylediğinizi anladım, durumu değerlendireceğim” anlamını taşır. Yüksek bağli kültürlerde karşı tarafın “Hayır” cevabıyla rencide edilmemesi önem taşır.

**Tablo 3.1**

*Yüksek ve Düşük Bağlamlı (Kontekst) Kültürler*

**Kaynak:** Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, Prentice-Hall International, Inc. 2002, s. 73 ve Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*, Fifth Edition, Pearson Education Limited, s. 238'den uyarlanmıştır.

Faktörler/Boyutlar	Yüksek Bağlam ( Kontekst)	Düşük Bağlam (Kontekst)
Avukatlar	Az önemli.	Çok önemli.
Kişinin Sözü	Kişiyi bağlar.	Güvenilmez. Yazılı güvence istenir.
Mesafe	Konuşma mesafesi çok yakındır.	Kişiler belirli bir mesafeden konuşur.
Müzakere	Uzun sürelidir. Taraflar birbirini tartar.	Kısa sürelidir.
Yemek Yeme	Sosyal olaydır.	Zorunluluktur.
Zaman Bilinci	Esnek, görecelidir.	Doğrusal, kesindir.
Aile ve Arkadaşlar	Genişletilmiş aile ve yaşlılar önemlidir.	Çekirdek aile, gençlik önemlidir.
İş/Çalışma Alışkanlıkları	İlişki yönlüdür.	Anlaşma yönlüdür.
Örnek Ülke/Bölge	Japonya, Orta Doğu.	ABD, Kuzey Avrupa.

SIRA SİZDE



**Kültürün en önemli unsurlarından biri olan dil, işletmeleri dış pazarlara girerken nasıl etkiler?**

### Kendini Referans Alma Kriteri

Kendini referans alma kriteri, uluslararası pazarlamacıların pazarlama faaliyetlerinde kendi değer yargılarını ve kültürlerini referans alıp, diğer kültürlerle ilişkin değerleri ve anlayış farklılıklarını göz ardı etmeleri durumudur. Bundan kaçınma için öncelikle yöneticiler tamamen kendi kültürlerini yansıtan bakış açılarıyla bir karar veya problemi değerlendirdikten sonra, yabancı kültür çerçevesinde bu değerlendirmeleri gözden geçirmeleri ve arada uyumsuzluklar varsa verdikleri kararı bu uyumsuzlukları ortadan kaldıracak şekilde revize etmeleri gerekir.

### Hofstede'nin Kültür Çalışması

Hollandalı antropolog Hofstede, 116.000 IBM firması çalışanı üzerinde bir çalışma yaparak ulusal kültürün boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmaya istinaden kültürün boyutları ve bu boyutlar bağlamında oluşan kültürler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- **Bireysellik - Kolektivism:** Bu boyut kişinin tek başına ya da toplulukla beraber hareket etme davranışını açıklar. Bireyci toplumlarda kişisel başarılar, bağımsızlık vs. daha önemliken kolektivist toplumlarda ekip ruhu, beraber hareket etme, başarı veya başarısızlığı ekip olarak kabul etme daha önemlidir. ABD ve Kanada gibi ülkeler bireysel toplumlarken Çin ve Güney Kore gibi ülkeler kolektivist toplumlardır.
- **Güç uzaklığı:** Güç uzaklığı güçlü ile zayıf arasındaki uzaklığı gösterir. Eşitsizlik üzerine kurulu bir boyuttur. Sosyal katmanlar güç uzaklığını etkiler. Güç uzaklığının yüksek olduğu ülkelerde karar verme gücü tepedeki birkaç kişide toplanmışken; güç uzaklığının düşük olduğu ülkelerde karar verme gücü daha fazla sayıda kişi tarafından paylaşılır. Japonya'da neredeyse herkes orta sınıfta yer alırken Hindistan'da üst katman karar verme ve satın alma gücünün önemli bir bölümünü kontrol altında tutar (Cavusgil, Knight ve Riesenberger 2012: 100).



- **Erillik - Dişilik:** Erillik ve dişilik, belirli bir kültürde eril ve dişil değerlerin ne kadar baskın olduğuyla alakalıdır. Eril toplumlarda rekabet ve başarı daha ön plandayken dişil toplumlarda korumacılık, uyumluluk, arkadaşlık, başkaları için endişe etme gibi değerler ön plana çıkar. Bu yüzden özellikle reklam mesajlarında toplumun erillik ve dişilik düzeyine göre başarı ve materyalistik değerlerin mi yoksa daha duygusal konuların mı ele alınacağı önem kazanır.
- **Belirsizlikten kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma kişilerin risk alma derecesiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan kültürler risk almaktan hoşlanmazlar. Kararlarını verirken her türlü olasılığı düşünmek ve değerlendirmek isterler. Belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan ülkelerde ise yöneticiler daha hızlı karar verme ve risk alma eğilimini taşırlar.
- **Kısa ve uzun vadeye dönüklük:** Kısa veya uzun vadeye dönüklük, toplumların geleceğe dönük planlarında bakış açısını yansıtır. Bazı kültürler uzun vadeli düşünerek hareket ederken bazı kültürlerde kısa vadede sonuç alma eğilimi hakim olabilir. Hofstede'nin çalışmasının bu boyutu yukarıdaki dört boyuta daha sonradan ilave edilmiş olan bir boyuttur.

Hofstede'nin çalışmasının önemli kısıtlamaları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma sadece IBM firması çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu bağlamda kurum kültürünün çalışma sonuçlarına yansımaları kaçınılmazdır. Verilerin 1968-1972 yılları arasında toplanmış olması ve öncelikle uzun vadeye yayılmış olması itibarıyla eleştiriye neden olmaktadır. Bunun dışında, değişen çevresel koşullar düşünüldüğünde, söz konusu çalışmanın yeni verilerle tekrarlanması zorunluluk hâline gelmiştir. Ayrıca veri toplama yöntemi olarak anket yönteminin kullanılmış olması nedeniyle değişik ülkelerde ve değişik dillerde kullanılan anket formunun tercümesinde ve her yerde aynı anlamları taşıyıp taşımadığının garanti edilmesinde sorunlar olabileceği açıktır.

Hofstede'nin kültür çalışması önemli metodolojik kısıtlamalara sahiptir.

## POLİTİK (SİYASİ) ÇEVRE

Uluslararası pazarlarda çalışan bir işletme, her şeyden önce kendi ülkesinin politik çevresinden etkilenir. İşletmenin merkezinin bulunduğu ülkede çıkarılacak yasalar ve benzeri düzenlemelerle işletme faaliyetlerinde kısıtlamalarla karşılaşılabilir. Örneğin, belirli ülkelere ambargo konması, boykot uygulaması veya ihracat kotası gibi hükümet eylemleri işletmelerin faaliyetlerini kısıtlayabilir. Örneğin son dönemlerde Suriye'de yaşanan iç savaş bu gibi ülkelerde faaliyet gösteren işletmeleri en olumsuz şekilde etkileyen bir etmendir. Türkiye'de 2001 krizi sonrasında bankacılık lisansı alan ilk kurum olan Audi Bank Grup CEO'su Samir Hanna, Suriye'de yaşanan krizin işleri nasıl etkilediğine ilişkin olarak "*Suriye'de bir bankada yüzde 50 bissemiz var. Ancak faaliyetler %70 oranında azaldı, faaliyetler uykuya geçti. Bu dönüşüm süreci sonuçlanana kadar böyle devam edecek*" şeklinde beyanat vermiştir (Habertürk, 1 Temmuz 2012, s. 8). Bunun tam tersi bir şekilde, bazen hükümetler dış pazarlara açılmada işletmeleri teşvik edici bir tutum da alabilirler. İşletmelerin dikkat etmeleri gereken bir diğer çevre de girdikleri ülkenin politik çevresidir. Bir işletmenin birden fazla pazarda faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde durum daha da karmaşık hâle dönüşür. Son olarak, genel uluslararası çevre tüm diğer işletmeler gibi dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeleri de etkiler.

Politik çevre ile ilgili en önemli özelliklerden biri, politik çevrenin dinamik olmasıdır. Politik çevre, zamana bağlı olarak farklılık gösterebilir ve bu nedenle periyodik olarak değerlendirilmesinde fayda vardır. Politik çevrenin değerlendirilmesinde en etkili faktörlerden biri ülkelerin politik sistemidir.

**Şekil 3.3**

*Değişik Politik Sistemlere Sahip Ülkelerden Örnekler*

**Kaynak:** Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2012). *International Business: The New Realities, Second Edition*, Pearson Education, Inc. New Jersey, s. 178.

**Totaliter Rejimin Hakim Olduğu Ülkeler**

Küba  
Kuzey Kore  
Bazı Afrika Ülkeleri (Eritre, Libya, Sudan, Ekvator Ginesi, Zimbabve, vs.)

**Sosyalizmin Hakim Olduğu Ülkeler**

Bolivya  
Çin  
Mısır  
Hindistan  
Romanya  
Rusya  
Venezuala

**Büyük Ölçüde Demokratik Ülkeler**

Avustralya  
Kanada  
Japonya  
Yeni Zelanda  
ABD  
Pek Çok Avrupa Ülkesi  
Pek Çok Latin Amerika Ülkesi

Özellikleri itibarıyla bazı noktalarda benzer özelliklere sahip olmakla birlikte politik sistemler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Cavusgil, Knight ve Riesenberger 2012: 177):

- **Totaliter Rejimler:** Totaliter rejimlerde hükümetler kamu ve özel sektöre ilişkin her alanı kontrol altında tutar. Çoğu zaman bir diktatör ve devleti temsil eden bir siyasi parti mevcuttur. Eleştiriye açık olmayan, kolluk kuvvetleri baskısının kendini her alanda hissettirdiği, demokrasiden uzak bir devlet yapısıdır. Eski Çin ve Sovyetler Birliği gibi ülkeler totaliter rejimlere örnek olarak gösterilebilir. Son dönemlerde totaliter rejimler yavaş yavaş etkilerini yitirmeye başlamışlardır. Örneğin, Çin artık totaliter rejimden ayrılarak Kapitalist sisteme doğru yaklaşmaya başlamıştır. Libya'nın Kaddafi dönemi ve Suriye'de Esed totaliter rejimler için güncel örnekler oluşturmaktadır.
- **Sosyalizm:** Özellikle liberalizm karşıtı bir söyleme sahip olan ve özel mülkiyetten çok ortak mülkiyeti öne alan rejimlerdir. Sosyal demokrat rejimler sosyalizme örnek oluşturur.
- **Demokrasi:** Demokrasi, gelişmiş ülkelerin birçoğunda görülen siyasi rejimdir. Temel olarak demokratik rejimlerde özel mülkiyet koruma altına alınır. Ayrıca demokratik toplumlarda hükümet müdahalesi son derece sınırlı olup devlet sadece millî güvenlik, altyapı yatırımları gibi alanlarla ilgilenir.

## Hükümetlerin Dış Ticarete Bakışı

Hükümetlerin dış ticarete bakışları iki temel noktada özetlenebilir (McAuley 2001, 33):

- **Ticareti kısıtlayıcı tutum:** Ticareti kısıtlayıcı tutum alan hükümetler, serbest ticarete karşı genelde olumsuz bir tavır içindedirler. Bu tutum bazen genel olarak yaygın olurken, bazen sektör veya ürün bazında kendini gösterebilir. Hatta bazen kültürden de etkilenebilir. Örneğin, Suudi Arabistan yönetimi kültürel nedenlerden dolayı alkollü içkilerin ithalatına karşı olumsuz bir tavır alabilir. Kimi zaman, kısıtlayıcı tutum ekonomik veya siyasi gerekçelerden kaynaklanabilir. Örneğin, hükümetler vergi gelirlerini arttırmak için gümrük tarifelerini arttırabilirler. Benzer şekilde, kısıtlayıcı tutum politik olarak zıt görüşler içinde olunan ülke ile ticarete yönelik de olabilir. Hükümetlerin ticaret kısıtlayıcı tutumları, sadece gümrük tarifeleriyle değil tarife dışı engellerle de etkili olabilir.

Totaliter rejimler yavaş yavaş azalmaktadır.

- **Ticareti teşvik edici tutum:** Son dönemlerde hükümetlerin ticareti kısıtlayıcı tutumları, genel olarak ticareti destekleyici tutum haline dönüşmüştür. Pek çok ülke 1970'lerde hakim olan ticarete karşı olumsuz tavırlarını, son dönemlerde yabancı yatırımların ülkeye sağlayacağı istihdam artışı, buna bağlı olarak artan gelir ve oy beklentisi nedeniyle olumlu yönde değiştirmişlerdir. Son dönemlerde Türkiye de dahil olmak üzere pek çok devlet başkanı, yurt dışı gezilerine iş adamlarını da götürerek dış ticareti teşvik etmeye çalışmaktadırlar.

**Hükümetlerin dış ticareti teşvik ederken yaptığı çalışmalara örnekler veriniz.**



SIRA SİZDE

2

## POLİTİK RİSK

Politik risk incelenirken işletme ve diğer taraflar arası ilişkiler önem kazanır. İşletmelerin ilişkiler sayesinde politik riski etkileyebileceği taraflar aşağıdaki gibidir (Hollensen 2011, 212):

- **Hükümet:** İşletmeler kendilerini zora sokacak birtakım olumsuz tutumları engellemek amacıyla hükümetleri bu kararlarına ilişkin olarak etkilemek isterler. İşletmelerin hükümetleri etkilemede kullandıkları araçların başında lobi faaliyetleri gelir. Bazen kendileri bazen de lobi firmaları vasıtasıyla işletmeler yabancı hükümetleri kendi lehlerine karar vermek üzere etkilemeye çalışırlar. Bu tür faaliyetlerle işletmelerinin o ülke ekonomilerine katkılarını, istihdam yaratma potansiyellerini vs. anlatarak avantajlı pozisyon elde etmeye çalışırlar. Etik ve yasal olmasa bile bazı firmalar rüşvet yöntemiyle de kendi lehlerine pozisyon almaya çalışmaktadırlar. Sosyal sorumlu pazarlama anlayışı bu tür yaklaşımları onaylamaz. Aşağıdaki Tablo 2'de, en yüksek ve en düşük yolsuzluk algı indeksine sahip ülkeler yer almaktadır. Rüşvet ve yolsuzluk da işletmelerin dış pazarlarda faaliyetlerini olumsuz etkiler.

YOLSUZLUK ALGISI İNDEKSİ (1= En Çok Yolsuzluk/10 En Az Yolsuzluk)					
Yolsuzluk Algısının En Düşük Olduğu Ükeler			Yolsuzluk Algısının En Yüksek Olduğu Ükeler		
Sıra	Ülke	GSMH	Sıra	Ülke	GSMH
1	Danimarka Yeni Zelanda Singapur	9.3 9.3 9.3	1	Somali	1.1
4	Finlandiya İsveç	9.2 9.2	2	Afganistan Myanmar	1.4 1.4
6	Kanada	8.9	4	Irak	1.5
7	Hollanda	8.8	5	Sudan Türkmenistan Özbekistan	1.6 1.6 1.6
8	Avustralya İsviçre	8.7 8.7	8	Çad	1.7
10	Norveç	8.6	9	Burundi	1.8
			10	Angola Ekvator Guineası	1.9 1.9

**Tablo 3.2**

Yolsuzluk Algılama Endeksi (10= En Az yolsuzluk)

**Kaynak:** Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist, s. 65.

**Son dönemlerde dünyada, işletmeleri politik risk açısından etkileyen gelişmelere örnek veriniz.**



SIRA SİZDE

3

Politik riskin azaltılmasında müşterilerin pozitif tutumu firmalara önemli avantajlar sağlar.

- **Müşteriler:** Yerel müşteriler kendileri için önemli ürün ve hizmetleri satan uluslararası firmaları desteklerler. Bir ülkede yerel halkın desteğini almış olan uluslararası firmaların politik riske maruz kalma olasılığı mukayeseli olarak daha az olur.
- **Çalışanlar:** İşletmenin faaliyet gösterdiği yabancı ülke pazarlarında yerel çalışanlarına yönelik olarak önemli bir içsel pazarlama faaliyetinde bulunması o çalışanların işlerini kaybetmemek için ev sahibi hükümet üzerinde önemli baskılar oluşturmaya neden olacaktır. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için işletmenin çalışanlarına karşı adil ve anlayışlı davranması, çok düşük ücret politikaları ve çocuk işçi çalıştırma gibi etik dışı uygulamalarda bulunmaması gerekmektedir. Aksi takdirde işletme kendi çalışanlarını da kendi karşısında bulabilir.
- **Yerel Halk:** Uluslararası işletmelerin çalışma bölgelerine yakın yerlerde ikamet eden yerel halk, söz konusu işletmenin faaliyetlerinden olumsuz etkilendiğini düşünebilir. Bu olumsuz etkiler hava kirlenmesi, temiz su kaynaklarının tahribatı, orman alanlarının yok edilmesi gibi şekillerde kendini gösterebilir. Bu gibi durumlarda işletmeler yerel halkın protestolarıyla karşılaşabilirler.

## Politik Risk Unsurları

Uluslararası pazarlarda politik riskler üç grupta toplanabilir (Hollensen, 2011: 207):

- **Mülkiyet riski:** Mülkiyet riski, işletmelerin dış pazarlardaki mülkiyet haklarını tehdit eden risklerdir.
- **Faaliyet riski:** Faaliyet riskleri işletmelerin faaliyetlerinde kısıtlama yaratacak önemli müdahalelerdir.
- **Transfer riski:** Fonların ülkeler arasındaki akışını engelleyen risklerdir.

Bu bağlamda politik risk oluşturan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hollensen, 2011: 207):

- **İthalat Kısıtlamaları:** Hükümetler, kendi ülkelerinde faaliyet gösteren firmaların ham madde, yarı mamul, makine gibi bazı önemli ürünleri dışarıdan ithal etmelerine kotalar yoluyla kısıtlama getirebilirler. Böylece söz konusu ürünlerin o ülke içinden tedarik edilerek ev sahibi ülke ekonomisine ayrıca katkı sağlanması garanti edilir. Kotalar yüksek gümrük tarifelerinden daha yıkıcı etkiye sahiptirler. Çünkü tarifeler yüksek olsa da maliyet açısından bunları karşılayabilen firmalar hâlâ pazara girebilirlerken, kotada belirli bir mal miktarının üzerinde pazara giriş kesinlikle yasaktır. Ancak söz konusu ürünlerin o ülkede yetersiz oluşu veya kalite problemleri işletmeleri zor durumda bırakabilir.
- **Yerel İçerik Kısıtlamaları:** Bazen ev sahibi ülke hükümetleri, kendi ülkelerinde yabancı firmalarca üretilecek olan ürünlerin en az belirli bir oranda yerel olmasını şart koşabilirler. Böylece özellikle iş gücü ve ham madde açısından yabancı firmaların yerel kaynakları kullanması teşvik edilmeye çalışılır.
- **Döviz Kontrolleri:** Ev sahibi ülke hükümetleri, döviz rezervleri kapsamında birtakım döviz kontrolü uygulamaları getirebilirler. Böylece ithalatçı firmaların ithalat yapabilmek için gerekli döviz miktarı sınırlanmış olduğundan ithalat da sınırlanmış olur.
- **Pazar Kontrolü:** Bazı hükümetler, işletmelerin belirli ülkelerle ticaret yapmalarını kısıtlayabilirler.

- **Fiyat Kontrolleri:** Hükûmetler, belirli ürünler için taban ve tavan fiyat belirleme yoluna gidebilirler. Özellikle ecza ürünleri petrol gibi hassas ürünlerde bu tür fiyat kontrollerine rastlanabilir.
- **Vergi Kontrolleri:** Zaman zaman ev sahibi ülke hükûmetleri, ülkedeki yabancı yatırımcıları etkileyebilecek vergileri yükselterek zarar verici bir atmosfer yaratabilirler. Seçimlerde oy kaybetmemek ve gelir açığını kapatmak için yabancı yatırımcıları etkileyebilecek vergiler özellikle gelişmekte olan ülke hükûmetlerince en pragmatik yollardan biri olarak düşünülmektedir.
- **İşgücü Kısıtlamaları:** Özellikle bazı ülkelerde işçi sendikalarının giderek güçlenmesine paralel olarak, bazı ülkelerde işletmeleri zora sokacak lokavtı engelleme, fabrika kapatmayı engelleme, yönetim kurullarında işçi temsilcilerine yer verme gibi birtakım uygulamalarla karşılaşılabilir.
- **Hükûmet Değişikliği:** Seçimler sonucu veya askerî darbeler sonucu iktidar değişikliği ile yabancı işletmelere karşı olumsuz bir tutuma sahip siyasi partiler, bu işletmeleri zorlayıcı bir atmosfer yaratabilirler.
- **El Koyma:** Yabancılar ait işletmelere ev sahibi hükûmet tarafından el konmasıdır. Özellikle milliyetçi akımların hakim olduğu ülkelerde görülür. Bununla birlikte geçmiş yıllara kıyasla daha az popüler hâle gelmiştir. El koyma durumunda ev sahibi hükûmet, önemli bir değere sahip olmakla beraber bundan sonra ülkeye gelebilecek yabancı yatırımların önünü kesmektedir. Madencilik ve enerji gibi sektörlerdeki yatırımlar el koyma tehlikesine daha fazla açık sektörlerdir.
- **Millileştirme:** Yabancılar ait işletmelerin çalıştığı sektörler, millileştirme hareketiyle o ülke firmalarının hizmet verebileceği sektörlere dönüştürülebilirler. Burada önemli nokta, belirli bir sektörün tamamen yerel firmaların hizmet vereceği sektör hâline dönüştürülmesidir.
- **Yerelleştirme:** Bu durum, belirli bir yabancı işletmenin kontrolünün yavaş yavaş yerel otoritelere veya bireylere devredilmesi anlamını taşır. Örneğin, yönetim kurullarında görev alan ev sahibi ülke vatandaşlarının sayısının zorunlu olarak artırılması bu kapsamda değerlendirilebilir.
- **Savaş:** Politik çevre açısından en ciddi sorunlardan biri savaştır. Bir ülkenin savaş durumunda olması hâlinde o ülke pazarında yer almamak en sağlıklı kararlardan biri olur. En azından bu gibi ülkelerde işletmenin varlıklarını en az riske atacak pazara giriş yöntemleriyle faaliyet göstermek yerinde olacaktır.
- **Terörizm:** Savaş kadar olmasa bile çalışma ortamını rahatsız eden faktörlerden bir diğeri de terörizmdir. Pazara girilecek ülkelerde yaşanan terörist faaliyetler, doğrudan doğruya işletmeleri de hedefleyebilir. Bu durumda bu tür terörist hareketlere açık hedef olan bir işletmenin böyle bir ülkede güvenli bir şekilde iş yapabilme şansı azalacaktır. Terörist faaliyetler bazen genel olmakla birlikte, bazen de iş adamlarının kaçırılması gibi yöntemlerle doğrudan bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmeleri de etkileyebilir.
- **Ambargo:** Bir ülkeye ilişkin bir ya da daha fazla üründe ticaret yasağına ambargo adı verilir. Ambargo, ithalat kısıtlamasının en ileri seviyesidir. Özellikle politik amaçlarla gündeme gelen bir stratejidir. Ambargolar bireysel olarak ülkeler tarafından uygulanabileceği gibi, Birleşmiş Milletler gibi ülkeler üstü kuruluşlar tarafından da uygulanabilirler. Geçmiş yıllara oranla ambargoların kullanımı azalmıştır (Hollensen, 2011: 211).

## Politik Risk Analiz Yöntemleri

Uluslararası pazarlarda politik riskler beş farklı şekilde analiz edilebilir:

- **Bölge Turu:** Bölge turu, faaliyet gösterilecek olan ülkenin ziyaret edilerek o ülkede pazarlama faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek durumların yerinde incelenmesidir. Yerinde teşhis gibi önemli bir avantajla sahip olmakla beraber, bölge turunda iş yapılacak ülkedeki yetkililerce tamamen yanıltıcı bir mizansen de hazırlanmış olabilir.
- **Danışmanlardan Yararlanma:** Bu yöntemde işletme dış pazarlardaki politik riski o pazarlar hakkında uzman olan, daha önce o pazarlarda iş yapmış, oralarda yaşamış danışmanların görüşleri temelinde değerlendirir. Elbette ki danışmanların kalitesi söz konusu değerlendirmelerin kalitesini de etkileyecektir.
- **Delphi Tekniği:** Bu teknikte öncelikle bir ülkenin politik riskini belirleyici faktörler (örneğin ülkedeki yabancı sermaye karşıtı hareketler, millileştirme çabaları vs.) belirlenir ve ardından bu faktörlerin etki dereceleri ortaya konur. Bu değerlendirmeler Delphi çalışmasında yer alan tüm uzmanlarca uzlaşmaya (konsensüs) varana kadar sürer.
- **Kantitatif (Nicel) Yöntemler:** Kantitatif yöntemler tekniğinde politik risk analizi, önceden belirlenmiş değişkenlerin çok değişkenli analiz yöntemleri kullanarak yapılır. Bu teknik geçmiş verilere bakarak gelecekteki olası risk unsurlarını belirleme esasına dayanır.
- **Entegre (bütünleşmiş) Analiz:** Entegre analiz yöntemi, yukarıda sayılan tüm yöntemlerin bir arada kullanılmasını içerir. Her bir yöntemin avantaj ve dezavantajları dikkate alındığında, bütünleşmiş analizin bireysel yöntemlere göre daha güvenilir sonuçlar üretmesi beklenir. Bununla birlikte, bütünleşmiş analiz uzun zaman alır ve yüksek maliyetlidir.

## TEKNOLOJİK ÇEVRE

Teknoloji insanların makine, madde ve süreç yaratmalarına müsaade etmekte ve toplumun daha yüksek bir yaşam standardı elde etmesine olanak sağlamaktadır. Teknoloji ayrıca işçilerin daha verimli ve daha az fiziksel güç kullanarak çalışmasını sağlamakta, onların daha fazla para kazanmalarına imkân sağlamakta ve bu sayede daha yüksek teknoloji içeren ürünler satın alabilmelerine izin vermektedir. Diğer taraftan teknolojinin getirdiği bazı olumsuzluklar da mevcuttur; işsizliğe, çevrenin kirlenmesine, suç oranlarının artmasına ve benzeri başka toplumsal ve çevresel sorunlara sebep olabilmektedir. Ayrıca birçok tüketici yüksek teknoloji içeren ürünler satın almakta ama bunların karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı söz konusu ürünleri nasıl kullanmaları gerektiğini bilememekte ve dolayısıyla gereksiz yere bazı ürünlere yüksek ücretler ödemektedirler (Gegez ve diğerleri, 2003: 228).



Teknolojik çevre en dinamik değişen çevresel faktörleri barındırır. Günümüzde teknolojik çevrenin pazarlama üzerindeki en büyük etkisi, elektronik ticaretin ortaya çıkması olmuştur. Ayrıca Elektronik Veri Değişimi (EDI) gibi teknolojik atılım-

larla işletmeler arasında veri paylaşımı sağlanmış ve stok maliyetlerinde önemli tasarruflar yapılmıştır. iPhone, iPad, Blackberry gibi cihazlarla teknoloji insanların günlük hayatına girmiştir. İnternet önemli bir teknoloji altyapısı hazırlamış, eğlence sektöründe sinema, müzik vs. alanlarda İnternet en önemli hizmet sağlayıcı platform hâline gelmiştir.

	ÜLKE	KULLANICI SAYISI
1.	ABD	158 milyon
2.	Brezilya	49.9 milyon
3.	Hindistan	48.1 milyon
4.	Endonezya	42.9 milyon
5.	Meksika	34 milyon
6.	İngiltere	31.4 milyon
7.	Türkiye	31.4 milyon
8.	Filipinler	27.1 milyon
9.	Fransa	24.4 milyon
10.	Almanya	23.9 milyon

**Tablo 3.3**

Facebook kullanıcı ülkeler listesi (2011)

**Kaynak:** Habertürk Gazetesi 18 Haziran 2012, s. 27.

Sosyal paylaşım siteleri İnternet kullanıcıları arasında çok önemli bir ağ (network) oluşturmuştur. Özellikle Facebook dünya çapında takipçiye sahiptir. Türkiye, Facebook kullanıcıları açısından 2011 yılında dünyada dördüncü sırada yer almaktayken, 30.8 milyon kullanıcıyla yedinci sıraya gerilemiştir (Bkz. Tablo 3 ) Amazon, Ebay gibi İnternet siteleri, dünya çapında kullanıcıya ve büyük oranda iş hacmine sahip İnternet siteleridir.

### Araştırma-Geliştirme Yatırımları

Teknoloji sadece fiziksel ürünlerin üretimiyle ilgili değil ayrıca yönetim, pazarlama ve benzeri hizmet ve bilgi üretimi ile ilgili de olabilir. Teknolojik gelişmeyi olanaklı kılan unsur ise araştırma ve bilgi birikimidir. Bu sebepten dolayı araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri ve üniversitelerde yürütülen araştırmalar teknolojinin yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Teknoloji geliştirebilmek bir ülkenin rekabet gücünü artırmaktadır. Ayrıca ülkenin ihracat kapasitesini artırır ve ekonomik büyümeyi hızlandırır. Dolayısıyla birçok ülke, araştırma faaliyetlerine önemli kaynaklar ayırmaktadır (Gegez ve diğerleri, 2003: 228).

Sıra	Ülke	Milyar \$
1	ABD	398.1
2	Japonya	150.8
3	Almanya	84.2
4	Çin	66.5
5	Fransa	57.6
6	İngiltere	49.8
7	Güney Kore	33.7
8	Kanada	27.6
9	İtalya	27.2
10	İspanya	21.5

**Tablo 3.4**

Toplam Ar-Ge Harcamaları (2008)

**Kaynak:** Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist, s. 63.

Yukarıdaki tablo 4'te dünyanın araştırma-geliştirmeye en çok yatırım yapan ülkeleri görülmektedir. ABD, Japonya ve Almanya'nın bu alanda başı çektiği, hemen ardından Çin'in dördüncü sırada yer aldığı dikkat çekmektedir. Araştırma geliştirme yatırımlarında birinci olan ABD'nin kendisinden sonra ikinci sırada gelen Japonya'nın iki katından fazla Ar-Ge harcaması yaptığı görülmektedir.

**Tablo 3.5**  
İnovasyon İndeksi  
(2010)

**Kaynak:** Pocket  
World in Figures,  
2012 Edition, The  
Economist, s. 62.

Sıra	Ülke	Skor
1	ABD	5.65
2	İsviçre	5.60
3	Finlandiya	5.56
4	Japonya	5.52
5	İsveç	5.45
6	İsrail	5.30
7	Tayvan	5.23
8	Almanya	5.19
9	Singapur	5.04
10	Danimarka	4.89

Tablo 5'te yer alan İnovasyon İndeksi, yeni teknolojilerin benimsenme ölçüsü olarak değerlendirilmekte ve işletmeler ile bilim sektörleri arasındaki etkileşimi göstermektedir. Hükümetler, ülkelerindeki inovasyonu teşvik etmek için büyük çabalar harcamaktadırlar. Dünyada otomotiv şirketlerinin az yakıt tüketen ve çevreci olan hibrit ve elektrikli araç üretimine yönelmesiyle Türkiye'de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge geliştirecek şirketlere hibe desteği verileceğini duyurmuştur. Bu bağlamda, hibrit ve elektrikli araç teknolojileri alanında özel sektöre 5 milyon liraya destek sağlanmasına karar verilmiştir (Habertürk, 18 Kasım 2012, s. 12).

Teknolojinin hızlı gelişimi, işletmeleri Ar-Ge çalışmalarına daha fazla yatırım yapmaya yöneltmektedir. Nano teknoloji gibi önemli alanlarda işletmeler tüketicilere daha iyi ürünler sunmaya çaba göstermektedirler. Örneğin Mercedes bazı modellerini çiziğe dayanıklı ve daha parlak bir boyayla pazara sunmaktadır (Lee ve Carter, 2005: 56). Ramsey, Zero Weight (sıfır ağırlık) teknolojisini kullanarak 1200 gram ile 1400 gram arasında değişen standart birtakım elbisenin ağırlığını 750-850 grama, 275 gram olan gömleği ise 200 grama kadar düşürmüştür. İşletme hafif palto ve ayakkabı yapmak içinde çalışmalarına devam etmektedir (Habertürk, 6 Ekim 2011, s. 14).

İnternetin ve beraberinde elektronik ticaretin ortaya çıkışıyla yaratıcı bireylerin büyük şirketlere rakip olabilme şansı da artmıştır. Google, Facebook gibi pek çok başarılı işin arkasında yaratıcı zekâsını İnternetin sunduğu olanaklarla birleştiren girişimcileri görmekteyiz.

İnternet'in tüketicinin hayatına girmesi, İnternet ve kültür konusunu daha da önemli hâle getirmiştir. İnternet ve kültür ilişkisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Burca, Fletcher ve Brown 2004: 96):

- İnternet'in küresel kapsama alanı, uluslararası pazarlamacıların çok farklı tüketim kültürüyle aynı anda iş yapması anlamına gelmektedir.
- Özellikle zaman ve paranın eşleştirildiği kültürlerde, İnternet'in sağladığı hızlı alışveriş uluslararası pazarlamacılara önemli faydalar sağlar.
- İnternet hâlen pek çok kişi tarafından materyalizm kavramıyla algılanıp hayata değer katan bir araç olarak görülmemektedir. Bu gibi toplumlarda İnternet'in yaygın bir şekilde kullanılması daha uzun zaman alacaktır.

Ar-Ge harcamaları tek başına değerlendirilmemelidir. Ar-Ge harcamaları ve İnovasyon İndeksi beraber değerlendirilirse daha anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.



- İnternet'in teknolojik altyapı ile ilgili olması, yeni teknolojilerin yaratılmasında geri kalmış ülkeler açısından İnternetin yaygınlaşmasında önemli bir engel oluşturur.
- İnternet ortamında İngilizcenin yaygın olması başka dilin konuşulduğu ülkelerde dil açısından olumsuz bir bakış yaratabilir.
- Yüz yüze alışveriş ve müzakere süresince gözlemlenebilecek iş adetleri ve kültürel uygulamalar alıcı ve satıcı sanal ortamda bir araya geldiği için İnternet ortamında engel oluşturma vasıflarını kaybederler.

## İnovasyonların (Yeniliklerin) Uluslararası Pazarlara Yayılması

Teknolojik çevre analizinde en önemli konulardan biri de inovasyonların dış pazarlarda nasıl benimsenip yayılacağıdır. Bazı yeniliklerin dış pazarlarda kabul görmesi çok hızlı gerçekleşirken diğerlerinin çok yavaş olur. Bunun temel gerekçeleri arasında kültürel direnme, yeniliklerin hedefledikleri dış pazarlar için ne kadar karmaşık olduğu, ürünün cinsi, ekonomik çevre faktörleri vs. sayılabilir.

Belirli teknolojik ürünlerin belirli ülkelerde benimsenmesi zaman alabilir. Bazen bu tür ürünler için kültürle de alakalı olarak dirençle karşılaşılabilir. Örneğin mikro dalga fırınların Türkiye'de yaygınlaşması diğer elektronik cihazlara kıyasla daha yavaş olmuştur. Benzer şekilde, çamaşır kurutma makineleri Türkiye'de hâlâ gereksiz olarak düşünüldüğünden pazar talebi diğer beyaz eşyalara kıyasla oldukça düşüktür.

Belirli teknolojiler belirli kültürler için önem taşır. Türkiye'de video kayıt cihazları ilk çıktığında, sadece üst gelir düzeyine mensup ailelerin satın aldığı, evlerde en gösterişli köşeye konan statü sembolleri hâline gelmiş ve ardından zamanla daha alt gelir gruplarına yayılmaya başlamıştır (Gegez ve diğerleri, 2003: 103).

Yeni ürünlerin dış pazarlarda benimsenme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur (Burca ve diğerleri, 2004: 152):

- Haberdar olma
- İlgi duyma
- Değerlendirme
- Deneme
- Benimseme

Yeni ürünleri benimseme eğiliminde olan tüketicilerin sayısı uluslararası pazarlarda farklılık gösterir. Bir ürünün dış pazarlarda kabul görebilmesi için aşağıdaki koşulları sağlaması gerekir (Burca ve diğerleri, 2004: 152):

- Pazarda mevcut alternatiflere kıyasla karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olması
- Yerel adet ve alışkanlıklara uygun olması
- Küçük miktarlara bölünebilir ve denenebilir olması
- Herkes tarafından gözlemlenebilir olması
- Mümkün olduğunca basit olması

İşletmelerin teknolojik çevreyi yakından takip ederek dış pazarlara hızlıca yayılmasını sağlamaları, günümüzün en önemli rekabet konularından biri hâline gelmiştir.

**Fetbedemediği 11 ülke kaldı!****Geriyeye kaldı 11 ülke!**

**Google'in verilerine göre 137 ülkenin 126'sında en çok kullanılan sosyal ağ olan Facebook, sadece 11 ülkeyi fetbedemedi.**

860 milyonu aşan kullanıcı sayısı ile dünyanın en yaygın ve büyük sosyal ağı olan Facebook'un 137 ülke arasında hakim olamadığı sadece 11 ülke kaldı. İtalyan sosyal medya stratejisti Vincenzo Cosenza'nın 2009 yılından bu yana her 6 ayda bir açıkladığı ve hangi sosyal ağların hangi ülkelerde en yoğun şekilde kullanıldığını gösteren "Sosyal Ağların Dünya Haritası" çalışmasının Haziran 2012 sonuçları Facebook'un bu alandaki hâkimiyetini pekiştirdiğini gözler önüne serdi. İnternet sitelerinin trafiğini analiz eden Alexa şirketinin verilerinin yanı sıra Google Trends sonuçlarının dikkate alındığı çalışmaya göre Facebook 137 ülkenin 126'sında en çok kullanılan sosyal ağ konumunda bulunuyor. Facebook'un hakim olamadığı büyük nüfuslu ülkeler arasında Çin ve İran'da İnternet yasaklarının etkisi gözlenirken, Çin'de ilk üç sırada yer alan sosyal ağlar olan QZone, Tencent Weibo ve Sina Weibo'un toplam kullanıcı sayısı 1 milyar 231 milyonu buldu. İran'daki Farsça temelli sosyal ağ Cloob da 1 milyonu aşan kullanıcıyla ülkedeki en çok kullanılan sosyal ağ konumunda. Facebook'un hakim olmadığı bir diğer ülke olan Rusya'da sosyal ağlar alanında ilk 2 sırada yer alan Odnoklassniki ve V Kontakte'nin toplam kullanıcı sayısı da 350 milyonu buluyor. Odnoklassniki, Kazakistan'da da en çok kullanılan sosyal ağ. Letonya'da Draugiem ve Vietnam'da Zing, Facebook'a bu ülkelerde birincilik yaşatmayan rakipleri. Facebook'un açık ara lider olduğu ülkelerin başında gelen Türkiye'deki kullanıcı sayısı 30.8 milyona gerilerken, bu sayıyla Türkiye, en çok Facebook kullanıcısı olan ülkeler listesinde de 7'nciliğe kadar düştü.

**Kaynak:** Habertürk Gazetesi 18 Haziran 2012, s. 27.

## Özet



*Kültür kavramını, özelliklerini ve kültürü oluşturan unsurları açıklamak.*

Kültür; toplumların günlük hayatına damgasını vuran, topluma ilişkin öğrenilmiş, paylaşılmış değerler topluluğunu ifade eden ve o toplum insanların davranışlarını, değerlerini tutumlarını, algılamalarını şekillendirir. Dinamik bir süreç arz eder ve zamanla değişime uğrar. Konuşma tarzımız, doğrularımız, yanlışlarımız, değer yargılarımız, giydiklerimiz, yediklerimiz, içtiklerimiz ve benzeri pek çok günlük faaliyetimiz kültürden etkilenir. Ayrıca kültür, hedefi müşteri profili ve insanlar olan firmaları da doğal olarak etkilemektedir.

Dil, din, materyal kültür ve teknoloji, insanların yarattığı alet, makine, bina ve araç gibi nesnelere ilişkiler, estetik değerleri, sosyal organizasyon, eğitim, değerler ve tutumlar çok geniş bir kavram olan kültürün unsurlarını oluşturur ve birbirleriyle aralarındaki ilişkiyi açıklar. Kültürün etkisi, ürün tasarımı, fiyatlandırma stratejisi, satış elemanlarının müzakere tarzı, reklam mesajları, dağıtım kanalı ilişkileri, araştırmalarında anket tasarımı gibi, tüm pazarlama sürecinde etkisini gösterir. Pek çok işletme pazarlama stratejilerinde kültürü göz önüne almanın yanında, aynı zamanda farklı ülkelere gidecek personeli için de kültür ağırlıklı eğitimler vermektedir. Kültür, ülkelerle ve siyasi sınırlarla kısıtlanamaz ve aynı ülke içinde bile kültürün farklılıklar gösterebilir. Pazarlama faaliyetlerinden yapılabilecek birtakım hatalar işletmelere telafisi zor zararlar verebilir.



*Farklı kültürlerin nasıl sınıflanabileceğini değerlendirmek.*

Kültürler, yüksek ve düşük bağlamlı olarak ikiye ayrılabilir. Yüksek bağlamlı kültürler ima kültürleridir ve bu kültürlerde düşünceler açık açık ifade edilmek yerine ima edilerek aktarılmaya çalışılır. Sözlü mesajda çok az bilgi iletilir ve kelimeler yerine beden dili daha önem kazanır. Düşük bağlamlı kültürlerde ise düşünceler doğrudan ifade edilir. Diğer bir çalışmada ise Hollandalı antropolog Hofstede, 116.000 IBM firması çalışanı üzerinde bir çalışma yaparak ulusal kültürün boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Bu boyutlar” bireysellik - kolektivizm” güçlü ile zayıf arasındaki

uzaklığı gösteren” güç uzaklığı”, belirli bir kültürde eril ve dişil değerlerin ne kadar baskın olduğuyula alakalı olan “erillik ve dişilik”, “belirsizlikten kaçınma” ile” kısa ve uzun vadeye dönüklük” boyutlarıdır.



*Politik çevre unsurlarını tanımlamak.*

Küresel bir işletme her şeyden önce kendi ülkesinin politik çevresinden etkilenir. Ülkesinde çıkarılacak yasalar, düzenlemeler işletme faaliyetlerinde kısıtlamalara neden olabilir. Örneğin, belirli ülkelere ambargo konması, boycot uygulaması veya ihracat kotası gibi hükümet eylemleri işletmelerin faaliyetlerini kısıtlayabilir. Bunun tam tersi bir şekilde, bazen hükümetler dış pazarlara açılmada işletmeleri teşvik edici bir tutum da alabilirler. İşletmelerin dikkat etmeleri gereken bir diğer çevre de girdikleri ülkenin politik çevresidir.



*Politik çevrenin nasıl analiz edebileceğini açıklamak.*

Politik çevreyi analiz edebilmek için bölge turu ile faaliyet gösterilecek ülke ziyaret edilebilir. Dış pazarlardaki politik risk o pazarlar hakkında uzmanlarla, daha önce o pazarlarda iş yapmış, oralarda yaşamış danışmanların görüşlerini değerlendirmek yoluyla analiz edilebilir. Delphi Tekniği ile önceden belirlenmiş değişkenler ve çok değişkenli analiz yöntemleri kullanılarak kantitatif yöntemlerle politik risk analizi yapılabileceği gibi bu sayılan tüm yöntemlerin bir arada kullanılmasını içeren Entegre Analiz ile politik çevre analizi yapılabilir.



*Teknolojik gelişmelerin etkilerini değerlendirmek*

Teknolojik gelişmeler ve teknoloji geliştirebilmek bir ülkede rekabette büyük bir artı sağlar. Ayrıca, ülkenin ihracat kapasitesini artırır ve ekonomik büyümeyi hızlandırır. Ar-Ge çalışmaları ve bilgi birikimi, teknolojik gelişmeyi mümkün kılan unsurlardandır. Teknolojinin hızlı gelişimi işletmeleri Ar-Ge çalışmalarına daha fazla yatırım yapmaya yöneltmektedir. İnternet’in ve beraberinde elektronik ticaretin ortaya çıkışıyla yaratıcı bireylerin büyük şirketlere rakip olabileme şansı da arttı.

## Kendimizi Sınavalım

1. Toplumların farklı kültürlerden birtakım şeyleri kendilerine uyarlayarak alma yoluna gitmeleri kültürün hangi özelliğinden kaynaklanmaktadır?
  - a. Kültürün paylaşılması
  - b. Kültürün adapte edilebilirliği
  - c. Kültürün öğrenilmesi
  - d. Kültürün kuşaktan kuşağa geçmesi
  - e. Kültürün dinamik oluşu
2. Aşağıdakilerden hangisi dış ticareti teşvik edici tutuma örnektir?
  - a. Sınır komşusu ülkelere ihracat yapılmaması
  - b. Deniz aşırı ülkelere ithalatın durdurulması
  - c. İthal ürünlere yüksek gümrük vergisi uygulanması
  - d. Devletin yerli mal ve hizmet alım-satımına teşvik vermesi
  - e. Devlet başkanlarının yurt dışı gezilerine işadamlarını da götürmesi
3. Uluslararası işletmeler, lobi faaliyetleriyle aşağıdaki politik risk taraflarından hangisini kendi lehlerinde karar vermeleri için etkilemeye çalışırlar?
  - a. Hükümet
  - b. Yerel Halk
  - c. Çalışanlar
  - d. Müşteriler
  - e. Hiçbiri
4. İşletmeler arası data paylaşımı imkânı ve stok maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayan teknolojik gelişme aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. iPhone, iPad gibi dokunmatik ekranlı cihazlar, tablet bilgisayarlar
  - b. Facebook, Twitter vb. sosyal paylaşım ağları
  - c. Mobil İnternetin yaygınlaşması
  - d. Elektronik Veri Değişimi (EDI)
  - e. Online alışveriş siteleri
5. “Belirli bir kültür içinde milliyet, din, dil, yaşam tarzı, ırk, coğrafi bölge gibi özellikler temelinde daha homojen özelliklere sahip olan kültür nasıl adlandırılır?
  - a. Altkültürler
  - b. Ara kültürler
  - c. Ana kültürler
  - d. Yeni kültürler
  - e. Farklı kültürler
6. Yüksek kontekst (bağlamalı) kültürler hakkında aşağıdakilerden hangisi **yanlıştır**?
  - a. İma kültürüdür.
  - b. Sözlü mesajda çok bilgi vardır.
  - c. Düşünceler açık açık ifade edilmez.
  - d. Kelimeler yerine beden dili daha önemlidir.
  - e. Hiçbiri
7. Uluslararası pazarlamacıların pazarlama faaliyetlerinde diğer kültürlerle ilişkin değerleri ve anlayış farklılıklarını göz ardı edip, kendi değer yargılarını referans almalarını aşağıdakilerden hangisi açıklamaktadır?
  - a. Politik faaliyet riski
  - b. Belirsizlikten kaçınma
  - c. Kendini referans alma kriteri
  - d. Düşük kontekst kültürler
  - e. Bireysellik
8. Aşağıdakilerin hangisi, Hollandalı antropolog Hofstede'nin ulusal kültürün boyutlarıyla ilgili çalışmasındaki “Belirsizlikten kaçınma” boyutuna örnek olabilir?
  - a. Kararlarını verirken her türlü olasılığı düşünüp değerlendirmek
  - b. Bazı kültürlerde kısa vadeli değil uzun vadede sonuç alma eğiliminin hakim olması
  - c. Ekip ruhu, beraber hareket etme, başarı veya başarısızlığı ekip olarak kabul etme durumu
  - d. Dişil toplumlarda korumacılık, uyumluluk gibi değerlerin ön plana çıkması
  - e. Bir toplumda güçlü ile zayıf arasındaki uzaklığın az olması
9. Bazı hükümetlerin işletmeleri belirli ülkelerle ticaret yapmalarını kısıtlaması hangi politik risk faktörüne girer?
  - a. Yerel İçerik Kısıtlamaları
  - b. Pazar Kontrolü
  - c. Yerelleştirme
  - d. Millileştirme
  - e. El Koyma
10. Uluslar arası bir işletmenin yönetim kurulu üyeleri arasında ev sahibi ülke vatandaşlarının belli bir sayıda yer alması şartı aşağıdakilerden hangi risk faktörüyle ilgilidir?
  - a. Yerel İçerik Kısıtlamaları
  - b. İşgücü Kısıtlamaları
  - c. Pazar Kontrolü
  - d. Millileştirme
  - e. Yerelleştirme

## Yaşamın İçinden

“



### İNTERNET HİÇ BU KADAR TEHLİKEDA OLMAMIŞTI

Google'ın kurucusu Sergey Brin, "İnternetin özgürlüğü için hiç olmadığım kadar endişeliyim" dedi. Çin, İran ve Suudi Arabistan'ın yanı sıra ABD'deki SOPA tasarısına dikkat çeken Brin, en büyük rakipleri Facebook ve Apple'ı da kendi duvarlarını örmekle suçladı.

Google kurucularından Sergey Brin, Çin ve İran gibi ülkelerin açık kısıtlamaları, ABD'deki Çevrimiçi Korsanlığı Önleme Yasası (SOPA) ve Fikir Eserleri Mülkiyetinin Korunması Yasası (PIPA) çalışmalarının yanı sıra Facebook ve Apple nedeniyle İnternet özgürlüğünün hiç olmadığı kadar tehdit altında olduğunu söyledi. İngiliz The Guardian Gazetesi'ne konuşan Sergey Brin, hükümetlerin erişim ve iletişim konusunda vatandaşlarını kontrol altında tutmaya çalışması nedeniyle İnternet özgürlüğünün büyük bir tehdit ile karşı karşıya bulunduğu dikkat çekti. Google kurucu ortağı Brin, "Facebook ve Apple gibi sınırlayıcı duvarlar ören şirketlerin yazılım platformlarını sıkı kontrol altına alması İnternet'i oldukça sınırlıyor" dedi. Açık İnternet karşısında bu şirketlerin çok güçlü olduğunu dile getiren Brin, Çin, Suudi Arabistan ve İran'ın sansür ve sınırlamalarının da endişe verici olduğunu aktardı.

### KENDİSİNİ ES GEÇTİ!

İnternetin 'açıklık ilkeleri' ve 'evrensel erişim' kavramları üzerine kurulduğunu belirten Sergey Brin, İnternet özgürlüğünün eksene alan röportajında Google'ın 1 Mart'ta hayata geçirdiği ve tüm servislerindeki kullanım koşullarını tek bir metinde birleştiren yeni gizlilik anlaşmasına ise değinmedi. Brin'in atladığı yeni gizlilik sözleşmesini, The Guardian'ın İnternet sitesini ziyaret edenler gözden kaçırmazken, röportajın yer aldığı sayfadaki yorum bölümüne Google'ı eleştiren yüzlerce okuyucu görüşü geldi.

### APPLE VE FACEBOOK'A DA ÇATTI

Facebook ve Apple gibi platformların kullanıcı erişimlerini kontrol altında tutmasının teknolojik inovasyonu riske attığının altını çizen Brin, bunun açık İnternet için tehdit oluşturduğunu öne sürerek, şunları belirtti: "Apple'ın başını çektiği akıllı telefon uygulamalarındaki bilgilerin hiçbirini arama motorları tarafından taranamıyor. Bu da içerideki bilgileri aranamaz kılıyor. Facebook'a giren veri bir daha dışarı çıkamıyor. Ancak diğer taraftan Facebook, Gmail'in içeriğini yıllardır çekiyor. Apple ve Facebook, kendi platformlarını kendi yazılımlarıyla sıkı bir şekilde kontrol ediyor. İnterneti ülkeler gibi bölüp parçalıyorlar. Şu anda İnternet'in başındaki en büyük tehdit bu ve hiç olmadığım kadar endişeleniyorum." Çin başta olmak üzere İnternet'te içerik engelleme sistemleri kullanan ülkelere de dikkat çeken Brin, İnternet için açık tehdit oluşturan buna benzer engellemelerin SOPA ve PIPA aracılığıyla ABD'de de kullanılmak istendiğine değinerek, "SOPA ve PIPA'nın çıkarılmasını destekleyen içerik endüstrisi, kendi ayağına sıkıyor. Belki de ayağından daha da kötü" dedi.

### ALIŞVERİŞE ÇIKARACAK

30 milyon kişinin kullandığı fotoğraf paylaşım uygulaması Instagram'ı geçen hafta 1 milyar dolara satın alan Facebook, şimdi alışverişe de el atıyor. Abheek Anand ve Soham Mazumdar adlı iki Hintli mühendis tarafından geçen yıl kurulan ve kupon dağıtarak mağazaların gelirlerini artırmayı amaçlayan müşteri sadakat programı Tagtile, Facebook ile satın alma sürecini İnternet sitesinden duyurdu. Satış fiyatı konusunda ise bilgi verilmedi.

**Kaynak:** "İnternet Hiç Bu Kadar Tehlikede Olmamıştı" Habertürk Gazetesi, 17 Nisan 2012, s. 9.

”

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Hükümetlerin Dış Ticarete Bakışı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Politik Riskte Taraflar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Teknolojik Çevre” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Kültürün Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Yüksek Ve Düşük Kontekst Kültürler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Kendini Referans Alma Kriteri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Hofstede Kültür Çalışması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Politik Risk Unsurları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Politik Risk Unsurları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Dış pazara girecek işletmeler, pazara girmeden önce, o kültüre ait belirli kavramları, o bölgede veya ülkede konuşulan tüm dilleri, lehçeleri, o dillerde yer alan kelimeleri, ne gibi anlamlara gelebileceklerini çok iyi bilmelidir, bunun için uzmanlarla çalışmalıdır. Ayrıca, beden dili de önemli bir yer tutmaktadır. İşletme çalışanlarının yabancı dil bilmesi tek başına yeterli değildir. Mimik ve el hareketlerinin yoğun kullanıldığı bir ülkeden gelen bir işletme için, girdiği bu yeni pazarda bu tür hareketler kabul edilmeyebilir, negatif bir tepki çekebilir. Faaliyetlerinde, özellikle de müşterileriyle en önemli temas noktası olan pazarlama faaliyetlerinin planlama ve yürütülmesinde, sözlü ve sözsüz mesajlarında, verdiği mesajın zamanına, içeriğine, nasıl iletildiğine, kime iletildiğine kadar birçok konuya büyük önem vermelidir. Ayrıca, o işletmenin markalarının ve işletme adının o ülkedeki doğru ve istenen çağrışımları yaptığına emin olmalıdır. Kullanmak istediği marka isimlerini o ülkede rahatlıkla kullanabileceğini, isim hakkı gibi konulara çok dikkat etmeli. Aksi hâlde, ürün ve marka adında bir değişiklik ve rötuş yaparak o pazarlara girmelidir. Örnek olarak, Amerikalı Apple firması, iPad markasının yaratıcısı olarak görünse de Çin’de bu ismin

kullanım hakkını daha önce satın alan Proview firmasının Çin mahkemelerine başvurusu üzerine Yeni iPad’e yönelik ön satış yasağı kararı çıkarıldı ve Apple’ın bu ismi kullanabilmesi için ilgili firmaya 60 milyon dolar ödemesine hükmetmişti.

**Kaynak:** <http://haber.mynet.com/apple-ipad-icin-60-milyon-dolar-odeyecek-639287-teknoloji/> (Erişim: Temmuz 2012)

### Sıra Sizde 2

Devlet başkanları, cumhurbaşkanları veya başbakanların, yurt dışı ziyaretlerine iş adamlarından bir heyetle katılması, iki ülke arasında ikili ticari ve ekonomik işbirliğinin geliştirilmesi ve derinleştirilmesine ilişkin çerçeve anlaşmaları, ihracat ve ithalatta yaşanan sıkıntuların gündeme getirilip, çözümü için yasalar çıkarılması buna örnek olabilir. Türkiye’de örnek olarak, dış ticareti teşvik paketlerinin hazırlanması, Teknokentlerin, yurtdışında silikon vadilerinde açacakları bilişim merkezlerinin yıllık kira giderlerini ve bu merkezlerde çalıştıracakları iki personelin maaşlarını da belli bir miktarda desteklemesi, yurt dışında marka tescili almak isteyenlere 50 bin dolar teşvik verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca, dışarıdan gelecek yatırımcılar için de ücretsiz arazi tahsisi, vergi, SSK gibi ödemelerde kolaylıklar ve muafiyetler de dış yatırımcı için önemli teşvik uygulamalarıdır.

**Kaynak:** <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/05/20120505-2.htm> (Erişim: Temmuz 2012)

<http://www.dunya.com/tesvik-ilk-meyvesini-verdi-153406h.htm> (Erişim: Temmuz 2012)

<http://ekonomi.bugun.com.tr/hukumet-ten-buyuk-tesvik-196690-haberi.aspx> (Erişim: Temmuz 2012)

<http://www.eforpatent.com/portfolio/yurtdisinda-mar-ka-tescili-almak-isteyene-50-000-usd-tesvik/> (Erişim: Temmuz 2012)

### Sıra Sizde 3

Suriye ve Libya’da faaliyet gösteren Türkiyeli firmaların, Orta Doğu’da Arap Baharı’ndan dolayı yaşanan olaylar sonrası oradaki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmaları, işçileriyle geçici olarak geri dönmeleri son zamanlardaki en önemli politik risk örneklerinden biridir. T.C. Ekonomi Bakanlığının Maliye Bakanlığına bu ülkelerde politik risk görüldüğünü bildirmesi üzerine, bu ülkelerdeki ekonomik ve siyasi ortam düzelinceye kadar bu işletmelere ‘mücbir sebep’ kolaylığı, vergi, SSK

gibi kamu ödemelerinin taksitlendirme ve erteleme kolaylıkları sağlanması buna örnektir. Yine aynı olaylardan dolayı Mısır'da, protesto ve gösteriler için örgütlenmeyi kolaylaştıran Facebook, Twitter gibi sitelerin dolayısıyla da İnternet'in tamamen kapatılması ve ülkedeki Vodafone ve diğer tüm mobil operatörlerin Mısır hükümetinin ellerindeki yetkiyle ağlarının kapatılması buna örnek verilebilir.

**Kaynak:** <http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=bakanlikofisi#1998> (Erişim: Temmuz 2012)  
<http://haber.gazetevatan.com/misirda-isyan-gunu/355756/30/Haber> (Erişim: Temmuz 2012)

<http://haber.gazetevatan.com/misirda-isyan-gunu/355756/30/Haber> Temmuz 2012

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/05/20120505-2.htm> Temmuz 2012

<http://ekonomi.bugun.com.tr/hukumet-ten-buyuk-tesvik-196690-haberi.aspx> Temmuz 2012

<http://www.eforpatent.com/portfolio/yurtdisinda-mar-ka-tescili-almak-isteyene-50-000-usd-tesvik/> Temmuz 2012

<http://www.dunya.com/tesvik-ilk-meyvesini-verdi-153406h.htm> Temmuz 2012

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

Bradley, F. (2005). **International Marketing Strategy**, Fifth Edition, Pearson Education Limited, England.

Burca, S., Fletcher R. ve Brown, L. (2004). **International Marketing: An SME Perspective**, Essex: Prentice-Hall.

Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J. R. (2012). **International Business: The New Realities**, Second Edition, Pearson Education, Inc. New Jersey.

"Fethedemediği 11 Ülke Kaldı" Habertürk Gazetesi 18 Haziran 2012, s. 27.

Gegez, A. E. Arslan, F. M., Cengiz E., Uydacı, M. (2003) **Uluslararası Pazarlama Çevresi**. Der Yayınları, İstanbul.

"Gömleği de Hafifletti Sıra Palto ve Ayakkabıda" Habertürk Gazetesi 6 Ekim 2011, s. 14.

"Hibriti Araştıran 5 Milyon Liraya Kadar Teşvik Alacak", Habertürk Gazetesi, 18 Haziran 2012, s. 12

Hollensen, S. (2011). **Global Marketing: A Decision Oriented Approach**, Fifth Edition, Pearson Education Limited.

"İnternet Hiç Bu Kadar Tehlikede Olmamıştı" Habertürk Gazetesi, 17 Nisan 2012, s. 9.

Keegan, W. J. (2002). **Global Marketing Management**, Seventh Edition, Prentice-Hall International, Inc.

Lee, K. ve Carter, S. (2005). **Global Marketing Management**, Oxford University Press, Oxford.

Pocket World in Figures, 2012 Edition, The Economist.  
 "Suriye'deki Faaliyetlerimiz Yüzde 70 Azaldı", Habertürk Gazetesi, 1 Temmuz 2012, s. 8.

<http://haber.mynet.com/apple-ipad-icin-60-milyon-dolar-odeyecek-639287-teknoloji/> Temmuz 2012

<http://www.ekonomi.gov.tr/index.cfm?sayfa=bakanlikofisi#1998> Temmuz 2012

# 4

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten sebepleri açıklayabilecek,
- İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejilerini değerlendirebilecek,
- Uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçiminde etkili olan nedenleri tanımlayabilecek,
- Girilecek uluslararası pazarların nasıl belirlendiğini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Uluslararası Pazarlar
- Uluslararası Pazarlara Giriş Kararı
- Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri
- İhracat
- Franchising
- Lisans Anlaşmaları
- Sözleşmeli Üretim
- Yönetim Sözleşmeleri
- Anahtar Teslimi Projeler
- Montaj Operasyonları
- Ortak Girişim
- Yabancı Direk Yatırımlar
- Şirket Birleşmeleri ve Satınalmalar

## İçindekiler





# Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

## İŞLETMELERİ ULUSLARARASILAŞMAYA YÖNELTEN SEBEPLER

İşletmelerin kendi kontrolleri dâhilinde bazı yönetim faktörleri bulunduğu gibi kendi kontrollerinde olmayan bazı çevresel faktörler de mevcuttur. İşletmeler bu çevresel faktörlere uyum sağlamak durumundadır. Yerel pazarlarda artan rekabet, iç talepteki azalmalar, ülke ekonomisindeki sorunlar gibi etkenler sonucunda işletmeler dış pazarlara açılma ihtiyacını hissederler. Dış pazarlara yönelerek bu pazarlardaki fırsatları değerlendirirler ve bu fırsatlardan faydalanmak için faaliyete geçerler.

II. Dünya Savaşı sonrasında uluslararası pazarlar hükümetler ve iş çevreleri tarafından fark edilmeye başlanmıştır. İş çevreleri, dış pazarlardaki fırsatların farkına vardıktan sonra hem ürünlerin hem de hizmetlerin uluslararası ticareti sürekli bir gelişme göstermeye başlamıştır. Bu dönemde uluslararası ticaret ve yatırımlardaki gelişmeler ile uluslararası ticaret yeni bir önem kazanmaya başlamıştır. Bazı ülkeler, ihracat artışı sayesinde ödemeler dengesini kurmaya çalışırken bazı ülkeler de teknoloji transfer ederek gelişmelerini gerçekleştirme yoluna gitmişlerdir. Şirketler, uluslararası ticaretin önündeki engeller kalkıkça, satış cirolarını ve kârlarını artırmak için uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır (Cengiz, Gegez, Arslan, 2003, s.4).

Küreselleşme sürecinde ise teknolojik gelişmeler ile birlikte iletişimin kolaylaşması ve iletişim yöntemlerinin hızlı gelişimi, lojistik alanındaki gelişmeler, bilişim teknolojisindeki gelişmeler ile dünya pazarlarının entegrasyonu hızlanmıştır. Böylece, işletmelerin sadece yerel pazarlarda değil, başka ülkelerdeki pazarlarda da faaliyet göstermesi yaygınlaşmıştır. İşletmeler sadece yerel pazarı hedeflemek ile yetinmemekte dünya çapında kendilerine hedef ülkeler veya bölgeler seçerek buradaki uluslararası pazarları da hedef pazarlarına eklemektedir. Küreselleşmenin başlangıcı ve gelişimi ile birlikte uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılım işletmeler için hayati bir önem taşımaya başlamıştır. Küreselleşmenin boyutu ilerledikçe işletmelerin uluslararası pazarlamaya bakışı da farklılaşmıştır. Artık, çoğu sektörde küçük, orta ölçekli veya büyük firmalar iç ve dış pazar ayrımı yapmamakta tüm dünyayı tek bir pazar olarak değerlendirmektedir (Mahir, 2009).

Dünya ekonomisi, küresel köy gibi terimler, gezegenimizde yaşayan insanların birbirlerine bağımlılığını anlatmaktadır. Günümüz koşullarında hiçbir ülkenin kendini dünyadan ayrı tutamayacağı bir gerçektir. İşletmeler yerel pazarda, diğer ye-

rel işletmelerin yanı sıra yabancı işletmelerin de *rekabeti* ile karşı karşıya kalırlar. Uluslararası pazarlara giriş yaparak rakipleri ile rekabet ederler ve rakiplerinin rekabetine karşı koyarlar. Uluslararası pazarlamaya katılmanın diğer önemli sebebi ise *pazar fırsatlarıdır* (Vern Terpstra, 1988, s.3).

Pazar doygunluğu, işletmeleri uluslararası pazarlara katılmaya zorlayan diğer bir faktördür. Bazı ülkelerin pazarları hızla doygun hâle gelmektedir. Örneğin, bir ülkede televizyon, radyo veya otomobil üretim kapasitesi, ülke nüfusunun ihtiyacından fazla olabilir. Bu tür ürünlerin üreticileri de uluslararası pazarlara yönelme ihtiyacını hissederler. Ülkelerin dış ticaret cari açıkları da işletmelerin uluslararası pazarlara yönelmeleri için bir sebep oluşturabilir. Ülkeler, ithalat miktarları ihracat miktarlarından fazla olduğunda ve cari açık meydana geldiğinde bunu kapatmanın bir yolu olarak ihracatı artırma ihtiyacı hissederler. Bu da işletmelere ihracat yapmaları hâlinde hükümetler tarafından destekler verilmesi sonucunu doğurabilir. İşletmeler sıfır faizli krediler gibi çeşitli finansal avantajlardan ve desteklerden yararlanmak amacıyla ihracata yönelebilirler. Uluslararası pazarlara yönelmenin diğer bir sebebi ise küreselleşmedir. Theodore Levitt'e göre teknoloji, dünya pazarlarını homojen hâle getirmiştir, bu yüzden şirket küresel olarak standardize edilmiş ürünler üretmeli ve bunu tüm dünya genelindeki insanlara aynı şekilde pazarlamalıdır. Sanayileşmiş toplumlardaki tüketici ihtiyaçları hızla birbirine benzer hâle gelmiştir. Dünyanın farklı yerlerinde çocuklar Nintendo ile oyunlar oynamaktadır, insanlar Sony Walkman ile müzik dinlemektedir (Jain, 1996, s.7). Çoğu ürün ve çoğu şirket için tüm dünya tek bir pazar hâline gelmiştir ve şirketler kendilerine rekabet tehdidi olduğu kadar büyüme potansiyeli sunan bu gelişmeden dünya pazarlarına açılarak faydalanmak istemektedir.

Bu bağlamda, günümüzde birçok işletme uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Çünkü uluslararası pazarlar tüm belirsizliklerine ve risklerine rağmen yerel pazarlar ile kıyaslanmayacak kadar büyük ve çok boyutlu potansiyeller taşımaktadır. Bu potansiyeller, uluslararası pazarları çekici hâle getirmektedir. İşletmelerin yerel pazarlar dışında pazarlar aramasının yerel pazarlardan kaynaklanan itici sebepleri de olabilir. Yerel pazardaki demografik, ekonomik ve rekabet kaynaklı gelişmeler firmaları dış pazarlar aramaya itebilir. Gelişmiş ülkelerin yerel pazarlarında nüfus artışının durması, rekabetin şiddetlenmesi, ürün hayat ömürlerinin kısılması bunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, işletmeler büyüme stratejisi gereği de yeni pazarlara giriş kararları verebilmektedir ve yeni pazar seçenekleri arasında uluslararası pazarlar da mevcuttur (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.13).

Anlaşıldığı gibi "uluslararası pazarlama", bir firmanın kaynak ve hedeflerini uluslararası pazar fırsatlarına odaklama sürecidir. Firmaları bu sürece iten iki etken vardır: Birincisi büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalayabilmek, ikincisi ise ayakta kalmayı başarabilmektir. Uluslararası pazar fırsatlarını yakalayamayan bir şirket, güçlü küresel şirketler ile rekabete giremediğinden kendi iç pazarını bile kaybedebilir (Sezgin, 1993).

Diğer yandan, uluslararası pazarlara girme veya girmeme kararı alınırken değerlendirilen bazı faktörler vardır. Firmalar, yerel pazar yeterli olduğunda uluslararası pazarlara girmemeyi tercih edebilirler. Böylece yabancı bir pazara girmenin getireceği çeşitli risklerden kaçınmış olurlar. Bu riskler arasında yeni bir kültür ve dil, değişken kur yapıları, politik ve yasal belirsizlik, farklı tüketici ihtiyaçları ve istekleri, ürün tasarımında değişiklik yapma gerekliliğinin ortaya çıkması sayılabilir. Yerel pazarda kalma tercihinin yapılmasına teşvik eden bu sebeplere rağmen birçok faktör firmaları uluslararasılaşmaya zorlamaktadır: (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.18):

- Küresel firmaların yerel pazarlara girerek kaliteli ve ucuz ürünleri tüketicilere sunması
- Uluslararası pazarların firmalar için daha fazla fırsatlar barındırması
- Daha fazla sayıda müşteri bulabilmek ve böylece üretimde ölçek ekonomisi yaratabilmek
- Tek bir pazara bağlı kalmama isteği
- Tüketicilerin yurt dışına gittiklerinde de gittikleri yerde firmanın ürünlerini bulabilme isteği

Bu faktörler firmaların uluslararası pazarlara girişlerini teşvik etse de firmalar mecbur kalmadıkça uluslararası pazarlara giriş için adım atmayabilmektedir. Yabancı bir firmadan ortaklık teklifinin gelmesi, iç pazarın daralması, iç pazarda ekonomik sıkıntıların yaşanması, atıl kapasitenin varlığı gibi sebeplerden dolayı firmalar yabancı pazarlara girmeye zorlanabilmekte ve giriş kararının verilmesi çabuklaşmaktadır. Firmaların genellikle tercih ettiği yöntem uluslararası pazarlamaya küçük çapta başlayıp daha sonra uluslararası pazarlama faaliyetlerini genişletmektir. Bu sayede başlangıçta risk düşük tutulur ve başarı elde edildikçe büyümeye devam edilir. Eğer bir firmanın üretim kapasitesi tümüyle kullanılamıyorsa veya kapasite artırma imkânı varsa, uluslararası pazarlara açılmak toplam satışların ve kârın artmasını sağlayacaktır (Mahir, 2009). Bununla birlikte, uluslararası piyasaların gelişimi ile firmanın büyümesi de hızlanacaktır. İç pazardaki satışlar mevsimsel azalmalar gösteriyorsa durgun sezonlarda uluslararası pazarlama faaliyetleri sayesinde üretim dengeli ve sürekli hâle getirilebilir. Dış pazarlara yönelmek firmanın iç pazardaki risklerini de azaltacaktır. İç piyasada talebin düşmesinden veya rakiplerin faaliyetlerinden daha az etkilenilecektir (Kozlu, 2003, s.29).

**Emrah Cengiz, Ercan Gegez, F.Müge Arslan tarafından yazılan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Der Yayınları, İstanbul, 2003 adlı kitabı inceleyebilirsiniz.**



K İ T A P

**Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ne gibi yararlar elde edebilmektedirler, tartışınız.**



SIRA SİZDE

1

## İŞLETMELERİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ STRATEJİLERİ

İşletmeler, uluslararası pazarlara çeşitli alternatif yöntemler kullanarak giriş yaparlar. İhracat seçeneğinde şirket, kendi ülkesinde üretilen ürünleri yabancı ülkelere satış yapar. Türkiye'deki işletmelerin tamamı düşünüldüğünde uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılanın ihracat yöntemi olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir yöntem ise sözleşmeye dayalı stratejiler izlenerek uluslararası pazarlara giriştir. Bu stratejiler, yabancı şirketler ile yapılan lisans anlaşmaları, yurt dışında bir şirkete sözleşmeli olarak üretim yaptırma, yönetim sözleşmesi ile yurt dışında iş yapma, yurt dışında anahtar teslim projeler gerçekleştirme ve yabancı ülkede montaj yapmadır. Bir diğer seçenek ise yurt dışında yatırımlar yaparak uluslararası pazara giriştir. Yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri; yabancı bir şirket ile ortak girişim yaparak yeni bir şirket kurma, yabancı bir şirket ile birleşme veya onu satın alma ve yurt dışında doğrudan yatırım yapma yöntemlerinden oluşur. İzleyen bölümlerinde bu yöntemler ayrıntılı olarak incelenecektir.

**Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri hakkında detaylı bilgi için Esin Can Mutlu, Uluslararası İşletmecilik-Teori ve Uygulama, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008 kitabını inceleyebilirsiniz.**



K İ T A P

Uluslararası pazarlama faaliyetleri içinde en kolay ve en az riskli yol olan **ihracat**, bir işletmenin mallarının geçerli olan ihracat ve gümrük kuralları çerçevesince başka bir ülkeye satılması olarak tanımlanabilir.

## **İhracat**

Birçok işletme uluslararası pazara girmek için en önce ihracat stratejisini benimsemektedir. Birçok küçük işletme için uluslararası pazarlarda mallarını satmanın tek ve yegâne yolu **ihracat** olarak görülmektedir (Kotobe ve Helsen, 1998, s.250). İhracat en az düzeyde taahhüt ve kaynak tahsisinin yanında sağladığı avantajlar ve riskinin az olması sebebi ile birçok işletme için uygun olmaktadır.

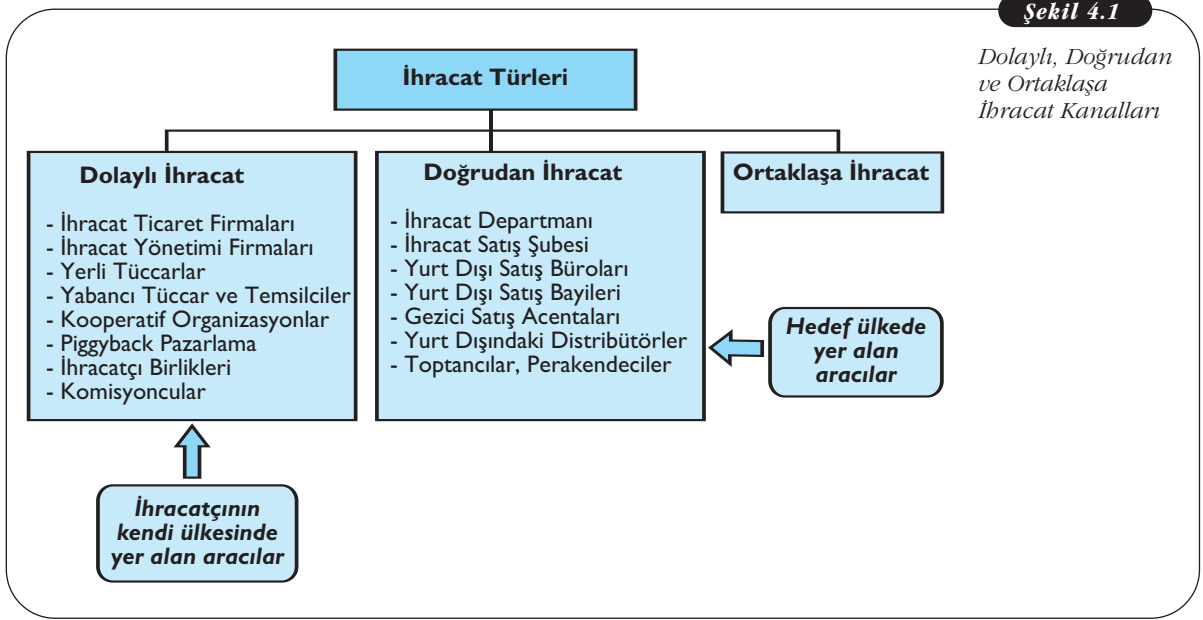
İhracat, firmanın kendi ürünlerinin veya başka firmalara ait mal ve hizmetlerin dış pazarlara sunulması ve bu pazarlarda satılmasıdır. Firmaların büyük çoğunluğu uluslararası pazarlama faaliyetlerine ihracat yapmakla başlarlar. İhracat, uluslararası pazarlara girmenin en kolay yöntemidir ve firmaların uluslararası pazarlarda tecrübe edinebildikleri önemli bir giriş stratejisidir. Ülke ekonomisi ve firmalar için büyümeyi sağlayan önemli bir unsurdur. İhracat yerel pazarların daralması ve mevsimlik dalgalanmalar karşısında firmalara alternatif pazar imkânı sağlar. Firmalar genellikle ihracata yönelebilmek için organizasyon yapılarında ve ürünlerinde büyük değişiklikler yapmak zorunda kalmazlar, ihracat yaparak satışlarını artırdıklarından dolayı üretim ve pazarlamada ölçek ekonomileri oluştururlar. İhracat, diğer pazara giriş yöntemleri arasında en az risk taşıyan uluslararası pazarlara giriş yöntemidir ve nispeten düşük yönetsel ve finansal kaynak gerektiren bir seçenektir. Dünya çapındaki uluslararası pazarların firmanın bulunduğu yerel pazara göre büyüklüğü, yüksek satış hacmi ve kâr potansiyeli, birbirinden farklı pazarlara yönelmenin firma için riski azaltması, dünyada doymamış pazarların varlığı gibi faktörler ihracatı çekici hâle getirmektedir (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.29).

Diğer bir yaklaşıma göre, firmaların ihracata başlaması için motive edici sebepler arasında şunlar sayılabilir: Beklenmeyen yurt dışı siparişlerinin alınması, daha yüksek kâr hedefleri, satışları artırma hedefi, araştırma ve geliştirme maliyetlerini daha büyük bir satış hacmine yayma isteği, üretim kapasitesinin fazlalığını kullanabilme imkânı ve çeşitlendirme sayesinde daha istikrarlı bir yapıya kavuşabilme isteği. Bununla birlikte, uluslararası pazarlamaya başlamanın temel sebebi olarak firmanın yerel pazarının doymamış hâle gelmesi ve uluslararası açılımın satış gelirlerini zamanla artırabilmesi de gösterilmektedir (Ahmed, Julian, Baalbaki ve Hadidian, 2006, s.661).

İhracat miktarlarının artırılması için küresel rekabette başarılı olmak gereklidir. İhracatta dünya ülkeleri ile rekabet edebilmek için ihracat pazarlaması faaliyetlerine önem verilmelidir. Uluslararası pazarda tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak üretilmiş kaliteli ürünleri uygun maliyetler ile tüketiciye sunmak hedeflenmelidir. İhracat için pazarlama araştırması yapılırken hedef pazardaki talebin büyüklüğü, iç pazardaki arzın büyüklüğü ve talebin ithalat ile karşılanma oranı belirlenmelidir. Taleplerin, maliyetlerin ve rekabet durumunun iyi araştırılması fiyatlandırmanın doğru yapılabilmesini sağlayacaktır. Firmaların ihracata başlama aşamasında uygun bir iş planı oluşturması faydalı olabilir. Bu planda firma analizleri, pazar analizleri, rekabet analizleri, ürün, fiyat ve dağıtım kararları yer alabilir. Firmalar gerekli analizlerin yapıldığı bu aşamadan sonra ihracat için nasıl bir organizasyonel yapı içerisinde faaliyet göstereceklerini, üretimlerini ihracat için nasıl planlayacaklarını, üretim kapasitelerinin ne kadarını ihracata ayırabileceklerini, hangi yabancı pazarlara giriş yapacaklarını, bu pazarlara hangi ürünleri ne şekilde sunacaklarını, dağıtım kanallarının nasıl şekilleneceğini, fiyatlandırmanın nasıl yapılacağını, tutundurma faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini belirleyerek kendilerine uygun bir ihracat stratejisi ortaya koyabilirler (Mahir, 2009).

İhracat şekillerini doğrudan veya dolaylı olarak iki temel başlık altında incelemek mümkündür. Bu iki farklı ihracat şekli arasındaki fark ihracatçı firmanın kendisi ile ithalatçı firma veya yabancı pazardaki tüketici arasındaki iş akışını nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir (Albaum, Strandskov ve Duerr, 1998, s.208). Doğrudan ihracat yönteminde ihracatçı firma müşterileri ile bizzat ya da kendisi adına hareket eden bir şahıs veya işletme sayesinde doğrudan iş akışını gerçekleştirirken dolaylı ihracat yönteminde ihracatçı firma ile ithalatçı firma veya tüketici arasında araçlar bulunmaktadır. Bu araçların oynadıkları roller çeşitlidir. İhracat yönetimi firmaları tüm ihracat işlemlerini yürütebilirken komisyoncular sadece ihracatçı firma ile alıcı firmayı bir araya getirmekle yetinebilirler.

Bununla birlikte, bir firma ihracat yapmak için başka bir şirket ile işbirliği yaptığında ortaklaşa ihracattan söz edilir. Ortaklaşa ihracat, literatürde bir dolaylı ihracat türü olarak veya dolaylı ve doğrudan ihracata ek olarak üçüncü bir ihracat türü olarak da incelenmektedir (Douglas ve Craig, 1995, s.155).



Doğrudan ihracat ve dolaylı ihracatın bazı avantaj ve dezavantajları da söz konusudur. Bunlar özetle Tablo 4.2'de gösterilmektedir.

	Dolaylı İhracat	Doğrudan İhracat
Avantajlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınırlı taahhüt</li> <li>Düşük risk</li> <li>Esneklik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pazar ile daha iyi temas</li> <li>Daha fazla kontrol imkânı</li> <li>Daha iyi satış çabası</li> </ul>
Dezavantajlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fırsat kaybı potansiyeli</li> <li>Yetersiz kontrol imkânı</li> <li>Pazar ile temas eksikliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satış organizasyonuna yatırım</li> <li>Yabancı pazarlara taahhüt gerekliliği</li> </ul>

**Tablo 4.1**  
Doğrudan İhracat ve Dolaylı İhracatın Bazı Avantaj ve Dezavantajları

**Kaynak:** Douglas ve Craig, 1995, s.156.

İşletmeler uluslararası pazarlara doğrudan ihracat yöntemiyle girişini hangi şekillerde yapmaktadırlar, araştırmamız.

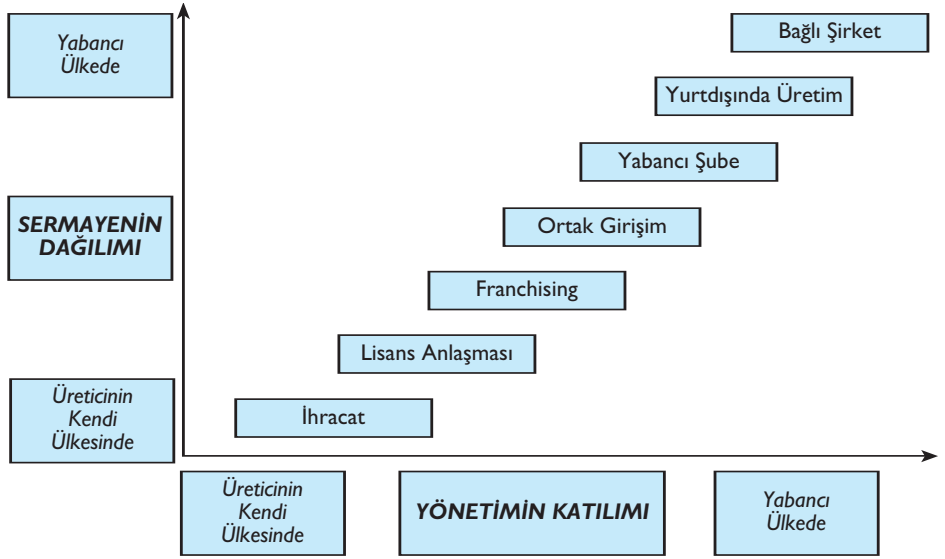
## Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Önceki bölümlerde bir uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak incelenen ihracat, üreticinin kendi ülkesinde üretim yaparak ürünlerini uluslararası pazarlara satması yöntemi idi. Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin ileriki safhalarında şirketler, yurt dışındaki şirketler ile sözleşmeye dayalı işbirlikleri yaparak veya onlarla ortaklıklar kurup birlikte yatırımlar yaparak yurt dışında üretim gerçekleştirebilirler. Şekil 4.2'de çeşitli uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin uluslararasılaşma derecesi açısından karşılaştırılması görülmektedir. Çeşitli stratejilerde yönetimin katılımı ve sermayenin katılımı farklı derecelerde gerçekleşebilir:

**Şekil 4.2**

Uluslararasılaşma Derecelerinin Karşılaştırılması

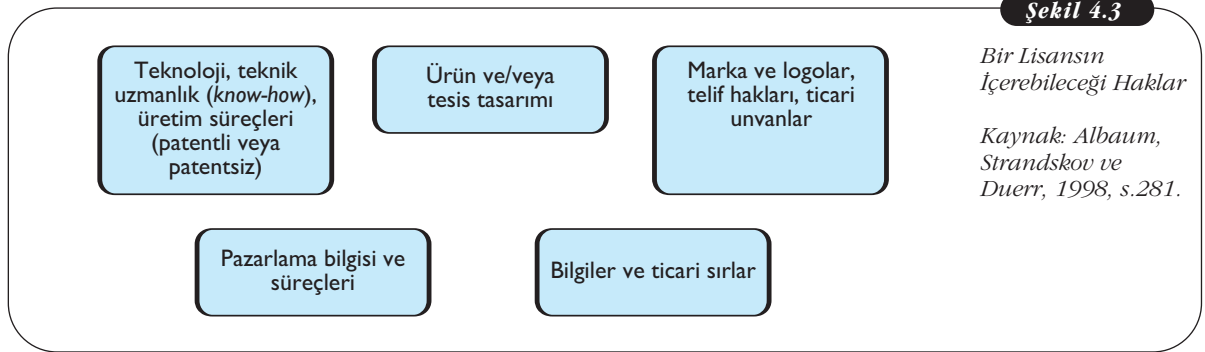
**Kaynak:** Albaum, Strandskov ve Duerr, 1998, s.262.



Lisans anlaşmaları, yönetim sözleşmeleri, sözleşmeli üretim ve ortak yatırım stratejileri “stratejik ortaklıklar” olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra bazı çalışmalarda ihracat dışındaki uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden lisans anlaşmaları, franchising, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmeleri, sözleşmeli üretim ve montaj operasyonları gibi yöntemler “sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri”, ortak girişim, yurt dışında doğrudan yatırım, uluslararası pazarlarda birleşme ve satın almalar gibi yöntemler ise “yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri” olarak gruplandırılabilir.

### Lisans Anlaşmaları

Lisans verme yöntemi ile uluslararası pazarlara girişte belirli bir ülkedeki bir şirket (lisans veren-*licensor*) başka bir ülkedeki bir şirket veya şahıs ile (lisans alan-*licensee*) bir sözleşme imzalayarak kendine ait bazı şeylerin kullanım hakkını sağlayan lisansı (*license*) verir. Bir lisans, patent gibi fikrî hakların kullanımını veren bir sözleşmedir. Uluslararası pazarlarda lisans verme yöntemi çeşitlendirme ve büyümenin bir aracı olarak ilgi görmektedir. (Kirpalani, 1985, s.311)



Yukarıdaki şekilde belirtilen haklar belirli yabancı pazarlarda kullanılması için verilebilmekte veya lisans alanlar birkaç ülkede veya belirli bir kıtanın tamamında bu haklara sahip olabilmektedirler (Mutlu, 2008, s.106).

Lisans anlaşması ile birlikte endüstriyel veya ticari uzmanlık bir bedel karşılığında satıldığı veya kiralandığı gibi bunun yanı sıra markaların, logoların da kullanımına yetki verilmektedir. Böylece, lisans veren işletme, yurt dışında yerel bir üretici olan lisans alan işletmeye üretim ve satış yetkisi vermektedir.

Lisans alan şirket, lisans verene royalti olarak adlandırılan bedel ile birlikte başka bazı ücretler ödeyebilir. Bazı durumlarda lisans anlaşmaları karşılıklı lisans alışverişini içerir. Her iki taraf da birbirlerine bilgiler, ticari haklar ve patentler gibi değerleri karşılıklı olarak verir. Lisans verme ihracat ve yurt dışında doğrudan yatırım stratejileri arasında bir orta yoldur ve her ikisinden de öğeler içerir. Lisans veren sözleşmeye konu olan unsurları ihraç ederken aslında bir yatırım yapmaktadır (Albaum ve diğerleri, 1998, s.283). Lisans anlaşması uluslararası şirketin ana merkezi ile onun yabancı pazarlarda yer alan bağlı kuruluşları arasında yer alabilir veya uluslararası işletme ile yabancı pazardaki bir özel sektör şirketi ya da devlet işletmesi arasında da olabilir (Mutlu, 2008, s.157).

Uluslararası pazarlara girişte lisans verme stratejisi günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Japonya'da satılan ilaçların %50'si Avrupa ve ABD şirketlerinin lisansı altındadır. Coca-Cola 30 ülkede 200 lisans alana marka adını lisans verme yoluyla kullanılmaktadır. Disney firması da karakterlerinin oyuncaklarda, giyimde, ev tekstilinde, saatlerde vs. kullanımına izin veren büyük bir lisans verendir.

**Lisans Anlaşmalarının “lisans veren” için avantaj ve dezavantajları neler olabilir? Araştırınız.**



### Franchising

“Franchising” kelimesinin dünya literatüründe yerel karşılıkları yoktur ve bu nedenle tüm dillerde aynı şekilde kullanılmaktadır. Kelime, İngilizcedeki serbest bırakmak anlamına gelen “to free” kelimesinden türetilmiştir. Franchise, belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan yasal izindir (Mutlu, 2008, s.109).

Franchising lisans anlaşmalarının özel bir türüdür. Lisans anlaşmalarında lisans veren, yabancı bir şirketin kendi ürününü bir bütün olarak üretmesine izin verirken (örneğin, İngiliz Massey Ferguson firmasının traktörlerinin Türkiye’de üretimi için Uzel Makina Şirketi’ne verdiği lisans) franchise anlaşmasında franchise veren (franchisor) franchise alana (franchisee) nihai ürününün belirli bazı bileşenlerini (parça, malzeme vs.) tedarik eder. Franchise anlaşmaları için en yaygın olarak bilinen örnekler alkolsüz içecek ve fast food perakendeciliği sektörlerindedir. Örne-

ğın, Coca Cola'nın franchise verdiği şişilemecilerden oluşan dünya çapında bir ağı mevcuttur. McDonald's ve Kentucky Fried Chicken da dünya çapındaki pazarlara franchising sistemi ile yayılmışlardır (Albaum ve diğerleri, 1998, s.283).

Franchising sözleşmesi ile franchise veren franchise alana kendi adına iş yapma imkânını belirli bir ücret karşılığında verir. Bu bedel lisans anlaşmalarında olduğu gibi "royalti" olarak adlandırılır ve satışların belirli bir yüzdesinden oluşur. Franchising uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında en hızlı büyüme gösterenidir. ABD ekonomisinde oldukça önemli bir yeri vardır, bu ülkede perakende satışların yaklaşık %40'ı ve gayri safi milli hasılanın %10'u franchising sisteminden gelmektedir. Franchising'in popülerliğinin ve başarısının sebeplerinden birisi franchise alanın bir girişimci gibi sermayesini işine yatırmaya rağmen yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir işletme kurmak, ürünü pazarda tanıtmak ve satmak için büyük çabalar harcamak zorunda kalmamasıdır. Franchise veren ise franchise alan firmasının finansal gücünden, insan kaynaklarından, yerel pazar bilgisinden vs. faydalanır ve riskleri paylaşmış olur. Franchising bundan dolayı bazı sektörler için çok başarılı bir iş modelidir. Dünya çapında üretim sektörünün nispeten önemini kaybetmesi ve hizmet sektörünün ön plana çıkması franchising'in gelişimini hızlandırmıştır. Belirli bir sermayesi olan fakat bir iş deneyimi olmayan küçük işletmeler ve bireysel girişimcileri teşvik etmekte ve onlara hazır, kendini ispatlamış iş modelleri ile çalışma imkânını vermektedir.(Cengiz ve diğerleri, 2003, s.70).

Franchise veren franchise alana şu destekleri de sağlar:

1. **Merkezî satın alma:** Franchising sözleşmesinde genellikle bununla ilgili bir madde yer alır, satın almalar belirli tedarikçilerden ve üreticilerden yapılır.
2. **İletişim:** Franchise veren, franchise sistemi içerisindeki tarafların yeterli ve doğru iletişim kurmasını sağlar. Bu sayede görevler ve stratejiler paylaşılır. Franchise veren kuruluşlardan çoğunluğunun franchise alanlar ile iletişimi sağlamakla ve olumlu ilişkileri korumakla görevli "franchise ilişkileri personeli" vardır.
3. **İş yardımı:** Franchise veren, franchise alanlara hedef pazar analizi, satış tahminleri ve analizi, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme gibi hizmetler sunar (Roh ve Yoon, 2009, s.89).

Görüldüğü gibi Franchising düşük sermaye yatırımı ile uluslararası pazarlara açılmak isteyen şirketler için ideal bir yöntemdir.

### Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim yönteminde, uluslararası işletme, ürünleri dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken pazarlama faaliyetlerini kendisi üstlenir. Böylece uluslararası işletmenin yurt dışı pazarında bir üretim birimi kurmasına gerek kalmaz. Üretimi gerçekleştirecek olan yerel üreticinin ürünü, hedeflenen kalite ve standartlarda üretebilme yeteneğine sahip olması gerekir (Mutlu, 2008, s.114) .

Sözleşmeli üretim lisans ile üretim ve doğrudan yatırım arasında bir orta yoldur. Uluslararası pazarlara girmek isteyen şirket, yabancı pazardaki bir üreticiye ürünlerinin üretimini sözleşme ile yaptırır. Sözleşmeli üretim yöntemi, bir tür dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemidir. Ürünler, üretimin yapıldığı ülke pazarında veya başka bir uluslararası pazarda yine ana şirket tarafından pazarlanır ve dağıtılır. Sözleşme, genellikle yurt dışındaki üreticiye teknoloji transferi ve teknik yardımı da içerir. Örneğin, 1996 yılında Tayvan'da Acer şirketi ürünlerinin büyük bir



kısmını Apple gibi diğer bilgisayar üreticileri için üretmiştir ve bu ürünler alıcıların markaları ile satılmıştır. Benzer şekilde IBM, Hewlett-Packard, ve Digital Equipment da aslında SCI Systems, Solectron ve Merix gibi sözleşmeli üreticiler tarafından üretilmektedir (Albaum ve diğerleri, 1998, s.285) .

Birçok Amerikan kıyafet üreticisi ve perakendecisi, Amerika Birleşik Devletleri pazarında fiyat rekabetini sürdürebilmek için denizaşırı ülkelerde sözleşmeli üretim yaptırmaktadır. Sözleşmeli üretim ayrıca, büyük yerel pazarlara ve pazarlama ve lojistikte üstün yeteneklere sahip küresel şirketler için de tercih edilebilir bir yöntemdir. (Toyne ve Walters, 1989, s.337)

Sözleşmeli üretim, yurt dışı pazarlara girmek isteyen bir şirket için minimum risk ile bir başlangıç yapabilme fırsatı sunar. Zamanla şirket pazardaki potansiyeli tecrübe edip değerlendirdikten sonra, pazara kalıcı olarak girmek isterse burada bir üretim tesisi kurması daha kolay olacaktır çünkü şirket pazara zaten giriş yapmıştır, ürünlerini kendi markası ile pazarlamaktadır ve rakipleri karşısında bir yer edinmiştir. Üretimi gerçekleştirecek olan yerel firma üründe kalite standartlarını yakalayabilmek için gerekli finansman ve insan kaynağı altyapısına sahip olmalıdır. Uluslararası firma kendi ülkesinde üretim ve lojistik maliyetleri yüksek ise (örneğin Almanya'da veya ABD'de olduğu gibi) ise maliyetlerin daha düşük olduğu yabancı ülkelerde sözleşmeli üretim yaptırmak iyi bir seçenek olabilir. Avrupalı birçok şirket bu yöntem sayesinde maliyetlerini düşürerek dünya pazarlarında rekabet şansı yakalamaktadır. Uluslararası firma, araştırma geliştirme (Ar-Ge), tasarım, pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri faaliyetlerini yürütür ve bu konularda tam kontrolü elinde tutar. Yurt dışındaki şirket sadece onun adına üretim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Bazı durumlarda, makine üreticisi şirketlerin yaptığı gibi uluslararası şirket Ar-Ge, pazarlama, satış gibi faaliyetlerin tümünü yürütürken birçok alt parçadan meydana gelen ürününün bu alt parçalarının üretimini, yurt dışında maliyetlerin ucuz olduğu yerlerde gerçekleştirir. Daha sonra parçaları bu üreticilerden toplayıp kendi ülkesinde montaj yapar. Böylece katma değer yaratan araştırma geliştirme, tasarım, pazarlama gibi faaliyetler ana şirket tarafından yerine getirilirken katma değeri nispeten düşük olan üretim faaliyeti, yurt dışındaki şirketlerce gerçekleştirilir. Ana şirket, üretici şirkete genellikle üretilen birim başına belirli bir tutar öder. (Mahir, 2009)

Bununla birlikte, bazen yerel pazarda yeterli niteliklere sahip üretici bulunması zor olabilir. Yerel bir üreticinin eğitilmesi yıllar alabilir (Toyne ve Walters, 1989, s.339). Yabancı pazarlara hizmet etmenin diğer tüm yöntemleri gibi sözleşmeli üretimin de bazı avantajları ve dezavantajları bulunabilmektedir. Bu yöntemde uluslararası şirket, isterse sözleşmeyi süresi bittiğinde yenileyebilir. Bu nedenle sözleşmeli üretim, özellikle politik açıdan istikrarsız ve riskli pazarlar için uygun bir uluslararası pazarlara giriş stratejisidir. Sözleşmeli üretimi gerçekleştiren yerel firmanın üretim teknolojisini öğrenerek bir süre sonra rakip bir firmaya dönüşmesi ihtimali göz önüne alındığında, sözleşmeli üretimin genellikle üretim teknolojisi kolaylıkla taklit edilemeyen ve ticari ismi ve markasını koruyabilen uluslararası şirketler için küçük fakat riskli pazarlara girişte tercih edilebilecek bir yöntem olduğu söylenebilmektedir (Karafakıoğlu, 2000, s.203).

### **Yönetim Sözleşmeleri**

Yerel bir firmanın sermaye sağlayan yabancı yatırımcıya yönetim konusunda bilgi transferi sağlamasıdır. Yerel firma, kendi ürününden çok idare hizmeti veya yönetim hizmeti ihraç eder. Hilton tüm dünyadaki otellerini bu şekilde yaptığı anlaşma-

larla idare etmektedir. Bu strateji dış pazarlara girişte oldukça düşük bir riske sahiptir (Kotler ve Armstrong, 1994, ss.563-564; Sert, 2008). Sözleşmeli yönetim belirli bir ücret karşılığında olabileceği gibi kâr payı alma, belirli bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde olabilmektedir (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.116).

Yönetim sözleşmeleri, geniş anlamda bilgi transferi sağlayan sözleşmeler grubuna sahip olmakla birlikte aynı grupta yer alan lisans sözleşmesi ve dar anlamda bilgi transferi sözleşmelerinden farklıdır (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.116).

Tek başına düşünüldüğünde yönetim sözleşmeleri, hedef ülkeye düşük riskli bir giriş sağlayabilir. Fakat elde edilecek olan gelir kısıtlı sözleşme süreleri ile sınırlı kalmaktadır. Bu strateji diğer yöntemler ile kullanıldığı zaman her iki taraf açısından da avantaj sağlayacak bir yapıya sahiptir (Abalkhanov, 2003, ss.46-47).

Bununla birlikte, yönetim sözleşmeleri, yönetim firması için elemanlarını eğitim için başka bir firmaya tahsis ederek olumsuz durumlara karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir. Yine sözleşme, yeni malzeme ve teknoloji satışı gibi asıl konusu dışına çıkarsa sorunlar yaşanabilmektedir (Özer, 2003, s.77).

### **Anahtar Teslimi Projeler**

Anahtar teslim projeler (turnkey projects) yönetim sözleşmesinin bir benzeri olarak görülebilir. Bu yöntemde uluslararası pazardaki ana firma yabancı pazardaki yerel bir üretici için bir üretim tesisinin inşaatı ve kurulması, personelin eğitimi ve fabrikanın ilk olarak çalıştırılması faaliyetlerini içeren bir hizmet verir. Müşteri böylece sistemin kurulması ve ilk işletim tecrübelerinden sonra, bütün bir operasyonel sistemi ve bu sistemin çalıştırılması için gerekli bilgileri ve becerileri edinmiş olur (Albaum ve diğerleri, 1998, s.287). Bu bakımdan, anahtar teslim projelerin aslında bir tür lisans anlaşması olduğu da düşünülebilmektedir.

Anahtar teslim projelerde tüm bir sistem (işletme, fabrika gibi) bir bütün olarak işletmeye hazır hâlde müşteriye sunulur. Böylece müşteriye tamamlanmış, çalışan, tüm eksiklikleri ve aksaklıkları giderilmiş bir tesisin anahtarı teslim edilmektedir. Anahtar teslim projeleri müşterinin, tüm bir sistemi bir bütün hâlinde, işleme sunulacak şekilde teslim alması demektir. İhtiyacı karşılayacak çözümün bir sistem olarak satın alınması demek, sistemin işletim ve bakımını, sistemi işletecek personele gerekli becerilerin verilmesi, gerekli tüm eğitim ve desteğin sunulmasını içermektedir. Sistem alımı ile sözleşme sona erdiği zaman kurulmuş olan sistem müşterinin mülkiyetine geçmektedir. Başka bir ifade ile müşteriye tüm aksaklıkları ve eksiklikleri giderilmiş işleyen bir projenin anahtarı teslim edilmektedir (Sert, 2008).

Bu yöntem, sözleşmeye konu olan projenin büyüklüğü ve çok yönlü yapısından dolayı diğer katılım yoluyla gerçekleştirilen faaliyetlerden ayrılmaktadır. Bu tür projeler genellikle çok büyük projelerdir ve milyonlarca dolarlık yatırımı ifade eder. Bu nedenle bu tür faaliyetleri birkaç büyük firma birleşerek yerine getirebilmektedir. (Erenler, 2001, s.87).

Anahtar teslim projelerle çok karmaşık üretim süreçleri için gerekli olan bilgi ve beceri nispeten ekonomik bir şekilde temin edilmiş olur. Yabancı firmalara doğrudan yatırımın yasak olduğu veya sınırlamaların getirildiği durumlarda, firmalara uluslararası pazarlara açılmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu yöntem doğrudan yatırım stratejisine nazaran daha az riskli olmaktadır (Cengiz ve diğerleri, 2003, ss.103-104).

Bu stratejinin avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar ise alıcının sözleşmeye minimum katılımı nedeniyle tesise olan aşinalığı kısıtlı olacak-

tır. Bir diğeri ise anahtar teslim işlemlerinin maliyeti, projedeki bazı unsurların ayrıca kontratlandırılması maliyetinden daha yüksek olabilir olmasıdır (Özer, 2003, s.74).

**Anahtar teslimi yapı sözleşmelerinin avantaj ve dezavantajları neler olabilir, tartışınız.**



### Montaj Operasyonları

Bu stratejide firma kendi ürününe ait olan parçaların bir kısmını veya tamamını kendi ülkesinde üretmekte, daha sonra ise bu parçaları dış ülkeye göndermekte, bu parçalar dış ülkede bir araya getirilmekte ve nihai ürün ortaya çıkmaktadır (Terpstra ve Sarathy, 1991, s.382). Montaj, ana firmadan gönderilen malların, parçaların ve girdilerin nihai ürünü oluşturmak amacıyla dış pazarlarda birleştirilme sürecidir (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.127).

İhracat yerine bu stratejinin tercih edilmesi için parça veya girdilerin taşıma maliyetlerinin, nihai mamulün taşıma giderlerine göre daha düşük olması gerekir. Ayrıca yine bu stratejinin ihracat yerine seçilmesinin nedeni, nihai ürünlerden yüksek gümrük vergilerinin alınmasıdır (Karafakioğlu, 1997, ss.204-205).

Motor ve araç üreten şirketler bu stratejiyi oldukça fazla kullanmaktadırlar. Örneğin Genel Motors (GM) araçları için ihtiyacı olan parçaları Amerika, Almanya, İngiltere, Brezilya ve Avusturya'da üretmektedir. Yine GM gibi Avrupalı ve Japonlu otomobil üreticileri bu stratejiyi kullanmaktadırlar (Hennessey ve Jeannet, 1988, s.283).

Montaj üretimi ile firmalar şu avantajları elde etmektedirler: Düşük taşıma maliyeti, düşük gümrük vergileri, firmanın hedef dış pazarın gereksinimlerine daha hızlı ve kolay cevap verebilmesi, işçi ve malzemelere ilişkin maliyet avantajı ve doğrudan yatırım yapmadan önce pazardaki risklere karşı tecrübe sahibi olmak (Cengiz ve diğerleri, 2003, ss.133-134). Bu strateji ile işletmeler maliyet ve vergi avantajı sağlamaktadırlar. İşletmeler pazarlama faaliyetlerini kendileri yaptığı için pazarlama alanında çok iyi bir alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu alanda sahip olunan bilgi ise stratejinin başarıya ulaşmasında oldukça önemli olmaktadır. Diğer yandan, montaj ana şirketin yurt dışında kendi tesisini kurmasının yanı sıra oradaki yerel bir şirkete lisans vermesi yoluyla da gerçekleştirilebilir. Lisans verilmesi hâlinde, yurt dışında doğrudan yatırım yapmak zorunluluğu ortadan kalkabilmektedir (Karafakioğlu, 1997, s.202).

### Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

Yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında "ortak girişimler", "uluslararası birleşme ve satın almalar" ve "yurt dışında yabancı doğrudan yatırım" yöntemleri sayılabilmektedir.

#### Ortak Girişim

Ortak girişim (joint venture), bir yabancı ülkenin pazarında o ülkedeki bir yerel şirket ile birlikte bir üretim tesisi kurulmasıdır. Yurt dışında üretim, yerel bir işletme ile ortaklığa girilerek yapılır. Bu durumda birlikte (ortak) girişim söz konusu olur. Üretim ve dağıtım lisans verme yönteminde olduğu gibi yerel işletme tarafından gerçekleştirilir. Ancak dış pazara giren işletme pay sahibi olduğundan pay oranında yönetime katılabilmektedir (Tenekecioğlu, 2002, ss.28-29). Önemli olan nokta ortakların karar alırken birlikte hareket etmeleri, yani kararların tek taraflı alınmamasıdır.

Ortak Yatırım ortak seçime, yönetim stratejisine ve performans ölçümüne odaklı bir yöntemdir. Ortak seçim ise yine performansa dayanmaktadır.

Bu bağlamda, ortak girişim uygulamasında şirketler arasında bir tür stratejik ortaklık yürütülmektedir. Hisseler ve şirket kontrolü paylaşılmaktadır. Ortak girişim yönteminde, en az iki farklı ülkeden şirketler (genellikle biri girişimin kurulduğu ülkenin yerel şirketidir) bir araya gelir ve ortak bir şekilde üretim yapmak veya hizmetler sağlamak için yeni bir şirket kurarlar. Bir şirketin bir parçasının veya tamamının diğer bir şirket tarafından satın alındığı durumlarda ortak girişimden söz edilemez, ortak girişimden söz edilebilmesi için iki şirketin de varlığını devam ettirmesi ve yeni bir şirketin kurulması gerekir. Ortak girişimler, uzmanlığa dayalı ortaklık girişimi veya ortak katma değer yaratmaya dayalı ortaklık girişimi olarak sınıflandırılabilir. İlkinde, girişim pazarlama ve üretim gibi belirli fonksiyonlar etrafında organize edilmiştir. Her bir ortak katma değer yaratan eşsiz bir şey katar, örneğin bir ortak ürünleri tasarlarlarken diğeri onları üretir. İkinci türde ise ortaklar katma değer yaratan faaliyetlerde eşit olarak rol alırlar, örneğin ortak bir tasarım ekibi oluşturulur. (Albaum ve diğerleri, 1998, s.288)

Ortak girişimde uluslararası firma yerel firma ile birlikte yönetime katılma hakkına sahiptir. Bu sayede üretim ve pazarlama faaliyetleri daha iyi kontrol edilebilmektedir. (Karafakıoğlu, 1997, s.204) Ortak girişim yöntemi, finansal, fiziksel veya yönetsel sebeplerden dolayı tercih edilebileceği gibi yerel hükümetin o ülkeye giriş için yerel bir işletme ile ortak mülkiyeti şart olarak ileri sürmesi sonucu bir zorunluluk olarak tercih edilebilir. Japonya ve Güney Kore gibi bazı ülkeler %100 yabancı sermaye yatırımlarına izin vermezler. Bu nedenle, bu tür ülkelerin pazarlarına girmek isteyen uluslararası şirketler bu ülkelerin yerel şirketleri ile ortak girişimler kurma yoluna giderler. Yabancı firma için yerel ortağın pazar bilgisi, tecrübesi ve yerel pazardaki ilişkileri ortaklığın en önemli avantajlarından birisidir. (Mucuk, 2004, s.320)

SIRA SİZDE

6

**Ortak girişimler kurmak hangi durumlarda avantajlı olabilir, araştırınız.**

Bununla birlikte, ortak girişim yönteminin avantajları arasında riskin paylaşılması, yerel firmanın ham madde, tecrübe, ulusal çevre, yer, dağıtım kanalları vb. konularda vermiş olduğu faydalı bilgiler de bulunmaktadır. Birleştirilmiş olan kaynak ve sermaye ile başarılı bir operasyon ortaya çıkmaktadır (Kotobe ve Helsen, 1998, ss.256-257). Taraf olan işletmelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri yatırımlar bu sayede gerçekleştirilmiş olur. Ayrıca ithalat yapan ülkede yüksek gümrük tarifelerinin ve kotalarının bulunması bu stratejinin seçilmesine olanak vermektedir.

SIRA SİZDE

7

**Türkiye'deki bir ortak girişim uygulamasına örnek veriniz ve inceleyiniz.**

Ortak girişimlerin dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.147):

- Firma bir ortak ile çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetleri oldukça yüksek olmaktadır.
- Ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimali oldukça yüksektir.
- Dinamik bir ortak gelecekte ciddi bir rakip olabilir.

Bu aşamada karşımıza ortak girişime benzeyen bir kavram çıkmaktadır ve uluslararası pazarlarda firmalar bu yöntemi de kullanmaktadır. Bu yöntem ise "ortak mülkiyet"tir (joint ownership). Ortak mülkiyet, bir firmanın ulusal bir iş oluşturmak için yabancı yatırımcı ile ortak mülkiyet ortaklığı ve kontrolü paylaşacak bir

şekilde güçlerini birleştirmesidir. Ortak mülkiyet, özellikle ekonomik ve politik nedenlerden dolayı oluşturulmaktadır. İşletme gerekli olan girişimi tek başına yapmak için yeterli finansal, fiziksel veya yönetsel kaynaklara sahip olmayabilir veya hükümet giriş koşulu olarak ortak mülkiyet şartı koyabilir (Kotler ve Armstrong, 1994, s.593) .

**Ortak girişimler her zaman başarılı sonuçlanabilmekte midir? Başarısız örnekleri ve sebeplerini araştırınız.**



### Uluslararası Birleşme ve Satınalmalar

Birleşme ve satın alma stratejileri, (Merger & Acquisitions) uluslararası pazarlara doğrudan yatırımın birer türü olarak dış pazarlara hızlı biçimde giriş yapmak isteyen işletmeler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Satın alma ve birleşme kavramları her ne kadar birlikte kullanılsalar bile çeşitli yönlerden birbirlerinden ayrılmaktadır (Cengiz ve diğerleri, 2003, ss.159-160). İletişim imkânlarının gelişmesi ve küreselleşme, yerel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin dünya çapındaki uluslararası pazarlarda faaliyet gösterebilmelerinin önünü açmıştır. Şirketler daha büyük pazarlara ve tüketici kitlelerine hitap edebilmek için birleşerek kaynaklarını ortak kullanma ihtiyacı hissetmeye başlamışlardır. Böylece çeşitli alanlarda şirketler birleşmekte veya küçük şirketler büyükler tarafından satın alınmaktadır.

Satın alma, bir şirketin başka bir şirkete ait hisselerin çoğunu satın almasıdır. Birleşme ise iki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek tek şirket olarak faaliyetlerine devam etmesidir (Straub ve Attner, 1985, s.65). Bununla birlikte, uluslararası birleşme ve satın almalar uluslararası pazarlara girişte birer doğrudan yabancı yatırım (foreign direct investment - FDI) stratejisidir. Uluslararası pazarlara girişte doğrudan yabancı yatırım yapmanın farklı yolları vardır. Uluslararası şirket, yabancı pazarda tamamen kendisine ait yeni bir şirket kurabilir, yabancı pazardaki mevcut bir şirketi satın alabilir veya onunla birleşebilir ya da yabancı pazardaki mevcut bir şirket ile ortak girişim oluşturabilir. Şirketler, muhtemelen ihracat yaptıkları bir dış pazarda deneyim kazanmışlarsa ve pazar yeteri kadar büyükse orada doğrudan yatırıma yönelebilirler (Mucuk, 2004, s.320).

**Türkiye'de gerçekleşmiş olan satın alma uygulamalarını araştırarak 2 adet örnek veriniz.**



Yatırımcı işletme birçok nedenden dolayı başka bir şirketi satın alabilir. Bunlar; firmanın ürün çeşitlendirmesi yapmak istemesi, işletmenin coğrafi çeşitlendirme yapmak istemesi, spesifik varlıkların satın alınması, finansal çeşitlendirme ve ham maddenin sağlanmasıdır (Abalkhanov, 2003, ss.57-58).

Şirket satın alma işlemleri çok çeşitli olmaktadır. Bunlar (Uzman, 2002, s.55):

- Yatay satın alma: Ürün hattı ve pazarı benzer bir şirketin kazanılmasıdır.
- Dikey satın alma: Alınan şirketin işletmenin tedarikçisi ya da müşterisi olmasıdır.
- Ortak merkezli satın alma: Alınan şirketin aynı pazarda fakat farklı teknolojiye ya da farklı pazar fakat aynı teknolojiye sahip olmasıdır.
- Şirketler topluluğu: Alınan şirketin farklı bir sektörden olması durumudur.

Şirket satın alma işlemi firmanın yerel yönetim, yerel bilgi birikimi, yerel pazarlar ve hükümet ile bağlantıları konusunda firmaya kazanımlar sağlamaktadır (Terps-tra ve Sarathy, 1991, s.392) .

Satın alma ve birleşme stratejileri uluslararası pazara hızlı bir giriş sağlaması açısından oldukça avantajlı bir stratejidir.

Şirket birleşmeleri, iki şirketin birleşerek tek bir işletme olarak faaliyet göstermesidir. Şirket birleşmeleri de çok çeşitli olabilmektedir (Straub ve Attner, 1985, ss. 66-67).

- Yatay birleşme: Bu birleşmede iki şirketin ürettikleri ürünler benzerdir. Amaç pazar payını arttırmak ve rekabeti azaltmaktır.
- Dikey birleşmeler: Ürünün üretilmesinde ve dağıtılmasında farklı stratejiler uygulayan iki şirketin birleşmesidir.
- Küme, şirketler topluluğu: Birbirinden farklı faaliyet alanı olan ve farklı ürün üreten şirketlerin birleşmesidir.

Bir şirket, satın alma yoluyla uluslararası pazara açıldığı zaman işletme üzerinde tam kontrol sağlar. Satın alma bedeli sadece üretim tesisini değil, kurulu pazarlama ve dağıtım organizasyonunu, pazar bilgisini ve personeli de içine alır.

SIRA SİZDE



**Birleşme ve satın alma faaliyetlerini birbirinden ayıran temel nitelikleri değerlendiriniz.**

### Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Eğer bir firma ihracat yoluyla gerekli olan deneyimleri kazanmış ise ve hedef pazar yeterince büyüklüğe sahip ise firmanın yurt dışı temelli montaj veya üretim tesisleri kurması birçok avantajı beraberinde getirir (Kotler ve Armstrong, 1994, s.593). Bu stratejiyi seçen işletmeler için önemli olan, o pazardaki bizim malımıza olan talep oranıdır ve bu talebin kesinlik kazanmasıdır. Çünkü işletme yabancı pazara büyük bir tesis kurmakta ve büyük bir sermayeyi bu pazara bağlamaktadır (Sert, 2008).

Doğrudan yabancı yatırımların (Foreign Direct Investment) avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Mucuk, 2001, s.313):

- Ucuz iş gücü ve ham madde ile dış ülkenin yatırım teşvikleri ve taşıma avantajlarından kaynaklanan tasarruflar
- Girilen ülkede iş ve istihdam imkânı açmanın sağlayacağı olumlu imaj
- İşletmenin, mamulün yerel pazara daha kolay adaptasyonunu sağlamaya yardımcı olacak şekilde hükümet, yerel üretim faktörleri sahipleri, müşteriler ve dağıtımıcılar ile daha iyi ilişkiler geliştirmesi
- Yatırımlar üzerinde denetimi tamamen elinde tutma ve bu sayede üretim ve pazarlama politikalarını, uzun vadeli amaçlarına hizmet edecek şekilde geliştirebilmesi.

Doğrudan yabancı yatırımlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar (Hill, 2004, s.183):

- *Yatay doğrudan yabancı yatırımlar*: Firma uluslararası pazarda kendi endüstri alanındaki gibi üretim yapmaktadır. Elektrolux firmasının Doğu Avrupa ve Asya' da yapmış olduğu yatırımlar bu tür yatırımlardır.
- *Dikey doğrudan yabancı yatırımlar*: Dış ülkede açılmış olan işletme, firmanın ulusal operasyonları için girdi üretmektedir. Bu tür yatırımlarda firmanın uluslararası pazarda açtığı işletme, firmanın ulusal olarak ürettiği ürünleri satmaktadır. Örneğin; Japonya'nın parçaları kendi ülkesinde üretmesi, ABD'de birleştirip satması gibi.

Ülkeler arasında tarifelerin düşürülmesi ve dışsal odaklı olan tarifelerin yüksek olması yüzünden Unilever ve Nestle gibi işletmeler doğrudan yabancı yatırımları tercih etmişlerdir. Yine Nestle ve Unilever gibi birçok küresel firma, dünya çapında doğrudan yabancı yatırımlarda bulunmaktadır. İşletmeler nerede maliyet avantajı görüyorsa orada yatırım yapmaktadır (Cateora ve Graham, 1999, s.332).

Diğer yandan, bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşletmeler için en önemli dezavantajı işletmenin birçok risk ile karşı karşıya olmasıdır. Bunlardan bazıları; sınırlandırılmış veya değeri düşürülmüş yerel paralar, düşüşe geçen piyasalar ve hükümetlerin değişimidir. Bu gibi büyük yatırımlar siyasi ve ekonomik istikrarın olduğu ülkelere yapılmaktadır. Bunun için birçok ülke, yabancı yatırımları doğrudan ülkesine çekebilmek için bürokratik engelleri kaldırmaya ve ülkesi içindeki riskleri en aza indirmeye çalışmaktadır.

**Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımlarla ilgili ne gibi gelişmelere rastlanmaktadır ve dünyadan doğrudan yabancı yatırıma bir örnek veriniz.**



### Stratejik Birleşmeler

Stratejik birleşmeler ortak girişimin özel bir türüdür. Artan rekabet, yatırım yapma riskinin gittikçe artması gibi nedenler, ortak amaca sahip iki ya da daha fazla şirketin stratejik olarak birleşmesine neden olmaktadır ve bu da büyümenin bir yoludur (Tenekecioğlu, 2002, s.29). Küresel rekabetin çok şiddetli ve tek olarak ayakta kalmanın zor olduğu otomotiv, hava yolu ve bilgisayar gibi yüksek maliyetli sanayi dallarında bu strateji en önemli rekabet aracı hâline gelmiştir. Böylece şiddetli uluslararası rekabete karşı, farklı kültürlerden işletmeler, uzun dönemli ortak amaçlar doğrultusunda birleşme şeklinde olmasa da bir çeşit “şirket evliliği” yapmaktadırlar. Burada önemli olan şirketlerin aynı mamul sınıfında, aynı pazar payı için rekabet eden şirketler olmasıdır (Mucuk, 2001, s.312; Sert, 2008).

Stratejik birleşme ile firmalar şu temel sonuçları elde edebilmektedirler (Cateora ve Graham, 1999, ss.332-333):

- Ortak bir amaca sahip olurlar.
- Bir tarafın zayıf olduğu nokta ile diğer tarafın güçlü olduğu nokta birbirlerini dengeler.
- Tek başına aynı amaca ulaşmak için harcanan zaman ve maliyet çok fazla olmakta ve risk de bu oranda fazla olmaktadır.
- İki şirket birlikte daha güçlü olmaktadır. Kısaca stratejik birleşme her iki taraf için de faydalı olmaktadır. Firma ayrıca daha düşük maliyet ve risk ile uluslararası pazara girebilmektedir.

Genel olarak stratejik birleşmeler teknoloji transferi, üretim teknolojileri ve dağıtım tabanlı olmaktadır.

**Teknoloji tabanlı birleşmeler:** AT&T bilgisayar şirketi ile İtalyan Olivetti stratejik birleşmesi buna örnek olmaktadır. AT&T Amerika’daki faaliyetlerini kullanarak Avrupa pazarına açılma ihtiyacı duymakta ve ölçek ekonomilerinden yararlanmak istiyordu. Fakat kendisi ile iletişim hâlinde olan bir şirket yoktu. Diğer yandan ise Olivetti şirketi var olan ürün hattına daha büyük bilgisayarları eklemek istiyordu. Sonuç olarak Olivetti AT&T bilgisayarlarını geniş çaplı bir dağıtım kanalı ile Avrupa pazarına pazarlıyordu. Olivetti bu sayede kişisel bilgisayarlarda AT&T şirketinin arzıcısı hâline geliyor ve AT&T’nin Amerika’da bulunan dağıtım ordusunu kullanmaya başlıyordu. Her iki firma da bu sayede hem fayda sağladılar hem de üretim ve teknoloji kaynağı sağlamış oldular (Hennessey ve Jeannet, 1988, ss. 291-292).

**Üretim tabanlı birleşmeler:** Bunun örneği ise dünyada rakip iki otomobil devi olan GM (General Motors) ve Toyota arasında olmuştur. Her iki şirket otomobil üretmek için yeni bir şirket kurmuşlardır. Bu ortaklık Japon arabalarının mühendislik kalitesi ile GM firmasının pazarlama uzmanlığını ve pazara giriş imkânlarını birleştirmiştir (Mucuk, 2001, s.312).

**Dağıtım tabanlı birleşmeler:** Bu birleşme ise genellikle inşaat ve yapı malzemeleri üreten işletmeler arasında olmaktadır. Caterpillar ve Mitsubishi aralarında dağıtım şebekelerini paylaşmışlardır. Yine Hitachi ile İtalyan şirketi olan Fiatallis aralarında böyle bir birleşme yapmışlardır (Hennessey ve Jeannet, 1988, ss.292-293).

SIRA SİZDE



**Stratejik birleşmelerde başarıyı ne gibi faktörler belirleyebilmektedir. Araştırıp kısaca değerlendiriniz.**

## ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Uluslararası pazarlara giriş için yukarıda da bahsedildiği gibi çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Bu seçenekler arasında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslimi projeler, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişimler, uluslararası birleşme ve satın almalar ve yurt dışında doğrudan yatırım seçenekleri yer almaktadır.

Bu yöntemlerden her birinin içerdiği risk farklı olmaktadır. Firmanın kontrol derecesi ve kâr potansiyeli de seçilen yönteme göre değişmektedir. Uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden en riskli olanı firmanın üretim tesisini yabancı bir ülkede kendisinin kurmasıdır, fakat bu yöntem seçildiğinde tüm kontrol firmanın elinde olur ve kâr potansiyeli çok yüksektir. (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.23) Firma kendi şartlarına, finansal gücüne, bilgi birikimine, tecrübesine, kendi ülkesindeki çevresel koşullarına ve gireceği uluslararası pazarlardaki koşullara uygun bir giriş yöntemi seçmelidir. Giriş stratejisi firmanın arzu ettiği mülkiyet ve kontrol derecesine de bağlıdır. Yukarıda sıralanan giriş stratejilerinde mülkiyet ve kontrol dereceleri farklı olabilmektedir. Yurt dışında doğrudan yatırımda firma yabancı bir ülkede kendi fabrikasını kurarak %100 mülkiyet ve kontrol elde ederken yabancı bir firma ile ortak girişimde bulunduğu mülkiyet ve kontrolü ortağı ile paylaşmak durumundadır.

Bu noktada, işletmeler açısından, üretimin yeni girilecek pazarda yapılıp yapılmayacağı ya da pazara ihracat yolu ile girilme durumu önemli bir karar olmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler pazara giriş için kendi ülkelerinde üretimi şart koşabilmektedirler. Böyle bir durumda, firmanın yeni girilecek pazarda yerel üretim yapmaktan başka bir seçeneği kalmamaktadır. Fakat genellikle gelişmiş ülkelerin pazarlarına girilirken firma pazara giriş yönteminin seçiminde özgürdür ve kendisine en uygun yöntemi seçmelidir. Firma yöneticileri maliyet, kalite, teslimat ve müşteri değeri gibi konular üzerinde detaylı analizler yaparak en uygun pazara giriş yöntemini tespit edebilirler. (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.23) Yerel üretim yapılmasına karar verildiğinde, firma yerel pazardaki bir fabrikayı satın alabilir, kendisi sıfırdan yeni bir fabrika inşa edebilir veya yerli bir üretici ile anlaşma yolunu seçebilir. Yerli bir üretici ile anlaşılması durumunda firma daha az miktarda yatırım ile yeni pazara girme imkânı elde eder ve bu sayede maliyetleri azaldığı için daha düşük fiyat politikası uygulayabilir.

İşletmeler, ulusal pazarlar için uyguladıkları pazarlama stratejileri üzerinde değişiklikler yaparak uluslararası pazarlara girmektedirler. Bunun için işletmeler uluslararası pazarlara açılırken giriş stratejileri üzerinde detaylı olarak çalışmalar yaptıktan sonra seçim yapmak zorundadırlar. Kendi özelliklerine uygun olan strateji seçildikten sonra da uluslararası pazarlara açılabilirler.



## GİRİLECEK ULUSLARARASI PAZARLARIN BELİRLENMESİ

İşletmeler, uluslararası pazarlara giriş kararını verdikten sonra uluslararası pazar çevrelerini analiz etmeli ve bu analiz sonucunda en uygun ülke veya ülkelerin pazarına girmelidir. Aday ülkeler demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, yasal, politik, teknolojik, finansal, ekolojik ve rekabet çevreleri bakımından incelenmeli, değerlendirmeler yapıldıktan sonra belirli pazarlar hedef alınmalıdır. Hedef pazarda hedeflenen kontrol derecesi belirlenmeli, giriş stratejisi buna göre seçilmelidir. Do- laylı ihracat hedef pazarda en düşük seviyede kontrol sağlayan giriş stratejisi iken yurt dışında doğrudan sermaye yatırımı en yüksek seviyede kontrol sağlayan giriş stratejisidir. Elbette, giriş yöntemi seçilirken alınan risklerin ve maliyetlerin büyü- lüğü de değerlendirilmelidir. Yüksek kontrol sağlayan yöntemler daha riskli ve da- ha maliyetli olabilirler. Uluslararası pazarlara giriş için mevcut yöntemler arasında firma kendi kaynaklarına, yapısına ve aynı zamanda pazarına gireceği ülkedeki çevresel şartlara en uygun yöntemi seçerek pazara giriş yapmalıdır. (Mahir, 2009)

Aday ülkeler arasından hedef pazarın seçimi belirli aşamaların izlenmesi ile ya- pılabilir. Bu süreçte dört aşamadan söz edilebilir (Johansson, 1997, s.117):

1. Aday ülkelerin belirlenmesi
2. Ön eleme
3. Detaylı eleme
4. Seçim

İlk aşama aday ülkelerin belirlenerek listelenmesinden oluşur. Listede dünya- nın tüm ülkeleri yer alabilir. İkinci aşamada aday ülke politik istikrar, coğrafi uzak- lık, ekonomik gelişme gibi faktörler göz önünde bulundurularak ön elemeye tabi tutulur. Sonraki aşamada listede kalan her bir ülke daha detaylı biçimde değerlen- dirilir. Ülke pazarının büyüklüğü, pazarın büyüme hızı, rekabet yoğunluğu ve pa- zara giriş engelleri incelenir. Yapılan incelemeler sonucunda firma amaçlarına en uygun ülke veya ülkeler seçilir. Firma daha önce yabancı bir pazara giriş yapmış ise tecrübe edindiği ülkeye en çok benzeyen ülkeyi yeni pazarı olarak belirler ve riski azaltmaya çalışır.

Hedef pazarın seçiminde pazar büyüklüğü önemli bir ölçüttür. Pazar ne kadar büyük olursa işletme için o kadar cazip olacaktır. Hedef ülkedeki ekonomik istik- rar, kişi başına düşen millî gelir seviyesi, gelir dağılımının eşitliği veya eşitsizliği sa- tın alma gücünü etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle hedef pazardaki potansiyel araştırılırken bu tür veriler göz önünde bulundurulmalıdır.

Hangi pazarlara girileceği kararının alınmasında etkili olan bazı faktörler vardır. Firmanın hedeflediği satış hacmi, uluslararası pazarlamanın firmanın iş hacminin ne kadarını oluşturacağı, kaç ülkenin pazarına girileceği, ne tür pazarlara girilmek istendiği gibi konular bu kararda etkili olmaktadır. Aday ülkeler demografik, coğ- rafi, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel faktörlere göre ve ulusal amaçları ve planları ile değerlendirilmeli ve puanlamaya tabi tutulmalıdır. En yüksek puanı alan ülke veya ülkeler girilmesi hedeflenen yeni pazarlar olmalıdır. Bu analizin hangi pazara veya pazarlara giriş yapılacağı kararından önce yapılmasının önemi büyüktür (Cengiz ve diğerleri, 2003, s.18).

**Firma yeterli analizleri yapmadan yabancı bir pazara girdikten sonra kötü sürprizlerle karşılaşabilir ve büyük kayıplara uğrayabilir.**



**DİKKAT**

Yöneticiler dış pazarlara yönelirken aday ülkeleri belirledikten sonra onlar ile ilgili şu sorulara da cevap bulmalıdır:

1. Seçilen pazardaki potansiyel talep ne kadardır?
2. İşletmenin ürettiği ürünler ve hizmetler hedef pazarda nasıl çekici hâle getirilebilir? (Mutlu, 2008, s.70)

Bu noktada, hedef pazara hangi ürünlerin veya hizmetlerin sunulacağı ve ürün karmasında ne gibi değişiklikler yapılacağı belirlenmelidir. Dağıtım kanalları belirlenmeli ve tutundurma faaliyetleri planlanmalıdır. Daha sonra ise firma mevcut pazar şartlarına ve kendi kaynaklarına bağlı olarak yapılan planlara uygun bir pazarlama örgütlenmesine gitmelidir.

**Tablo 4.2**  
Pazar Potansiyeli Göstergeleri

**Kaynak:** Cengiz ve diğerleri, 2003, s. 20.

1. Demografik Özellikler	2. Coğrafi Özellikler	3. Ekonomik Faktörler
Nüfusun büyüklüğü	Ülkenin yüz ölçümü	Gayrisafi millî hasıla
Nüfusun büyüme oranı	Ülkenin yeryüzü özellikleri	Gelir dağılımı
Şehirleşme derecesi	Ülkenin mevsim yapısı	Büyüme oranı
Nüfus yoğunluğu		Yatırım oranı
Yaş dağılımı		
4. Teknolojik faktörler	5. Sosyo- Kültürel Faktörler	6. Ulusal Amaçlar ve Planlar
Teknolojik bilgi seviyesi	Baskın değerler	Öncelikli sektörler
Mevcut üretim teknolojisi	Yaşam tarzları	Altyapı yatırım planları
Mevcut tüketim teknolojisi	Etnik Gruplar	
Eğitim seviyesi	Konuşulan diller	

## Özet



*İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten sebepleri açıklamak.*

Uluslararası pazarlama, bir firmanın kaynak ve hedeflerini uluslararası pazar fırsatlarına odaklama süreci olarak düşünüldüğünde, firmaları bu sürece iten iki etken vardır: Birincisi büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalayabilmek, ikincisi ise ayakta kalmayı başarabilmektir. İşletmelerin kendi kontrolleri dâhilinde bazı yönetim faktörleri bulunduğu gibi, kendi kontrollerinde olmayan bazı çevresel faktörler de mevcuttur. İşletmeler bu çevresel faktörlere uyum sağlamak durumundadır. Yerel pazarlarda artan rekabet, iç talepteki azalmalar, ülke ekonomisindeki sorunlar, gibi etkenler sonucunda işletmeler dış pazarlara açılma ihtiyacını hissederler. Dış pazarlara yönelerek bu pazarlardaki fırsatları değerlendirirler ve bu fırsatlardan faydalanmak için faaliyete geçerler.



*İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejilerini değerlendirmek.*

Uluslararası pazarlar giriş için yöntemi çeşitli alternatiflerden oluşmaktadır. Bu alternatifler arasında ihracat, lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, anahtar teslimi projeler, yönetim sözleşmesi, montaj operasyonları, ortak girişimler, uluslararası birleşme ve satın almalar ve yurt dışında doğrudan yatırım seçenekleri yer almaktadır. Uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak incelenen ihracat, üreticinin kendi ülkesinde üretim yaparak ürünlerini uluslararası pazarlara satması yöntemidir. Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinin ileriki safhalarında şirketler, yurt dışındaki şirketler ile sözleşmeye dayalı işbirlikleri yaparak veya onlarla ortaklıklar kurup birlikte yatırımlar yaparak yurt dışında üretim gerçekleştirebilirler. Lisans anlaşmaları, yönetim sözleşmeleri, sözleşmeli üretim ve ortak yatırım stratejileri "stratejik ortaklıklar" olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra bu çalışmada ihracat dışındaki uluslararası pazarlara giriş stratejilerinden lisans anlaşmaları, franchising, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmeleri, sözleşmeli üretim ve montaj operasyonları gibi yöntemler "sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri", ortak girişim, yurt dışında doğrudan yatırım, uluslararası pazarlarda birleşme ve satın almalar gibi yöntemler ise "yatırıma dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri" olarak gruplandırılacaktır.



*Uluslararası pazarlara giriş yönteminin seçiminde etkili olan nedenleri tanımlamak.*

Ulusal pazarlar ile uluslararası pazarlar arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, uluslararası pazarlara girişte uygulanacak pazarlama stratejilerini etkilemektedir. İşletmeler ulusal pazarlar için uyguladıkları pazarlama stratejileri üzerinde değişiklikler yaparak uluslararası pazarlara girmektedirler. Bunun için işletmeler uluslararası pazarlara açılırken giriş stratejileri üzerinde detaylı olarak çalışmalar yaptıktan sonra seçim yapmak zorundadırlar. İşletmeler kendi şartlarına, finansal gücüne, bilgi birikimine, tecrübesine, kendi ülkesindeki çevresel koşullarına ve gireceği uluslararası pazarlardaki koşullara uygun bir giriş yöntemi seçmelidir. Bu karar ise pazar potansiyelini, işletme kapasitesini ve pazarın ihtiyaçlarını göz önüne alarak yapılmalıdır. Hangi stratejinin kârlı olabileceği ise işletmenin konusuna ve pazarın karakterine bağlı olmaktadır. Giriş stratejisi firmanın arzu ettiği mülkiyet ve kontrol derecesine de bağlıdır. İşletme kendi özelliklerine uygun olan stratejiyi seçtikten sonra uluslararası pazarlara açılabilirler. Eğer bir firma uluslararası pazarlara girmek istiyorsa giriş stratejileri arasından mutlaka seçim yapmak zorundadır.



*Girilecek uluslararası pazarların nasıl belirlendiğini açıklamak.*

İşletmeler, uluslararası pazarlara giriş kararını verdikten sonra uluslararası pazar çevrelerini analiz etmeli ve bu analiz sonucunda en uygun ülke veya ülkelerin pazarına girmelidir. Aday ülkeler demografik, ekonomik, sosyokültürel, yasal, politik, teknolojik, finansal, ekolojik ve rekabet çevreleri bakımından incelenmeli, değerlendirmeler yapıldıktan sonra belirli pazarlar hedef alınmalıdır. Hangi pazarlara girileceği kararının alınmasında etkili olan bazı faktörler vardır. Firmanın hedeflediği satış hacmi, uluslararası pazarlamanın firmanın iş hacminin ne kadarını oluşturacağı, kaç ülkenin pazarına girileceği, ne tür pazarlara girilmek istendiği gibi konular, bu kararda etkili olmaktadır. Aday ülkeler demografik, coğrafi, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel faktörlere göre değerlendirilmelidir.

## Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin dış pazarlara açılma ihtiyacını hissetmelerinin sebeplerinden biri **değildir**?

- Yerel pazarlarda artan rekabet
- İç talepteki azalmalar
- Ülke ekonomisindeki sorunlar
- Uluslararası farkındalık
- Yasal zorunluluklar

2. Aşağıdakilerden hangisi yabancı bir pazara girmenin getireceği çeşitli riskler arasında **yer almaz**?

- Yeni bir kültür
- Farklı tüketici ihtiyaçları ve istekleri
- Değişken kur farklılığı
- Pazarın genişliği
- Politik ve yasal belirsizlik

3. Aşağıdakilerden hangisi işletmeleri uluslararasılaşmaya iten etkenler arasında **sayılmamaktadır**?

- Küresel firmaların yerel pazarlara girerek kaliteli ve ucuz ürünleri tüketicilere sunması
- Uluslararası pazarların firmalar için daha fazla fırsatlar barındırması
- Daha fazla sayıda müşteri bulabilmek ve böylece üretimde ölçek ekonomisi yaratabilmek
- Tek bir pazara bağlı kalmama isteği
- İşletmedeki personelin yetersizliği

4. Aşağıdakilerden hangisi aday ülkeler arasından hedef pazarın seçiminde izlenen aşamalar arasında **yer almaz**?

- Aday ülkelerin belirlenmesi
- Halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi
- Ön eleme
- Detaylı eleme
- Seçim

5. Aşağıdakilerden hangisi aday ülkenin belirlenmesinden sonraki ikinci aşamada değerlendirilen faktörler arasında **sayılmamaktadır**?

- Politik istikrar
- Coğrafi uzaklık
- Firmanın önceki yıl satış oranları
- Ekonomik gelişme
- Pazarın büyüme hızı

6. Aşağıdakilerden hangisi pazar potansiyeli göstergelerinden biri **değildir**?

- Tanıtım ve sponsorluk olanakları
- Demografik özellikler
- Coğrafi özellikler
- Ekonomik faktörler
- Teknolojik faktörler

7. Aşağıdakilerden hangisi doğrudan ihracat yöntemleri arasında **sayılmamaktadır**?

- İhracat satış şubesi
- Yurt dışı satış bayileri
- Gezici satış görevlileri
- Yurt dışındaki distribütörler
- Yabancı tüccar ve temsilciler

8. Aşağıdakilerden hangisi sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş stratejileri arasında **sayılmamaktadır**?

- Ortak yatırım
- Lisans anlaşmaları
- Franchising
- Sözleşmeli üretim
- Montaj operasyonları

9. Aşağıdakilerden hangisi bir lisansın içerebileceği haklardan biri **değildir**?

- Teknoloji, teknik uzmanlık
- İş yardımı
- Ürün ve/veya tesis tasarımı
- Marka ve logolar, telif hakları, ticari ünvanlar
- Pazarlama bilgisi ve süreçleri

10. Aşağıdakilerden hangisi doğrudan yabancı yatırımların avantajları arasında **sayılmamaktadır**?

- Ucuz işgücü ve hammadde kaynaklı tasarruf sağlama
- Girilen ülkede iş ve istihdam imkânı açmanın sağlayacağı olumlu imaj
- Hükümet, yerel üretim faktörleri sahipleri, müşteriler ve dağıtımçılar ile olumlu ilişkiler
- Yatırımlar üzerinde denetimi tamamen elinde tutma
- Yabancı bir çevrede çalışma zorluklarının en aza indirgenebilmesi

## Yaşamın İçinden



### Ankara'nın Küçük Mefruşatçısı, Bugün 200 Ülkeye İhracat Yapıyor

Brode ve işlemede dünyanın en büyük üretim kapasitesine sahip şirketi olan Baydemirler Grubu, bugün yaklaşık 200 ülkede Brillant markası ile ev tekstil ürünlerini ihraç ediyor. Ankara'da 1961 yılında baba Nurettin Baydemir tarafından mefruşat alanında faaliyet göstermek amacıyla küçük bir şirket olarak kurulan Baydemirler Grubu, faaliyetlerini 1971 yılında İstanbul Zeytinburnu'na taşıdı. Perakende ve toptan kumaş, manifatura alım satım ve mefruşatla uğraşan baba Nurettin Baydemir'in ortanca oğlu Erdoğan Baydemir, 1983 yılında şirketin yeni merkezi olarak Sultanhamam'ı seçti.

Erdoğan Baydemir'in güpürün Türkiye'de gördüğü büyük talebi fark etmesiyle Avusturya, İsviçre ve Fransa'dan güpür ithalatına başlayan şirket, Baydemir markasıyla satışını gerçekleştirdiği ithal güpürlerin yerli olarak algılanması nedeniyle Brillant markasını yarattı. Toptancılara ve perakendecilere yönelik olarak gerçekleştirilen satışlarda büyük bir başarı yakalayan Brillant markası ilk yılın sonunda 2 milyon dolar satış gerçekleştirildi.

#### Almanya Ziyareti Üretim Başlangıcı Oldu

Erdoğan Baydemir'in 1989 yılında Almanya'ya gerçekleştirdiği ilk ziyaret, ithalattan üretime geçişin de başlangıcı oldu. Erdoğan Baydemir'in Almanya'dan Türkiye'de olmayan bir makineyi getirmesiyle Güneşli'de güpür üretmeye başlayan Baydemirler, 1993 yılında Beylikdüzü'nde kurulan fabrikasında Brillant markası ile brode üretimini gerçekleştirdi. Bu tarih itibarıyla grup olma yolunda hızla ilerlemeye başladıklarını belirten Baydemirler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Erdoğan Baydemir, 1997 yılında Ankara'da kurulan Nabay ile Türkiye de ilk applike üretimine de başladıklarını hatırlattı.

1999 yılında Kıraca'ta faaliyete geçen Baydok Dokuma Tesisleri ile 2003 yılında jakar ve düz dokuma üretimine başladıklarını kaydeden Baydemir, 2006 yılından itibaren Brillant Home mağazalar zincirini kurarak, Brillant markasının tüketicisiyle birebir buluşmasını sağladıklarını altını çizdi. Erdoğan Baydemir, hâlen bu yönde çalışmalarını sürdürdüğünü illeterek, Türkiye genelinde 30 mağaza sayısına ulaştıklarını açıkladı. Baydemir, grubun tüketicisiyle birebir ilişki kurduğu Brillant Home mağazalarının sayısını 2007 sonunda 70'e çıkarmayı ve Almanya ile İtalya'da birer mağaza açmayı hedeflediklerini açıkladı.

### 4 Bin 500 Kişilik Dev Bir Kadro İle Üretim Yapıyor

Bugün iki ilde ileri teknoloji ile donatılmış fabrikalarında 597 dokuma, 247 jakarlı ve 141 brode makinesinden oluşan geniş makine parkına sahip oldukları bilgisini veren Erdoğan Baydemir, 4 bin 500 kişilik bir kadro, çoklu dağıtım kanalları, yurtiçi ve yurt dışındaki satış noktaları ve temsilcilikleriyle dünyanın önde gelen gruplarından biri olarak faaliyet gösterdiklerini vurguladı.

Ankara Akyurt'ta bir ve İstanbul Beylikdüzü'ndeki 3 fabrikalarında 150 bin metrekareden fazla alanda üretim yaptıklarını ifade eden Erdoğan Baydemir, "Fabrikalar kendi enerjilerini ürettiği gibi, kapasitelerine uygun inşa edilen arıtma tesislerini kullanarak çevre dostu üretime de örnek teşkil ediyor" sözleriyle üretimde doğal hayatı korumak için azami önemi gösterdiklerini aktarıyor.

#### Ev Tekstilinde İç Pazarın Yarisına Hükmediyor

Baydemirler Grubu olarak fason üretime değil, marka yaratmaya inandıklarını ve bu anlayışla hareket ettiklerini ifade eden Erdoğan Baydemir, çok değerli markalara sahip olduklarını vurguladı. Bu markaları Brillant, Brillant Special Collection, Brillance ve BrillantHome olarak sayan Baydemir, konuşmasını şu şekilde sürdürdü; "Brillant sadece toptancılara, Brillant Special Collection sadece perakendecilere, BrillantHome ise sadece tüketicilere satılmaktadır."

Ev tekstili ve tül perdede 1.4 milyon dolarlık iç pazarın yüzde 45'ini ellerinde bulundurduklarını kaydeden Baydemir, aylık üretim kapasitelerinin 19 milyon dolar civarında olduğunu aktardı.

#### Ar-Ge ve Ür-Ge'ye Yıllık 10 Milyon Dolar Yatırım

Tasarım, dizayn ve geliştirme olmak üzere 60 kişilik bir yaratıcı ekibe sahip olduklarını bildiren Baydemir, Ar-Ge ve Ür-Ge yatırımlarının yıllık 10 milyon dolara ulaştığını kaydetti. Baydemirler Grubu olarak, geniş tasarımcı kadrolarıyla özgün tasarımlar ürettiklerini belirten Erdoğan Baydemir, "Ürünler, aylar süren Ar-Ge ve Ür-Ge çalışmalarının ışığında belirlenen konseptlere uygun olarak dizayn edilir. Yılda yaklaşık 40 bin desen, 3 bin çeşit perde ve 300 çeşit yatak ürünü tasarlanır. Zengin çeşitlilik yaratmaktaki amaç; dünyanın her yerinde, her kültürden insanın beğenerek alacağı bir Baydemirler Grubu ürününün olmasını sağlamaktır" şeklinde konuştu.

### Brillant'lar 200 Ülkeye İhraç Ediliyor

Ürettiği güpürlere kullanım hataları dışında 10 yıl geri alma garantisi verdiklerini vurgulayan Baydemirler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Erdoğan Baydemir, İtalya, İspanya ve Fransa başta olmak üzere tüm Avrupa ülkelerinin aralarında bulunduğu yaklaşık 200 ülkeye Brilliant markası ile ihracat yaptıklarını söyledi. Son 3 yıldır, yıllık cirolarının 200 milyon dolar civarında olduğunu ileten ve grubun toplam 2004-2006 yılları arasında direkt olarak gerçekleştirdiği ihracatı 150 milyon dolar olarak belirten Erdoğan Baydemir, aynı dönemde Brilliant markası ile Laleli'den dış pazarlara gerçekleşen endirekt ihracatın toplam tutarının da 150 milyon dolar civarında olduğunu iddia etti.

### Beylikdüzü Fabrika

1989 yılında açılan Beylikdüzü Fabrikası, Baydemirler Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ. ile BAYDOK Dokuma Sanayi ve Ticaret AŞ. için üretim yapar. 30 bin metrekarelik açık, 26 bin 900 metrekare kapalı üretim alanına sahip tesislerde bin personel çalışıyor. Fabrika, yılda eni 3 metreden 15 milyon metre perde üretiyor.

### Kıraç Fabrika

1998 yılında açılan Kıraç Fabrikası, BAYDOK Dokuma Sanayi ve Ticaret AŞ. için üretim yapıyor. 60 bin metrekare açık, 36 bin metrekare kapalı üretim alanına sahip olan tesislerde düz dokuma ve jakarlı dokuma perdeler üretiliyor. 2 bin personelin istihdam edildiği fabrikada yılda, eni 3 metreden 32 milyon metre perde üretiliyor.

### Akyurt Fabrika

1997 yılında açılan Akyurt Fabrikası, NABAY Tekstil Sanayi ve Ticaret AŞ. için üretim yapıyor. 48 bin metrekarelik açık, 40 bin metrekare kapalı alanda üretim yapan tesisler bin kişi istihdam ediyor. Fabrikada yılda eni 3 metreden 15 milyon metre perde üretiliyor.

**Kaynak:** <http://girisimcifikirler.com/yazi/ankaranin-kucuk-mefrusatcisi-bugun-200-ulkeye-ihracat-yapiyor>  
Erişim Tarihi : 20. 05. 2012

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise "İşletmeleri Uluslararasılaşmaya Yönelten Sebepleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise "İşletmeleri "Uluslararasılaşmaya Yönelten Sebepleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise "İşletmeleri Uluslararasılaşmaya Yönelten Sebepleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise "Girilecek Uluslararası Pazarların Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise "Girilecek Uluslararası Pazarların Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise "Pazar Potansiyeli Göstergeleri" tablosunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise "İhracat" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise "Lisans Anlaşmaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise "Doğrudan Yabancı Yatırımlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmanın ürünleri, ufku ve verimliliği gelişme gösterir. Böylece firmanın iç pazardaki başarısı da artar. Firma, sadece iç piyasada faaliyetlerini sürdüren rakiplerinden daha kolay şekilde üretimini ve varlığını sürdürme güvencesine kavuşur. Diğer yandan, uluslararası ticarete bazı ülke ve işletmelerin nispeten çok daha fazla paya sahip oldukları görülebilir. Bir ülkenin dünya ticareti içindeki payı ne kadar artarsa o ülkenin vatandaşlarının refahı o derecede artar. İşte bu nedenle, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde hükümetler dış ticareti özendirici önlemler alırlar.

### Sıra Sizde 2

Bir işletme, uluslararası pazarlara doğrudan ihracat yöntemiyle girişini şu şekillerde yapmaktadır. Bunlar:

- Yurt İçinde Üslenmiş İhracat Departmanı: Satış işlemlerini bir ihracat satış yöneticisi yürütür ve gerektiğinde pazarlama yardımı alır. Bu departman daha sonra bir kar merkezi olarak çalışan ve kendi kendine yetebilen bir ihracat departmanı ve satış şubesine dönüşebilir.
- Denizaşırı Satış Şubesi veya Bağlı Firma: Bir denizaşırı satış şubesi, imalatçıya dış pazarlarda daha çok hazır bulunma ve program kontrolü olanağı sağlar. Satış şubesi satış ve dağıtım üstlenir ve tutundurma faaliyetleri de yürütebilir. Genellikle bir sergi ve müşteri hizmet merkezi olarak da hizmet verir.
- Gezici Dışsatım Temsilcileri: İşletmeler, yurt içinde üslenmiş satış mümessillerini iş temini için yurt dışına gönderebilir.
- Yurt Dışında Üslenmiş Distribütör veya Acenteler: İşletmeler, işletme ürünlerini satışa sunması için yabancı pazarlarda bulunan distribütör ve acenteleri tutabilir. Bu distribütör ve acentelere sınırlı haklar verilebileceği gibi imalatçıyı ihracatta bulunduğu ülkede temsil etmeleri amacıyla geniş haklar da verebilir.

### Sıra Sizde 3

Lisans veren için avantajları şöyle sıralanabilir:

- Büyük sermaye yatırımı gerektirmez ve yatırımın geri dönüşü hızlı olabilir
- Yöntem, doğrudan yatırım gibi uluslararası pazarlara giriş yöntemlerine göre az risk taşır.
- Pazara girişteki gümrük tarifeleri, ithalat kotaları gibi engelleri ortadan kaldırır
- Maliyetsiz reklam fırsatı sağlar
- Lisans veren markasını farklı ürün kategorilerine de yayabilir

- Bazı durumlarda lisans alanın yaptığı iyileştirme ve geliştirmelerden de faydalanır
- Markanın taklit edilmesinde caydırıcıdır.
- Doğrudan yatırıma göre milliyetçi politikaların daha az tepkisini çeker
- Lisans veren kendi sektörü dışındaki sektörlerden de gelir elde edebilir.

Lisans veren için dezavantajları şöyle sıralanabilir:

- Lisans verme sonucu bilgiler ve deneyimler başka bir şirkete aktarıldığı için belirli bir süre sonra olası rakipler ortaya çıkabilir.
- Düşük riskli fakat düşük kâr getiren bir yöntemdir.
- Bazı ülkelerde lisans anlaşmasının iptali zordur
- Lisans verenin pazarlama faaliyetlerini yönetmediği durumlarda lisans alan firma pazara gereken önemi vermeyebilir, satışlar düşük olabilir
- Lisans anlaşması sürecinde üretim, yönetim, organizasyon, know-how konularında transfer ve uyum ile ilgili sorunlar yaşanabilir.

### Sıra Sizde 4

Franchisingin bazı avantajları şöyle sıralanabilir:

- Yurt dışı pazarlara hızlı bir giriş fırsatı verir
- Franchise veren firma perakendeci seviyesinde günlük rutin işler ve küçük detaylar ile uğraşmak zorunda kalmaz
- Franchise alanların yerel pazar hakkında bilgi ve deneyim sahibi girişimciler olması durumunda yabancı bir çevrede çalışma zorlukları en aza indirgenmiş olur.

Franchisingin bazı dezavantajları şöyle sıralanabilir:

- Franchise alacak uygun girişimcilerin bulunmasında zorluklar yaşanabilir.
- Performans standartlarının yürütülmesinde zorluklar yaşanabilir.
- Çeşitli çevresel sebeplerden dolayı maliyetler yükselebilir.
- Sözleşme koşulları hakkında anlaşmazlıklar yaşanabilir.
- Özellikle gelişmekte olan ülkelerde başarılı bir franchise taklit edilebilir.

### Sıra Sizde 5

Bu stratejinin avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar ise alıcının sözleşmeye minimum katılımı nedeniyle tesise olan aşinalığı kısıtlı olacaktır. Bir diğeri ise anahtar teslim işlemi kontratının maliyeti, projedeki bazı unsurların ayrıca kontratlandırılması maliyetinden daha yüksek olabilir olmasıdır.

**Sıra Sizde 6**

- Yerel yasalar %100 mülkiyetli yabancı sermaye yatırımına müsaade etmiyorsa
- Yerel devletin tavrı yabancı yatırımcılara karşı sıcak değilse
- Kısa bir süre içerisinde yerel pazarlama bilgisine ve hazır bir yerel dağıtım ağına sahip olunması gerekiyor
- Fırsatların mevcut olduğu tüm potansiyel pazarlara giriş için yeterli finansal kaynak mevcut değilse
- Yönetimsel kaynaklar ve personel kaynakları sınırlı ise
- Pazarda siyasi belirsizlikler veya başka belirsizlikler varsa ve bundan dolayı riskler sınırlı tutulmalı ise

**Sıra Sizde 7**

Japon otomobil şirketi Toyota Türkiye'de Sabancı Holding ile bir ortak girişimde bulunarak bir üretim tesisi kurmuştur. 1990 yılında yüzde 50 Sabancı Holding, yüzde 40 Toyota ve yüzde 10'u da Mitsui hissesi ile olmak üzere Adapazarı'nda 350 milyon dolarlık yatırım ile fabrika kurulması kararı alındı. Toyotasa Adapazarı fabrikası 1994 yılında üretime başladı. Başlangıçta, üretimde ve ciroda beklenen hedeflerin altında kalınması sonucu her iki taraf da hayal kırıklığı yaşıyordu. Bunun üzerine Sabancı Holding 2000 yılının Ekim ayında üretimdeki yüzde 15'lik payını Toyota'ya sattı. 2001 yılında 100 bin kapasiteli fabrikadan sadece 2 bin 862 otomobil çıkmıştı. Ekim 2001'de Sabancı Holding Toyota'nın üretiminden çekildi. Sabancı, Toyotasa'daki son yüzde 25 hisseyi de Japonlar'a devretti. Şirketin unvanından Sabancı adı da çıkarıldı. Pazarlama ayağında ise Toyota Sabancı Pazarlama ve Satış şirketine hisseler yüzde 65 Sabancı Holding, yüzde 25 Toyota Motor ve 10 Mitsui şeklinde olmuştur.

**Sıra Sizde 8**

Ortak girişimler her zaman başarılı sonuçlanamayabilmektedir. Örneğin, 1972 ile 1976 yılları arasında 90 büyük ortak girişim Japonya'da başarısızlığa uğramıştır. Başarısızlıkların ana sebeplerinden bazıları; ilerideki hedefler için taraf olan işletmelerin anlaşamamaları, kültürel farklılıklar ve ortakların yatırım, pazarlama ve diğer politikalar ile ilgili konular da yaşadıkları anlaşmazlıklar sayılabilir.

**Sıra Sizde 9**

Türk Telekom şirketinin yabancılara satılması satın alma stratejisine örnek olarak verilebilmektedir. Telekom şirketi yabancı Oger firmasına satılmış, devlet ise bu sa-

tıktan büyük kazanç elde etmiştir. Yine Telsim şirketinin İngiliz Vodafone şirketine satılması bu stratejiye örnek teşkil etmektedir.

**Sıra Sizde 10**

- Birleşmelerde yeni bir şirket kurulur, satın almalar da yeni bir şirket kurulmaz
- Satın almalarda alıcı (acquirer) ve alınan (acquiree) taraflar vardır, birleşmelerde birleşen taraflar vardır
- Birleşmelerde yeni kurulan şirket, iki tarafın ortak yönetimine tabidir, satın almada ise yönetim satın alan şirkete aittir.

**Sıra Sizde 11**

Hazinenin yayınladığı Kasım ayına ilişkin "Uluslararası Doğrudan Yatırım Bültenine" göre 2006 yılı Ocak-Kasım döneminde Türkiye'ye net doğrudan uluslararası fiili yatırım girişi 18 milyar 135 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla göre bu giriş iki kat olarak artış göstermiştir. Coca-Cola Firmasının Afganistan'ın başkenti Kabil'de açmış olduğu fabrika, doğrudan yatırımlara örnek olmaktadır. Bu yatırımda dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise Afganistan'ın yabancı yatırımları çekme yolunda göstermiş olduğu olumlu tutumdur.

**Sıra Sizde 12**

Stratejik birleşmelerde başarı oranının %30-40 arasında olduğu ama iki şirket arasında uyum varsa bunun daha yüksek olabileceği belirtilmektedir. Son 10 yıl içinde Türk ekonomi basınında, bu oranın %50 dolayında olduğuna ilişkin dış basına dayalı bilgiler yer almaktadır. Ülkeler arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklar ne kadar az ise bu stratejinin başarı şansı o kadar fazla olmaktadır. Aynı zamanda işletmenin o ülkenin sosyal ve kültürel faktörlere adaptasyonu başarının belirleyicisi olmaktadır.

**Sıra Sizde 13**

Eğer bir firma uluslararası pazarlara girmek istiyorsa giriş stratejileri arasından mutlaka seçim yapmak zorundadır. Bu karar ise pazar potansiyelini, işletme kapasitesini ve pazarın ihtiyaçlarını göz önüne alarak yapılmalıdır. Hangi stratejinin kârlı olabileceği ise işletmenin konusuna ve pazarın karakterine bağlı olmaktadır. Yine işletme uluslararası pazara girerken pazarlayacağı ürünün niteliği, işletmenin kaynakları, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını ne ölçüde bu pazara bağlayacağı gibi hususlar göz önünde tutulmalıdır.



## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Abalkhanov A., (2003). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ahmed, Z.U.; Craig C. J.; Imad, B. ve Tamar, V. H. (2006). "Firm Internationalization and Export Incentives from a Middle Eastern Perspective", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Cilt. 13, Sayı.4.
- Albaum, G.; Strandskov, J. ve Duerr, E. (1998). **International Marketing and Export Management**, 3. Edition, Addison Wesley Longman Ltd, Harlow.
- Cateora, P.R. ve Graham, J.L., (1999). **International Marketing**, 10th Edition, McGraw Hill.
- Douglas, S.P. ve Craig, C.S. (1995). **Global Marketing Strategy**, McGraw Hill, Inc.
- Erenler, S., (2001). **Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Analizi ve Bir Model Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hennessey, H.D. ve Jeannet, J.P., (1988). **International Marketing Management Studies and Cases**, Houghten Mifflin Company, U.S.A.
- Hill, W.L., (2004). **Global Business Today**, 4th Edition.
- Jain, S.C. (1996). **International Marketing Management**, South Western College Publishing, Cincinnati.
- Johansson, J.K. (1997). **Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management**, The McGraw Hill Companies, Inc.
- Karafakıoğlu, M. (2000). **Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar**, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Karafakıoğlu, M. (1997). **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kirpalani, V. H. (1985). **International Marketing**, Random House Inc., New York.
- Kotler, P. ve Armstrong G., (1994). **Principles of Marketing**, 7. Basım, Prentice Hall.
- Kotobe, M. ve Helsen, K., (1998). **Global Marketing Management**, John Wiley and Sons Inc.
- Kozlu, C. (2003). **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mahir, E.O. (2009). **Kayseri ilindeki küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası pazarlara giriş stratejileri üzerine bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Mucuk, İ. (2004). **Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar**, 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mucuk, İ., (2001). **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mutlu, E.C. (2008). **Uluslararası İşletmecilik- Teori ve Uygulama**, Beta Yayınları, 3. Basım, İstanbul.
- Özer, S., (2003). **Tekstil Sektöründe Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Roh, E.Y. ve Yoon, J. (2009). "Franchisor's Ongoing Support and Franchisee's Satisfaction: A Case of Ice-Cream Franchising in Korea", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt.21, Sayı.1.
- Sert, S. (2008). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Bu Süreçte Ortaya Çıkabilecek Problemler: Uşak İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sezgin, S. (1993). **Global Pazarlama - Yönetim Esasları**; İletişim Yayınları, İstanbul.
- Straub, J. ve Attner, P.F. (1985). **Introduction To Business**, 2nd Edition.
- Tenekecioğlu, B., (2002). **Uluslararası Pazarlama**, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Terpstra, V. (1988). **International Dimensions of Marketing**, PWS-Kent Publishing Company, Boston.
- Terpstra, V. ve Sarathy, R. (1991). **International Marketing**, Fifth Edition, The Dryden Press, Orlando.
- Toyne, B. ve Walters, P.G. (1989). **Global Marketing Management - A Strategic Perspective**, Allyn and Bacon, Massachusetts.
- Uzman, H., (2002). **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe İnceleme**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

# 5

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Uluslararası pazarlama karmasında ürün ve hizmet kavramlarını açıklayabilecek,
- Küresel pazarlarda ürünle ilgili standartlaştırma ve uyumlaştırma kararlarını değerlendirebilecek,
- Küresel pazarlarda uygulanabilecek temel ürün ve hizmet stratejilerini ifade edebilecek,
- Küresel marka stratejisini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Küresel Pazarlar
- Küresel Ürün ve Hizmet
- Ürün Standartlaştırma
- Ürün Uyumlaştırma
- Özel Ürün
- Küresel Marka
- Küresel Marka İmajı

## İçindekiler



# Küresel Pazarlar İçin Ürün ve Hizmet Stratejileri

## ULUSLARARASI PAZARLAMA KARMASI İÇİNDE ÜRÜN VE KÜRESEL ÜRÜN KAVRAMI

Her geçen gün ürün ve hizmetlerine yönelik taleplere sahip yeni potansiyel dış pazarların ortaya çıkması, firmaların bu tür pazarlara yönelmelerinde etkili olmakta ve firmaları bu tür dış pazarları aramaya itmektir. Bu yönelişin bir sonucu olarak firma hangi ürününü, ne zaman ve hangi pazarlara sunmalı ve her bir ülke için ayrı pazarlama planı mı geliştirmeli soruları ortaya çıkmaktadır.

Küresel pazarlamada hedefe ulaşmak için kullanılacak temel araçlar aşağıdaki gibi beş madde etrafında sıralanabilmektedir:

1. Ürünün kendisi
2. Tespit edilen fiyat
3. Satış ve dağıtım çalışmaları
4. Reklam
5. Satış ve teşvik kampanyaları

Bu Ünite'de, işletmelerin uluslararası pazarlama karması çerçevesinde kullanılabilecekleri temel araçlar ve küresel pazarlara girişte “ürün ve hizmet stratejileri” incelenmeye çalışılacaktır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerinde kullanacakları strateji modellerinin ne olması gerektiği ve hangi koşullarda ne tür bir stratejinin oluşturulması gerektiği değerlendirilecektir. Öncelikle temel kavramlar üzerinde durmak konunun daha iyi anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Artan iletişim ve yönetim olanakları ile birlikte, bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasının da etkisiyle insanlar daha önceki döneme göre kendi hayatını kolaylaştıran ürünlerin varlığından daha kolay haberdar olmaktadır. Bunun sonucu ortaya çıkan talep artışını karşılamak için, bir taraftan dünya genelinde ürün çeşitliği artarken dünyanın farklı bölgelerindeki beklentiler dikkate alınarak ürünler şekillenmekte, diğer taraftan ise kullanılan teknolojik özellikler sonucu ürünlerde benzeşme artmakta ve bu benzer ürünlerin dünya pazarlarına yayıldığı görülmektedir.

**Bu konuda Victor K. Funk, William K. Fung, Yoram (Jerry)Wind tarafından yazılan “Düz Dünyada Rekabet” (Optimist yayınları, İstanbul, 2009) isimli kitabı okumanız sizin için yararlı olacaktır.**



K İ T A P

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler açısından değerlendirildiğinde bahsedilen durumun doğru şekilde algılanması ve değerlendirilmesi gereği ortaya

çıkmaktadır. Temel olarak, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin karşılıklarına iki ayrı modelin çıktığı söylenebilir. Birinci model, kullanılan üretim teknolojileri açısından değerlendirildiğinde, üretimi gerçekleştirilen ürünler üzerinde herhangi bir değişiklik yapmadan ve dünyanın farklı bölgelerinde ortaya çıkan farklı beklentileri dikkate almadan gerçekleştirilen üretim modelinin benimsendiği küresel üretim modelidir. Buna karşılık ikinci model ise gerek kullanılan teknolojinin özelliğine bağlı olarak ve gerekse üretilen ürünün özelliğine uygun olarak yerel ve bölgesel özelliklerin üretim süreçlerine dahil edildiği çok uluslu işletme modelidir. İfade edilen modellerden hangisi benimsenirse benimsensin, bu durumda işletmelerin oluşturacakları stratejik modellerin de farklılık göstereceği doğaldır.

Uluslararası pazarda işletmeler, ürünün standart ürün olarak ya da hedef ülkenin ihtiyaçlarına göre uyumlaştırılmış ürün olarak satılıp satılmayacağına karar verimlidirler. Ülke dışında hangi ürünlerin hangi ülkelere pazarlanacağı sorusu planlama sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. İşletme yönetimi, eğer işletmede tek bir ürün üretiliyorsa bu ürünün uluslararası pazar için uygun olup olmadığına karar vermektedir. İki ya da daha fazla ürün üreten işletmeler ise ülke dışında en iyi hangi ürünün pazarlanabileceğine karar verirler. Pazarın kabul etmeye hazır olduğu, kâr potansiyeli yüksek, ana ülkede olduğu gibi hemen hemen aynı yollarla ülke dışında pazarlanabilen özelliklerdeki ürünleri yöneticiler aday olarak belirleyebilirler.

Ürün yaşam eğrisi, yöneticiler tarafından belirli bir hedef pazarın dinamiğini analiz etmede, çeşitli ülkelerin pazarlarında aynı zamanda ürünlerin pozisyonlarını belirlemede kullanılır. Firmalar, ürünlerin değişik ülkelerde yaşam çizgilerinin hangi evrelerde olduğunu saptayıp stratejilerini buna göre ayarlamalıdır. Örneğin ürünün pazara ilk giriş döneminde bulunduğu ülkede yapılacak reklam, eğitici ve tanıtıcı olacaktır. Ürün olgunluk devresindeyken aynı reklamı sürdürmek çok gerekli olmayacaktır. O nedenle satışları artırmak için rakipleri hedef almak daha uygun olacaktır. Olgunluk veya düşüş evresine giren ürünün yaşamını uzatmak için yeni kullanımlar düşünülebilir.

## DİKKAT



**Ürün yaşam eğrisi; giriş, gelişme, olgunluk ve gerileme olarak adlandırılan dört aşamadan oluşur. Her aşamanın kendine özgü özellikleri vardır ve bu özelliklere göre işletmelerin uyguladıkları stratejileri güncellemesi gerekir.**

Ürünün yaşam eğrisinin şekli ve süreci üründen ürüne, bir ülkenin pazarından diğerine göre değişir. Ürün farklı ülkelerde farklı aşamalarda bulunabilir. Örneğin, siyah-beyaz televizyon 1970'li yıllarda Türkiye'de büyüme dönemini yaşarken Avrupa ve Amerika'da çoktan yerini renkli tüplü televizyonlara bırakmıştı. Tersine, Türkiye'de çok eski bir ürün olan bulgur Avrupa'da daha yeni doğmaktadır. Türkiye'de bulgur ne kadar geleneksel ne kadar yaşlı bir ürünse Avrupa'da da memba suları aynı yaşam devresindedir. Bu ürün, sofrada süt ve Coca Cola içmeye alışkın Amerikan pazarına ise yeni girmiş olup hızla büyümektedir.

Ürünlerin yerel hükümetin gerekli gördüğü şartlara uygun olması, uluslararası pazarda farklı müşterilerin ihtiyaçlarına göre değişikliklerin yapılabilmesi önemlidir. İşletmeler nihai tüketicilere sunulan ürünlerin alıcıların kabul edeceği şekilde uyarlanır. Bunun için pazarlama yöneticisi, potansiyel müşteriler, coğrafik, ekonomik, sosyokültürel, yasal çevre koşulları, tarifeler, etiketleme, rekabet, patent, marka gibi hükümet düzenlemeleri, fiyat patent hakkını koruma, marka ismi, paketleme, hizmet ve her üründen beklenen karlarla ilgili bazı soruları cevaplarlar.

Küresel pazarlara yönelen işletme, kullanacağı beş temel araçtan ilki olan ürün stratejisini öncelikle belirler. Belirlediği temel ürün stratejilerinde gerekli standartlaştırmayı sağlar, ürünün yaşam dönemini dikkate alarak pazar bölümlendirmesine gider, oradan girmek istediği pazarı seçer ve piyasa payını da belirler böylece küresel temel pazarlama stratejisini oluşturmuş olur. İhracata yönelik ürün geliştirdikten sonra, bu ürünün hedef alınan ülkelerde hangi stratejilerle pazarlanacağına karar vermek gerekmektedir (Arslan, 2011) .

### Uluslararası ve küresel pazarlarda uygulanacak olan ürün ve hizmet stratejilerinin temelinde ne tür faktörler bulunmaktadır, araştırınız.



SIRA SİZDE

Bununla birlikte, uluslararası pazarlara yönelik ürün kararları; ürün planlama ve geliştirme kararlarını, ürün dizisinin genişliği ve uzunluğu ile ilgili kararları ve ürün stratejisini, yani var olan ürünler için standartlaştırma veya uyumlaştırma kararlarını içermektedir (Albaum, Strandskov, Duerr ve Dowd, 1989, ss.197-198). Küresel pazarlama yönetiminde kullanılacak temel ürün stratejileri ilerleyen bölümlerde incelenmeye çalışılacaktır.

İhracata yönelik ürün karmasını belirlemek için, ürün dizisinin genişliği ve uzunluğu hakkında karar vermek gerekmektedir. Firma içinden ve dışından faktörler, bu kararlar için belirleyici olmaktadır. Firma içi faktörler, firmanın amaçları, kaynakları ve potansiyel kârlılığı ile ilgilidir. İhracat pazarlama karmasının diğer elemanları da bu kararları etkiler ve bu kararlardan etkilenir. Dış belirleyiciler ise müşteriler, rekabet, ürünün yaşam eğrisindeki konumu, dağıtımın yapısı, ürünün içeriği ve ambalajı ile ilgili düzenlemeler, ithalat düzenlemeleri, iklim ve diğer fiziksel koşullar ve pazarlardaki ekonomik gelişme düzeyi olarak sayılabilmektedir. (Albaum ve diğerleri, 1989, 216-217).

Müşterilerin istek ve ihtiyaçları, pazarlama çabalarının etkinliğini etkilemektedir. Ürün dizisi kararlarında değişiklik yaratacak bir faktör, müşteriler tarafından ürünün kullanımınıdır. Kültürel ve toplumsal değerler de bazı ürünlerin bazı ülkelerde pazarlanmasını engelleyebilmektedir. İhracatçının ülkesinin müşteriler gözündeki imajı da başka bir belirleyicidir (Albaum ve diğerleri, 1989, s.219). Rakiplerin hedef pazarlarda sundukları ürünler ve ürünlere olan talebin rakipler tarafından doyuma ulaştırılmış olup olmadığı öğrenilmelidir. Öyleyse rakipler de hakkında veri toplanması gereken bir kavramdır. Eğer bir ürün farklı ülkelerde ürün yaşam eğrisinin farklı aşamalarında bulunuyorsa ürünü yönetmek firma için zorlaşabilir. Bu nedenle ürünün değişik pazarlarda yaşam evresinin hangi aşamasında bulunduğu da ürün dizisinin uzunluğunu ve genişliğini etkilemektedir (Aykol, 2009, s.98).

Ülkelerin sahip olduğu kültürel özellikler, ürüne ilişkin beklentileri de etkilemektedir. Özellikle kültür kodları ürüne ilişkin beklenti ve algıları yönetmekte, aynı ürün farklı toplumlarda farklı biçimlerde kabul görmektedir. Bu durum işletmelerin ürün/marka politikalarını etkilemektedir.

### Küresel ürün dizisi kararları ve bu kararlar için kullanılacak bilgileri araştırıp inceleyiniz.



SIRA SİZDE

## STANDARTLAŞTIRMA VE UYUMLAŞTIRMA (UYARLAMA) KARARLARI

Uluslararası pazarlama karmasında ürün boyutunda en önemli kararlardan biri, ürünün standart veya uyumlaştırılmış olarak pazara sunulması kararıdır. İki seçeneğin de avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşletmeler küresel ürünlerini dış pazarlar için ne ölçüde uyumlu hâle getireceklerine karar vermelidirler (Jain, 1989, s.130).

## Standartlaştırma Stratejisi

Ürün ve marka açısından bakıldığında standartlaştırma, işletmelerin iç ve dış pazarda standart bir ürünle faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir ve ürünün geliştirilmesinde iç pazar yapısının ve iç pazarı oluşturan tüketicilerin özellikleri dikkate alınmaktadır. Diğer bir ifade ile uluslararası pazarlara sunulan ürün, iç pazara sunulmuş olan ürünün ve markanın getirdiği temel faydayı ve ek özellikleri taşımaktadır (Özer, 2003).

Levitt'in belirttiği gibi (içinde aktaran Zou, 1997), uluslararası pazarlamada standartlaşmanın ortaya çıkmasını sağlayan temel neden iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeyle küresel pazarlarda tüketici istek ve ihtiyaçlarının homojenleşmesi yani gittikçe birbirine benzer hâle gelmesidir. Bunun sonucunda düşük fiyatta yüksek kaliteli ürün talep eden küresel tüketiciler ortaya çıkmaktadır.

Küresel pazardaki değişiklikler işletmeler arasındaki rekabet hareketinde de değişiklik yapmaktadır. Rekabet avantajının kilit kaynaklarından biri düşük fiyatla yüksek kaliteli ürün üretmek olmaktadır. Bununla birlikte, işletmeler küresel pazarda başarılı olmaları için ürün standardizasyonu ve uluslararası pazarlama standardizasyonu stratejilerini takip etmelidirler (Zou, 1997).

İşletmeler küresel pazarlar için ürün politikalarını belirler ve ürün karmalarını dış pazarlara uygun hâle getirirken, verecekleri en önemli karar yerel pazar için ürettikleri ürünü küresel pazar için de aynen üretip üretemeyecekleridir.

DİKKAT



**İşletmenin ürettiği ve bir pazarda benimsenen ürün, aynı biçimde diğer küresel pazarlarda da aynen benimsenmeyebilir.**

Bu konudaki çalışmalar, üründe standardizasyonun ürünün niteliğine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Ürünün iki özelliği birbiriyle yakından ilgilidir ve bunlar *ürünün çeşidi* (endüstriyel ürün/tüketici ürünü) ve *ürün konumlandırmasıdır*.

“Standartlaştırma” endüstriyel mallar için tüketici mallarına kıyasla çok daha uygundur. Tüketici mallarında ise dayanıklı tüketim mallarında dayanıksız mallara kıyasla standartlaştırma olanağı daha fazladır. Bunun sebebi dayanıksız malların daha çok damak tadı, gelenekler ve görenekler gibi her bir toplumun kendine özgü değerlerine göre cazibesi olmasıdır. Bu konuda yakın zamanda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar ise endüstriyel ve yüksek teknoloji ürünü malların (bilgisayar parçaları, makine parçaları vb.) küresel marka stratejileri için en uygun ürünler olduğunu ortaya koymaktadır. Konfeksiyon, giyim, yiyecek, ev temizliği, makyaj gibi ürünler ise küresel marka stratejisi açısından daha az uygundur. Bu noktada, eğer bir ürün küresel bir ihtiyacı karşılıyorsa yerel pazarlara göre ufak değişikliklerle sunulabilmektedir ve standardizasyon çok daha kolaydır (Sağlık ve Tutadze, 2007). Genelde ülkelere göre farklılık göstermeyen elektronik ve medikal ürünler evrensel ürünler olarak kabul edilmektedir. Bu ürünlerde genelde ürün politikası, ürün gelişimi ve fiyatlama standardize olma eğilimindedir.

Diğer yandan, **“ürün konumlandırma”** kavramı bir ürünün tüketicinin gözünde istenilen imaja göre ayarlanması olarak ifade edilebilmektedir. Eğer ürün iç pazardaki yaklaşımın aynısıyla dış pazarlarda da konumlandırılabilirse standardizasyon mümkündür. Örneğin, Tang ABD’de portakal suyunun yerine konumlandırılabilirken Fransa’da (portakal suyu kahvaltılık içeceği olmadığı için) aynı konumlandırma yaklaşımı çok uygun görünmemektedir. Bu durum ise standardizasyon imkânı verememektedir. Phillip Morris ise ürün markasını her yerde aynı şekilde ve Marlboro konseptiyle konumlandığı için, Marlboro’nun pazarlama programını standardize edebilmiştir (Jain, 1989).

**Ürün Konumlandırma,** işletmenin belirli bir ürün için benzerlerine göre bir pazar rolü tanımlama sürecidir. Bir başka ifadeyle konumlandırma, işletmenin belirli bir ürüne ilişkin pazarda belirli bir yer belirlemesi ya da tüketicinin zihninde ürüne ve ürün imajına ilişkin bir yer oluşturmasıdır.

Ülkeler arasında var olan dilde, dağıtım kanallarında, perakende yapısında, iklimde, pazar düzenlemelerinde, kültürel özelliklerde farklılıklardan dolayı tamamıyla kapsamlı bir standardizasyonun imkânsız görünmektedir. Ancak küresel pazarlamanın ana özelliği, bu farklılıkları olabildiğince standart hâle getirmektir (Mesdag, 2000). Dikkat edilmesi gerekli önemli nokta, Levitt'in ortaya koymuş olduğu, uygun pazarlama karmasıyla farklı ülkelerdeki tüketicilerin zaman içerisinde benzer istek ve ihtiyaçlara sahip olacakları düşüncesinin gerçekleşmesi durumunda ürünlerin standartlaşması ve küresel ürünler arasındaki farkın ortadan kalkacak olmasıdır. Diğer bir ifade ile söz konusu ürünle ilgili olarak benzer tüketici istek ve ihtiyaçlarının oluşması durumunda standardizasyon ve küresel marka yaratma aynı sonucu verebilecektir (Özer, 2003).

**Standardizasyonun önündeki en önemli engel, pazarlar arası kültürel kodlarda ortaya çıkan farklılıklardır.**



DİKKAT

Avrupa çapında yapılan bir araştırmaya göre marka sahiplerinin %81'i standardizasyonu ve markalarının küreselleşmesini desteklemektedir. Stratejilerin oluşturulmasında ve hayata geçirilmesinde mal ve hizmetlerin pazarlanacağı tüketici çevresinin özellikleri belirleyici bir etkiye sahiptir. Tüketici talebindeki homojenleşme düzeyi strateji seçimini etkilemektedir. Talep düzeyinde homojenleşme yüksek ise standartlaştırma stratejisinin uygulanma şansı bulmaktadır.

**Kültür Kodlarıyla ilgili olarak Clotaire Rapaille tarafından yazılan "Kültür Kodu" (FGP Yayıncılık, 2009, İstanbul) isimli kitabı okumanız sizin için yararlı olacaktır.**



K İ T A P

### Standartlaştırmanın Olumlu Etkileri

Küresel pazarlarda standartlaştırma stratejisinin esas yararları, ölçek ekonomisinden faydalanmayı, önemli maliyet tasarrufunu, birim maliyetini düşürmeyi, planlama ve dağıtım kanallarını iyileştirmeyi, lojistik maliyetlerini düşürmeyi, ulusal sınırlara karşı büyük kontrolü içermektedir (Zou, 1997).

Standart üretim sonucunda birim maliyetleri aşağıya çekecek şekilde yüksek sayıda ürünün üretiminin gerçekleştirilmesi, işletmelere rekabet gücü kazandıracak şekilde maliyet avantajı sağlayacaktır. Ölçek ekonomileri tutundurma faaliyetlerinin maliyetleri için de geçerli olacaktır. İşletmeler standartlaştırılmış reklam faaliyetleriyle maliyetlerini düşürerek pazar etkinliği sağlayacaktır. Tüm pazarda standart bir ürünle faaliyet gösterilmesi özellikle merkezi bir yönetimin kontrol olanaklarını artıracaktır. Bu şekilde stratejik planlama çabalarında düşüş olacağından yönetim maliyetlerinde de azalma beklenecektir (Özer, 2003).

Diğer yandan, ülkelere özgü standartların ticaretin önünde bir engel olduğu ve bu standartların uyumlaştırılması durumunda, bunların ticareti artıracığı düşünülmektedir. Ancak bazı çalışmalar göstermiştir ki bazı durumlarda bu farklılaşan standartlar ticaretin artmasına katkıda bulunmuştur. Bu konuda başlıca sebep ise ürünler bir defa başka pazardaki farklılaşan standartlara göre üretildiğinde, üretici şirketler için bu standartların bir avantaja dönüşmesi ve ürünün uyumlaştırılmasının maliyetinin daha fazla ticaretle azaltılmasıdır (Moenius, 2000; Sağlık ve Tutadze, 2007).

**Standartlaştırma stratejisinin olumlu etkilerinin görüldüğü bir örnek firma uygulamasını araştırınız ve sonuçlarıyla ilgili bilgi veriniz.**



SIRA SİZDE

3

### Standartlaştırmanın Olumsuz Etkileri

Standartlaştırmanın yararlarının yanında potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır. Douglas ve Wind, standardizasyon stratejisinin sadece belli durumlarda geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu durumlar, dünya çapında hedef müşterilere küresel işletme arzını ulaştıracak pazar bölümlerinin, iletişim ve ulaşım altyapısının olmasını içermektedir.

Standardizasyon yaklaşımının esas eksikliklerinden başında müşteri ve rakip odaklı olmadan, daha çok ürün odaklı olmasıdır (Zou, 1997). Ürün odaklı olmak ise yukarıda söz edilen, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmaması riskini ortaya çıkarabilmektedir (Özer, 2003). İşletme ürün fiyatını vurgu yaparken farklı ülkelerden olan tüketicilerin özel istek ve ihtiyaçlarını gözden kaçırabilmektedir. Bunun nedeni, ürün fiyatı daha düşük olsa bile, tüketicinin biraz yüksek fiyat ödeyerek istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak ürüne yönlenebilmesidir.

DİKKAT



**Standardizasyon stratejisi, yerel kültürlerin ön plana çıkması ve esnek üretim-tüketimin etkisiyle önemini büyük ölçüde yitirmiştir.**

Diğer yandan, pazarla ilgili, özellikle yabancı işletmelerin uymasının zorunlu oldukları çevresel düzenlemeler, ürün güvenlik standardı ya da yerel şartlarla ilgili devlet düzenlemelerinde değişiklik olduğunda, standardizasyon stratejisini uygulamak zorlaşabilmektedir (Zou, 1997).

Bununla birlikte, "Pazarlama evrenselleri" bir ürün sınıfına karşı kültürden kültüre farklılık göstermeyen tüketici davranışları olarak, tanımlanabilmektedir. Bu yüzden uyarlama yani adaptasyon mu yoksa standardizasyon mu tartışmasında bazı tüketici davranışlarının genel geçer olabilirken bazılarının kültüre göre farklılık gösterdiğini hesaba katmak gereklidir. Uluslararası pazarlama stratejileri bu farklı davranışlar üzerinden planlanmalıdır. Örneğin 38 milletten temsilcilerden oluşan örnekleme yoluyla yapılan bir araştırmaya göre elektronik ürünlerde kalite algılamasında çok fazla bir fark bulunmamaktadır (Dawar ve Parker, 1994). Öte yandan, standart bir ürünle faaliyet göstermede kararların merkezden alınması ve yöneticilerin sadece uygulamacı olmaları ve karar sürecine katılmamaları yöneticilerin motivasyonlarını olumsuz şekilde etkileyen durum yaratabilmektedir (Özer, 2003).

SIRA SİZDE



4

**Standartlaşma stratejisinin olumsuz etkilerinin görüldüğü bir örnek firma araştırınız ve sonuçlarını inceleyiniz.**

### Uyumlaştırma (Uyarlama) Stratejisi

Farklı pazarlama programları hazırlanmasına yönelik bir seçenek olan uyarlama (adaptasyon-uyumlaştırma) iç pazarlar için geliştirilmiş olan bir ürün veya markanın dış pazarlara uygun hâle getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda, üründen sağlanan temel fayda aynı olmakla beraber sunulacak olan ek özelliklerde farklılaştırmanın gerçekleştirilmesiyle dış pazarlardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün üretilmesi mümkün olmaktadır. Her ne kadar uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmeler standart bir ürünle faaliyet göstermek isteseler de farklı ülkelerdeki istek ve ihtiyaçlar arasındaki farklılıkların devam etmesi nedeniyle işletmeler uluslararası pazarlarda da yerel şekilde hareket etmeye zorlanmakta ve bu durumda uyarlama standart bir ürüne karşı çoğu firma için kaçınılmaz olmaktadır. Bu konudaki önemli örneklerden biri geniş Amerikan otomobil-



lerinin, dar ve virajlı Avrupa yollarında yeterli manevra kabiliyetinin bulunmaması nedeniyle pazarlanamaması ve bu nedenle Amerikalı otomobil üreticilerinin Avrupa yol koşullarına göre otomobil üretmeleridir (Özer, 2003).

Diğer yandan, uyumlaştırma “zorunlu” ya da “gönüllü” olabilir. *Zorunlu uyumlaştırma*, ihracatçının ürün üzerinde yabancı pazarlara girebilmek için veya dış çevre etmenleri zorunlu kıldığı için yapmak zorunda olduğu değişiklikleri içermektedir (Jain, 1989, s.131). Daha belirgin olarak bu tür uyumlaştırma, dil farklılıkları, farklı elektrik ve ölçüm sistemleri, farklı ürün özellikleri ve ihracat yapılan ülkedeki devletin kuralları nedeniyle yapılabilir (Albaum ve diğerleri, 1989, s.225). *Gönüllü uyumlaştırmada* ise ihracatçı ürün veya ürünleri üzerinde değişiklik yapmaya kendisi karar vermektedir (Albaum ve diğerleri, 1989, s.225). Burada amaç, ürünü pazarın ihtiyaçlarına ve/veya kültürel farklılıklarına daha uyumlu hâle getirerek istikrarlı yabancı pazarlar oluşturmaktır (Jain, 1989, s.131). Zorunlu ve/veya gönüllü uyumlaştırmayı gerekli kılan etmenler arasında ölçüm sistemleri, dağıtım altyapısı, tüketici davranışı, devlet düzenlemeleri, rekabet ve diğer çeşitli dış çevre elemanları sayılabilir. Uyumlaştırma konusunda dikkate alınması gereken bir başka unsur da firmanın kendisidir. Firma yapacağı uyumlaştırmaya karar verirken maliyetlerini kontrol edebilme becerisini, pazar potansiyelini ve kârlılığını dikkate almalıdır. Bu kararı vermeden önce pazarın ayrıntılı bir analizi yapılmalıdır (Jain, 1989, s.130; Albaum ve diğerleri, 1989, s.229; Czinkota, Ronkainen ve Ortiz-Buonafina, 2004, ss.122-135; Aykol, 2009, s.100).

Bununla birlikte, çeşitli açıdan pazara girişte ve girdikten sonra “ürün uyarlama” ve “tutundurma uyarlama” (konumlandırma, ambalajlama/markalama ve tutundurma yolu) derecesi - işletmenin, ürünün/sektörün ve ihracat pazarının özelliklerinden önemli derecede etkilenmektedir.

Uyumlaştırma yapan işletmenin yerel pazar koşullarını ayrıntılı olarak araştırması ve özümsemesi gerekir.

**Küreselleşmenin etkisiyle standartlaştırma stratejisinden uyumlaştırma stratejine geçiş yapmanın önemini vurgulayan bir örnek olay araştırınız.**



## Ürün Uyumlaştırma Derecesini Etkileyen Etkenler

Uyarlama stratejisi incelendiğinde, genellikle ülkelerin kültürlerindeki, ekonominin ve pazarın gelişme düzeyindeki, siyasi ve yasal sistemlerindeki, müşteri değeri ve yaşam tarzlarındaki farklılıkların vurgulanmakta olduğu görülmektedir. Buna göre pazarlama stratejisinde başarılı olmanın yolu, ürünü pazara göre uyarlamaktır. Böylece, “*Ürün uyarlama*” fiziksel ürünün ülkeye göre farklılaştırma derecesi olarak tanımlanabilmektedir.

Bu noktada, ürün uyarlamanın gelişmekte olan ülkelerin kentsel bölgelerinden ziyade daha çok kırsal bölgeleri için gerekli olduğu ve ürün uyarlamanın zorunlu olup olmadığına bağlı olmadan bir ürünün pazardaki rekabetçi durumunu yükseltebildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, ürün uyarlama stratejisinin evrimsel olduğu ifade edilebilmektedir. Bu ise iki aşamalıdır: “*pazara girişte ürünü uyarlama*”, “*pazara girdikten sonra uyarlama*”. Pazara girişte ürün uyarlama, stratejisi yasal ve teknik düzenlemele cevap olarak kullanılmaktadır. Pazara girdikten sonraki ürün uyarlama yöneticinin isteği ve dış pazarlardaki istek ve ihtiyaçları algılamasına bağlı olmaktadır.

Bununla birlikte, ürün uyarlama derecesini etkileyen etkenler üç başlık altında incelenebilmektedir (Sağlık ve Tutadze, 2007; Özer, 2003):

1. İşletmeyle ilgili etkenler.
2. Ürünle ilgili etkenler.
3. Pazarla ilgili etkenler.

İşletmeler uyarlama stratejisini ortaya çıkan pazar koşullarına göre pazara girerken ya da pazara girdikten sonra olmak üzere iki biçimde uygulayabilirler.

**İşletmeyle ilgili etkenler:** Firmaların uluslararası pazarlarda tecrübeleri arttıkça, ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi de artacaktır. Uluslararası pazarlarda tecrübeli olmayan firmalar genelde ürün ve tutundurmada minimum uyarlama yapabilmek için kendinin mevcut arzı ile dış pazar durumu arasındaki yakınlıkları arayacaktır. Uluslararası pazarda tecrübeli olan firma ise pazarlar arasındaki farklılıkları değerlendirme yeteneğine sahiptir. Böylece her pazarın talebine göre etkili pazarlama stratejisini kullanabilmektedir. Böyle firmalar kendi istekleriyle ürünü farklı istek ve ihtiyaçlara uyarlayarak rekabet avantajı sağlamış olmaktadır.

Dış pazarlarda satışları artırma amacı, ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesini de artacaktır. Dış pazardaki payını artırmak amacına ulaşmak için firmanın o pazara oldukça derinden girmesi gerekecektir. Tüketicilerin özel istek ve ihtiyaçları ürün uyarlama aracılığıyla daha iyi karşılanabilmektedir. Böylece hem daha büyük miktarın satılabilmesi ürün ve tutundurma uyarlama masraflarını rahatlıkla karşılayabilmektedir.

Ürün bir ülke pazarına değil, birkaç ülkenin dış pazarlarına çıkarıldığı zaman, ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi düşük olacaktır. Ürün uyarlama genellikle ürünün alternatif değişkenlerini geliştirme masraflarına yol açmaktadır. Ürün bir anda birkaç dış pazara yöneldiği zaman, her ülkeye göre ürün ve tutundurma uyarlama masrafları oldukça yüksek ilk yatırım gerektirmektedir. Bu durumda farklı pazarlarda ürün ve tutundurma uyarlamasının derecesini düşük tutarak üretim miktarını artırıp üretimde ve pazarlamada tasarruf yapmak çok önemlidir.

**Ürünle ilgili etkenler:** Endüstrinin teknoloji odaklılığı arttıkça ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi düşük olacaktır. Bilgisayar, uçak, tıbbi teçhizat gibi teknoloji odaklı endüstrilerde, giysi, yemek, temizlik malzemeleri gibi “geleneksel” endüstrilere göre küresel stratejilerin kullanılması daha uygundur. “Geleneksel” endüstri ürünleri pazara göre değişme eğiliminde olan farklı zevk ve alışkanlıklara yönlenmelidir.

Ürünün eşsizliği arttıkça ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi de artacaktır. Ürünün evrensel istek ve ihtiyaçları karşılama durumunda standardizasyon kolaylaşmaktadır. Eğer ürün sadece özel istek ve ihtiyaçları karşılıyorsa yoğun uyarlamayla farklı pazarlardaki farklı tüketici taleplerini karşılamak zorunlu olmaktadır.

Buna benzer şekilde, ürünün kültürel özellikleri arttıkça ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi artacaktır. Ancak ürünün kültürel özellikleri ile ürünün eşsizlik özelliği arasındaki fark, kültürel özelliklerin kültür temelli, eşsizlik özellikleri özel ihtiyaç veya amaçları karşılamaya yöneliktir. Bu nedenle, kültürel özelliğe sahip ürün dış pazara çıkarılacağı zaman onun yeni pazar kültürüne uygunluğuna dikkat edilmesi gerekmektedir.

DİKKAT



**Ürüne ilişkin marka ve iletişim stratejilerini tanımlarken yerel kültürel özellikleri dikkate almak, ürünün başarısında çok önemlidir.**

Diğer yandan, endüstriyel ürünlerin ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi tüketim ürünlerinininkine göre düşüktür. Endüstriyel ürünlerde tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının daha homojen olması standardizasyon stratejisinin uygulanmasına imkân sağlamaktadır. Tüketim ürünleri kültürel ve ekonomik koşullardan etkilendiği için uyarlama stratejisinin kullanılması zorunlu olmaktadır.

**Pazarla ilgili etkenler:** Yasal düzenlemeler arttıkça ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi düşebilmektedir. Ayrıca, dış pazarlardaki farklı sağlık, güvenlik ve teknik standartlardaki düzenlemeler firmaların ürün ve tutundurma programlarını değiştirmesini gerektirebilmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1993).

Bununla birlikte, pazarda rekabet arttıkça ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesi de artacaktır. Rekabet koşullarının şiddetli olma durumunda rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için yerel şartlara uymak, odaklanmak gerekecektir. Kapalı pazar koşullarında ürün lider durumunda olabilir, burada yüksek standartlaştırma derecesi önerilmektedir (Lages, 2004).

Tüketiciler açısından ürünün iyi tanınması ürün ve tutundurmanın farklı açıdan uyarlanma derecesini düşürecektir. İyi tanınmış ürün pazarla daha iyi ilişki yaratarak, standardizasyon stratejisinin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Teknolojik gelişimin çok fazla hızlı olmadığı pek çok sektörde, otomobil, mobilya, perakendecilik vb. gibi tüketicilerin beklentileri, tercihleri ve yerel kültürel özelliklerin işletme faaliyetlerini şekillendirdiğinden dolayı ve sayılan farklılıkları avantaja dönüştürmek için standartlaştırma stratejilerden ziyade uyumlaştırma içeren işletme stratejileri etkinliği sağlamaktadır. Burada dikkat çekilmek istenen konu tercih edilen strateji modelinin bir gerekliliğinin sonucu olduğudur.

### Ürün Uyumlaştırmanın İşletmeye Etkisi

Ürün uyarlama derecesinin işletmen kârı üzerinde çok yüksek derecede etkisi olmamaktadır. Farklı pazarlara yönelmek farklı pazarlama araştırmaları, farklı pazarlama programları, farklı üretim süreçleri gerçekleştirme maliyetlerinin yüksek olmasına neden olmaktadır. Ürün uyarlama işletme faaliyetinin diğer yanlarını etkilemektedir. Uyarlama stratejisi işletmenin pazar payını ve satışlarını yükseltebilmekte fakat bu direkt olarak kârı çok fazla etkilememektedir (Johnson, 1995). Öte yandan, uyarlama her ne kadar satış miktarını artıracaksa da ortaya çıkacak olan ek maliyetlerin toplam geliri düşüreceği de belirtilmektedir (Özer, 2003). Böylece, ürün uyarlama derecesi işletmenin kârı ile olumsuz, pazar payı ve satışları hacmi ile olumlu ilişkilidir (Johnson, 1995).

### Özel Ürün Stratejisi

Standart ürün dışında işletmelerin sahip olduğu alternatiflerden biri de özel üretimdir. Özel üretimde ürün dış pazarlardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak geliştirilmektedir. Her ne kadar uyarlama ile özel üretim arasında önemli bir benzerlik görülmeğe de aralarında bazı farklar bulunmaktadır. Uyarlamada işletmeler için farklılaştırmayı zorunlu kılan, yasal düzenlemeler veya çevresel koşullar gibi unsurlar söz konusudur. Buna karşın özel üretimde farklılaştırmaya konu olan önemli unsur tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Ayrıca uyarlamadan farklı olarak özel üretimde işletmeler hedef pazarlara uygun, iç pazarlardan farklı yeni ürünler de geliştirebilmektedir.

Küresel rekabetin etkisinde kalan ve küresel işletmelerle rekabet içine girecek olan, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin tercih ettiği strateji, genellikle standart bir ürün ile faaliyet göstermekten çok uyarlama veya özel üretim şeklinde faaliyet göstermektir (Zou, 1997). Bunun en temel nedeni, bu işletmelerin küresel pazar içerisinde rekabet edebilecek yüksek değere sahip bir markaya sahip olmaması ve uyarlamayla uluslararası pazarlarda etkin bir faaliyet gösterebilme olanaklarıdır. Araştırmaların uyarlamının işletmelerin ihracat performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermesi de işletmelerin tercih nedenlerini destekleyen bir durum yaratmaktadır (Özer, 2003).

## DİKKAT



Ülkelerin gelişmişlik düzeyi, küresel ürün planlamada çok önemlidir. Ülkelerin sahip olduğu teknoloji ya da ekonomik kalkınma seviyesi ürünün hangi pazarda kabul edileceğini göstermesi açısından önemlidir. Bu yüzden, kimi zaman işletmelerin özel pazar koşullarında özel ürün stratejisini benimsemesi gerekir.

## ULUSLARARASI PAZARLARDA UYGULANABİLECEK TEMEL ÜRÜN VE HİZMET STRATEJİLERİ

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullanılacağı temel araçlar ürünün kendisi, saptanan fiyatı, satış ve dağıtım çalışmaları, reklam ve satışı teşvik kampanyalarıdır. Bunların hangi oranlarda bir bileşim hâline getirileceği firmanın durumuna ve hedeflerine göre değişmektedir. Bu nedenle, tek bir uluslararası pazarlama stratejisini önermek mümkün olmamaktadır. Ancak, temel stratejileri incelemek her firmanın kendi durumuna göre en etkin stratejileri oluşturmasını kolaylaştırabilmektedir. İhracata yönelik ürünü geliştirdikten sonra bu ürünün hedef alınan ülkelerde hangi stratejilerle pazarlanacağına karar vermek gerekmektedir. Bazı uluslararası pazarlama şirketleri, bir ülkede başarılı olan ürünün diğerlerinde de başarılı olacağına inanmaktadır. Bazı firmalar ise her ülke için ayrı ürün stratejisi oluşturmaktadır (Sağlık ve Tutadze, 2007).

Bu çerçevede, uluslararası pazarlarda, ürün planlama ve geliştirme değişik yollardan yapılabilmekte, diğer bir deyişle bu kararı verecek olan firmanın önünde değişik seçenekler bulunmaktadır. Bunlar özetle aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Aykol, 2009, ss.97-98; Albaum ve diğerleri, 1989, ss.200-201):

- **Yeni ürün geliştirme veya ekleme:** İhracatçı bir firma, dış pazarlarda pazarlayacağı ürünleri, ürün dizisine çeşitli biçimlerde ekleyebilir. Bu alternatifler, yerli ürünleri ihraç etmeye başlamak, potansiyel veya mevcut uluslararası pazarları olan ürüne sahip bir firmayı satın almak, başka firmaların geliştirdikleri ürünlerin aynısını üretmek ve firma içinde ürün geliştirmek olabilir. Doğal olarak bu seçeneklerin her birinin firmaya maliyeti farklı olacaktır. Öyleyse maliyetler bu kararlar için önemli bir veri olarak görülebilir.
- **Var olan ürünlerde değişiklik yapma:** Sorunlu veya ürün yaşam eğrisinin ileri dönemlerinde bulunan ürünlerin ömrü, bu ürünler üzerinde değişiklik yapılarak uzatılabilir. Bu seçenek, daha geniş bir konu olan standartlaştırma-uyumlaştırma kapsamında incelenebileceği gibi bu konudan bağımsız olarak da ele alınabilir. Örneğin Czinkota ve diğerleri (2004, s.119), bunu standartlaştırma-uyumlaştırma kararının bir alternatifi olarak değerlendirmişlerdir.
- **Var olan ürünler için yeni kullanım alanları bulma:** Bu seçenek de bir ürünün yaşam eğrisini uzatmak için bir yaklaşımdır. Yeni kullanım alanları; ürün araştırması ve tüketici araştırması yoluyla bulunabileceği gibi şans eseri olarak da yöneticilerin karşısına çıkabilir.
- **Ürünleri pazardan çekme:** Başarısız ürünleri pazarda tutmak firmanın maliyetlerini arttırabilir. Bu nedenle, ürün dizisi sürekli izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler için satış ve maliyet analizleri kullanılabilir. Kriter olarak gelecekteki pazar potansiyeli, pazarlama stratejisinde veya üründe yapılacak değişikliklerden elde edilecek olası kazançlar ve diğer ürünlerin satışlarına katkısı kullanılabilir.

Küresel pazarlara yönelen işletmelerin kullanabilecekleri temel stratejiler; aynı ürün-aynı mesaj stratejisi, aynı ürün-uyumlaştırılmış mesaj stratejisi, uyumlaştırılmış

ürün-aynı mesaj stratejisi, uyumlaştırılmış ürün- uyumlaştırılmış mesaj stratejisi ve yeni ürün yaratma stratejileridir. Bu çerçevede söz konusu ürün-hizmet stratejileri aşağıda incelenmeye çalışılacaktır:

- **Aynı Ürün - Aynı Mesaj:** “Aynı ürün - aynı mesaj” stratejisinde firma çeşitli ülkelerde aynı ürünü aynı kullanım için ve aynı mesajla pazarlamaktadır. Örneğin, geçmiş yıllarda Coca-Cola'nın formülü ve ambalajı satıldığı tüm ülkelerde aynı olmuştur. Kullanımı da serinletici bir meşrubat olarak vurgulanmış, reklam mesajında ise ferahlık, canlılık ve gençlik temaları işlenmiştir (Kozlu, 2003). 1886 yılında kullanılan “Drink Coca-Cola” sloganı, ürünün ilk mesajıdır. 2000’li yıllara kadar tüm satıldığı ülkelerde aynı mesajlar ve sloganlar kullanılmıştır. Tüketiciler tarafından en çok hatırlanan mesajlardan biri 1993 yılında kullanılmaya başlanan “Always Coca-Cola” sloganıdır. Bu stratejinin ana avantajları araştırma-geliştirme, üretim ve reklam maliyetlerini en az düzeye indirmesidir. Ülkeden ülkeye ürün özellikleri farklılaştığında, üretim ve mesaj değiştiğinde ise reklam maliyetleri önemli ölçüde artmaktadır (Kırdar, 2007; Sağlık ve Tutadze, 2007). “Aynı ürün-Aynı mesaj” sunduğu bu maliyet tasarrufları ile küresel firmalar için çok büyük bir çekiciliğe sahiptir. Yine, pazarlama iletişim karmaşasının standartlaştırılması ile de çok önemli tasarruflar sağlanmaktadır. Dünya çapında çalışan bir işletme için, her pazara ayrı bir TV reklamı, açık hava (outdoor) reklamı ve yazılı basın reklamı hazırlamanın maliyeti büyüktür. Bu stratejinin başta gelen uygulayıcılarından biri Pepsi-Cola’dır.

**Aynı ürün - Aynı mesaj stratejisinin olumsuz yanları hakkında bilgi edininiz ve buna bir örnek araştırınız.**



SIRA SİZDE

- **Aynı Ürün - Farklı Mesaj:** Bazı ürünler değişik ülkelerde farklı kullanım olanakları bulabilmektedir. Böyle durumlarda, mesaj kullanıma paralel olarak farklılık göstermektedir. Böylece mesaj, kullanım farklılığına göre saptanmaktadır. Aynı ürün-ayrı mesaj stratejisi uygulamasının başarılı bir örneği Fransız ufak tip motosiklet (moped) üreticileri vermiştir. Bu tip motosiklet Avrupa’da yaygın bir şekilde evden işe veya okula gidiş gelişte ulaşım aracı olarak kullanılmaktadır. Amerika’da ise mesafelerin daha uzun, trafiğin ise daha süratli oluşu bu tür kullanımı engellemekte, benzinin ucuzluğu da otomobil yerine motosiklet kullanımını gereksiz kılmaktadır. Bu nedenlerle motosikletleri Amerika’ya bir ulaşım aracı olarak satamayan Fransız firmaları, bu ürünü bir eğlence aracı olarak tanıtarak piyasaya girmişlerdir. Bu stratejinin cazibesi aynı ürün - aynı mesaj stratejisinden sonra en düşük maliyetli oluşudur. Ürün değişmediğinden araştırma ve geliştirme, üretim ve stok maliyetleri yükselmekte, ek maliyetler değişik iletişim çalışmalarından doğmaktadır. Burada oluşan maliyet, farklı ürün fonksiyonlarını saptarken ve pazarlama iletişimlerini (reklam, satış tutundurma, kişisel satış, vb.) gözden geçirirken ortaya çıkan maliyettir. Coca-Cola, 2000 yılı stratejisinde “küresel düşün yerel uygula” (think küresel, act local) felsefesinden uzaklaşarak; “yerel düşün yerel uygula” (think local, act local) pazarlama anlayışına yönelmiştir. Çünkü yapılan analizler sonucunda daha önce uygulanan stratejinin fazla merkezîyetçi olduğu tespit edilmiştir. Tek politika ve strateji kullanıldığında yerel duyarlılıklara zamanında cevap veremediği ortaya çıkmıştır. Coca-Cola'nın bu stratejiyi uygulamasının bir nedeni, Cola'nın 200'ü aş-

kın ülkede tüketicilerinin olmasıdır. Ayrıca, merkezi ABD’de olan Coca-Cola’nın kârlarının %70’i deniz aşırı ülkelerden gelmektedir (Kırdar, 2007; Sağlık ve Tutadze, 2007).

SIRA SİZDE



**Aynı ürün-farklı mesaj stratejisine bir örnek araştırıp inceleyiniz.**

- Farklı Ürün - Aynı Mesaj: Farklı ürün - aynı mesaj stratejisinin varsayımı, ürünün dış pazarlardaki farklı ortamlarda aynı amaçla kullanılacağıdır. Ürün değişik ortamlar için farklı olarak üretilmekte, ancak kullanım aynı olduğu için tek tip mesaj tüm pazarlarda kullanılmaktadır. Örneğin, bir Lux sabunu her ülkede o yerin hammadde koşulları, su özellikleri ve koku tercihlerine göre formüle edilmekte ama her yerde aynı güzellik ve cilde uyum mesajı ile satılmaktadır. Fiat firması bu stratejiyi otomobil için uygulamaktadır. Otomobiller ülkelerin iklim, yol ve ham madde koşullarına göre üretilmekte ama her ülkede aynı reklam mesajı ile tanıtılmaktadır. Dolayısıyla reklam maliyetleri standardizasyon sayesinde düşük tutulabilmekte ve üretimle ilgili maliyetler artmaktadır.
- Farklı Ürün - Farklı Mesaj: Kullanım ortamının ve kullanım şeklinin değişikliği ürünün farklılaştırılması yanında mesajın da değiştirilmesini gerektirebilir. Bu üretimi, iletişimi ve her kademedeki kontrolü zorlaştırdığı gibi maliyetleri arttıran bir yoldur (Kozlu, 2003). Yerel pazar ile yeni bir coğrafi pazar karşılaştırıldığında, çevresel faktörlerin ve tüketici tercihlerinin genellikle farklı olduğu göze çarpmaktadır. Aynı zamanda bu farklılık, ürünün sundukları veya tüketicinin reklam mesajlarını kavrayışı için de söz konusu olabilmektedir (Kırdar, 2007; Sağlık ve Tutadze, 2007).

SIRA SİZDE



**Farklı ürün- Farklı mesaj stratejisine bir örnek araştırıp inceleyiniz.**

### Yeni Ürün Yaratma Stratejisi

Yukarıda sayılan dört stratejiden herhangi birinin uygulanabilmesi için firmanın ihracatını düşündüğü ürünün potansiyel tüketiciler tarafından kullanılabilir veya satın alınabilir olması gerekmektedir. Hedef tüketici kitlesi, mevcut ürünü satın alma olanağına sahip değilse firma saptanan ihtiyacı karşılayabilecek ve bu kitlenin alım gücüne uygun ürünü yaratmayı ve geliştirmeyi deneyebilmektedir. Ancak, bu stratejinin sorunu yüksek araştırma-geliştirme maliyetleri ve yeni üretime geçiş için yatırımı gerektirmesidir.

Firma yaptığı veya yaptırdığı “pazar araştırmaları”nın (piyasa, ürün ve tüketici ile ilgili sorunlar için) sonuçlarını değerlendiren firma, ihracata uygun ürün geliştirmeye hazır hâle gelir. İhracata yönelen firma ilk olarak mevcut ürünün ihracata uygun olup olmadığını tartmak, değilse o ürünü geliştirmek veya yeni ürün çıkartmak zorundadır. *Üretim*, insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek gayesiyle yapılan her türlü çabaya denir. Üretilen ürünlerin elde tutulmayıp piyasaya sunulması alım ve satımına konu olması için ticarileştirilmesi gerekmektedir.

DİKKAT



**İşletmelerin küresel pazardaki başarıları büyük ölçüde doğru pazarlama araştırmaları yapmalarına bağlıdır.**

Ticarileştirme ise, ürünün ticarete konu olacak şekilde değerinin serbestçe belirlenmesi ve fırsat eşitliğinin oluşturulmasıdır. *Yenilik (Inovasyon)*, bilimsel ve tek-

nolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, yeni üretim yöntemleri ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürmek veya aynı bulgulardan hareketle, mevcut ürünleri, sistemleri, toplumsal hizmetleri nicel ve nitelik olarak geliştirerek toplumsal faydaya dönüştüren süreçtir. *Yenilik*, fiziki ve işlevsel özellikleri daha önce bilinmeyen, ekonomik değeri olan bir mal veya hizmeti ortaya çıkarma ve bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştüğü süreçtir. Ayrıca, bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, yeni üretim yöntemleri ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürmek veya aynı bulgulardan hareketle, mevcut ürünleri, sistemleri, toplumsal hizmetleri sayısal ve kalite olarak geliştirerek toplumsal faydaya dönüştüren süreçtir. Burada *süreç*, bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi olarak ifade edilmektedir. (Arslan, 2011)

Bununla birlikte diğer tanımlamalara göre, yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi, bu yöntemlerin de ticari gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesi faaliyetleridir (Arıkan, Akyos, Durgut ve Göker, 2003). Porter (1985), bir firmanın rekabetçi avantaj elde etmesinde maliyet, kalite ve yenilik stratejilerini vurgulamıştır. Drucker (2001), yeniliği kaynak yaratılması şeklinde tanımlamakta ve yeniliği teknik bir kavram olmaktan daha çok ekonomik ve sosyal bir kavram olarak belirtmekte, bir şirketin geleceğini büyük ölçüde yönetimin dört alanından biri olan yenilik performansı ile gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Freeman (1998), teknolojinin yaratılmasında buluş, yenilik ve yayılmanın çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Özdevecioğlu, Demirtaş ve Ünlü, 2009, s.602).

Uluslararası pazarlarda, bir işletmedeki yenilik faaliyetleri genel olarak “*ürün*” ve “*süreç yeniliği*” olarak ele alınmaktadır (Guest, 2001). *Ürün yeniliği* yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulması, farklı ya da yeni bir ürün geliştirme, mevcut üründe değişikliğe gitme ve onu piyasaya sunma şeklinde ele alınmaktadır. Yeni bir ürün geliştirme; yerleşik ürünlerin dizaynında değişikliğe gitmek ya da yine bu ürünlerin üretiminde yeni materyaller veya bileşenler kullanmak şeklinde de kabul edilebilir (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2009). Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir. *Süreç yeniliği* ise yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim/dağıtım yönteminin uygulanması, yeni ya da farklı bir ürün ve/veya dağıtım metodu ortaya koyma, mevcut metotları geliştirme olarak tanımlanmakta, uygulanan tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içermektedir. Bir işletmenin yenilik performansı süreç ve ürün yeniliği ile ifade edilebilmektedir (Özdevecioğlu ve diğerleri, 2009, s.603).

Bu çerçevede, “*yenilik yönetimi*”, kurumsal yönetim aktivitelerinin geçmişinde benzeri olmayan yeniliklerin zaman içindeki durumu ve niteliğini ifade eden farklılıklar olarak tanımlanabilmektedir (Hargrave ve Van de Ven, 2006; Van de Ven ve Poole, 1995). Farklı bir ifade ile *yenilik yönetimi*; yönetim uygulama, süreç, yapı veya tekniklerini, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yeni bir durumda gerçekleştirme ve yerine getirme çalışmalarıdır (Birkinshaw, Hamel ve Mol, 2008).

İşletmelerin varlıklarını sürdürüp planladıkları kâr miktarlarını gerçekleştirilebilmeleri ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerinde değişiklik yaparak olabilir. Ancak bunun masraflı ve riskli bir iş olduğu unutulmamalıdır.

**İşletmelerdeki başlıca yenilik türleri olan teknik ve örgütsel yenilik şekillerini araştırıp bilgi edininiz.**



Bununla birlikte, firmanın yeni bir ürün geliştirmede yapacağı ilk iş; yeni ürün fikirlerinin kaynaklarını organize bir şekilde kullanmaktır. Firma müşterileri, satıcılar, memur ve işçiler, yöneticiler, rakipler ve Ar-Ge bölümleri yeni ürün fikirlerinin temel kaynaklarıdır. “Yeni” birçok imalatçının rahatlıkla ürününe yakıştırıp ambalajına yapıştırdığı bir sıfattır. Bu yaklaşımın tüketici açısından onun ihtiyacına cevap verme ölçüsü ile ilgili olmasıdır. Yenilik, ürünün kendisinde veya ambalajında da olabilir, burada ürünün tüketici tarafında yeni olarak algılanması önemlidir. İhracata uygun ürün geliştirmede diğer bir husus ise bir ülke için geleneksel olan bir ürünün dış pazarlar için yeni olmasıdır. Firma ister ürünü dış pazara göre yenilesin ister yepyeni bir ürün geliştirsün, önemli olan ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap verebilmesidir. *Yeni ürün*, pazara daha önce hiç sunulmamış ticari ürün olarak tarif edilse bile, bu tarif günümüzün yeni ürün anlayışını tam olarak yansıtmamaktadır. Bunun için dört tip yeni ürün tanımlaması yapılabilmektedir (Arslan, 2011):

- **Gerçekten yeni bir ürün;** pazarda o ana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmek amacıyla üretilir. Büyük harcamalarla AR-GE’ye ihtiyaç duyulur. Çağımız büyük teknolojik gelişmelerle dolu olmasına rağmen, tamamen yeni ürün meydana getirmek çok güç ve riskli bir iştir.
- **İşletme için yeni, pazar için yeni olmayan ürün;** pazarda var olan bir ürün yeni bir marka adı altında pazara sunulur. Bu tip mallar genellikle teknolojik yenilikler neticesinde pazara çıkarlar. Bir işletmeci teknolojik yenilik sonucu bir ürünü pazara sunduğunda diğer işletmecilerde benzer veya ikame ürünler geliştirmek zorunda kalırlar. Örneğin Rowenta’nın ıslak-kuru elektrik süpürgesine karşı Simtel’in elektronik kontrollü süpürge çıkarması gibi.
- **Başka ülkelerde üretilmekte olan bir ürünün uyarlanarak pazara sunulması;** bu ürün pazarın durumuna göre ya aynen ihtiyaçlara uydurularak, pazara sunulur veya küçük değişikliklerle sunulur.
- **İşletmenin değişiklik yaparak pazara sunduğu ürün;** ürünün fiziki şeklinde yani tasarım, renk, boyut, ambalaj gibi veya içeriğinde yapılacak küçük değişikliklerle pazara yeni ürün olarak sunulması. İşletmeler yeni ürün üretmek yerine bu yolu tercih ederler. Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satılması imkânsızdır. Ayrıca gelişen teknoloji ve yoğun rekabet şartları altında, yeni ürün üretmemek işletme açısından son derece riskli bir tutumdur.



**Ürünlerin pazara sunulduktan sonra önemlerini yitirmelerinin sebebi hangi nedenlerle açıklanabilir, araştırınız.**

## KÜRESEL MARKA STRATEJİSİ

Daha önce de ele alındığı gibi, pazarlama faaliyetleri açısından yeni bir aşama olarak ifade edilen *küresel pazarlama* ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım çabalarında tüm dünyanın tek bir pazar olarak kabul edilmesi ve buna göre faaliyette bulunması olarak tanımlanmaktadır. *Küresel ürün* ise genel olarak çok geniş coğrafik alana yönelik olan, tüketiciler tarafından küresel olarak tanımlanabilen yani tüm dünyada satıldığı bilinen ve tüm dünyada tekdüze bir konumlanmanın gerçekleştirildiği ürünler olarak ifade edilebilmektedir (Özer, 2003).

Küresel pazarlamada ortaya çıkan konumlandırma stratejileri üzerine yapılan bir çalışmada ise şu açıklama yer almaktadır; “Bir ürünü dünya markası yapmak için birinci adım ürünün adında özelliklerinde ve imajında dünya çapında standar-



dizasyona gitmektir. İkinci adım aynı üründen yararlanan veya benzer psikolojik özellikleri paylaşan küresel segmenti (Pazar bölümü) belirlemektir. Son aşama ise ürünü konumlandırmaktır” (Mesdag, 2000).

## Küresel Markanın Özellikleri

İş veya eğlence amaçlı sınırlar arası nüfus hareketliliği ve televizyon ve internetten kaynaklanan elektronik gelişmeler, günümüzde tüketicilerin zevk ve tercihlerinde hızlı değişimlere ve farklılıklara sebep olmaktadır. Küresel markaların tüketiciler tarafından kabulü de belli kriterlere göre değişmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki genç tüketiciler yaşlılara kıyasla çok daha fazla küresel markalara ilgi göstermektedir. Bu durumda telekomünikasyon teknolojisinin daha fazla gençler tarafından benimsenip kullanılmasının payı büyüktür. Diğer bir etmen gelir ve eğitim seviyesidir. Tüketicilerin gelir ve eğitim seviyesi arttıkça küresel markaları benimseme oranı artmaktadır. Buna ek olarak, kentlerde yaşayan tüketiciler kırsalda yaşayanlara kıyasla küresel markaları daha fazla kullanmaktadırlar. Son olarak küresel markalar, üründen ürüne de farklılık göstermektedir. Bazı ürünler kültürle sıkı sızıya ilişkili oldukları için (Yemek kültürü gibi) küresel markaların benimsenmesi daha zordur. Bunun yanında bilgisayar veya elektronik cihazlar gibi kültürden bağımsız ürünlerde küresel marka çıkartmak daha kolay olabilmektedir (Cambridge, 2002).

**Bu konuda Nigel Hollis tarafından yazılan “Küresel Marka” (Brandage yayınları, İstanbul, 2011) isimli kitabı okumanız sizin için yararlı olacaktır.**



K İ T A P

Küresel markanın temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Quelch, 1999; Sağlık ve Tutadze, 2007):

- Yurt içi pazarda lider durumunda olmalıdır - lider olma durumu yeni pazarlara girmek için gerekli olan nakit akışını getirir.
- Evrensel bir tüketici ihtiyacını karşılamalıdır. Markaların arkasındaki ürünlerin özelliklerinin dünyanın her yerinde genellikle birbirine benzemesi, ayrıca tüketicilerin aynı, evrensel olan ihtiyaçlarını karşılıyor olmasıdır. Bazı durumlarda ürünün kendisi yerel nedenlerden dolayı farklılık gösterebilir
- Dengeli ülke-pazar kapsamına sahip olmalıdır. Çok az sayıda marka dünyanın önemli bölgelerinden birinde, örneğin ABD’de tanınır fakat Asya’da hemen hemen hiç tanınmaz. Küresel bir marka dünyanın her yerinde asgari düzeyde tanınır ve satış yapar. Örneğin, Nestle’nin 600 tane markası olduğu hâlde bunların 250 tanesi yalnızca bir ülkede, sadece 20 tanesi Nestle’nin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerin yarısından fazlasında bulunmaktadır.
- Dünyanın her yerinde aynı biçimde konumlandırılmalıdır. Örneğin, Baileys dünyanın her yerinde aynı şekilde konumlandırılmaktadır - “Baileys: Arkadaşlarla birlikte tüketilecek cemiyetin hoş gördüğü zevk veren bir içki”.
- Olumlu firma menşei faktörlerinden yararlanmalıdır. Marka belirli bir ulusal kültür ile özdeşleştirilir. Chanel parfüm olması yönünden Fransa ile özdeşleştirilir.
- Ürün kategorisi üzerine odaklanmalıdır. Çok fazla çeşitlendirme yapmak ve birçok kategoriye yayılmak, markanın dünya çapında tanınır hâle gelmesini zorlaştırır.

Güçlü markalar, doğru bir şekilde beslendiği ve yönetildiği sürece işletmelere uzun bir ömür ve hatta ölümsüzlük potansiyeli kazandırır.

**Küresel marka olmanın avantajları neler olabilir? Araştırınız.**



SIRA SİZDE

11

Bununla birlikte, küresel markaları yerel markalardan ayıran birtakım özelliklerin olduğu görülmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Cambridge, 2002; Sağlık ve Tutadze, 2007):

- Küresel markalar, kendi iç pazarlarında güçlüdürler ve buradan sağlanan fonlar ile küresel pazarlarda ortaya çıkıp rekabet edebilir.
- Küresel markaların satışları bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağılmıştır. Bölgeler arasında aşırı bir satış farklılaşması yoktur.
- Küresel markalar, faaliyet gösterdikleri bütün bölgelerde tüketicilerin aynı ihtiyaçlarına hitap etmektedirler.
- Küresel markaların temsil ettikleri değerler kendi içinde ve faaliyet gösterdikleri bütün bölgelerde tutarlıdır.
- Küresel markalar, doğdukları ülkelerdeki değerleri yansıtmaktadırlar.
- Küresel markalar, çok fazla kategori arasında dağılmak yerine bir kategoriye odaklanmaktadır.
- Genelde küresel markalarda şirket ismi ile marka ismi aynıdır.

SIRA SİZDE

12



**Küresel marka olmanın dezavantajları neler olabilir. Araştırmız.**

## Marka İmajını Etkileyen Etkenler

Marka imajı, tüketicinin ürünle özdeşleştirdikleri anlam ya da tüketicilerin üründen anladıklarının toplamı olarak tanımlanmaktadır. Marka imajı tüketicinin bir markayla ilgili çeşitli kaynaklardan edindiği izlenimin sonucunda oluşur. Bu kaynaklar arasında markalı ürünü denemek, üretici firmanın ünü, ürün ambalajı, marka ismi kullanılan reklam formatı ve içeriği ve reklamın sunulduğu medya gibi pek çok faktör yer almaktadır (Akkaya, 1999).

Marka imajı firmaların başarılarının temeli olarak görülmektedir. Doğru iletilmiş marka imajı hem markanın karşıladığı ihtiyaçların tüketici tarafından daha iyi anlaşılmasına yarar hem de markayı rakiplerinden ayırır. Marka imajının oluşturulmasında önemli pay sahibi olan reklam kampanyaları ve de konumlandırma stratejileri oluşturulurken marka imajını belirleyen ürün özelliklerine, kullanıcı ve kullanım şekline ait özelliklere, marka ismine, firma ismine ve de ülke kökenine önem verilmelidir. Bu değişkenlerden hangisinde ürün kuvvetli ise bunlar stratejilerde ve kampanyalarda vurgulanmalı, zayıf olan yönler ise kuvvetlendirilmeye ya da tüketicinin bu konudaki düşüncelerinin değiştirilmesine çalışılmalıdır (Bedük, 2003; Sağlık ve Tudadze, 2007).

Marka imajını etkileyen birçok etmenden biri olan, “menşe ülke” (ürünün, markanın üretildiği ülke) özellikle uluslararası pazarlama ya da küresel marka açısından çok önemlidir. Tüketicilerin ürünün üretildiği ülke hakkındaki pozitif veya negatif algılamalarına göre ürün hakkında algılamaları oluşmaktadır. Etnosentrizm’de, menşe ülke etkisi yaratarak (Türk malı, Amerikan malı, İtalyan malı, Rus malı vs. ülkelerin mallarını satın al şeklinde yansıyan ulusal gurur) yabancı ürünlere karşı tutumu etkiler. Ayrıca, ülkeler kalkınmışlık düzeyine göre de stereotiplere ayrılabilir. Genel olarak endüstrileşmiş ülkelerin ürünlerinin çok kaliteli, gelişmekte olan veya az gelişmiş olan ülkelerin ürünlerinin kalitesiz olduğu inancı vardır. Tüketicilerin bilgi düzeyi yükseldikçe ve deneyimi arttıkça menşe ülkenin ürün ve markaya etkisi fazla olmamaktadır. Çok uluslu firmaların ürün geliştirme ve pazarlamada “menşe ülke” etkisini dikkate almaları gerekir. İyi tanınmış markalar ile konumlanmış ürünler fazla pozitif olmayan “menşe ülke” imajının etkilerini giderebilmektedir. Türkiye’nin İtalya’da mermer fuarında Turgquality “transkültürel marka”sı ile “Stone from Turkey” tanıtımını yapması gibi (Tek, 2002).

**Bu konuda Paul Temporal tarafından yazılan “İleri Düzey Marka Yönetimi: Değişen Dünyada Markaları Yönetmek” (Brandage Yayınları, İstanbul, 2011) isimli kitabı okumanız sizin için yararlı olacaktır.**



K İ T A P

Temelde küresel ürün markası ile küresel firma markası birbirinden ayrı düşünülememektedir. Ayrıca, küresel markaların dünya pazarlarındaki imajlarının ne olduğu da özellikle kalıcılık açısından çok önemlidir (Roth, 1995).

Bu noktada, firmaların yurt içi ve yurt dışı pazarlarda güçlü ve devamlı olabilmesi için markaları ile ön plana çıkması, pazarda yer edinmenin önemli gereklerinden birisidir. Bunun için ilk basamak olan marka tescili, sağlam bir temel üzerine oturan ama sürekli gelişmeyi hedefleyen bir sürecin başlangıcı sayılabilmektedir. Tescilsiz ürünler, sahtedir ya da taklit bir ürün olabilmektedir. Tüketici gözünde marka, kalite ve güven demek olduğu için yurt dışına ihraç edilecek ürünlerin tescil olması zorunludur. Markanın sadece hedef pazarda tescil edilmesi ilgili pazarda yer tutmak ya da hâkimiyet sağlamak için yeterli olmamaktadır. Rakip firmaların ve markaların varlığı, devamlı yeniliğe ve sahip olunan markanın sürekli geliştirilmesine sebep olmaktadır. Özellikle küreselleşen dünya pazarında faaliyet gösteren firmaların tescil ettirmiş oldukları markalarını tutundurabilmenin ötesinde, lider duruma getirebilmeleri ve lider olarak kalmalarını sağlamak için devamlı çaba göstermeleri gerekmektedir (Certeler, 2001).

## Özet



*Uluslararası pazarlama karmasında ürün ve hizmet kavramlarını açıklamak.*

Artan iletişim ve yönetim olanakları ile birlikte ortaya çıkan talep artışını karşılamak için dünya genelinde ürün çeşitliği artarken dünyanın farklı bölgelerindeki beklentiler dikkate alınarak ürünler şekillenmekte, diğer taraftan ise kullanılan teknolojik özellikler sonucu ürünlerde benzeşme artmakta ve bu benzer ürünlerin dünya pazarlarına yayıldığı görülmektedir. İşletmeler uluslararası ve küresel pazarlarda daha etkin olabilmek ve müşteri ve tüketici beklentilerine daha iyi düzeyde yanıt verebilmek üzere ürün ve hizmetlerini küresel, çevresel şartlara göre tasarlamaya yönelmektedirler.



*Küresel pazarlarda ürünle ilgili standartlaştırma ve uyumlaştırma kararlarını değerlendirmek.*

Uluslararası pazarlardaki faaliyetlerde ürün kararları, ürün planlama ve geliştirme kararlarını, ürün dizisinin genişliği ve uzunluğu ile ilgili kararları ve ürün stratejisini, yani var olan ürünler için standartlaştırma veya uyumlaştırma kararlarını içermektedir. Uluslararası pazarlamada ürün kararları, ürün planlama ve geliştirme kararlarını, ürün dizisinin genişliği ve uzunluğu ile ilgili kararları ve ürün stratejisini, yani var olan ürünler için standartlaştırma veya uyumlaştırma kararlarını içermektedir. Ürün ve marka açısından bakıldığında standartlaştırma işletmelerin iç ve dış pazarda standart bir ürünle faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir ve ürünün geliştirilmesinde iç pazar yapısının ve iç pazarı oluşturan tüketicilerin özellikleri dikkate alınmaktadır. Buna karşın, farklı pazarlama programları hazırlanmasına yönelik bir seçenek olan uyarlama iç pazarlar için geliştirilmiş olan bir ürün veya markanın dış pazarlara uygun hâle getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.



*Küresel pazarlarda uygulanabilecek temel ürün ve hizmet stratejilerini ifade etmek.*

Uluslararası pazarlarda, ürün planlama ve geliştirme değişik yollardan yapılabilen, diğer bir deyişle bu kararı verecek olan firmanın önünde değişik seçenekler bulunmaktadır. Bunlar özetle şöyledir: a)Yeni ürün geliştirme veya ekleme, b)Var olan ürünlerde değişiklik yapma, c)Var olan ürünler için yeni kullanım alanları bulma, d)Ürünleri pazardan çekme. Bununla birlikte, dış pazarlara yönelen işletmelerin kullanabileceği temel stratejiler; standart ürün-standart iletişim stratejisi, standart ürün-uyumlaştırılmış iletişim stratejisi, uyumlaştırılmış ürün-standart iletişim stratejisi, uyumlaştırılmış ürün- uyumlaştırılmış iletişim stratejisi ve yeni ürün yaratma stratejileridir.



*Küresel marka stratejisini açıklamak.*

Küresel marka, bir ya da bir grup üreticinin ya da satıcının küresel mal ve hizmetlerini tanımlamaya, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya hizmet eden isim, kavram, sözcük, simge, tasarım, dizayn, resim ve bunların bir bileşimidir. Küresel marka, bir ürünü üreteni veya arz edeni tanımlamakta ve ona bir kimlik kazandırmaktadır.

## Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi küresel pazarlamada hedefe ulaşmak için kullanılacak temel araçlardan biri **değildir**?
  - a. Ürünün kendisi
  - b. Ürünün fiyatı
  - c. Satış ve dağıtım çalışmaları
  - d. Reklam kampanyaları
  - e. Müşteri ilişkileri yönetimi
2. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarda farklı müşterilerin ihtiyaçlarına göre değişikliklerin yapılabilmesi için dikkat edilmesi gereken faktörler arasında **sayılmamaktadır**?
  - a. Potansiyel müşteriler
  - b. Coğrafik koşullar
  - c. Tutundurma faaliyetleri
  - d. Ekonomik koşullar
  - e. Sosyokültürel koşullar
3. Aşağıdakilerden hangisi küresel standartlaştırma stratejisine daha uygun olan ürünlerdir?
  - a. Teknolojik ürünler
  - b. Konfeksiyon-Giyim
  - c. Yiyecek-İçecek
  - d. Temizlik Ürünleri ve Kozmetik
  - e. Aksesuar Ürünleri
4. Aşağıdakilerden hangisi ürün uyarlama derecesini etkileyen etkenlerden biri **değildir**?
  - a. İşletmeyle ilgili etkenler
  - b. Ürünle ilgili etkenler
  - c. Pazarla ilgili etkenler
  - d. Müşterilerin beklentileri ile ilgili etkenler
  - e. Araştırma-Geliştirme gereksinimleri ile ilgili etkenler
5. Aşağıdakilerden hangisi ürün uyarlamanın işletmeye sağladığı yararlar arasında **sayılmamaktadır**?
  - a. Pazar payı
  - b. Yeni yatırımların artması
  - c. Satışları hacmi
  - d. Doğru reklam ve tanıtım planlamasına olanak vermesi
  - e. Yerel ihtiyaçlara yanıt verebilmesi
6. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlarda ürün planlama ve geliştirme yöntemleri arasında **sayılmamaktadır**?
  - a. Pazar araştırması yapma
  - b. Yeni ürün geliştirme veya ekleme
  - c. Var olan ürünlerde değişiklik yapma
  - d. Var olan ürünler için yeni kullanım alanları bulma
  - e. Ürünleri pazardan çekme
7. Aşağıdakilerden hangisi dış pazarlara yönelen işletmelerin kullanabileceği ürün ve mesaj stratejileri arasında **sayılmamaktadır**?
  - a. Aynı ürün-aynı mesaj stratejisi
  - b. Aynı tutundurma-aynı dağıtım stratejisi
  - c. Uyumlaştırılmış ürün-aynı mesaj stratejisi
  - d. Uyumlaştırılmış ürün- uyumlaştırılmış mesaj stratejisi
  - e. Yeni ürün yaratma stratejisi
8. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlarda yeni ürün yaratma stratejisinde incelenen konular arasında yer **almamaktadır**?
  - a. Pazar araştırmaları
  - b. Üretim-Süreç yeniliği
  - c. Ticarileştirme
  - d. Yenilik yönetimi
  - e. Lisansör
9. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin yeni ürün üretimine yol açan nedenler arasında **sayılmamaktadır**?
  - a. Teknolojik gelişmeler
  - b. Ürünün modasının geçmesi
  - c. Yasal zorunluluklar
  - d. Artan rekabet
  - e. Büyüme isteği
10. Aşağıdakilerden hangisi küresel markanın temel özelliklerinden biri **değildir**?
  - a. Ürün kategorisine sahip olmaması
  - b. Evrensel bir tüketici ihtiyacını karşılaması
  - c. Dengeli ülke-pazar kapsamına sahip olması
  - d. Dünyanın her yerinde aynı biçimde konumlandırılması
  - e. Olumlu firma menşei faktörlerinden yararlanması

## Yaşamın İçinden



### **CHOCNETTE 'nin MUTLULUK DOLU HİKAYESİ.**

Üniversiteden 3 arkadaş; *Murat Ceylan, Abdulkadir Karagöz, Mehmet Fatih Kacır* girişimci olmaya karar vermişlerdi. CV hazırlamak, iş başvurusu yapmak onlara göre şeyler değildi. Kendi ayaklarının üstünde durmak, hayallerinin peşinden koşmak ise heyecan vericiydi onlar için. Ortak bir hayali paylaşıyorlardı: Yaptıkları işte dünya markası olmak.

Nisan 2008'de iş fikri ortaya çıktı: Çikolata şelalesinin görkemi ve çekiciliğinden yararlanacak, çikolatayı katı değil erimiş halde müşterileriyle paylaşacaklardı. Üniversitenin yakınında bulunan öğrenci evinde yüzlerce lezzet testi yaptılar. Neyse ki, lezzet testlerinde gönüllü olarak onlara yardım edecek arkadaşları vardı!

Bir yandan en lezzetli çikolata formülünü belirlerken, öte yandan da iş modelini geliştirdiler. Perakende sektöründeki trendleri gözlemlədiler. Alışveriş merkezleri başlangıç için doğru adresler, kiosk ise bir yandan satışlar açısından kolaylaştırıcı etkisi olan, öte yandan da düşük sermaye gereksinimine karşın kısa zamanda yüksek kazanç elde etmelerini sağlayabilecek olan konseptti.

Lezzete karar verildi, iş modeli detaylandırıldı. Erimiş gerçek çikolatayı taptaze meyvelerle sunacaklar, çikolatanın baştan çıkarıcı lezzetiyle meyvelerin ferahlatıcı etkisini buluşturacaklardı. Yatırım için kaynak ise, harçlıklarından biriktirdikleri ve ailelerinden ya da eş dosttan aldıkları para idi. Bu parayla çok iyi makineler alma şansları yoktu. Çikolata şelalesinin en ucuzu Çin malı olanlardı. Onlar da öyle yaptılar ve 3 adet şelale satın aldılar. Ve ilk adım Temmuz 2008'de *Oliviium Alışveriş Merkezi*'nde atıldı. Murat Ceylan ve Mehmet Fatih Kacır Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliğinden henüz birkaç gün önce mezun olmuş, Abdulkadir Karagöz ise işletme bölümünü okuduğu Boğaziçi Üniversitesinden yaz tatiline çıkmıştı. Tezgahın başına geçtiler ve kendi çikolatalarını kendileri sattılar. Başından beri çevrelerindeki birçok kişi yaptıkları işi biraz küçümsüyor, mühendislik diplomasına sahip kişilerin neden çikolata kioskunda çalıştığına anlam veremiyordu. Onlar ise her yeni müşteriye hayallerini bir kez daha tazeliyorlardı. Hem satış yapmadaki maharetleri, hem de lezzetli ürünler kısa sürede çok iyi satış rakamları yakalamalarını sağladı. Ancak bir aksilik vardı: Çin'den satın aldıkları 3 çikolata şelalesinin birisi hiç çalışmamış, diğer ikisinin ömrü de 2 haftayı bulmamıştı. Bu, satışların neredeyse durması anlamına geliyordu. Makinelere tamir edilebilir

olan 2'sini tamir ettiler ama anladılar ki bu kalıcı bir çözüm değildi.

Neyse ki, satışlar beklentilerinin de çok üstünde gidiyor, yaptıkları işin doğruluğu müşterilerinin kiosku gördükleri anda gözlerinde beliren parlaklıkta, ürünlerden ilk tattıklarındaki gülümsemelerinde kendisini kanıtıyordu. Daha fazla risk alıp, daha pahalı olan ve Avrupa'da üretilen şelalelerden satın alabileceklerini düşündüler. Ancak ne de olsa ikisi mühendisti. Çin malı makinelerde ortaya çıkan sorunlara benzer sorunların diğerlerinde neden çıkmayacağını sorguladılar. Avrupa'daki fabrikaları arayıp teknik sorumlu mühendislerle konuştular ve yapacakları işi anlattılar. Ve anladılar ki, Avrupa malı makineler de uzun süreli kullanıma uygun olarak dizayn edilmemişti.

Yapmaları gereken tek bir şey kalmıştı: Kendi çikolata şelalesini üretmek. Bir makine atölyesiyle anlaşılabilir ve makine üretimi için kolları sıvadılar. Artık gündüzleri kiosku, geceleri ise makine atölyesinde geçiyordu vakti. İlk dört denemede başarısız oldular ama pes etmediler. İkinci ayın sonunda, yapacakları işe uygun, kullanım ve servis kolaylığı olan ve çok daha uzun ömürlü olacak bir makine üretmeyi başarmışlardı.

Artık büyüme zamanıydı. İkinci şubeyi Eylül 2008'de *Tepe Nautilus AVM*'de, üçüncüsünü ise Ekim 2008'de *Cevahir AVM*'de açtılar. Büyüme heyecan vericiydi. Binlerce insan ürünlerini tüketmişti. Motivasyonları ve inançları her yeni müşteriye bir adım daha güçleniyordu. Fikrin ortaya çıktığı ilk gece peçetelerin üzerine yazdıkları hedeflere her geçen gün bir adım daha yaklaştıklarını hissediyorlardı. Onlarca franchise başvurusu alıyorlardı. Ve ilk franchise sözleşmesini Aralık 2008'de verdiler. 2008 sonuna kadar geçen 6 aylık sürede 6 şubeye ulaşmışlardı.

Ancak bazı sorunlar vardı. İlk günden beri Excel'de tuttukları muhasebe raporları artık yetersiz geliyordu. Gelir ve giderleri takip etmekte bir hayli zorlanıyorlardı. Bir muhasebe programı kullanmaya başlama vaktinin çoktan gelip geçtiğini fark ettiler. Bir diğer eksik de hala bir ofislerinin olmayıştı. Toplantıları kafelerde buldukları en yakın masada yapıyorlardı. Çok geçmeden mütevazı bir ofis kiraladılar ve muhasebe programında iş süreçlerini takip etmeye başladılar. Büyüme hızla devam etti, ikinci 6 ayda 13 yeni şube açtılar ve kısa zamanda toplamda 30 şubeden fazla noktaları oldu. Büyüme hızla devam etti hedef dünya markası ol-

mak.Elbette bu süreçte, ekiplerini de güçlendirdiler. İyi üniversitelerden mezun kişiler dahil edildi Chocnette takımına.

Şimdi her gün binlerce insan Chocnette ürünlerini tadıyor. Müşterilerinin birçoğu sıklıkla ziyaret ediyor Chocnette kiosklarını. Onlar ise, şimdi ülke ülke geziyorlar, alışveriş merkezlerini inceliyor ve yönetimleriyle görüşüyorlar. Türkiye'den sonra diğer ülkelere lezzetlerini ve markalarını taşımamanın hazırlıklarını yapıyorlar.Ve ilk günkü heyecanı hiç eksilmeksizin taşıyorlar yüreklerinde.Her geçen gün hayallerinin planlara dönüştüğünün, hedeflerine bir adım daha yaklaştıklarının farkındalar. Dünyanın her köşesinde mutluluğu paylaşmalarına galiba çok az kaldı!

**Kaynak:** <http://www.onedergi.com/2009/12/chocnette-mutluluk-hikayesi/> Erişim tarihi : 15.02.2012

## Okuma Parçası

### KONUMLANDIRMA MARKAYA NE KATAR?

Konumlandırma konusu pazarlamacıları hep meşgul etmiştir. Her ne kadar konumlandırmanın önemi bilinse ya da tekrarlınsa da marka konumlandırmasını başarılı bir şekilde hayata geçirebilmek pek de öyle sanıldığı kadar kolay değildir. Markanın kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmek için kullandığı tanımlamalar konumlandırmanın en yalın halini oluşturmaktadır. Kimi zaman öyle olaylar yaşanır ki, aynı ürünü farklı pazarlarda farklı konumlandırma cümlecikleri ile pazarlayabiliriz.

### Ülkeye Göre Farklılaşmak

İşte doğru konumlandırmalar, ürünler için yaşamsal öneme sahiptir. Önemli olan ürünün pazarlanacağı her ülkede tüketici ihtiyaçlarını olabildiğince doğru olarak saptamak ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda geçerli olabilecek doğru konumlandırmaları yapabilmektir. Bizden bir örnek olarak bu kez Domestos'un nasıl konumlandırıldığını daha yakından incelemek istiyoruz.Böylelikle, Domestos'un konumlandırma konusunda ders çıkarabileceğimiz pek çok unsuru bünyesinde barındırdığına tanık olacağız.

### Domestos'un Doğuşu

Dilerseniz önce kısaca Domestos'un çıkış öyküsüne bakalım. İlk kez 1929'da New-Castle, İngiltere'de will Henry adında 25 yaşında bir diş teknisyeni tarafından piyasaya sunuluyor. 1930'larda kadınlar tarafından, tah-

ta kolilerde evden eve satılarak başlayan bu yolculuk; 1970'lere gelindiğinde çok bilinen "bilinen bütün mikropları öldürür" kampanyasına kadar yol alıyor. Domestos markası Latinceye dayanmakta. Will Henry mutlu bir ailenin sırrının ev hijyeninden geçtiğine inanıyor. O nedenle de Latince de ev anlamına gelen "domos" ve temizlik anlamına gelen "tos" sözcüklerini birleştirerek, Domestos markasına ulaşıyor: satışlar özellikle 2. Dünya Savaşı'nda patlıyor. (Çünkü Domestosıçerdiği çamaşır suyunun dezanfektan etkisiyle yanıkların mikrop kapmasını engelliyor ve iyileşme sürecini hızlandırıyor.

### Dünya Markası

1960'da ise Unilever tarafından tarafından satın alınan bu marka, 2004'de dünyanın 36 ülkesinde pazarlanan bir dünya markası haline geliyor Dünya üzerinde pazarlanırken birçok farklı isimle anılıyor: Örneğin Hollanda da Glorix, İtalya'da Lysoform, Yunanistan'da Kilex, Hindistan ve Filipinler'de Domex markalarını taşıyor. Ancak değişmeyen tek gerçek var. Domestos hangi ülkeye giderse gitsin "temizler, yüzde yüz hijyen sağlar" iddiası, markanın her zaman özünü oluşturuyor.

Koyu kıvamlı olduğu için, yüzeylerden akıp gitmiyor ve daha uzun süre, kalıcı etki sağlıyor. Tüm iyi konumlandırmalarda olduğu gibi; bu, tüketiciler tarafından kolayca algılanabilen ve sonuçları hemen görülebilen bir marka iddiası olduğu için de bunca yıl markaya çok önemli katkılarda bulunuyor. Marka konumlandırması zaman içinde iddiasını genişletse de marka özü değişmiyor ve aynı coşkuyla Pazar dinamiklerine yanıt vermeye devam ediyor.

### İstanbul Geliş

Unilever markaların dünyada her gün 150 milyon tüketici tercih ediyor. Bu çok uluslu dev firma ise, toplam 100 ülkede yaklaşık 234 bin çalışanı ile 47,7 milyar euro ciroyu yönetiyor. 1930'da Van Den Bergh ve anton Jurgens'e ait olan Holandalı Unie margarin şirketi ile İngiltere'de sabun üreticisi olan William Hesketh Lever'in güçlerini bileştirmesiyle ortaya çıkıyor. O yıllarda bu, adından çokça söz ettiren bir şirket birleşmesi oluyor.

### Çamaşır Suyu Cenneti

Görüşmemiz sırasında Ev temizlik ürünleri marka müdürü Tolga Ünal ve Marka asistanı Yasemin Develioğlu, Türkiye'nin tam bir çamaşır suyu cenneti olduğunu vurguluyorlar. Çünkü Türkiye'de kişi başına düşen yıllık çamaşır suyu tüketimi 1,4 kg. Karşılaştırma yapabilmek için diğer ülkelere baktığımızda, örneğin Romanya'da

72 ml, Polonya'da 355 ml., Macaristan'da 629ml olduğunu görüyoruz. Türkiye'de çamaşır suyunun evlerde bulunma oranı ise %82. Tona'lara baktığımızda ise Türkiye'de çamaşır suyu pazarının yaklaşık 75 bin ton civarında olduğunu görüyoruz. 2001 krizi öncesinde Pazar 70 bin tona yakinken; krizde 61 tona geriliyor. Sonra 2003'te yeniden 70 bin tona tırmandığını gözlemliyoruz.

### **Kıvamlı, İnce, Güvenli**

Çamaşır suyu pazarı, kıvamlı, ince ve güvenli (renklerde de rahatlıkla kullanılabilen) çamaşır sularından oluşmakta. Yıllar itibariyle, kıvamlı çamaşır suyu pazarının hem tonaj hem de değer olarak arttığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Her ne kadar ince çamaşır suları tonaj olarak ağırlığı ellerinde bulundursa da pazarın gelişimi itibariyle kıvamlılara doğru bir kayma söz konusu. Kıvamlıların birim fiyatı daha yüksek olduğu için, değer olarak da bu segment, toplam çamaşır suyu pazarında daha yüksek bir orana sahip.

### **Pazardaki Büyüme**

İnce çamaşır suları deyince akla hemen geleneksel olarak bildiğimiz Hypo, Axion, Ace gibi çamaşır suları geliyor. Kıvamlı çamaşır sularından Domestos ve ardından piyasaya sunulan Marc ve daha ucuz alternatifler Mio, Test ya da süpermarket markaları bu kategoride yer almakta. Domestos ise, lansmanı sonrasında kıvamlı çamaşır suları bölümünde kısa sürede lider marka haline geliyor.

Güvenli çamaşır suyu kategorisinde ise Kolsa bulunuyor. Güvenli çamaşır suları, hidrojen peroksit içerdikleri için kumaşların renklerini soldurmuyor ya da bu ürünlerde beyaz lekeler oluşturmuyorlar. O nedenle de güvenli çamaşır suları olarak anılmaktalar.

Hacim olarak incelediğimizde 2001 krizinde kıvamlı çamaşır sularının hacim endeksinin arttığını görüyoruz. 2000 yılına göre, 2003'te kıvamlıların tonajda %59 yükseldiğini, değerde ise %31 arttığını söyleyebiliriz. Ancak ne ince ne de güvenli çamaşır sularında buna benzer yukarı doğru bir eğilim gözlenmekte...

### **Türk Pazarına Giriş**

Toplam Pazar değerlendirildiğinde ve Türk kadınlarının çamaşır suyu kullanımları göz önüne alındığında, Domestos'un bizim pazarımız için de büyük potansiyel vaat ettiği açık. İşte bu veriler ışığında Haziran 1999'da pazara giren Domestos, Türkiye'de bu alanda üç yeniliğe aynı anda imza atıyor. Çünkü çamaşır suyunda daha önce olmayan bir kategori yaratıyor. (ultra çamaşır suyu) Ayrıca kıvamlı çamaşır suyu kavramı ile yeni bir

ürün ortaya koyuyor. Bunların yanı sıra, Türk tüketicisi ilk kez Domestos markasıyla tanışıyor.

Domestos'un pazara giriş öyküsünde, Türk kadınının hijyene bakış açısının ayrı bir önemi var. Yapılan araştırmalar kadınların çamaşır suyu kullanırken en önemli amaçlarının hastalıklara karşı korunma olduğunu gösteriyor. Kadınlar özellikle çocuklarının hastalıklara karşı korunması konusunda çok hassaslar.

Hijyen dediğimizde daha çok eğitilmiş, çocuklu, genç ve daha üst sosyo-ekonomik gruplara dahil kadınların daha bilinçli olduklarını biliyoruz. Buna karşın, araştırma sonuçları yukarıda tanımladığımız grup kadınlarla karşılaştırıldığında; orta yaşlı, daha düşük sosyo-ekonomik gruplara dahil kadınların ise hijyeni, daha ziyade "gözle görünen temizliğin sonucu" olarak tanımladıklarını görüyoruz.

### **"Domestos Temizler!"**

"Temizlik" denildiğinde ise kadınlar ilginç bir şekilde birçok alternatifi birlikte kullanıyorlar. Ovma tozu, krem temizleyiciler, jel temizleyiciler, arap sabunu, çamaşır suyu, cam temizleyiciler, sıvı bulaşık deterjanı, jel bulaşık deterjanı, kireç söküçüler, yağ çözücüler, küllü su, beyaz sabun, çivit, soda bunların en sık tekrarlananları. Bu maddelerle birlikte kadınların fiziksel güçlerini kullanarak ve "kaynatma" sonucunda temizliğe eriştiğini düşünmekte. Tüm bu çalışmalar kadınların temizlik için tek bir ürünle yetinmediklerini, daha ziyade birden fazla ürünü karıştırarak sonuca ulaştıklarını gösteriyor.

### **Çamaşır Suyundan Beklenti**

Ayrıca yine yapılan bu çalışmalar, kadınların çamaşır suyundan beklentilerinin oldukça fazla olduğunu ortaya koyuyor. Kadınlar çamaşır suyunun iyi kokmasını, rahatsız edici kuvvetli kokusunun olmamasını, cildi tahriş etmemesini, çamaşırını yıpratmamasını, sağlığa Zararlı olmamasını ve son olarak da "kokteyl" yaparak kullandıkları farklı farklı ürünler ürünleri iç rahatlığıyla kullanabilecekleri tek bir ürün olmasını istiyorlar.

Tüm bu bilgiler ışığında, Domestos ekibi markanın Türkiye'deki lansmanı için "kıvamlı çamaşır suyu" kavramını seçiyorlar. Kıvamlı çamaşır suyu olarak Domestos'un söylemi şöyle: "Domestos temizler ve mikroplara karşı tüm evinizde yüzde yüz hijyen sağlar çünkü Domestos kıvamlı çamaşır suyudur. Bu şekilde içiniz rahat eder."



### Lansman Sonrası

Haziran 1999'daki lansmandan dört ay sonra, Ekim 1999'da Domestos %9,3'lük Pazar payını yakalar. Domestos'un bu dönemde yaptığı iletişim sayesinde tüketiciler farklı temizlik maddelerini kokteyl yapmaktan biraz olsun uzaklaşırlar. Ayrıca iletişim yardımıyla kadınlar ev hijyeni ve mikroplar konusunda daha fazla duyarlılık göstermeye başlarlar. Özellikle, "Domestos ile içim rahat" cümleleri, ev kadınlarıyla duygusal bağ kurmada, markaya ek değer katar.

### Yüzde Yüz Hijyen

Ancak 2000 yılında Domestos "hijyen" konumlandırmasına yeni bir boyut ekler. Çünkü o güne kadar Domestos sadece ev temizliğindeki hijyenden bahsederken; artık, çamaşırlarınızda %100 hijyen sağlar demektedir. Bu şekilde bu güne kadar sadece ev temizliği üzerinde duran marka, gün gelir tüketici tercihleri doğrultusunda konumlandırmasını daha da genişletir.

Yazının başında da belirtmeye çalıştığımız gibi, markalar için konumlandırma her koşulda yaşamsal öneme sahip, Ancak önemli olan pazar dinamiklerini yakından izleyerek, yıllar içinde eski konumlandırmadan kopmadan markanın hükmettiği alanı genişletebilme becerisi. Bu ise ayrı bir pazarlama uzmanlığı gerektiriyor. Ne mutlu kendi markalarında bu başarıyı yakalayabilenlere, ne mutlu böyle örneklerden kendi markaları için kalıcı dersler çıkarabilene...

**(Bu yazı Nükbet Vardar'ın Marketing Türkiye dergisinde 15 Şubat 2005'de, (Yıl 3: sayı:70) yayımlanan "Konumlama markaya ne katar?" başlıklı yazısından alınmıştır.)**

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise "Uluslararası Pazarlama Kar-ması İçinde Ürün ve Küresel Ürün Kavramı" ko-nusunu gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise "Uluslararası Pazarlama Kar-ması İçinde Ürün ve Küresel Ürün Kavramı" ko-nusunu gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise "Standartlaştırma Stratejisini" konusunu gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise "Ürün Uyumlaştırma Dere-cesini Etkileyen Etkenleri" konusunu gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise "Ürün Uyumlaştırmanın İş-letmeye Etkisini" konusunu gözden geçiriniz tekrar inceleyiniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise "Yeni Ürün Yaratma Strate-jileri" konusunu gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise "Uluslararası Pazarlarda Uy-gulanabilecek Temel Ürün ve Hizmet Stratejile-ri" konusunu gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise "Yeni Ürün Yaratma Strate-jisi" konusunu gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise "Yeni Ürün Yaratma Strate-jisi" konusunu gözden geçiriniz
10. a Yanıtınız yanlış ise "Küresel Marka Stratejisi" konusunu gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Uluslararası ve küresel pazarlardaki önemli bir konu yerel ve bölgesel farklılıkların strateji hazırlama sürecinde dikkate alınmasının gerekli olduğudur. Küresel bir stratejinin temelleri incelendiğinde, yerel kültürel özelliklere duyarlılığın, yerel pazarda gerekli olabilecek gelenekleri ve diğer yerel motifleri de dikkate almanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu noktada, strateji oluşturmada yerel kültürel değerlerin önemi vurgulanmakta ve standartlaşma sağlanamadığı sürece küresel stratejilerin hazırlanmasının güçlüğü ortaya konmaktadır. Diğer yandan, küresel işletme stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması sürecinde, faaliyet gösterilen sektör içerisinde standartlaşma ve homojenleşme gerçekleşmediği takdirde küresel işletme stratejilerinin etkinliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Kaliteyi artırmak ancak küçük sayıdaki ürünler ve programlar üzerine kaynakların yoğunlaştırılması yoluyla elde edilebilir. Talebi artırmak ise küresel pazarda hazır bulunmayla, hizmet kalitesini artırmak ve tüketici tercihlerini dikkate alma yoluyla elde edilebilir.

**Sıra Sizde 2**

<b>Ürün planlama ve geliştirme</b>	Maliyetler Satışlar Gelecekteki pazar potansiyeli Pazarlama stratejisinde veya üründe yapılacak değişikliklerden elde edilecek olası kazançlar Ürünün diğer ürünlerin satışlarına katkısı
<b>Ürün dizisi kararları</b> Ürün dizisi genişliği ve uzunluğu	Firma amaçları Firma kaynakları Potansiyel kârlılık Kültürel değerler Sosyal değerler İhracatçının ülkesinin imajı Rakip ürünler Rakip ürünlere talep Ürünün değişik pazarlarda yaşam eğrisindeki konumu Dağıtımın yapısı Ürün içeriği ile ilgili düzenlemeler Ürünün ambalajı ile ilgili düzenlemeler İthalat düzenlemeleri İklim ve diğer fiziksel koşullar Pazarlardaki ekonomik gelişme düzeyi

**Sıra Sizde 3**

Bu konuda önemli bir küresel firma örneği Nokia şirkettir. 1970'li yıllara kadar Finlandiya'da orman ürünleri üzerine çalışan bir işletme iken yüksek teknolojiye dayanan elektronik ürünler, özellikle cep telefonu üretiminde Avrupa'da lider işletme konumuna gelmiştir. Tüm dünyada 130'dan fazla ülkede faaliyetlerini yürütmekte ve 20 milyar doların üzerinde yıllık ciro yapmaktadır. Nokia'nın bu süreci de küresel stratejilerin hazırlanması ve uygulanması açısından açıklayıcı bir örnektir. Bu başarının altında iki önemli sebep bulunmaktadır. Birincisi Ar-Ge konusunda yapılan yatırımlar ve bu doğrultuda yapılan çalışmalarıdır. Diğer ise standartlaşmadır. Standartların oluşturulması küresel stratejilerin hazırlanmasında ve uygulanmasında hayati bir öneme sahiptir. Nokia işletmesi cep telefonu sektöründe bir standart oluşturmak için devletlerle çok yakın bir iş birliğine girdi. Aynı şekilde sektördeki önemli rakiplerinden Ericsson da Nokia ile ortak yatırım gerçekleştirerek bu sürece dahil oldu. İki işletme GSM (Groupe Speciale Mobile) Avrupa'da mobil telefonlar için standart oluşturmak için birlikte çalıştı ve daha sonra bu standartlar küresel standartlar için anahtarlardan biri oldu. Oluşturulan standartlar ile birlikte, her iki işletmede küresel stratejilerin hayata geçirecek ve devam ettirecek koşullara kavuştu-

lar. Bunun sonucu olarak da ürünler dünya genelinde pazarlanırken yerel beklentiler ve taleplerden ziyade küresel eğilimler dikkate alınmaktadır.

**Sıra Sizde 4**

Standartlaşma stratejisinin olumsuz etkilerinin görüldüğü bir örnek Saatchi&Saatchi'dir. Reklam ve tanıtım şirketi olan İngiliz kökenli şirket, 1980'lerde satın almalar yoluyla İngiltere ve Avrupa'da önemli bir konuma gelmiştir. Daha sonra işletme, ölçek ekonomisinden faydalanmak için küresel bir işletmeye dönüşmeye karar verdi. ABD pazarı o dönemde tüm dünyadaki reklam pazarının %55'lik gelirini içermekteydi. Bu dönemde Avrupa pazarı %24 ve İngiltere pazarı ise %5 paya sahipti. Bunun üzerine şirket, satın alma yolunu kullanarak ABD pazarına girdi. Bunu yaparken de çokuluslu işletmeler için bir hizmet bütünlüğü oluşturmaya karar verdi. Temel faaliyet alanı olan reklamcılığa, halkla ilişkiler ve danışmanlık konularını da ekledi. Amacı bütün hizmetleri sağlayabilir bir konuma gelmekti. Ne yazık ki işletme bu amacı yerel pazarlara nüfuz ettirecek gerekli beceriden yoksundu. Yöneticiler, küresel stratejiler ile yerel müşterilere dönük, tanıtım, halkla ilişkiler ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştirmede yetersiz kalmıştır. Sonuç olarak işletme, ABD pazarından çekilmek zorunda kalmıştır.

**Sıra Sizde 5**

Küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte oldukça fazla sayıda çok uluslu işletme küresel stratejiler ile başarı elde etmeye çalışmışlardır. Öncelikle küresel stratejiler geliştirerek, küresel stratejilerin sağladığı avantajlardan faydalanmaya çalışmışlar fakat oluşan başarısızlıklar neticesinde çok uluslu işletme stratejilerine dönerek ürünlerini ve süreçlerini yerel pazarlara uyarlamışlardır. Örnekler incelendiğinde karşımıza çıkan temel özellik yine standartlaşma ve uyumlaştırma çabalarıdır. Sektörel düzeyde standartların oluşturulduğunda küresel stratejiler başarılı olurken henüz yeterli düzeyde standartların oluşturulmadığı sektörlerde ise başarısız sonuçlarla karşılaşmış ve çok uluslu strateji uygulamalarına dönülmüştür. Bu konudaki örneğimiz Coca-Cola'dır. 1970 ve 1980'lerdeki küreselleşme süreciyle Coca-Cola 200 ülkede faaliyet gösterir hâle gelmiştir. Bu süreçte merkezileşme eğilimi güçlenmiş ve şişeleme yaptırdığı ortaklarına desteğini artırmıştır. 1990'larda dünyada başlayan değişim ile birlikte pek çok ulusal ve bölgesel lider kendi ülkesiyle ilgili ekonomik, politik ve kültürel politikalarda bağımsızlık arayışına girmişlerdir. Bununla birlikte dünya genelinde daha fazla miktarda

bağımlılığı körükleyen küreselleşmeyle birlikte yerel otonomi ve yerel kültürel kimliklerin korunması konusundaki eğilimler de artmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerden, hızla değişen taleplerin karşılanmasını, sosyal sorumluluklarının farkında olmalarını ve topluma karşı daha duyarlı olmaları istenmektedir. Bu karşılık ise Coca-Cola karar alma süreçlerini merkezileştirmiş, standart uygulamaların tüm dünyaya yayarak ve kendisini çevredeki değişmelere karşı izole etmiş durumdaydı. Bu durum, küresel stratejilerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden oldu. Bunun üzerine işletme küresel stratejiyi terk ederek, çok uluslu stratejiye dönmüştür. Geliştirdiği üç temel ilkeye göre faaliyetlerine yön vermektedir. İlki, yerel düşün ve yerel davran, ikincisi, bölgesel ve yerel pazarlara odaklanmak ve toplumla bütünleşecek yardımsever ve sosyal faaliyetlere başlamaktır.

#### Sıra Sizde 6

“Aynı ürün - Aynı mesaj stratejisinin” zayıf yanı, her türlü ürün için geçerli olmamasından kaynaklanmaktadır. Bunun bir örneği Knorr çorbalarında görülmüştür. Üretici firma Corn Products Company, Knorr çorbasını 1960’larda Amerikan pazarına sokmaya karar vermiş ancak tek ürün stratejisi başarılı olmamıştır. Çünkü firmanın yaptığı pazar araştırması Amerikan tüketicisinin Knorr’un tadını beğendiğini ortaya koyuyor ancak başka bir etken gözden kaçırıyordu. Amerikan ev kadınının kullanmaya alışık olduğu çorbalar sulu olarak konserve kutusunda satılmakta ve çabuk bir ısıtma ile yenilebilir hâle geliyordu. Knorr ise poşetlerde kuru toz olarak satıldığından hazırlanması 15-20 dakika alıyordu. Tadını beğenen Amerikan ev hanımı bu zamanı harcamak istemediğinden Avrupa’da çok başarılı olduğu hâlde, Amerikan pazarında aynı başarıyı gösteremiyordu. Başka bir örnekte Campbell Soup’tur. Campbell Soup, domates çorbasını İngiltere’de satmayı denemiş ve büyük maddi kayıplardan sonra İngilizlerin Amerikalılara nazaran daha acı tadı sevdiklerini keşfetmiştir. Bundan ders alarak Japon pazarına 7 ayrı çeşit çorba ile girmiş ve başarılı olmuştur.

#### Sıra Sizde 7

Perrier üretildiği Fransa’da ve diğer Avrupa ülkelerinde genellikle yemeklerde tüketilen bir memba suyu/maden suyu olarak kullanılmaktadır. Amerika’da ise yemeklerde su çok az içildiğinden Perrier bu ülkede kendisini başlı başına bir meşrubat ve bir kokteyl içkisi olarak tanıtmış ve çok başarılı olmuştur.

#### Sıra Sizde 8

Örneğin, zeytinyağı Orta Doğu ülkelerinde özellikle humus ve tabule yemeklerde kullanılmakta ve yüksek asitlisi tercih edilmektedir. Kuzey Avrupa ülkeleri ise zeytinyağını sadece salataya koymakta ve çok hafif, düşük asitli yağ aramaktadır. Her iki bölgede de ürününü pazarlamak isteyen firma, iki tip ürün üretip onları iki ayrı kullanımda gösteren farklı mesajlar hazırlamak zorundadır. Ülke adedinin artışına orantılı olarak da üretim ve pazarlama maliyetleri yükselecektir.

#### Sıra Sizde 9

Yenilikleri iki ana sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür:

- **Teknik Yenilikler:** Matematiksel bilimlere dayanan, araştırma geliştirme çabalarının ürünü olan ürün geliştirme ve üretim teknolojisindeki değişimleri içeren, somut çıktılarla ölçülebilen yenilikler. Teknik yenilikler, mal ve hizmet yenilikleri olabileceği gibi üretim süreci veya üretim yöntemlerinde yenilikler, standartlaşmış kullanıcı tüketici kalıplarını zorlayan yenilikler veya pazarlarda tüketiciyi “yakalayan” yenilikler de olabilirler.
- **Örgütsel Yenilikler:** Yönetim, pazarlama veya örgütlenme alanlarında yapılan, somut bir çıktısı olmayan yeniliklerdir. Firmalar hedef aldığı pazar ve pazarda hedef aldığı tüketici gruplarını inceleyerek onların istek ve ihtiyaçlarına uygun yeni ürün oluştururlar. İhracata yönelen firma ilk olarak mevcut ürünün ihtiyaca uygun olup olmadığını ölçmek, değilse o ürünü geliştirmek veya yeni ürün çıkarmak zorundadır. Yenilik, ürünün kendisinde olduğu gibi ambalajında da olabilir. Yeniliğin ölçüsü tüketici ihtiyacına cevap verebilme kabiliyetidir.

#### Sıra Sizde 10

Ürünlerin pazara sunulduktan sonra önemlerini yitirmeleri sebebi şu üç nedenle açıklanabilir:

- Ürüne olan ihtiyaç ortadan kalkabilir; mesela elektriğin yaygınlaşması gaz lambalarına olan ihtiyacı ortadan kaldırmıştır.
- Aynı ihtiyacı karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilebilir; mesela margarin üretimi tereyağı talebini azaltmıştır.
- Rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir; mesela XY bisküvileri son derece başarılı bir reklam kampanyasıyla rakiplerinden daha geniş bir piyasaya sahiptir.

**Sıra Sizde 11**

Küresel marka olmanın çok önemli avantajları vardır. Bu avantajları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Küresel markalar, tüketiciler için güven verici, cazip, kimi zaman duygusal açıdan bağlayıcı ek bir değer yaratır.
- Küresel markalar maliyetleri düşürür. Buna örnek olarak öncelikle ölçek ekonomisi avantajını, bazı opsiyonların sadece küresel markalara açık olmasını (Dünya kupası gibi) veya bazı ulusal pazarlara nüfuzun kolay olmasını, dağıtım kanallarının öğrenilmesini veya tek ürün olmanın verdiği avantajla idari ve yönetim maliyetlerindeki azalmayı gösterebiliriz.
- Her ülkede sınırlar ötesi bir şekilde faaliyet göstermek küresel markalara sınırsız bir şekilde pratik yapma ve işlerin kâğıt üzerinde değil de gerçekte, nasıl yürüdüğünü öğrenme imkânı vermektedir.
- Küresel markalar faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürleriyle tanışır ve küresel marka olmanın verdiği avantajla o ülkelerin iyi eğitilmiş çalışanlarını bünyesine katarak kendi şirket kültürü için önemli bir katma değer yaratır.

**Sıra Sizde 12**

Küresel markaların karşılına çıkabilecek başlıca sorunlar şu şekilde sayılabilir:

- Aşırı standartlaşma: Küresel markalar, organizasyon, kararlar, ürün ve diğer elementlerin hepsinde aşırı standartlaşmaya doğru sürüklenerek çeşitliliğini ve özel durumlara adaptasyonunu zamanla kaybedebilir.
- Ürün gelişim evresini hesaba katmamak: Küresel markalar pazarlara nüfuz ederken ürünlerinin her pazarda farklı bir gelişim evresinde olduğunu hesaba katmadan ve ona göre strateji belirlemeden her pazarda tek tip hareket etme tehlikesiyle karşılaşabilirler.
- Aşırı merkezci yapı: Küresel markaların merkezleri ile faaliyet gösterdikleri alanlar arasında gerilim artması ve tüm kararların merkezden alınmaya başlaması, küresel markaların önem vermesi gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar**

- Akkaya, E. (1999). Marka İmajı Bileşenleri, Otomobil Sektöründe Bir Uygulama, **4. Ulusal Pazarlama Kongresi**, 18-20 Kasım, Hatay.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. ve Dowd, L. (1989). **International Marketing and Export Management**. Great Britain: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M., Göker, A. (2003). **Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, TÜSSİAD Yayınları, Yayın.no. 362, İstanbul.
- Arslan, M. (2011). **Küresel Pazarlama**, Harran Üniversitesi Yayını, Birecik.
- Aykol, B., (2009). **İhracat Pazarlama Karması Kararları İçin Bilgi İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Kuru İncir İhracatçıları Üzerinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bedük, A. (2003). Marka İmajı ve İhracata Etkileri, <http://www.dtm.gov.tr/eac/DTERGI/nisan2003/marka.htm>
- Birkinshaw, J., G. Hamel, ve M. J. Mol (2008). Management Innovation. **Academy of Management Review**, Cilt.33, Sayı.4, ss.825\_845.
- Cambridge, J.(2002). Küresel Product Branding and International Education, **Journal of Research in International Education**, Cilt.1, ss.227-240.
- Cavusgil, S. T. (1996). Pricing for Küresel Markets, **Columbia Journal of World Business**, Winter, Cilt.11, ss.114-140.
- Cavusgil, S. T. ve Zou, S. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation, **Journal of International Business Studies**, Cilt. 24, Sayı. 3, ss.188-202.
- Certeler, E. (2001). Pazar Savaşı ve Markalar, **Patent & Marka Dünyası**, Yıl.3, Sayı 11.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. ve Ortiz-Buonafina, M. (2004). **The Export Marketing Imperative**. USA: Thomson TEXERE.
- Dawar, N. ve Parker, P.(1994). Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality, **Journal of Marketing**, Cilt., Nisan, ss.255-272.
- Drucker. P, (2001). **Innovation and Entrepreneurship**, Butterworth \_ Heinemann, Oxford.

- Freeman, C. (1998). **The Economics of Technical Change: trade, growth and technical change** (edt.Daniele archibugi and jonathan michie), Cambridge University press, Cambridge, UK.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. **International Journal of Human Resource Management**, Cilt.12, ss.1092-1106.
- Hargrave, T. ve A. Van de Ven (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. **Academy of Management Review**, Cilt.31, ss.864\_888.
- Jain, S.C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, **Journal of Marketing**, Ocak, ss.23-42.
- Johnson, J.L. (1995). Market-Related Determinants and Impact on Performance, **Journal Marketing Review**, Cilt.12, Sayı.3, ss.55-72.
- Kırdar, Y. (2007). Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Stratejileri (Coco-Cola Örneği), [www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/21.pdf](http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/21.pdf).
- Kozlu, C. (2003). **Uluslararası Pazarlama: İlkeleri ve Uygulamaları**, Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lages, L.F. (2004). Export Performace as an Antecedent of Exsport Commitment and Marketing Strategy Adaptation, **European Journal of Marketing**, Cilt.38, Sayı.9/10, ss.146-165.
- Mesdag, M. (2000). Culture-Sensitive Adaptation or Küresel Standardization - The Duration-or-Usage Hypothesis, **Internatioanl Marketing Review**, Cilt.17, Sayı.1, ss.89-105.
- Moenius, J. (2000). Information versus Product Adaptation The Role of Standards in Trade, <http://www.scholar.google.comscholarq=export+and+product&hl=en&lr=&start=10&sa=N>.
- Özdevecioğlu, M., Demirtaş, Ö. ve Ünlü, O. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi. **17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23. Mayıs, Eskişehir.
- Özer, A. (2003). Küresel Ürün ve Marka, Prof. Dr. Yüksel Koç Yalkın'a Armağan, **SBF Yayın** No: 590, TÜR-MOB Yayın No: 221, Ankara.
- Porter, M.E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- Quelch, J. (1999). Küresel Brands: Taking Stok, **Business Strategy Review**, Cilt. 10, Sayı.1, ss.19-32.
- Roth, M.S. (1995). The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performanse of Küresel Brand Image Strategies, **Journal of Marketing Research**, Cilt.32, Mayıs, ss.55-72.
- Sağlık, F. ve Tutadze, N. (2007). **Uluslararası Pazarlarda Ürün ve Marka Politikaları**. Yayınlanmamış Proje Çalışması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tek, Ö.B. (2002). Dünya Markası ve Dünya Standartlarında Üretici ve Perakendeci Firmalar, **Pazarlama Dünyası**, Yıl 19, Sayı 2.
- Van de Ven, A. H., ve M. S. Poole (1995). Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, Cilt.20, ss.510\_540.
- Zou, S. (1997). Standardization of Internatinal Marketing Strategy by Firms from a Developing Country, **International Marketing Review**, Cilt 14, Sayı2, ss.155-174.

# 6

## Amaçlarımız

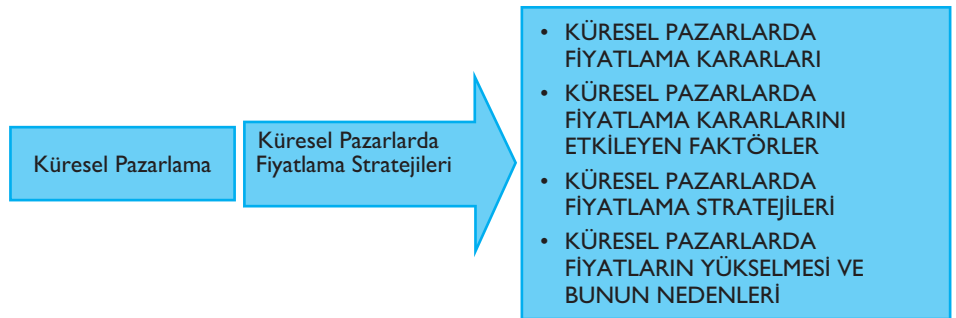
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Küresel pazarlarda fiyatlamamın hangi aşamalar sonucu gerçekleştirildiğini açıklayabilecek,
- Küresel pazarlarda fiyatlamayı etkileyen genel faktörleri açıklayabilecek,
- Uluslararası pazarlarda kullanılan fiyatlama stratejilerinin birbirlerine göre farklarını ifade edebilecek,
- Uluslararası pazarlarda fiyatın yerel pazarlardan farklı olarak nasıl yükseldiğini açıklayabilecek.

## Anahtar Kavramlar

- Fiyat Tabanı
- Fiyat Tavanı
- Maliyete Dayalı Fiyatlama
- Pazara Dayalı Fiyatlama
- Fiyat Yükselmesi

## İçindekiler



# Küresel Pazarlarda Fiyatlama Stratejileri

## KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLAMA KARARLARI

İster yerel pazarlar, ister küresel pazarlar için olsun, ürünlerin doğru şekilde fiyatlanması işletmelerin başarısı ya da başarısızlığı açısından kilit rol oynayan faktörlerin başında gelmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlar için doğru ürünü geliştirse bunun doğru biçimde tutundurmasını gerçekleştirse ve hatta doğru dağıtım kanalı üzerinden müşterilerine ulaşırsa dahi ürün doğru şekilde fiyatlanmadığında tüm bu çabalar boşa gidebilir. Kimi ürünlerin ve markaların kalitesinden şüphe edilirse de, aynı yerel pazarlarda olduğu gibi küresel pazarlarda da tüketiciler satın alma kararlarında kalite ile fiyat arasında denge olmasını gözetirler. Bu nedenle, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için fiyatlama kararlarının en zor kararlar olduğu söylenebilir. Dünya pazarlarındaki küreselleşme eğiliminin artarak devam etmesine bağlı olarak çok uluslu işletmelerle yerel işletmeler arasındaki rekabet de yoğunlaşmakta işletmelerin her biri küresel pazarlarda rekabetçi konumlarını güçlendirmeye çalışmaktadır. Bu noktada, bir yandan rekabet aracı olarak fiyatlamanın önemi artmakta, diğer yandan da fiyat rekabeti pazarların yapısını değiştirmektedir.

Buna bağlı olarak uluslararası pazarlarda fiyatlama, küresel rekabet ortamının etkilediği, pek çok aktörün rol aldığı, pek çok marka ve işletmenin karşı karşıya geldiği rekabet koşullarında gerçekleşmektedir. Rekabet koşullarına bağlı olarak işletmeler yerel pazarlarda farklı fiyatlama yaparken, uluslararası pazarlarda farklı fiyatlar uygulayabilmektedir. İşletmeler uluslararası pazarlarda fiyatlama kararları alırken yalnızca rekabet koşullarını değil, aynı zamanda uluslararası çevresel faktörleri, küresel pazar değişkenlerini ve işletme içi faktörleri de dikkate almak durumundadır. Bunların yanı sıra, uluslararası yasal düzenlemeler, döviz kuru dalgalanmaları, enflasyon oranları, fiyat kontrolleri, gümrük vergileri, üretim ve dağıtım maliyetleri ve hedeflenen karlılık oranları gibi faktörler de göz önüne alınmaktadır.

Fiyat, gelir yaratan tek pazarlama karması bileşenidir, diğer bileşenlerin hepsi esas olarak maliyet yaratırlar. Dolayısıyla, fiyatın önemli pazarlama kararlarında stratejik bir araç kullanılması işletmenin yararına olur. Bunun yanı sıra fiyat, pazar sunumunun çekiciliği konusunda fikir sağlayarak alıcı ile işletme arasında bir iletişim aracı olma rolü üstlenir. Fiyat, rakip ve tamamlayıcı ürünleri rekabette geride bırakmak bakımından da en önemli araçlardan birisidir. Hepsinden öte, gelir yaratma özelliğine bağlı olarak fiyat, diğer maliyetlerle birlikte işletmenin uzun dönemde ayakta kalıp kalamayacağını belirleyen faktörlerin başında gelmektedir.

Bu noktada uluslararası pazarlar için fiyat belirlemenin, yerel pazar için fiyat belirlemekle temelde aynı özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Pazarlama yöneticileri ürünün fiyatını belirlerken ürünü satın alacak müşterilerin ödedikleri paraya karşılık elde edecekleri değeri esas almalıdır. Bunun yanında, işletmenin genel hedefleri ve fiyatlama kararını etkileyen duruma bağlı olarak işletmenin kısa veya uzun dönemdeki karlılığı göz önüne alınmalıdır. Fiyatlama kararları, esas olarak ilk fiyatı belirlemeyi ve uygulanan fiyatı zaman içinde değiştirmeyi içeren kararlardır. Her ikisi de farklı koşullarda gerçekleşir ve farklı tepkiler verilmesini gerektirir. Bunların yanı sıra, fiyatlama kararlarında ürünün alıcılarının kimler olduğu da belirleyici hususlardandır. Söz gelimi, fiyatlar satışın;

- Tüketiciler veya endüstriyel kullanıcılara mı,
- Toptancılar, dağıtımıcılar ya da diğer araçlara mı,
- Stratejik işbirliklerindeki ortaklara mı,
- Lisansörlere mi; yoksa
- İşletmenin kendi yan kuruluşları ya da ortak girişimlerine mi

yapılacağına göre değişmektedir (Albaum vd., 2005: 439). Satışın yapılacağı grupların yanı sıra, fiyatlama kararları şu noktalara da dikkat edilmesini gerektirir:

- Bir ürün dizisi içindeki ürünlerin fiyatları arasındaki ve bir ürün karması içindeki ürünleri fiyatları arasındaki ilişkiler,
- Ürünlerin grup olarak mı fiyatlandırılacağı yoksa tek tek mi fiyatlandırılacağı,
- Özellikle büyük işletmeler açısından nihai tüketiciler veya kullanıcıların ödeyeceği fiyatın belirli bir düzeyde tutulmasını kontrol edilip edilemeyeceği,
- Pazarların coğrafik konumuna göre fiyatlama yapılıp yapılmayacağı (Albaum vd., 2005: 439).

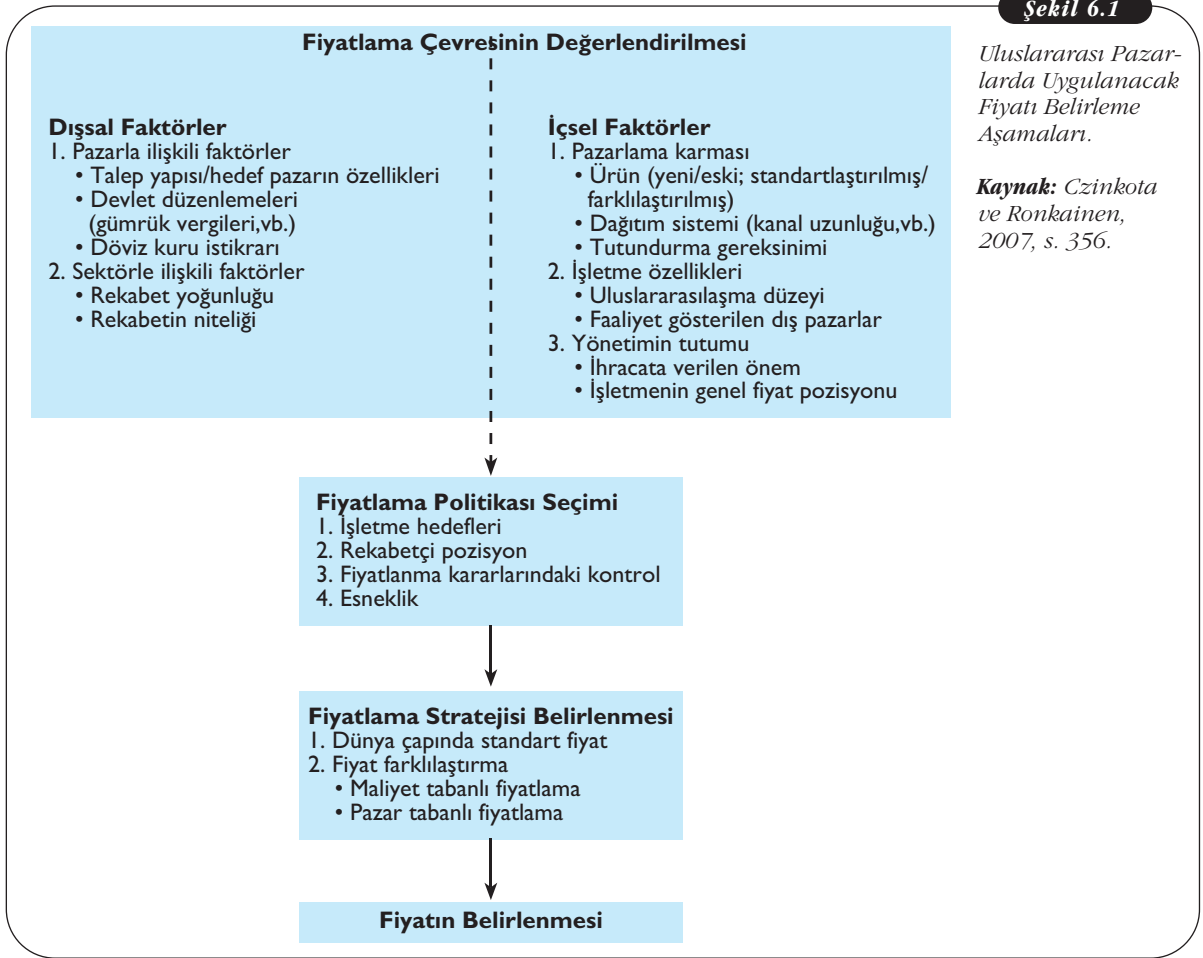


### **Fiyatların alıcı gruplarına göre neden değişiklik gösterebileceğini açıklayınız.**

Bunların yanında, birden fazla dış pazarda satılan ürünler için nasıl bir fiyatlama politikası tercih edileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Tüm bunlar dikkate alındığında, fiyatlama kararlarının kolay alınan kararlar olmadığı ve diğer pazarlama karması bileşenlerinden bağımsız düşünülmesi açıkça anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle fiyatlama, pazarlama faaliyetlerinin etkileşim alanı en yoğun bileşenidir. Yerel pazarlarda fiyatlama kararları alınırken işletme içi faktörler, pazarın özellikleri ve rekabet gibi dikkate alınması gereken pek çok faktör bulunmaktadır. Uluslararası pazarlardaki fiyatlama kararlarına işletme içi faktörlerin yanı sıra her bir dış pazara özgü özellikler, yasal düzenlemeler, döviz kurları ve benzeri bir dizi değişken daha etki eder. Bu nedenle, uluslararası pazarlarda fiyatlama kararları daha da karmaşık ve çok boyutlu bir hâl alır. Uluslararası pazarlarda fiyat belirlerken dikkate alınması gereken faktörler Şekil 6.1'de özetlenmektedir.



Şekil 6.1



Uluslararası Pazarlarda Uygulanacak Fiyatı Belirleme Aşamaları.

**Kaynak:** Czinkota ve Ronkainen, 2007, s. 356.

## KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLAMA KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmenin satışları ve karlılığı üzerinde hiçbir pazarlama aracı fiyatlama kadar doğrudan etkiye sahip değildir. Aynı şekilde, pazarlama karması bileşenlerinden hiçbiri tüketicilerin ya da rakiplerin tepkilerini uygulanan fiyatlarda yapılan değişiklikler kadar etkilemez. Albaum vd.'ne göre (2005: 440) uluslararası pazarlarda uygulanan fiyatın yapısını anlayabilmek için öncelikle şu faktörleri incelemek gerekmektedir:

- Maliyetler,
- Pazar koşulları ve müşteri davranışları (talep veya değer),
- Rekabet koşulları,
- Yasal, siyasi ve ekonomik koşullar,
- İşletmenin genel politikaları ve pazarlama karması.

### Maliyetler

Maliyetler, fiyatlamayı etkileyen temel faktörlerin başında gelmektedir. Maliyetler öncelikle bir fiyat tabanı belirlemek açısından faydalıdır. Eğer işletme kısa vadede artık kapasiteye sahipse iş gücü, ham madde ve nakliye gibi doğrudan maliyetler fiyat tabanını belirlemek için kullanılabilir. Ancak uzun vadede ürünün toplam maliyeti karşılanmalıdır. Dolayısıyla, gerçek maliyet tabanı çoğunlukla doğrudan maliyet ile top-

Uluslararası pazarlarda uygulanan fiyatları anlamak için öncelikle işletmenin maliyetleri, pazarın koşulları ve talep yapısı, rekabet koşulları, yasal ve siyasi koşullar ile işletmenin genel politikaları incelenmelidir.

lam maliyet arasında bir noktada yer alır. Hangi maliyet noktasına göre fiyatlama yapılacağı ise işletmenin genel fiyatlama stratejisi ile ilgilidir. Maliyetler bunun yanında, belirlenen fiyata rakiplerin nasıl tepki verebileceği konusunda ipuçları sunar. Diğer bir deyişle, işletmenin maliyetleri, maliyete dayalı fiyatlama yapıldığı takdirde rakiplerinin vereceği olası tepkileri değerlendirmek açısından da önem taşımaktadır.

Yerel pazarlar ile dış pazarlarda uygulanacak fiyatlara yansıyan maliyetler temelde iş gücü, ham madde, ara mamüller, satış, nakliye ve genel giderler gibi maliyet kalemlerinden oluşur. Ancak bahsedilen bu maliyet kalemlerinin fiyat üzerindeki göreceli etkileri değişiklik gösterebilmektedir. Söz gelimi, üretim noktasından binlerce kilometre uzaklıktaki küçük bir pazarda, pazarlama maliyetleri çok yüksek olabilir. Buna bağlı olarak da satış elemanları, nakliye, değiştirilmiş ambalaj, pazara göre uyarlanmış reklamlar gibi pazarlama maliyetleri fiyat tabanını yükseltebilir. Diğer bir durumda ise örneğin, dış pazarlarda müşterilerin bulunduğu bölgeler birbirinden ne kadar uzaksa, taşıma ya da envanter tutma maliyetleri de o kadar artacaktır.

Bunların yanı sıra, maliyetlerle ilişkili kararlarda satış hacmi veya satış tahminleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Her bir birim ürüne yansıtılacak temel maliyetlerin oranı, satılan ya da satılacağı tahmin edilen birim miktarına göre değişecektir. Diğer bir deyişle satış hacminin yüksek olduğu durumlarda temel maliyetler toplam maliyetin küçük bir kısmını oluşturur ve dolayısıyla maliyet tabanında bir düşüş gözlenir, buna bağlı olarak da uygulanacak fiyat da değişiklikler olabilir. Maliyetlerin fiyatlar üzerindeki etkisi, ilerleyen kısımlarda maliyete dayalı fiyatlandırma stratejileri ele alındığında daha iyi anlaşılacaktır.

## Pazar Koşulları ve Müşteri Davranışları

Pazarın yapısı ve nitelikleri, uygulanabilecek fiyatın üst limitine belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Alıcıların üründen elde ettiklerine inandıkları fayda ya da değer ise *fiyat tavanını* belirler. Dolayısıyla, fiyatlamamanın müşterilerin değer algılarını takip edip buna göre sürekli olarak ürünün fiyatını ayarlamak anlamına geldiği ileri sürülebilir. Bu açıdan bakıldığında, pazarda oluşan ya da müşterilerin değer algıları ile fiyat arasındaki ilişki, aynı zamanda fiyatlamamanın talep yönetimi ile bağlantısını göstermektedir. Herhangi bir dış pazarda talep tahminlemesi aşamasında pazarda farklı fiyat düzeylerinde ürünü satın alabilecek müşterilerin sayısı tahmin edilmeye çalışılır. Bu noktada işletmeler Tablo 6.1'de sunulan sorulara yanıt aramaya çalışır:

**Tablo 6.1**

*Fiyatlamaya Temel Oluşturacak Talep Tahminlemesinde Ele Alınan Sorular*

**Kaynak:** *Albaum vd., 2005, s. 444.*

Müşteri Ekonomisi Soruları
Karar verici ürünü bedelini kendisi mi ödeyecek? Ürünün maliyeti toplam harcama içinde önemli bir paya mı sahip? Alıcı nihai kullanıcı mı? Eğer değilse nihai kullanıcı pazarında fiyat rekabetine girecek mi? Söz konusu pazarda yüksek fiyat yüksek kaliteye mi işaret ediyor?
Müşteri Arama Yapma ve Kullanma Soruları
Alıcı açısından tüm seçenekleri incelemesinin maliyeti nedir? Alıcı açısından satın alma zamanı mı, yoksa teslimat zamanı mı daha önemlidir? Alıcı farklı ürün seçeneklerinin fiyatlarını ve performanslarını karşılaştırabilecek beceriye sahip midir? Alıcı herhangi bir maliyete katlanmadan tedarikçi değiştirme olanağına sahip midir?
Rekabet Soruları
Pazar sunumu rakiplerin sunumlarından nasıl farklıdır? İşletmenin itibarı önem taşıyan bir konu mudur? Alıcının kararını etkileyebilecek başka soyut etkenler var mıdır?

Talep tahmini için cevaplanması gereken bu sorular, aynı zamanda işletmelerin bilgi ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Özellikle küresel pazarlar söz konusu olduğunda, talep tahmini için ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşma daha da önemli bir konu hâline gelmektedir. Pek çok ülke pazarı için bu soruları cevaplamak için ve talebin diğer yönlerini analiz edebilmek açısından ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmak oldukça zor olabilir. Basılı bilgi ve istatistiklerin bulunmaması veya yetersiz olması; gerekli pazar araştırmalarını gerçekleştirecek şirketlerin olmaması veya bu tür araştırmaları gerçekleştirmenin maliyetlerinin çok yüksek olabilmesi, fiyatlamaya temel oluşturacak talebe ilişkin yeterli bilgi elde edilememesi anlamına gelmektedir.

Çünkü aynı yerel pazarlarda olduğu gibi dış pazarlarda da pazarın, diğer bir deyişle müşterilerin ürünü nasıl değerlendireceği birtakım temel faktörlere bağlıdır. Demografik faktörler, gelenekler ve görenekler, ekonomik koşullar ve değerlendirmeler, müşterilerin ürünü kabul etme ve kullanma düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Farklı dinî inanışlardan aile kurma ve yaşam alışkanlıklarına, borçlanma tutumlarından harcama kalıplarına kadar pek çok faktör, müşterilerin ürün için belirlenmiş fiyatı ödemeye razı olmasını ya da ödeme gücünü etkilemektedir. Doğal olarak bu durum da pazardaki talebi şekillendirmektedir. İster fiyat esnekliği, ister gelir esnekliği, ister sosyokültürel bir sonuç olarak ifade edilsin pazarın koşulları ve talep, farklı niteliklere sahip ülke pazarlarında arasında ciddi farklılıklar gösterebilmektedir.

## Rekabet Koşulları

Maliyetler fiyat tabanını, talep koşulları fiyat tavanını belirlerken rekabet koşulları gerçek pazar fiyatının bu iki uç arasında nerede olması gerektiğini belirler (Albaum vd., 2005:45). Rakiplerin tepkileri, fiyatlama seçeneklerini sınırlayan başlıca faktörlerden birisidir. Rakip ürünlerin fiyatları ve ikame ürünlerin fiyatları, ürünün satış hacmini doğrudan etkilemektedir. Bu noktada en önemli karar, ürün için rakip ürünlerin fiyatları ile karşılaştırıldığında ne düzeyde fiyat belirleneceğidir; daha yüksek fiyat mı, aynı düzeyde fiyat mı yoksa daha düşük fiyat mı uygulanacak?

Fiyatlama kararlarında rakiplerin durumu analiz edilirken mevcut rakiplerin yanı sıra potansiyel rakipler de dikkate alınmalıdır. Pazara ve dolayısıyla rekabete giriş engellerinin hangi düzeyde olduğu ve bunların işletme açısından ne kadar önem taşıdığı; diğer bir deyişle, potansiyel rakiplerin pazara giriş kolaylığı fiyatlama kararlarını etkileyen diğer bir faktör olarak gösterilebilir. Mevcut ve potansiyel rakiplere karşı işletmelerin kullanabileceği tedbirlerin başında ise farklılığı kabul edilen bir ürün, marka değeri yüksek bir marka ve sağlam bir şekilde kurulmuş bir dağıtım kanalı sayılabilir. Doğal olarak pazara giriş engelleri ne kadar yüksek olursa, fiyatlama da o kadar özgürce yapılabilir.

Pazardaki rekabetin niteliği de fiyatlama açısından önem taşımaktadır. Fiyatlamamanın yapılacağı pazardaki rekabet koşulları tam rekabete yakın ise ürün fiyatları pazarda belirlenir. Pazarda belirlenen bu fiyat ise, çoğunlukla maliyetlerin hemen üzerinde olur ve küçük işletmelerin de pazarda varlıklarını sürdürmesine imkân verir. Tekelci rekabetin geçerli olduğu pazarlarda ise tedarikçi ürün kalitesi, tutundurma çabaları ve kanal politikaları üzerinde değişiklikler yaparak seçilmiş pazar bölümlerinde “toplam ürün”ün fiyatını uygular. Oligopolistik rekabetin yaşandığı pazarlarda, maliyet tabanı ile fiyat tavanı arasında uygulanacak fiyatı belirleyen noktaya diğer oligopol rakiplerin tepkilerine göre karar verilir.

## Yasal, Siyasi ve Ekonomik Koşullar

Farklı ülke pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler, ilgili pazarlardaki fiyatlarını belirlerken her bir ülkedeki yasal ve siyasi koşulları dikkate almak durumundadır. Çünkü bu tür koşullar, ülke pazarlarına göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Yasal ve siyasi koşullar esas olarak bir işletmenin ürünlerini yalnızca ekonomik etkenler temelinde fiyatlamasını sınırlandırmak şeklinde etkili olmaktadır. Günümüz dünyasında ekonomik açıdan güçlü ülkeler, yerel işletmelerinin ve vatandaşlarının refahını korumak ve geliştirmek adına çeşitli önlemler almaktadır (Albaum vd., 2005:45). Hangi tür devlet müdahalelerinin serbest ticaret açısından uygun olduğu tartışmalı bir konu olsa da farklı ülke pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler antidamping yasaları, gümrük vergileri ya da ithalat kotaları vb. sınırlamalar gibi uygulamaları olduğu gibi kabul etmek durumundadır.

Sözgelimi, gümrük vergileri ve tarifeleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bu değişimler, işletmeleri çoğunlukla farklı ülke pazarlarında fiyat düzeylerini değiştirmeye sevkeder. Doğal olarak, uygulanacak farklı fiyatları yine söz konusu pazarlardaki talep yapısı ve müşterilerin ürün için ne kadar ödemeye gönüllü oldukları belirler. Dolayısıyla, eğer işletme gümrük vergileri yüksek olan bir ülke pazarında tatmin edici bir satış hacmine ulaşmayı hedefliyorsa, taban fiyatı düşük tutmak durumundadır. Öte yandan ithalat kotası uygulayan ya da ithalat vergileri yüksek olan ülke pazarlarında işletmeler farklı fiyatlama stratejilerine başvurmak zorundadır. Örneğin, nihai ürünlere hammadde ya da ara mamüllere uyguladığından daha yüksek ithalat vergisi uygulayan ülkelerde işletmeler, doğrudan yüksek fiyat uygulamak yerine kuracağı bir stratejik ortaklık yoluyla ürünlerin montajını söz konusu ülke pazarında gerçekleştirebilir ve böylelikle aynı ölçüde yüksek fiyat uygulamasına gerek kalmaz.

Devletler para piyasalarına müdahale ederek ülke pazarındaki rekabet koşullarını etkileyebilir. Devletin kendi ülke para biriminde devaluasyon yapması, ihracatçı işletmelerin yerel işletmelerle rekabet edebilmek için fiyatlarını düşürmesine neden olabilir. Yerel işletmeler ise devaluasyona bağlı olarak değer kaybetmiş para birimleri sayesinde dış pazarlarda oldukça rekabetçi fiyatlar uygulayabilirler.

Bunların yanı sıra, döviz kuru dalgalanmaları da işletmelerin uluslararası pazarlarda uyguladığı fiyatlar etkilemektedir. ABD Doları, Japon Yeni, Euro ve Sterlin arasındaki döviz kurlarındaki dalgalanmalar, bu tür durumları göz önüne almadan hazırlanan pazarlama stratejileri ve alınan fiyatlama kararlarını ciddi başarısızlıklara dönüştürebilir. Döviz kuru dalgalanmaları, işletmenin kendi ülke para biriminin olduğundan daha az değerli kabul edildiği fiyat avantajı durumundan, olduğundan daha değerli kabul edildiği dezavantaj durumuna geçmesine neden olan koşullar ortaya çıkarabilir. Buna bağlı olarak da işletmeler, döviz kuru hareketlerine ayak uydurmak için farklı zaman aralıklarında farklı ülke pazarlarında farklı fiyatlama stratejileri uygulamak durumunda kalabilir (Bradley, 2004: 357).

Hedef ülke pazarlarında veya yerel pazarda yaşanan enflasyon, fiyatlamayı etkileyen bir diğer husustur. Enflasyon oranlarındaki değişiklikler esas olarak dış pazarlara sunulacak ürünlerin üretiminde maliyetleri değiştirerek fiyatları etkiler. Yerel pazar ile hedef ülke pazarları arasındaki enflasyon farkları, fiyatlamada maliyetleri negatif ya da pozitif yönde etkileyebilir. Enflasyonist pazar koşullarında devletlerin uyguladığı kurumsallaşan fiyat kontrolleri fiyatlama kararlarını güçleştirmektedir (Erdil, 2008:422)

## İşletme Politikaları ve Pazarlama Karması

Küresel pazarlar için fiyatlama kararları, dışsal faktörlerin yanı sıra işletmenin felsefesi, örgüt yapısı ve yönetsel politikalardan etkilenir. Dış pazarlardaki işletme ve yönetim deneyimi, yönetsel yeterlikler ve beceriler işletmenin dış pazarlarda alabileceği riskin düzeyi ve sahip olduğu finansal kaynaklar, doğrudan fiyatlama kararları ile ilişkili görünmese de tercih edilen stratejiler üzerinden fiyatlama kararlarını etkilemektedir.

Fiyatlama kararları, işletmenin genel politikaları yanında geliştirdiği veya dış pazarlar için geliştirmek istediği pazarlama karması bileşenleri ile doğrudan ilişkilidir. Fiyatlama, ürün bileşeninden ayrı düşünülemez. Ürüne müşterilerin gözünden bakılmaya çalışılmalı, kalitesi ve diğer özellikleri fiyatı ile birlikte değerlendirilmelidir. Ürünün kendisi, ambalajı, kalitesi, türleri vb. ile ilgili kararlar yalnızca maliyetleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda müşterilerin bu özellikler için ne kadar ödemeye gönüllü olacaklarını, hatta rakip ürünleri ne ölçüde ikame ürün olarak kabul edeceklerini de etkiler. Dolayısıyla fiyat belirlenirken bu noktalar dikkate alınmalıdır.

Dış pazarlarda ülke menşei faktörü, alıcıların tutumlarının oluşması açısından oldukça etkili olabilmektedir. Bu da ülke menşei faktörünü dış pazarlarda fiyatlama kararlarında mutlaka ele alınması gereken noktalardan birisi hâline gelmektedir. Fiyata karşı tepkiler ve değerlendirmeler, müşterilerin ithal ürünlerin menşei olan ülkelerle ilgili algıları ve tutumları tarafından şekillenir. Söz gelimi, ihracatçı ülkenin müşteriler nezdinde olumlu bir imajı varsa ve buradan gelen bir ürünün de fiyatı düşükse bu ürün müşteriler tarafından “ödenen paraya değer” bir ürün olarak kabul edilir. Aynı koşullarda ürünün fiyat yüksek olsa bu kez de “yüksek kaliteli” ürün olarak değerlendirilir. Küresel pazarlarda bu durumun tam tersi de geçerli olabilmektedir. Olumsuz ülke imajı, ülke menşei faktörüne bağlı olarak ürüne yönelik tutumları etkileyerek fiyat algısını değiştirmektedir.

Pazarlama karması bileşenlerinden dağıtım da fiyat üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ürünü hedef ülke pazarına ulaştırmak için kullanılan dağıtım kanalı, işletmenin uygulamayı düşündüğü fiyat düzeyini değiştirebilmektedir. Söz gelimi, dağıtım kanalında yer alana tüccar toptancı, işletmenin çalıştığı ihracat mümessilinden daha yüksek kar marjı talep edebilir. Dolayısıyla nihai müşterinin ödeyeceği fiyat, ürünün hangi tür bir dağıtım kanalı üzerinden kendisine ulaştığına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Hatta işletmenin faaliyet gösterdiği farklı ülke pazarlarında, diğer faktörler bir kenara bırakıldığında, yalnızca kullandığı farklı yapı ve niteliklere sahip dağıtım kanalları nedeniyle bile ürünün her bir ülke pazarındaki fiyatı değişebilir.

Satış süreci ve satış sonrası sunulan hizmetler, bunların yanında hedef ülke pazarlarında gerçekleştirilen tutundurma faaliyetleri de ürünün fiyatını etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Uluslararası pazarlarda tutundurma faaliyetleri, bir taraftan bir maliyet kalemi olarak işletmenin fiyat tabanını belirlemesine yardımcı olurken, diğer taraftan kullanılan dağıtım kanalları, araçlarla ilişkiler ve satış sonrası hizmetlerle birlikte müşterilerin ödemeye gönüllü olacağı fiyat düzeyinin belirlenmesine yardımcı olur.

## KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLAMA STRATEJİLERİ

Birden fazla dış pazarda faaliyet gösteren işletmeler düşünüldüğünde fiyatlama politikaları ve fiyat değişiklikleri ile ilgili daha fazla faktör işin içine girmektedir. İşletmeler, dikkatle düşünülmüş ve açıkça ifade edilmiş fiyatlama politikaları belirle-

medikleri takdirde, dış pazarlarda uygulayacakları fiyatları kendileri yerine pazarın koşullarının belirlenmesine bırakmış olurlar. Fiyatlama politikaları, yukarıda bahsedilen maliyetler, talep yapısı, rekabet koşulları, yasal ve siyasi düzenlemeler ile birlikte ele alındığında asla statik bir pazarlama işlevi olarak kabul edilemez. Hatta ister yerel pazarlarda olsun, ister küresel pazarlarda işletmelerin nihai amacının müşterilerin fiyat duyarlılıklarını azaltmak olduğu söylenebilir.

İşletmeler, küresel pazarlarda fiyatlama politikalarını oluştururken öncelikle dış pazarlara ilişkin hedeflerini, küresel pazarlardaki rekabetçi konumlarını ve fiyatlama kararlarında kendilerinin ne kadar kontrol sahibi olmak istediklerini dikkate alırlar.

**İşletme Hedefleri:** Dış pazarlara ilişkin fiyatlama kararları, işletmenin genel olarak takip ettiği fiyatlama stratejilerinden ayrı düşünülemez. İşletmeler fiyatlama stratejilerini oluştururken esas olarak uluslararası pazarlar için belirledikleri hedefler doğrultusunda hareket ederler. Fiyatlama ile ilgili olarak hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedefler oluşturulabilir. İşletme yönetiminin bir pazarlama aracı olarak fiyatlamadan ne elde etmek istediğine bağlı olarak kullanılacak fiyatlama stratejisine karar verilir. Doğal olarak işletmelerin fiyat ile ilgili hedefleri, uluslararası pazarlardaki deneyimi ve dış pazarlarda kullandıkları dağıtım kanallarından etkilenir. İşletmeler uluslararası pazarlarda fiyatlama ile ilgili olarak şöyle hedefler doğrultusunda strateji belirleyebilirler (Albaum vd., 2005: 451):

- Yatırımın tatmin edici düzeyde geri dönüşü
- Pazar payını koruma
- Önceden belirlenmiş karlılık hedefine ulaşma
- Mümkün olan en yüksek pazar payı
- Önceden belirlenmiş satış düzeyine ulaşma
- Kar maksimizasyonu
- Fiyat aralığının yüksek ucunda fiyatlama
- Yatırımın en yüksek düzeyde geri dönüşü
- Rakip ürünlerin fiyat düzeylerini yakalama.

İşletmelerin fiyatlama ile ilişkili olarak belirledikleri bu tür hedefler, uluslararası pazarlarda dikkate alınması gereken birtakım faktörlerden etkilenir. Bu faktörler, işletme dışı çevresel faktörler ve işletme ile ilişkili faktörler olarak iki ana kategoride ele alınabilir. Yukarıda bahsedildiği üzere bu içsel ve dışsal faktörler aynı zamanda uluslararası pazarlarda uygulanacak fiyat düzeyleri üzerinde de etkilidir.

**Fiyatlama Üzerinde Kontrol:** İşletmelerin ürünlerinin nihai satış fiyatları üzerinde ne kadar kontrol sahibi olursa pazarlama hedeflerini tutturmasının da o kadar mümkün olduğu söylenebilir. Ancak işletmeler açısından müşterilerin ödediği nihai fiyatları kontrol etmek her zaman kolay değildir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği dış pazar sayısı, bu pazarlara sunduğu ürün veya ürün dizisi sayısı, söz konusu pazarlarda kullanmak üzere tahsis ettiği finansal kaynaklar ve müşterilere ulaşmak için kullanmak durumunda olduğu dağıtım kanalları fiyatla politikası belirlemeyi zorlaştıran faktörlerdir. Bunlar işletmenin kararlarına bağlı olarak şekillenen faktörlerdir.

Bir de işletmenin fiyatlama kararlarını doğrudan etkileyebilen dışsal faktörler bulunmaktadır ki bunlardaki değişimler, işletmelerin fiyatları üzerindeki kontrolü sınırlandırmaktadır. Ülke para birimleri ve bunlar arasındaki döviz kuru dalgalanmaları, enflasyon oranları, gümrük kotaları ve vergilerindeki değişimler, fiyatlama kararlarını etkilediği gibi işletmelerin uyguladıkları veya uygulamayı planladıkları fiyatlar üzerindeki kontrollerini de azaltabilir.

**Rekabetçi Konum:** İşletmeler, dış pazarlardaki hedefleri ile ilişkili olarak rekabet koşullarını da dikkate alıp fiyatlama politikalarını belirlerler. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri her bir pazarda ve her bir ürün için rakiplerle fiyat rekabetine girmek durumundadır. Dolayısıyla rakiplerin uygulamaları, fiyat düzeylerini olduğu kadar, uygulanacak fiyat stratejilerini de etkiler.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri ya da girmeyi planladıkları her bir ülke pazarında fiyatlama ile ilgili olarak temelde şu soruya cevap vermelidirler, “Her pazarda aynı fiyatta mı, yoksa farklı fiyat düzeyi ile mi satış yapacağız?” Bu soruya verdikleri cevaba göre temelde iki fiyatlama stratejisi kullanabilirler: Standart fiyatlama stratejisi ve farklılaştırılmış fiyatlama stratejisi.

**Standartlaştırılmış Fiyatlama Stratejisi:** Bu strateji kapsamında işletmeler, uluslararası pazarlarda ürünleri için tüm ülke pazarlarında aynı satış fiyatını uygular. Küresel işletmeler ve küresel markaları kendi küresel pazarlama planları çerçevesinde standart fiyatlama stratejisi uygulayabilmektedir. Ülke pazarlarında uygulanan vergiler, döviz kurları arasındaki farklılıklar, pazara ilişkin yasal düzenlemeler ve taşıma maliyetlerindeki farklılıklar, standart fiyat uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Bunların yanı sıra, ülke pazarlarındaki farklı tüketim alışkanlıkları, satın alma gücü farklılıkları ve ürün yaşam eğrisinin her pazarda farklılık göstermesi gibi nedenler de standartlaştırılmış fiyatlama stratejisinin uygulanmasını olanaksız hâle getirmektedir.

**Farklılaştırılmış Fiyatlama Stratejisi:** Bu yaklaşımda işletmeler genellikle ülke pazarlarının yerel koşullarındaki farklılıklara bağlı olarak fiyat belirler. Farklılaştırılmış fiyatlama stratejisinde ülke pazarlarında fiyat koordinasyonu yerine yerel koşullar esas alınmaktadır. Rekabet koşullarının yarattığı baskı, döviz kuru farklılıkları, müşteri tercihleri ve satın alma gücü, dağıtım kanalları ve aracılardan etkileri, aynı ürünün farklı ülke pazarlarında farklı fiyat düzeylerinde satılmasına neden olmaktadır. Bunların yanında, işletmenin pazarda ne kadar süredir var olduğu, pazara sunulan ürünün özellikleri de farklılaştırılmış fiyatlama stratejisinin kullanılmasını gerektirebilir. Söz gelimi, bir ürünün ürün yaşam eğrisinin gelişme döneminde olduğu bir pazardaki fiyatı ile aynı ürünün ülke pazarına henüz yeni sunulmuş olduğu ve dolayısıyla pazarda yeni ve belki de rakipsiz olduğu ülkedeki fiyatı, işletmenin hedefleri doğrultusunda farklı olabilecektir.

Farklılaştırılmış fiyatlar uygulama zorunluluğu işletmeleri fiyatlama ile ilgili farklı stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. İşletmeler kullanılabilecek strateji seçenekleri arasında bir seçim yapabilmek için aynı yerel pazarlarda olduğu gibi küresel pazarlarda da maliyetleri ve pazar koşullarını dikkate alırlar. Herhangi bir işletme maliyetinin altında bir fiyatla ürününü satıp ayakta kalmaya devam edemez ama öte yandan ürünü için pazarda kabul edilemeyecek bir fiyat da isteyemez. Bu doğrultuda, işletmeler küresel pazarlarda iki temel yaklaşıma bağlı olarak fiyatlama stratejilerini oluştururlar. Bunlar, maliyete dayalı fiyatlama ve pazara dayalı fiyatlama yaklaşımlarıdır. Dış pazar deneyimi sınırlı olan ya da hiç olmayan işletmeler ile daha çok endüstriyel ürün üreticileri çoğunlukla maliyete dayalı fiyatlama stratejilerini tercih ederler. Fiyatlamayı stratejik planlarının bir parçası olarak kullanma imkanına sahip işletmeler ise dış pazarlarda pazar bölümlenme, rekabetçi fiyatlama ya da pazara dayalı fiyatlama stratejilerini tercih eder.

Ancak tüm ülke pazarlarında ya da her koşulda geçerli olabilecek bir fiyatlama stratejisinden bahsetmek mümkün değildir. Fiyatlama stratejisi geliştirmek için esas olarak maliyetler ve farklı ülke pazarlarındaki müşteri grupları için ürünün değerinin ne ifade ettiğine ilişkin mümkün olduğunca çok bilgi toplamak gereklidir.

Farklılaştırılmış fiyatlama stratejisinde işletmeler ülke pazarlarının yerel koşullarındaki farklılıklara bağlı olarak fiyat belirler.

İşletmeler küresel pazarlarda maliyete dayalı ve pazara dayalı olmak üzere iki temel yaklaşıma bağlı olarak fiyatlama stratejilerini oluştururlar.

## Maliyete Dayalı Fiyatlama Stratejileri

Dış pazarlarda işletmeler, çoğunlukla maliyete dayalı fiyatlama stratejilerini tercih ederler. Maliyete dayalı fiyatlama yaklaşımlarında işletmeler, fiyatlama kararlarını toplam maliyetleri ya da marjinal maliyetleri karşılamaya yönelik olarak alırlar. Ancak bu fiyatlama yaklaşımlarının önemli sınırlamalarından birisi, müşterilerin ürün için ne kadar fiyat ödemeye hazır olduğunun hesaba katılmayıdır.

Ayrıca, dış pazarlara açılmak söz konusu olduğunda işletmelerin normal üretim maliyetleri dışında birtakım maliyetleri göze almaları gerekmektedir. Üretim için kullanılan iş gücü, ham madde, ara ürünler ve genel giderler normal maliyetler olarak kabul edilirken dış pazarlarda faaliyet göstermek şu tür maliyetleri de beraberinde getirir (Czinkota ve Ronkainen, 2007; 359):

- Dış pazarlar için ürünün değiştirilmesi ya da uyarlanması,
- İhracat işlemlerinin maliyetleri: insan kaynağı, pazar araştırması, nakliye ve sigorta maliyetleri, iletişim ve tutundurma maliyetleri,
- Dış pazarlara girmenin getirdiği maliyetler: Gümrük vergileri, kredi riskleri, siyasi riskler ve döviz kuru riskleridir.

İşletmeler dış pazarlarda faaliyet göstermenin maliyetlerinin hangi kısmına bağlı olarak fiyatlama yapacaklarına karar verirler. Burada iki tür fiyatlama stratejisinden bahsedilebilir: Toplam maliyete dayalı fiyatlama ve marjinal maliyete dayalı fiyatlama.

### Toplam Maliyete Dayalı Fiyatlama

Toplam maliyet fiyatlaması, dış pazarlarda ürün satışı yapmanın toplam sabit maliyetlerini karşılamayı amaçlar. Bu yaklaşımda önce maliyetler tahmin edilir ve satılan her birim ürünün değişken ve sabit maliyetlerdeki payını karşılaması beklenir. Bu yaklaşımda genellikle normal kapasitedeki üretimin toplam maliyetine dayalı fiyat belirlenir. Ancak, gerçekleşen satış hacmi, planlanan satışlardan farklılık gösterdiği zaman, maliyeti ve sabit fiyatı belirlemek için kullanılan genel gider karşılama oranı hatalı olacaktır. Gerçekleşen satış hacmi beklentilerin altında kalırsa uygulanan fiyat, sabit giderleri karşılamakta yetersiz kalacak ve zarar edilecektir. Eğer gerçekleşen satışlar beklentilerin ötesine geçerse sabit giderler karşılandığı gibi fazladan kar edilmesi mümkün olabilir. Bu tür durumlarda, kar hedefleri düşürülmeden, fiyatı düşürmek mümkün olabilir. Bununla birlikte, uzun vadede tüm sabit maliyetler karşılanmalıdır, aksi takdirde şirket iflas eder.

Toplam maliyet fiyatlaması en çok,

- Belirli satış düzeylerinin beklendiği,
- İşletmenin yatırımını derhal karşılamayı hedeflediği ve daha sonra fiyat düşürmeye gittiği ve
- Şirketin uzun vadede sürekli fiyat düşürme politikası yönelik bir fiyat stratejisi benimsediği

durumlarda kullanılır (Bradley, 2004: 362).

### Marjinal Maliyete Dayalı Fiyatlama

Toplam maliyete dayalı fiyatlama, kısa vadeli fiyat kararları almakta pek faydalı bir araç değildir. Bu tür kararlarda marjinal maliyete dayalı fiyatlama yaklaşımına başvurulabilir. Marjinal maliyetler, her bir birim ürünün üretilmesi sonucunda ortaya çıkan maliyetleri ifade etmektedir. Marjinal maliyete dayalı fiyatlama daha çok ihracat siparişleri, beklenmedik miktarlar, özel bir anlaşma ya da taşeronla iş verme



gibi ikincil fiyatlama kararları olarak adlandırılabilir durumlar kullanılır (Bradley, 2004; 362). Bu yaklaşımda, “Satış fiyatı değiştirildiğinde toplam karda nasıl bir değişiklik olur?” sorusuna cevap aranır. İşletmeler marjinal maliyete dayalı fiyatlama ile sabit maliyetlere ve kara yapılan toplam katkıyı azami düzeye çıkaracak fiyat düzeyini belirlemeye çalışır. Yerel pazarda sabit maliyetleri arttırmaksızın, ek dış satış yaratacak aylak üretim kapasitesi olduğunda marjinal maliyete dayalı fiyatlamayı kullanmak faydalı olabilir. Bu durum genellikle kısa vadeli. Çünkü uzun vadede sabit maliyetlerin karşılanması şarttır. Yoğun rekabet yaşanan pazarlarda işletmelerin çoğu tam kapasitenin altında çalışmaktadır ve en azından kısa vadede üretimi arttırmak mümkündür. Marjinal maliyete dayalı fiyatlama şu tür durumlarda cazip bir fiyatlama stratejisi olarak kabul edilir (Bradley, 2004: 363):

- Düşük fiyatın, dış pazarda ürünün kabul görmesini sağlaması,
- Yerel pazarda durgunluk ya da durgun talep nedeniyle aylak kapasitenin mevcut olması,
- Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması beklendiği için ürün yaşam döngüsünün kısa olacağına öngörülmesi,
- Sabit maliyetleri karşılamak için gereken katkı payını üreten bir ürün yelpazesi bulunmasıdır.

**Toplam maliyete ve marjinal maliyete dayalı fiyatlama stratejileri arasındaki farkları tartışınız.**



SIRA SİZDE

## Pazara Dayalı Fiyatlama Stratejileri

Albaum vd.'ne göre (2005: 450), maliyetleri temel alan fiyatlama stratejileri dış pazarlarla ilişkili fiyatlama kararlarını gerçekte olduğundan daha basit gösteren yaklaşımlardır. Fiyatlama kararları, maliyetler ile pazarın kaldırabileceği en yüksek düzey arasında bir noktada satış fiyatı belirlemekten biraz daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Dış pazarlarda kullanılabilir farklı birtakım fiyatlama stratejileri mevcuttur. Burada temel alınabilecek nokta, işletmenin fiyatlamayı stratejik bir pazarlama aracı olarak kullanıp kullanmayacağıdır. Böyle bir durumda, işletmenin dış pazarlar ile ilgili hedefleri, uygulanacak fiyatlama stratejisinin belirlenmesine yol gösterir. Dış pazarlarda uygulanabilecek pazara dayalı fiyatlama stratejileri bu kısımda açıklanmaktadır (Albaum vd., 2005).

Bu fiyat stratejileri genellikle düşük ya da yüksek fiyat stratejileri olarak iki grupta sınıflandırılır.

### Pazarın Kaymağını Almaya Yönelik Fiyatlama

İşletmeler kimi zaman dış pazarlarda kısa vadede mümkün olan en yüksek karı elde etmek gibi bir hedefle yola çıkarlar. Bu hedef doğrultusunda da işletmenin söz konusu pazardaki uzun vadeli konumu dikkate alınmaksızın, ürün özelliklerine bağlı olarak mümkün olan yüksek fiyat uygulanır. Bu tür uygulamalarla daha çok işletmenin pazarda kalıcı olmak gibi amacı olmadığında ya da yakın zamanda önemli bir rakibin pazara girebileceği düşüncesi olduğunda karşılaşılır.

Pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlama stratejisi bunun yanında fiyata duyarlı olmayan, dolayısıyla elde ettiği değer için yüksek fiyat ödemeye razı bir pazar bölümü söz konusu olduğunda kullanılır. Ürün arzının sınırlı olduğu veya işletmenin yenilikçi bir ürünün tek satıcısı olduğu durumlarda da pazara herhangi bir rakip girmeden önce en yüksek karı elde etmek için pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlamaya başvurulabilir. Ancak günümüz pazar koşullarında bir yandan ülke pazar-

larında fiyata duyarlı olmayan pazar bölümleri bulmak gittikçe zorlaşırken diğer yandan karlı pazarlar derhal rakipleri buralara çekerken pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlama stratejilerini kullanma imkanı ortadan kalkmaktadır.

### **Talep Eğrisinde Hareket Etmeye Yönelik Fiyatlama**

Bu yaklaşım, esas olarak pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlamaya benzetmekle birlikte gerekli koşullar ortaya çıktığında işletmenin fiyatı hızla düşürmesine imkân verir. Bunun yanı sıra, pazara giren ve girmesi beklenen rakiplere bağlı olarak da fiyat ayarlamaları hızla yapılabilir. Bu fiyatlama strajisini kullanan işletmeler çoğunlukla uzun vadede etkin bir üretici olarak dış pazarlarda yerleşik olmayı ve rakipler pazara girmeden optimum satış hacmine ulaşmayı hedefler. Özellikle ürün yenilikleri gerçekleştiren işletmeler bu tür fiyatlamayı kullanmayı tercih etmektedir. Bu strateji, pazarın ödeyebileceği en yüksek fiyat ile pazara girmeyi, ardından zaman içinde belirli bir hızla maliyete dayalı fiyatlamaya doğru geçişi içerir. Bu hız, işletmenin kar etmeyi sürdürmesini sağlayacak ancak öte yandan rakipleri pazara girmekten uzak tutacak bir niteliğe sahip olmalıdır. Bu strateji aynı zamanda pazarda yerleşik hâle gelmeye başlayan işletmenin, başlangıç maliyetlerini karşılmasına da olanak verir.

### **Pazara Nüfuz Etmeye Yönelik Fiyatlama**

Pazara nüfuz etmeye yönelik fiyatlama stratejisi, hızlı bir şekilde büyük bir alıcı/müşteri pazarı elde etmeyi sağlayacak düzeyde düşük bir fiyat ile pazara girilmesini içerir. Bu stratejiyi tercih eden işletmelerin pazar payı elde etme hedefi doğrultusunda hareket ettiği görülür. Burada satış fiyatı belirlenirken esas olan maliyetler yerine pazara sunulan değerdir. Değerin temel alınmasına neden olan varsayım ise hızla büyük bir satış hacmi elde etmenin birim maliyetleri düşürerek kar edilmesini sağlayacak olmasıdır. Bu yaklaşımın bir başka önemli varsayımı da talebin esnek olduğu ve dış pazarlardaki müşterilerin fiyata duyarlı şekilde alım yaptığı yönündedir. Maliyetleri hızla düşen bir sektörde pazara nüfuz etmeye yönelik fiyatlama süreci daha da hızlanabilir. Söz gelimi son yıllarda teknolojinin hızlı gelişimi kişisel bilgisayar sektöründe maliyetlerin ve dolayısıyla fiyatların hızla düşmesine olanak sağlamıştır. Gelişmekte olan ülke pazarlarında ya da az gelişmiş ülke pazarlarında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin çoğunlukla pazara nüfuz etmeye yönelik fiyatlama stratejisini tercih ettiği gözlenmektedir.

Bu stratejinin bir adım ötesi yayılcı fiyatlamadır ki bu durumda fiyat çok daha büyük bir pazar elde etmek amacıyla olabilecek en düşük düzeyde tutulur. Özellikle orta gelir grubunun büyük olduğu, dolayısıyla fiyata karşı oldukça duyarlı müşterilerin çoğunluk teşkil ettiği ülke pazarlarında bu fiyatlama stratejisinin işletmeler açısından daha faydalı olduğu ileri sürülebilir.

### **Tedbir Amaçlı Fiyatlama ve Yok Etme Amaçlı Fiyatlama**

*Tedbir amaçlı fiyatlama stratejisi*, rakipleri pazardan uzak tutacak kadar düşük fiyat belirlemeyi içeren bir stratejidir. Fiyatlar genellikle toplam birim maliyete çok yakın bir noktada tutulur. Satış hacmi arttıkça maliyetler azaldığı için fiyatı düşürmeye devam etmek mümkün olabilir. Hatta potansiyel rakipleri daha da uzaklaştırmak için fiyatlar bir süreliğine toplam maliyetin altında bir noktada belirlenebilir. Bu stratejinin temel varsayımı uzun vadede pazardaki egemen tedarikçi olmak yoluyla kâr elde edileceğidir.

*Yok etme amaçlı fiyatlama stratejisi ise*, uluslararası pazarlardaki mevcut rakipleri ortadan kaldırma amacıyla fiyat belirlemeyi içerir. Bu tür bir strateji ancak düşük maliyetli üretim yapabilen büyük üreticiler tarafından uluslararası pazarlardaki zayıf ve küçük üreticileri pazardan silmek niyeti doğrultusunda kullanılabilir. Bununla birlikte, küçük işletmeler ve gelişen ekonomiler açısından oldukça umut kırıcı bir tablo yaratan bu fiyatlama stratejisi, kimi ülke pazarlarında ekonomik kalkınmayı yavaşlatabilecek bir etkiye sahiptir.

Hem tedbir amaçlı fiyatlama hem de yok etme amaçlı fiyatlama uluslararası pazarlarda dumping uygulamaları ile oldukça büyük benzerlikler göstermektedir. Hatta, yerel pazardaki satış fiyatı dışında dumping uygulamaları oldukları bile söylenebilir. Rakipleri hedef pazarlardan uzak tutmak amacı taşıyıcılar da bunların sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeler nedeniyle kullandıkları takdirde, ülke pazarlarında ciddi yasal engellemelerle karşılaşılması olasıdır.

### **Transfer Fiyatlaması**

Transfer fiyatlaması, ürün ve hizmetlerin aynı kurumsal çatı altında, bölümden bölüme ya da bir birimden dış satış kuruluşuna veya ortak girişime ulusal sınırlar arasında transfer edilmesinde kullanılır. Ülkelerin uyguladıkları ağır gümrük vergileri, devletlerin bürokratik ve teknik düzenlemeleri, ülke pazarlardaki siyasi ve ekonomik istikrar ile bununla ilişkili riskler, kâr paylaşımı ile ilgili yasal düzenlemeler ve dış ticarete ülkelerin uyguladığı farklı tarifeler özellikle çok uluslu işletmeleri kendi kuruluşları ya da girişimleri arasında transfer fiyatlaması kullanmaya sevk etmektedir.

Transfer fiyatlaması kimi zaman çeşitli devletlerin kendi ülke pazarları için yaptığı birtakım düzenlemeleri aşmak için kullanılmaktadır. Ayrıca, pazara giriş engellerinin ve ülkelerin birbirlerine uyguladıkları farklı sınırlayıcı engelleri aşmak için de çokuluslu işletmeler tarafından transfer fiyatlaması kullanılabilir. Devletlerin nihai ürünlere, ara mamüllere, ham maddelere ve hizmetlere yönelik olarak uyguladığı maliyet artırıcı ve sınırlayıcı engeller için de transfer fiyatlaması tercih edilmektedir. Bu tür uygulamaların yarattığı ilave maliyetlerden kaçınmak işletmelere ciddi finansal kaynak sağlamaktadır.

**Küresel pazarlarda fiyatlama ile ilgili olarak daha ayrıntılı bilgi edinmek için Robert L. Philips'in Fiyatlandırma ve Gelir Optimizasyonu (İstanbul:Scala Yayınevi,Mart 2011) isimli kitabından yararlanabilirsiniz.**



K İ T A P

Öte yandan, transfer fiyatlaması zaman zaman işletme içinde de bir sorun haline gelebilir. Çokuluslu bir işletmenin karlı bir uluslararası biriminin aracı konumunda olduğu durumlarda, ürünlerin imalat biriminden uluslararası birime, oradan da yurtdışındaki satış kuruluşuna aktarılması sırasında bir anlaşmazlık yaşanması kaçınılmazdır. İmalat birimi açısından fiyatın ihracata yönelik ürün akışını teşvik edecek ve bir ihracat pazarı yaratacak kadar yüksek olması gereklidir. Uluslararası birim açısından ise transfer fiyatlarının işletmenin dış pazarda hem rekabetçi hem de kârlı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak kadar düşük olması gereklidir.

Ana işletmenin yurt dışındaki satış kuruluşlarına doğru olan ürün akışlarında makul kabul edilen fiyatların üzerinde transfer fiyatları verilmesinin nedenleri şöyle özetlenebilir (Bradley, 2004: 357):

- Kurumlar vergisinin ana işletmenin bulunduğu ülkedekinden yüksek olması;
- Kardan daha fazla pay almak için yapılan baskılar,
- Siyasi istikrarsızlık,
- Yüksek enflasyon oranı,
- Nihai ürün fiyatlarının üretim maliyetlerine dayalı olarak devlet tarafından kontrol edilmesi ve
- Rakipleri pazardan uzak tutmak amacıyla yan satış kuruluşunun faaliyetlerini gizleme arzusudur.

Pazar temelli olarak yapılan transfer fiyatlama, daha çok rekabet koşullarına bağlı olarak yeni pazarlara girişlerde ya da mevcut pazarlarda pazar payını arttırmak için belirli bir süre zarar noktasındaki fiyatlarla satış yapılmasını içerir. Çokuluslu işletmeler hedef pazarlarında belirledikleri hedeflere ya da planlanan satış hacmine ulaşmak için destekleyici olarak transfer fiyatlaması uygulamaktadır.

### **Dış Pazarlarda Uygulanan Fiyatın Yerel Pazar Fiyatından Düşük Olması**

Fiyatlama yaklaşımlarında bir diğer önemli seçenek de dış pazarlarda uygulanacak fiyatın yerel pazardakinden farklı mı olacağı ile ilişkilidir. Dış pazarlarda uygulanan fiyatın yerel fiyatlardan daha düşük olması çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki, pazara yeni giren yabancı işletmenin pazarda yerel işletmeler kadar tanınmadığı için kabul görmek ve pazar payı elde edebilmek amacıyla düşük fiyata başvurması olarak açıklanabilir. Bu tür durumlarda yabancı işletme, pazar payını elde etmek ve sürdürmek için dış pazara girmenin getirdiği taşıma, sigorta ve gümrük vergisi gibi çeşitli maliyetlere fiyatı yükseltmeden katlanır.

Bir diğer neden ise özellikle az gelişmiş ülke ya da gelişmekte olan ülke işletmelerinin gelişmiş ülkelerdekine kıyasla daha düşük maliyetlerle üretim yapabmesidir. Bu ülkelerdeki daha düşük iş gücü maliyetleri, devlet destekleri veya dış pazara açılma teşvikleri işletmelerin maliyetlerinin daha düşük olmasını sağlamakta; bunlar da dış pazarlarda rekabet edebilmek için rakiplerinden daha düşük fiyatlar uygulayabilmektedir. Kimi durumlarda bu tür işletmeler, ilk başta daha yüksek olan dış pazar maliyetlerine katlanmayı kabul edip düşük fiyat sayesinde satış hacimlerini arttırarak toplam maliyetleri biraz daha düşürme avantajını da kullanabilmektedir. Özellikle son yıllarda Çin kökenli işletmelerin tüm dünya pazarlarında rakiplerine göre daha avantajlı olarak yarışa başlamaları bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Ancak bu tür uygulamalar, ülke pazarlarında devletler tarafından dumping uygulamaları olarak kabul edilme tehlikesi ile karşı karşıyadır. En genel hâliyle, bir ürünün işletme tarafından dış pazarlarda aynı ürünün yerel pazardaki fiyatından daha ucuza satılması durumu genellikle **dumping** uygulaması olarak kabul edilmektedir. Dumping uygulamaları genellikle, yerel pazardaki talebin dış pazarlardaki talepten daha az esnek olduğu durumlarda görülür. İkinci bir görüşe göre ise dumping maliyete dayanan, diğer bir deyişle yerel pazar ve dış pazarlar için ayrı fiyatlar belirlemeye dayalı farklı bir maliyet tabanı kullanan bir kavramdır. Yerel pazarda toplam maliyetler temel alınırken dış pazarlar daha geniş olduğu için satışta marjinal maliyete dayalı fiyatlamasının daha tehlikeli bir şekli kullanılabilir. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın, her iki durumda da dumping siyasi açıdan fazlasıyla ilgi çekmektedir.

Devletlerin dikkatli yaklaşımı ve uluslararası kurumların faaliyetlerinden dolayı eskiye göre daha az uygulanmakla beraber dumping uluslararası pazarlardaki fi-

Bir ürünün dış pazarlarda aynı ürünün yerel pazardaki fiyatından daha ucuza satılması durumu genellikle **dumping** uygulaması olarak kabul edilir.

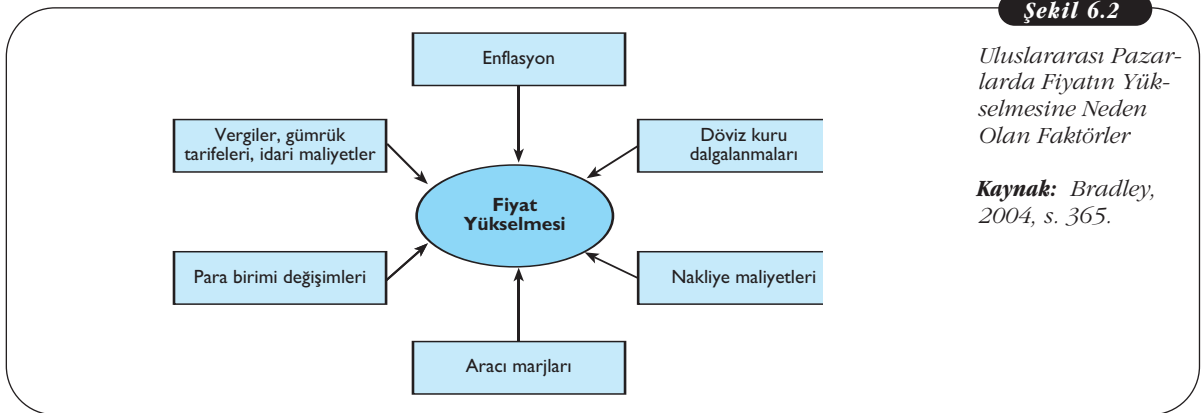
yatları ve gelirleri etkilemeye devam etmektedir. Çoğunluğa göre her ne koşulda olursa olsun, damping yapmak haksız bir ticaret uygulamasıdır çünkü uluslararası fiyat ayrımcılığına dayanmaktadır. Buna bağlı olarak pek çok ülkenin kendi üreticilerini ve işletmelerini korumak amacıyla anti-damping yasaları geliştirdiği ve uluslararası ticarete bunları ciddiyetle uyguladıkları gözlenmektedir.

Küresel pazarlarda ürün fiyatlarının yerel pazarlardan daha yüksek olması durumu ise bir sonraki kısımda ele alınmaktadır.

## KÜRESEL PAZARLARDA FİYATLARIN YÜKSELMESİ VE BUNUN NEDENLERİ

Yurt dışındaki ticaret fuarlarını ziyaret eden ya da dış ticaret heyetlerine katılan uluslararası işletme yöneticileri, sık sık kendilerinininkine benzeyen ürünlerle karşılaşmakta ve bunların kendi uyguladıkları fiyattan açık biçimde çok daha pahalıya satıldığını görmektedir. Bu durumda bazı yöneticilerin ilk tepkisi, bu durumun nedenini merak etmektir. Bu koşullarda kendi ürünlerinin ve fiyat düzeylerinin de yabancı müşterilere cazip geleceği ve mevcut rakip ürünlerin yerini alacağı inanan işletmeler, bu pazarlarda daha yüksek satış fiyatı uygulamaya karar verebilir. Ancak pek çok örnekte görülmektedir ki, fiyatlar arasında gözlenen orantısız farkların nedeni ek maliyetlerdir. Bu olgu özellikle uluslararası pazarlarda sorun yaratmaktadır. Nakliye bedeli, gümrük tarifeleri, uzun dağıtım kanalları, toptancı ve perakendecilerin yüksek kâr marjları, gümrük vergileri, para birimi değerleri ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar nedeniyle nihai müşteri ya da kullanıcının ödediği fiyatın farklı olması, fiyatın yükselmesi olgusunu göstermektedir (Şekil 6.2).

**İbracat Maliyetleri:** Fiyat yükselmesinin en önemli nedenlerinden birisi, bir ülkeden diğerine ürün ihracı sırasında gerçekleşen ihracat işlemlerinin yarattığı maliyettir. Taşıma ve sigorta masrafları, ülke pazarına ve taşımaya uygun ambalajlama maliyetleri, ihracat işlemlerinin yarattığı maliyetler, gümrük vergileri hatta döviz kuru dalgalanmaları, dağıtım kanalları etkisi gibi faktörlerin hepsi ürünleri bir ülkeden diğer ülkeye ihraç etmenin yarattığı maliyetler arasında sayılabilir. Tüm bu faktörler ürün için yerel pazarda uygulanan fiyatın üzerine kademe kademe eklemeler getirerek dış pazarlarda uygulanan fiyatın yükselmesine neden olur.



**Gümrük Vergileri, Tarifeleri ve İdari Maliyetler:** Gümrük vergileri ve tarifeleri ürünün nihai müşteri ya da kullanıcı tarafından ödenen fiyatını etkiler ve bu maliyetlere müşteriler katılmak durumunda kalır. Ödenen gümrük vergileri ve tarifeleri ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için farklı ülke pazarlarında farklı fiyat düzeyleri uygulanmasına da neden olur. İdari maliyetler ise hem ithalat lisansı ve

belgeleri gibi ihracat işlemlerinin getirdiği maliyetleri kapsar hem de ürünler gümrükte geçtikten sonra devletlerin ödenmesini talep ettiği katma değer vergisi, özel tüketim vergisi vb. vergi kalemlerini içerir. Bunların her biri de yine nihai müşteri ya da kullanıcıların ödeyeceği fiyata yansır.

**Enflasyon:** Yüksek enflasyon yaşanan ülke pazarlarında fiyatlandırma kararı alan işletmeler, enflasyonun beraberinde getirdiği maliyetleri de hesaba katmalıdır. Hızlı enflasyon beklentisine bağlı olarak ürünler için normal şartlarda olacağından daha yüksek fiyat belirlenmesi söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra, ödemelerle ilgili gecikmeler yaşanacağı düşünüldüğünde veya değişimler için uzun vadeli anlaşmalar imzalanmış olduğunda da enflasyon beklentisi belirlenen fiyatlara dahil edilmelidir. Bu tür durumlarda da fiyatın normal şartlara göre daha yüksek olması olağandır.

Ülkelerdeki enflasyon oranları ve uygulanan fiyat kontrolleri, işletmelerin kontrol edemediği faktörlerin dışında olduğu için enflasyonist baskılar ve fiyat kontrolleri ile başa çıkabilmek için satış fiyatını yükseltmeyi amaçlayan çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Sözgelimi, ek hizmetler için ücret istenmesi, transfer fiyatlamasında fiyatların yüksek tutulması ve ürünü oluşturan her bir parça için ayrı fiyat talep edilmesi bu tür teknikler arasında gösterilebilir (Cateora ve Graham, 2007: 539).

#### Enflasyon oranlarındaki farklılıkların uluslararası pazarlarda fiyatları nasıl yükselttiğini açıklayınız.

**Döviz Kuru Dalgalanmaları:** Dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler genel olarak düşük fiyatlarla iş yapmayı tercih ederler. Bunun yanında fiyatların istikrarlı olmasını da isterler. Ancak, uluslararası pazarlarda dalgalı döviz kurlarına bağlı yüksek fiyat değişkenliği, buna bağlı olarak da döviz kurlarının istikrarlı olması önemli bir mesele hâline gelmektedir. Dalgalı döviz kurları nedeniyle fiyatların değişken olduğu durumlarda yüksek fiyat-düşük fiyat değişkenliği stratejisi, düşük fiyat stratejisinden görece daha uygun olabilir (Bradley, 2004: 358). İhracat yapan şirketler bunların yanı sıra istikrarlı döviz kurlarının ve istikrarlı fiyatların sunduğu rahatlığı ister. Daha sakin bir döviz kuru çevresine doğru yönelme, bu sorunun önemini ortaya koymaktadır.

**Para Birimi Değerindeki Değişimler:** Döviz kurlarındaki dalgalanmaların yanı sıra, ülkelerin para birimlerinin değerlerindeki değişimlerde uluslararası pazarlarda işletmelerin uyguladığı fiyatları etkilemektedir. Para birimi hareketleri, kârlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu için uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından önemlidir. Zaman aralığının uzunluğuna ve ticaretin hacmine bağlı olarak para birimindeki değişimler, işletmeler açısından son derece kritik bir noktaya gelebilir. Söz gelimi, kendi ülke para birimleri güçlenmesine bağlı olarak fiyatları yükselen işletmeler, uluslararası pazarlardaki rekabetçi konumlarını korumak için yeni yaklaşımlar geliştirmek durumundadır. Bu fiyatlandırma yaklaşımları para birimi değerlerindeki ve döviz kurlarındaki dalgalanmaları yansıtabilecek ve bunlarla başa çıkacak özelliklere sahip olmalıdır.

**Dağıtım Kanalı Etkisi ve Aracı Marjları:** Birçok işletme, müşterilerine kendi belirledikleri koşullarla ulaşmayı garantilemek amacıyla dağıtım sisteminin tüm yönlerini kontrol etmeye çalışır. Ancak dağıtım kanalı üzerinde kontrol sahibi olmak demek, aracı ve dağıtım kanalı maliyetlerinin artması olarak ifade edilebilir. Söz gelimi, işletmenin kendi yan satış kuruluşları ya da dış merkezli imalat tesisleri üzerinden dağıtım yapmak, diğer dağıtım düzenlemelerine göre nihi fiyatlarda daha fazla söz sahibi olunmasını sağlar. Öte yandan, dağıtımçı aracılığıyla dağıtım yapan işletmeler yalnızca varış fiyatını kontrol edebilmekte, bu arada dağıtımçı niha fiyatları ciddi oranlarda arttırabilmektedir. İmalatçı ile müşteri arasındaki

aracıların sayısını azaltmak, dağıtım kanalı boyunca pazarda uygulanacak fiyatın ciddi biçimde yükselmesini önleme imkânı doğurabilir.

Özellikle büyük endüstriyel sistemler ya da teknik ekipmanların fiyatlanması da dağıtım kanalı ve aracılardan etkisini ortada kaldırabilmek için nihai müşterilere doğrudan satış yapılması tavsiye edilmektedir. Avrupa'daki en düşük fiyatlı hava yolu şirketlerinden biri olan Ryanair, bazı müşterilerine doğrudan ulaşmak için interneti kullanmakta, dolayısıyla seyahat acentalarını ve genel olarak aracılardan devreden çıkarmaktadır. Ryanair'da rezervasyon yaptırmak için İnternet'i kullanan müşteriler daha düşük fiyatlarla ödüllendirilmektedir (Bradley, 2004: 363). Uluslararası dağıtım sistemindeki uzun kanallarda fiyatlar kanal boyunca genellikle yükselmektedir. Bu durum, elektrikli el matkapları üreten bir işletmenin farklı dağıtım kanalı ve aracı seçenekleri kullandığında satış fiyatında gerçekleşen yükselme örneği verilerek açıklanabilir.

Fiyatın yükselmesinin nedeni	Yurtiçi pazar	Toptancı*	Dağıtımçı	Uzun kanallar
İmalatçının net fiyatı	200.00	200.00	200.00	200.00
Nakliye, CIF (Müşteri yerinde teslim fiyatı)	-	8.00	8.00	8.00
%20 gümrük tarifi	-	41.60	41.60	41.60
Dağıtımçının ödediği	-	-	249.60	249.60
Dağıtımçının marjı (maliyet üzerinden %25)	-	-	62.40	62.40
Bölgesel toptancının ödediği	200.00	241.60	312.00	312.00
Bölgesel toptancının marjı (%33.3)	66.67	80.45	103.90	103.90
Yerel toptancının ödediği	-	-	-	415.90
Yerel toptancının marjı (%33.3)	-	-	-	138.90
Perakendecinin ödediği	266.67	322.05	415.90	554.39
Perakendecinin marjı (%50)	133.34	161.03	207.95	277.20
Tüketici/kullanıcı fiyatı	400.00	483.08	623.85	831.59

\* Bölgesel bir toptancının doğrudan ithalat yaptığı varsayılmaktadır.

Özellikle, uzun bir kanal olması örneğinde gösterildiği üzere, pek çok dağıtım düzeyi bulunan, sözelimi gelişmekte olan bir ülke pazarında ya da ABD gibi büyük bir ülkede, fiyat kanal boyunca ciddi biçimde yükselebilir. Örnekte varsayılan koşullarda, ₺200'lik yerel pazar fiyatı yurt dışında ₺831.59'ye kadar yükselmiştir.

**Taşımacılık Maliyetleri:** Dış pazarlara ürün satmak, diğer maliyetlerin yanı sıra nakliye ya da taşımacılık maliyetlerini de artırır. Yerel pazarlardaki taşımacılık maliyetlerinin üzerine dış pazarlara gönderilecek ürünler için ek ambalajlama, ürünleri olası taşımacılık risklerine karşı sigortalama ve depolama maliyetleri de eklenir. Bu tür dış pazarlara özgü ek maliyetler de nihai satış fiyatının yükselmesine neden olan faktörlerdir.

**Tablo 6.2**  
Uluslararası Dağıtım Kanallında Fiyat Yükselmesi

**Kaynak:** Bradley, 2004, s. 366.

## Özet



*Küresel pazarlarda fiyatlamanın hangi aşamalar sonucu gerçekleştirildiğini açıklamak.*

Küresel pazarlarda fiyatların belirlenmesi süreci, öncelikle fiyatlama çevresinin incelenmesi ile başlar. Burada fiyatlamayı etkileyen pazar koşulları ve talep yapısı, devlet düzenlemeleri, döviz kurları ve rekabet koşulları gibi dışsal faktörler ile işletme özellikleri ve pazarlama karması gibi hususlardan oluşan içsel faktörler analiz edilir. Ardından işletmeler dış pazarlar ile ilgili olarak koydukları hedefler ve rekabet koşullarına bağlı olarak ne tür bir fiyatlama politikası izleneceklerini belirler. Bundan sonra belirlenen fiyatlama politikası doğrultusunda her bir ülke pazarında uygulanacak fiyatlama stratejisine karar verilir ve pazar koşullarına göre satış fiyatı belirlenir.



*Küresel pazarlarda fiyatlamayı etkileyen genel faktörleri açıklamak.*

Uluslararası pazarlarda uygulanan fiyatlar üzerinde temelde maliyetler; pazar koşulları ve müşteri davranışları; rekabet koşulları; yasal, siyasi ve ekonomik koşullar ile işletmenin genel politikaları ve pazarlama karması gibi faktörler etkili olur. Maliyetler, işletmelerin uygulayabileceği fiyat tabanını ortaya koyarken pazar ve talep yapısı uygulanabilecek en yüksek fiyatı, yani fiyat tavanını gösterir. Ancak, dış pazarlarda uygulanabilecek en uygun fiyatı, taban ve tavan fiyat düzeyleri arasında bir noktada rekabet koşulları belirler. Öte yandan, farklı ülke pazarlarında devletler işletmelerin ürünlerini yalnızca ekonomik etkenler temelinde fiyatlamasını sınırlandıracak gümrük vergileri, ithalat kotaları, antidamping uygulamaları ve para piyasasına müdahale gibi araçları kullanarak yerel işletmelerini ve vatandaşlarını korumaya çalışır. Bunların yanı sıra, uluslararası pazarlardaki fiyatlama kararlarında dışsal faktörlerin yanı sıra işletmenin felsefesi, örgüt yapısı, yönetsel politikaları ve pazarlama karması da etkili olur.



*Uluslararası pazarlarda kullanılan fiyatlama stratejilerinin birbirlerine göre farklarını ifade etmek.*

İşletmeler küresel pazarlarda iki temel yaklaşıma bağlı olarak fiyatlama stratejilerini oluştururlar. Bunlar maliyete dayalı fiyatlama ve pazara dayalı fiyatlama yaklaşımlarıdır. Maliyete dayalı fiyatlama yaklaşımlarında işletmeler fiyatlama kararlarını toplam maliyetleri ya da marjinal maliyetleri karşılıma yönelik olarak alırlar, ki bunlar da iki fiyatlama stratejine denk gelmektedir. Ancak bu fiyatlama yaklaşımlarının önemli sınırlamalarından birisi, müşterilerin ürün için ne kadar fiyat ödemeye hazır olduğunun hesaba katılmayıpıdır. Bu noktadan hareket eden diğer fiyatlama stratejileri ise pazara fiyatlama stratejileri olarak adlandırılır. Bunlar da kendi içinde iki grupta değerlendirilebilir. Uygulanabilecek en yüksek fiyat ile dış pazara girip olabilecek en yüksek karı elde etmeyi amaçlayan yaklaşımlar pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlama ve talep eğrisinde hareket etmeye yönelik fiyatlamadır. Hızlı bir şekilde büyük bir müşteri pazarı elde etmeyi sağlayacak düzeyde düşük bir fiyat ile pazara girilmesini sağlayan strateji ise pazara nüfuz etmeye yönelik fiyatlamadır. Belirlenen fiyat düzeyine bağlı olarak bu strateji rakipleri pazardan uzak tutmak ya da silmek amaçları doğrultusunda kullanıldığında tedbir amaçlı fiyatlama ve yok etme amaçlı fiyatlama olarak adlandırılabilir.



*Uluslararası pazarlarda fiyatın yerel pazarlardan farklı olarak nasıl yükseldiğini açıklamak.*

Pek çok işletme uluslararası pazarlarda yerel pazarlarında uyguladığından daha yüksek fiyatlar belirlemek durumunda kalmaktadır. Bunun nedeni, dış pazarlarda faaliyet göstermenin beraberinde getirdiği ek maliyetlerdir. İhracat işlemlerinin maliyetleri, taşımacılık maliyetleri, gümrük vergileri ve tarifeleri, uzun dağıtım kanalları, toptancı ve perakendecilerin yüksek kâr marjları, para birimi değerlerindeki değişimler ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar nedeniyle nihai müşteri ya da kullanıcının ödediği fiyatın farklı olması, fiyatın yükselmesi ogusunu açıklamaktadır.



## Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlarda uygulanacak fiyatı belirlerken geçilen aşamalardan birisi **değildir**?
  - a. Fiyat politikası seçimi
  - b. Fiyat stratejisinin belirlenmesi
  - c. Pazarlama planının yapılması
  - d. Dışsal çevre faktörlerinin değerlendirilmesi
  - e. İçsel faktörlerin incelenmesi
2. Fiyatın diğer pazarlama karması elemanlarından farklı olan yönü aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Diğer pazarlama karması elemanlarından ayrı düşünülemez
  - b. Maliyet yaratan pazarlama karması elemanıdır
  - c. Pazarlama planında ele alınmaz
  - d. Gelir yaratan tek pazarlama karması elemanıdır
  - e. Pazarın yapısı ile ilgilenmez
3. Uluslararası pazarlar için fiyat belirlenirken maliyetler bu süreçte neyi belirlemek için kullanılır?
  - a. Fiyat tabanını
  - b. Fiyat tavanını
  - c. Marjinal getiriye
  - d. Satış hacmini
  - e. Tutundurma bütçesini
4. Uluslararası pazarlarda fiyat tavanını belirleyen faktör aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Ekonomik koşullar
  - b. Yasal düzenlemeler
  - c. Rekebet koşulları
  - d. Maliyetler
  - e. Pazar koşulları ve talep yapısı
5. Uluslararası pazarlarda uygulacak fiyatın fiyat tabanı ile fiyat tavanı arasında bir noktada belirlenmesini sağlayan faktör aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Maliyetler
  - b. Yasal düzenlemele
  - c. Talep yapısı
  - d. Satış hacmi
  - e. Rekabet koşulları
6. Aşağıdakilerden hangisi yasal ve siyasi düzenlemeler çerçevesinde uluslararası fiyatları etkilemek için kullanılan araçlardan birisi **değildir**?
  - a. Gümrük vergileri
  - b. İthalat kotaları
  - c. Tüketici tercihleri
  - d. Devaluasyon
  - e. Antidamping yasaları
7. Satılan her birim ürünün değişken ve sabit maliyetlerdeki payını karşılamasının beklendiği fiyatlama stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Marjinal maliyete dayalı fiyatlama
  - b. Toplama maliyete dayalı fiyatlama
  - c. Pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlama
  - d. Pazara nüfuz etmeye yönelik fiyatlama
  - e. Transfer fiyatlaması
8. Aşağıdakilerden fiyatlama yaklaşımlarından hangisi hızlı bir şekilde büyük bir müşteri pazarı elde etmeyi sağlayacak düzeyde düşük bir fiyat ile pazara girilmesini içerir?
  - a. Transfer fiyatlaması
  - b. Pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlama
  - c. Marjinal maliyete dayalı fiyatlama
  - d. Tedbir amaçlı fiyatlama
  - e. Pazara nüfuz etmeye yönelik fiyatlama
9. Ürünlerin aynı kurumsal çatı altında, bölümden bölüme ya da bir birimden dış satış kuruluşuna ulusal sınırlar arasında aktarılmasında kullanılan fiyatlama yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Rekabete göre fiyatlama
  - b. Pazarın kaymağını almaya yönelik fiyatlama
  - c. Tedbir amaçlı fiyatlama
  - d. Transfer fiyatlaması
  - e. Yok etme amaçlı fiyatlama
10. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlarda nihai fiyatların yükselmesine neden **olmaz**?
  - a. Tüketici beklentileri
  - b. Uygulanan gümrük vergileri
  - c. Enflasyon oranları
  - d. Döviz kuru dalgalanmaları
  - e. Dağıtım kanalı maliyetleri

## Yaşamın İçinden



### Müşteriler için fiyatıyla rekabet eden ürünler tasarlamak

Dünyanın her yerindeki milyonlarca müşterisi için IKEA-A alıcıları memnun eden ve markaya sadık kılan ürünleri, tasarımı ve düşük fiyatları ifade etmektedir. IKEA mobilyalarının görünümü çoğunlukla, örneğin Alvar Aalto'nun kıvrımlı kontrplak koltuğu gibi tasarım klasiklerinden izler taşımaktadır. IKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprad durumu meşrulaştırmak için şunları söylemektedir, "Dünyada her yıl en fazla on tane tamamıyla yeni ve bağımsız ürün ortaya çıkmaktadır. Biz rağbet gören fikirleri bulduk ve bunları kendimize uyarladık; bu fikirleri kopya etmedik, yalnızca rasyonelleştirdik, basitleştirdik ve bir araya getirdik." Ünlü tasarımların bu belli belirsiz izleri, IKEA ürünlerinin ulaşılabilir algısı taşımadan nasıl rağbet görmeye başladığını açıklamak açısından oldukça faydalıdır.

Bu felsefe ile dünyanın dört bir yanında mağazalar açan IKEA, 2005 yılından bu yana Türkiye pazarında da faaliyet göstermektedir. Tasarım ürünler için düşük fiyat ilkesi doğrultusunda Türkiye pazarında genişlemeye devam eden IKEA Türkiye Genel Müdürü Fuat Atalay, Türkiye pazarının çok önemli role sahip olduğunu dile getirerek, tüketicilere mümkün olabilecek en düşük fiyatlarla ürünleri sunabilmek için gerekli her türlü çabayı gösterdiklerini kaydetti. Döviz kurundaki hareketlenmeye karşın faaliyetlerinde, verimliliğin artırılması yolu ile düşük fiyat politikalarını sürdürülebilir kıldıklarına dikkati çeken Atalay, "Bu çerçevede 2012 katalog fiyatlarımıza, enflasyon rakamının altında fiyat ayarlaması yaparak, ürünlerimizde her zaman uyguladığımız düşük fiyat politikamızı korumuş olduk. Böylece enflasyona rağmen uyguladığımız düşük fiyat politikasıyla 2012 fiyat politikamızı, 2011 Eylül başında müşterilerimize sunmuş olduk" dedi. Düşük fiyat politikasının, kâr marjlarının düşük olmasına yol açtığını vurgulayan Atalay, "Öylesine kâr marjlarıdır ki bu, bir yandan düşük fiyat sunuşumuzu istikrar içinde sürdürebilmek ve diğeryandan yatırımlar için kaynak yaratabilmeyi gerektiriyor. O nedenle yüzde 3-4'ler seviyesinde seyredebileceğini ifade etmek isterim" dedi.

**Kaynak:** Bradley, 2004, s. 355 ile Haberler.com, <http://www.haberler.com/ikea-turkiye-5-yilda-900-milyon-dolar-ihracat-3258082-haberi/> (Erişim Tarihi: 24 Mart 2012) sitesinden uyarlanmıştır.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise "Küresel Pazarlarda Fiyatlandırma kararları" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise "Küresel Pazarlarda Fiyatlandırma kararları" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise "Maliyetler" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise "Pazar Koşulları ve Müşteri Davranışları" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise "Rekabet Koşulları" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise "Yasal, Siyasi ve Ekonomik Koşullar" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise "Toplama Maliyete Dayalı Fiyatlandırma" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise "Pazara Nüfuz Etmeye Yönelik Fiyatlandırma" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise "Transfer Fiyatlandırma" konusunu tekrar gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise "Küresel Pazarlarda Fiyatlandırmanın Yükselmesi ve Bunun Nedenleri" konusunu tekrar gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Tüketicilere veya endüstriyel kullanıcılara uygulanacak fiyat, işletmenin ürünü için belirlediği nihai fiyatı gösterir. Öte yandan toptancılara, dağıtımçılara veya diğeryaracılara uygulanacak fiyat ise nihai fiyat düzeyi değildir. Çünkü bu araçlar kendi kâr marjlarını veya komisyonlarını ödedikleri fiyatın üzerine ekleyerek ürünün dağıtım sistemi içinde nihai tüketici ya da kullanıcıya ulaşacağı fiyatı belirlerler. Stratejik işbirliklerindeki ortaklara uygulanan fiyat ise ürünün niteliğine göre farklılık göstermektedir. Ham madde veya yarı mamul niteliğindeki ürünlerde transfer fiyatlandırmasından bahsedilebilir. Nihai ürünün satışı söz konusu ise stratejik ortağın rekabetçi pozisyonunu korumasına yardımcı olma düşüncesi olabilir. Lisansörlere yapılan satışlar da ürünün nihai satış fiyatını yansıtmaz. Lisansörlerin ödediği fiyat, lisans anlaşmasına konu olan ürün, marka ya da hizmet için önceden anlaşma ile belirlenmiş bedeldir. Yan kuruluşlara ya da ortak girişimlere uygulanan fiyat ise transfer fiyatlandırmasına örnektir ve farklı bir fiyatlandırma politikası söz konusudur.

**Sıra Sizde 2**

Farklı ülke pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler fiyatlarını belirlerken önemli farklılıklar gösterebildikleri için her bir ülke pazarındaki yasal ve siyasi koşulları dikkate almak durumundadır. Ülkeler yerel işletmelerinin ve vatandaşlarının refahını korumak ve geliştirmek adına çeşitli önlemler almaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler antidamping yasaları, gümrük vergileri ya da ithalat kotaları gibi sınırlamaları göz önüne almalıdır. Bunların yanı sıra, devletler para piyasalarına müdahale ederek ülke pazarındaki rekabet koşullarını etkileyebilir. Söz gelimi, devletin kendi ülke para biriminde devaluasyon yapması, ihracatçı işletmelerin yerel işletmelerle rekabet edebilmek için fiyatlarını düşürmesine neden olabilir. Ayrıca, döviz kuru dalgalanmaları ve farklı ülke pazarlarındaki enflasyon oranları arasındaki değişiklikler de işletmelerin uluslararası pazarlarda uyguladığı fiyatları etkilemektedir.

**Sıra Sizde 3**

Toplam maliyet fiyatlaması, dış pazarlarda ürün satışı yapmanın toplam sabit maliyetlerini karşılamayı amaçlar. Bu yaklaşımda önce maliyetler tahmin edilir ve satılan her birim ürünün değişken ve sabit maliyetlerdeki payını karşılayacak bir fiyat düzeyi belirlenir. Marjinal maliyete dayalı fiyatlamada ise fiyatın belirlenmesinde her bir birim ürünün üretilmesi sonucunda ortaya çıkan maliyetler dikkate alınır. İşletmeler marjinal maliyete dayalı fiyatlama ile sabit maliyetlere ve kâra yapılan toplam katkıyı azami düzeye çıkaracak fiyat düzeyini belirlemeye çalışır.

**Sıra Sizde 4**

Yüksek enflasyon yaşanan ülke pazarlarında fiyatlama kararı alan işletmeler, enflasyonun beraberinde getirdiği maliyetleri de hesaba katmalıdır. Enflasyon oranına bağlı olarak ürünler için normal şartlarda olacağından daha yüksek fiyat belirlenmesi söz konusu olabilir. Bunun yanı sıra, ödemelerle ilgili gecikmeler yaşanacağı düşünüldüğünde veya değişimler için uzun vadeli anlaşmalar imzalanmış olduğunda da enflasyon beklentisi belirlenen fiyatlara dahil edilmelidir. Bu tür durumlarda da fiyatın normal şartlara göre daha yüksek olması olağandır.

**Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar**

- Albaum G., Duerr, E. ve Strandskov, J. (2005). **International Marketing and Export Management**, 5. Basım, Financial Times/PrenticeHall, Harlow.
- Akat, Ömer. (2008). **Uluslararası Pazarlama Karması ve yönetimi**, Gözden geçirilmiş 6. Basım, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Altınbaşak, İpek vd. (2008). **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bradley, Frank. (2004). **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, Türkçesi İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Cateora Philip R. ve Graham, John L. (2007). **International marketing**, 13. Basım, McGraw-Hill, Boston.
- Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A. (2007). **International marketing**, 8. Basım, Thomson/Southwestern, Mason.
- Doğan, Hulusi. (2005). **İhracat Pazarlaması ve İşlemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Keegan Warren J. ve Schlegelmilch, Bodo B. (2001). **Global Marketing Management: A European Perspective**, Financial Times/PrenticeHall, Harlow.
- Kozlu, Cem M. (2007). **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve uygulamalar**, 9. Basım, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Timur, N. ve Özmen, A. (2009). **Stratejik Küresel Pazarlama**, Eflatun Yayınevi, Ankara.

# 7

## Amaçlarımız

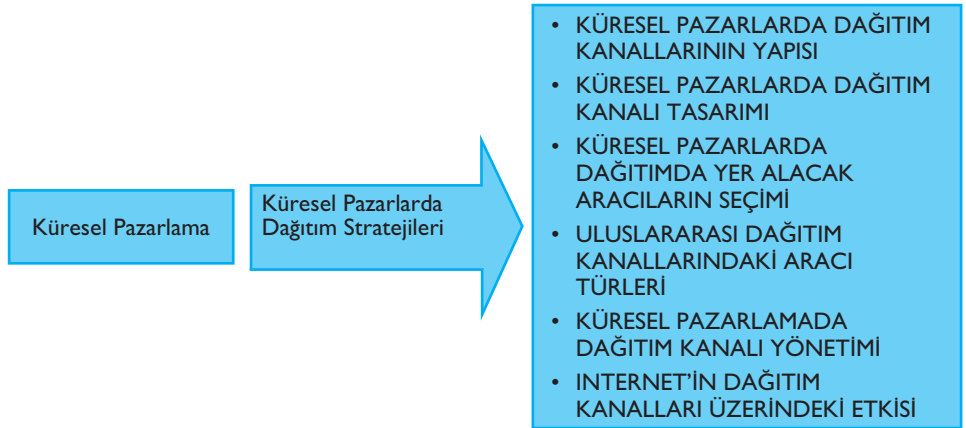
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Küresel pazarlardaki dağıtım kanallarının ulusal pazarlardan farklı yönlerini anlayabilecek,
- İşletmelerin küresel dağıtım stratejisi geliştirirken dikkate alması gereken etkenleri ayırt edebilecek,
- Küresel pazarlarda işletmelerin dağıtım kanalı üyelerini nasıl seçtiğini açıklayabilecek,
- Küresel pazarlarda işletmelerin dağıtım kanalını nasıl yönetebileceklerini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Uluslararası Dağıtım Kanalı
- Aracılar
- Dağıtım Kanalında Güç
- Dağıtım Kanalında İş Birliği ve Çatışma

## İçindekiler



# Küresel Pazarlarda Dağıtım Stratejileri

## KÜRESEL PAZARLARDA DAĞITIM KANALLARININ YAPISI

Küresel pazarlarda pazarlama hedeflerine ulaşmak için ürünlerin hedef pazarlara ulaştırılabilmesi kritik öneme sahip konulardan birisidir. Dağıtım kanalları, üreticiler ile müşterileri birbirine bağlamak üzere oluşturulmuş, bu amaca bağlı olarak birden fazla işlevi yerine getiren bir dizi bağlantılı işletmenin yer aldığı ağlar olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, farklı dış pazarlarda faaliyet göstermek üzere yola çıkmış bir işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlayacak, güvenilir dağıtım kanalları oluşturması, uluslararası pazarlarda başarının temel koşullarından birisi hâline gelmektedir. Doğru dağıtım kanalının oluşturulmadığı ya da doğru dağıtım kanalında yer almadığı durumlarda, dış pazarlara ürünleri ulaştırabilmenin maliyeti çok yüksek olabilmektedir.

Her ülke pazarı, kendine özgü bir yapısı ve koşulları olan çeşitli dağıtım ağları içermektedir. Kimi ülke pazarlarında dağıtım kanalları birden çok aracının yer aldığı çok katmanlı bir yapı sergiler. Kimi ülke pazarlarında ise dağıtım kanalları görece daha az aracının yer aldığı daha yalın ve sade yapılarda faaliyet gösterirler. Bu noktada, ülke pazarlarında faaliyet gösteren dağıtım ağlarının kısa vadede ciddi değişimler göstermeyeceği uluslararası pazarlamacıların akılda tutması gereken hususlardan birisidir. Diğer bir önemli nokta da birbirine rakip ürünleri hedef dış pazarlara ulaştırmaya çalışan üretici işletmelerin, ülke pazarlarında birbirine benzer dağıtım yapılarını kullanmak durumunda kaldığı; buna bağlı olarak da benzer dağıtım stratejileri geliştirdiğini söylemek mümkündür. Hatta, bazı ülke pazarlarında mevcut dağıtım yapılarına girmek işletmelerin önlerinde aşmak zorunda oldukları önemli engeller teşkil edebilir. Dolayısıyla farklı ülke pazarlarındaki hedef müşterilere ürün ve hizmetleri ulaştırmak için doğru dağıtım kanalını oluşturmak ya da doğru dağıtım ağı içinde yer alabilmek, işletmeler açısından rakiplerin kolay kolay taklit edemeyeceği rekabet avantajlarından birisi haline gelebilmektedir.

Uluslararası pazarlamada tüketici ürünlerinin ve endüstriyel ürünlerin her ülke pazarında nihai müşterilere ulaştırılabilmesi için dağıtım sürecinden geçmesi gerekmektedir. Dağıtım süreci, ürünlerin fiziksel olarak bulundurulması ve dağıtılması; ürünlerin sahipliğinin el değiştirmesi; üreticiler ile araçlar, ayrıca araçlar ile müşteriler arasında gerçekleştirilen satış müzakereleri aşamalarını ve işlevlerini içerir (Cateora ve Graham, 2007; 400). Dağıtım kanalları ise bu işlevlerin gerçekleştirildiği farklı yapı ve özelliklere sahip dağıtım ağları olarak kabul edilmektedir.

Dağıtım kanallarının yerine getirdiği işlevler açısından bakıldığında, uluslararası pazarlarda pazarlama yöneticilerinin vermesi gereken stratejik karar sayısı da artmaktadır. Dağıtım kanalları ile ilişkili stratejiler, yerel pazarda dahi pek çok karar noktası içermektedir. İş, uluslararası pazarlarda dağıtım stratejilerinin oluşturulmasına geldiğinde, göz önüne alınması gereken daha fazla sayıdaki dağıtım ilişkisi nedeniyle bu süreç daha da karmaşık bir hâle gelebilmektedir. Diğer bir deyişle uluslararası pazarlarda dağıtım kararlarını etkileyen çok daha fazla sayıda ve daha çok katmanlı pek çok değişkenin dikkate alınması gerekmektedir. Bu duruma neden olan faktörlerin başında, ekonomik koşullara ve kültüre bağlı olarak farklı ülkelerde hedef pazarı oluşturan müşterilerin farklı beklenti ve isteklere sahip olması gelmektedir. Satın alacakları ürünleri ve hizmetleri elde etmek için tercih ettikleri araçlar ve satış noktaları ile ödemeye razı oldukları bedeller değişmektedir. Dağıtım kararlarını etkileyen bir diğer önemli faktör de farklı ülke pazarlarında kültürün ve müşterilerin taleplerine göre değişik biçimlerde şekillenmiş ve kendilerine özgü nitelikleri bulunan dağıtım kanalı yapılarının gözlenmesidir. Dolayısıyla, yurt içi pazarda veya herhangi bir dış pazarda başarılı şekilde sürdürülen dağıtım ilişkilerinin her dış pazarda geçerli olmayabileceği unutulmamalıdır. Hatta, işletmeler genellikle faaliyete geçtiği her bir dış pazarda ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine farklı bir dağıtım ağı üzerinden ulaştırması gerektiğinin farkına varır. Bu nedenle, bir dış pazarda başarılı olunmasını sağlayan önemli faktörler bir başka pazara kolaylıkla taşınmaz (Bradley, 2004: 328).

SIRA SİZDE



**Uluslararası pazarlarda dağıtım kanalı ile ilgili stratejiler neden daha fazla faktörden etkilenir tartışınız.**

Farklı dış pazarlardaki dağıtım kanallarının yapılarını ve bunların üyelerinin davranışlarını, kültürel çevre ile pazarlama süreçlerinin etkileşimi belirlemektedir.

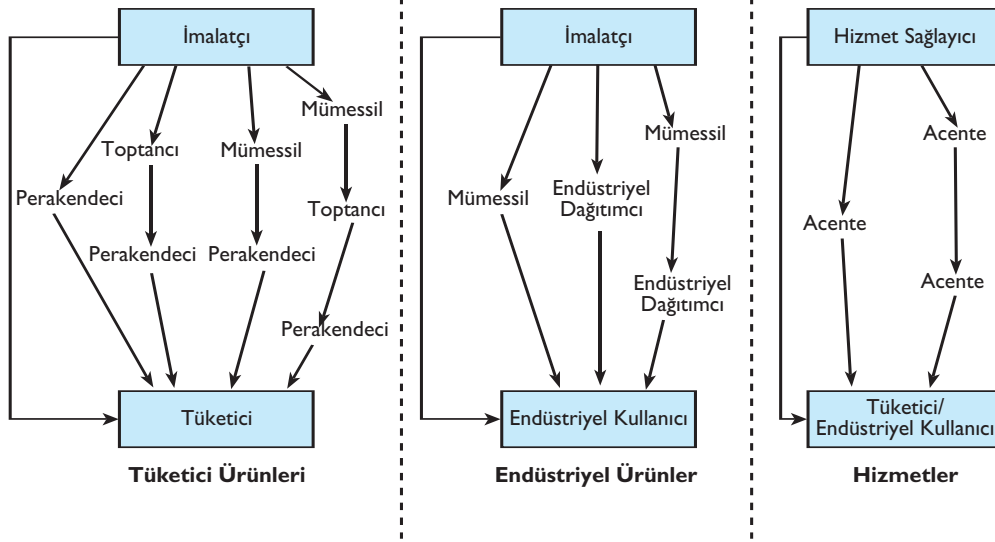
Kısaca ifade etmek gerekirse uluslararası pazarlarda farklı ülkelerdeki dağıtım kanallarının yapıları ve bunların üyelerinin davranışları kültürel çevre ve pazarlama süreçlerinin etkileşimi sonucu belirlenmektedir (Cateora ve Graham, 2007; 400). Buna bağlı olarak da farklı ülke pazarlarındaki dağıtım kanalları, farklı türlerde araçları ve bu araçların değişen niteliklerine göre yerine getirdikleri işlevleri, faaliyetleri ve hizmetleri içermektedir. Söz konusu bu değişkenler ise, ülke pazarlarının özelliklerine, mevcut rekabet koşullarına, geleneklerine ve ekonomik gelişmişlik düzeylerine ilişkin birçok ipucu sunmaktadır.

Farklı ülke pazarlarında görülen farklı dağıtım kanalı yapıları nedeniyle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin tercih edebileceği pek çok dağıtım kanalı seçeneği söz konusudur. Olası tüm farklı yapılarına karşın, dış pazarlardaki dağıtım kanallarının birçok ortak özelliği de bulunmaktadır. Söz gelimi, farklı ülkelerdeki tüm dağıtım kanallarında imalatçı işletmeler, dağıtımçılar veya değişik araçlar, toptancılar, perakendeciler, nihai kullanıcılar ya da müşteriler kanal üyeleri olarak yer alırlar.

Dağıtım kanalları; doğrudan imalatçıdan müşterilere doğru olan oldukça kısa kanallardan pek çok farklı aracı türünün yer aldığı çok katmanlı kanallara kadar değişen türlerde bulunabilir. Tüketici ürünleri, endüstriyel ürünler ve hatta hizmetler için tercih edilebilecek dağıtım kanallarının genel bir gösterimi Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 7.1

## Dağıtım Kanalı Yapısı



**Kaynak:** Czinkota ve Ronkainen, 2007, s. 415.

Pazara sundukları ürün veya hizmetlerin niteliği ne olursa olsun işletmeler tercih edeceği dağıtım kanalını seçerken temel olarak şu iki hususta karar vermelidir (Bradley, 2004: 328):

- Seçilmiş dış pazarlarda ürünlerini ve hizmetlerini müşterilere/kullanıcılara nasıl ulaştıracağına ve
- Bu süreçte kullanılacak aracı türleri ve bunların sayısına karar vermek.

Elbette bu kararları verirken işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme deneyimi ve faaliyet gösterdiği pazar sayısı önemli olmaktadır. Söz gelimi, birbirinden farklı dış pazarlarda uzun zamandır faaliyet gösteren büyük bir işletme, yeteri kadar dış pazar deneyimine ve gerekli kaynaklara sahip olduğunu düşünerek, yeni giriş yapacağı pazarlarda ürünlerini veya hizmetlerini kendi oluşturduğu bir dağıtım kanalı üzerinden ya da doğrudan müşterilerine ulaştırmaya karar verebilir. Öte yandan, dış pazar deneyimi hemen hiç olmayan, ilk kez bir dış pazarda faaliyet gösterecek bir işletme, yeni bir dağıtım kanalı oluşturmanın maliyetine katlanmak yerine, söz konusu pazardaki mevcut dağıtım kanallarından birisi üzerinden ürün veya hizmetlerini müşterilerine ulaştırmayı tercih edebilir.

## Küresel Pazarlarda Dağıtım Politikaları

Bunun yanı sıra, uluslararası pazarlara açılmaya karar veren işletmeler, ürünlerinin ve hizmetlerinin niteliklerine bağlı olarak nasıl bir dağıtım politikası izleyeceklerine de karar vermek durumundadırlar. Temelde tercih edilen üç tür dağıtım politikasından bahsetmek mümkündür: Yoğun Dağıtım, Seçimli Dağıtım ve Sınırlı Dağıtım. Müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri, ürün özellikleri ve rekabet koşullarına bağlı olarak, ürünlerin müşterilerin ulaşmak isteyebilecekleri tüm satış noktalarında bulundurulması gerekiyorsa, işletmeler genellikle *Yoğun Dağıtım* politikasını tercih ederler. Diğer bir deyişle ürünlerin büyük küçük tüm perakende satış noktala-

rında müşterilere sunulması gerekli görülüyorsa işletme o zaman ürünlerini tüm bu perakendecilere ulaştırabilecek dağıtım kanalı ve araçları tercih edecektir. Özellikle tüketici ürünleri söz konusu olduğunda işletmelerin yoğun dağıtım politikasını ve bunu gerçekleştirebilecek araçların bulunduğu dağıtım kanallarını tercih ettiği görülmektedir.

*Seçimli Dağıtım*, işletmenin ürünlerini hedef ülke pazarında ya da pazar bölümündeki müşterilere sınırlı sayıda toptancı ve perakendeciden oluşan dağıtım kanalları üzerinden ulaştırma politikasıdır. Dolayısıyla işletme tercih ettiği seçimli dağıtımı gerçekleştirebilecek özelliklere sahip dağıtım sistemi seçenekleri arasında bir değerlendirme yapar. Tüketici ürünleri içinde beğenmeli ürünler ve endüstriyel ürünler için genellikle sınırlı dağıtım politikası izlenir. Beğenmeli ürünlerde ürünün konumlandırması, marka imajı vb. hususlar göz önüne alınarak bu dağıtım politikası tercih edilirken, satış sırasında ve sonrasında daha fazla müzakere ve hizmet gerektiren endüstriyel ürünler için de sınırlı dağıtım uygun bir politika seçeneğidir. Bazı işletmeler, ürünlerinin dağıtımını üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak, ürünlerinin imajını yükseltmek, ürünleriyle ilişkili hizmetlerin kalitesini arttırmak, dağıtım maliyetlerini azaltmak ve hatta verimliliği düşük olan dağıtım kanalı üyelerini devreden çıkarmak gibi nedenlere bağlı olarak Sınırlı Dağıtım politikasını tercih ederler. Bu tür dağıtımda işletmeler, araçlarla anlaşmalar yaparak bir yandan dağıtım kanalında rakip ürünlerin taşınmamasını sağlar, diğer yandan kendileri de farklı pazar bölümleri için başka araçlarla çalışmazlar.

SIRA SİZDE



**Küresel pazarlarda tercih edilebilecek dağıtım politikası seçenekleri nelerdir? Her biri için birer örnek bulmaya çalışınız.**

Tüm dünya pazarlarında dağıtım kanallarında bir değişim gözlenmekle birlikte, doğası gereği dağıtım kanallarında çok hızlı bir değişim gerçekleşmeyeceği de unutulmamalıdır. Bunun yanı sıra, uzun bir zaman geçerliliğini sürdürmüş dağıtım ilişkilerinin etkilerinin daha da uzun bir süre dağıtım kanallarının şekillenmesinde en önemli rolü oynamaya devam edeceği söylenebilir. Bu açıdan, işletmelerin hedef pazar olarak belirledikleri ülkelerdeki dağıtım yapıları ve ilişkilerini ayrıntılı biçimde incelemeleri gerekmektedir.

## Küresel Pazarlarda Dağıtım Yapıları ve İlişkileri

Küresel pazarlamada farklı ülke pazarlarındaki dağıtım yapıları ve dağıtım ilişkileri üzerine genellemeler yapmak oldukça zor olmasına karşın, dağıtım sistemlerinin benzer özellikleri temel alınarak, hedef pazarlardaki dağıtım yapıları ve ilişkileri açınsından bir karşılaştırma ölçütleri listesi oluşturulabilir (Cateora ve Graham, 2007);

**Aracı Hizmetleri:** Aracı kişilerin veya kuruluşların sundukları hizmetler ve bunlarla ilişkili davranışları, ülkeden ülkeye önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Eğer pazarda müşteri tercihlerine bağlı olarak yoğun bir rekabet söz konusu ve araçların kâr marjları düşük ise araçlar müşterileri çekip pazar paylarını arttırabilmek adına fiziksel dağıtımını gerçekleştirmenin ötesinde çeşitli ek hizmetler sunabilirler. Öte yandan, araçlar ürünlerin satışı ya da tutundurması konusunda isteksiz davranıyorlarsa üretici işletmelerin araçları teşvik etmek için çeşitli yöntemlere başvurmaları ve ürünlere ilişkin tutundurma faaliyetlerini kendilerinin gerçekleştirmeleri gerekebilir.

**Ürün Dizisi Derinliği:** Her ülke pazarında araçların taşıdığı ürün ve hizmet dizisi derinliği farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı ülkelerde araçlar her türlü ürün



veya hizmeti müşterilere ulaştırmak gibi bir alışkanlığa sahipken, bazı ülkelerde ise her aracı, belirli tür ürün ve hizmetleri içeren dar bir ürün dizisini pazara taşır. Hatta kimi ülkelerde devlet düzenlemeleri aracılardan taşıyabileceği ürün ve hizmet dizilerine sınırlandırmalar getirmektedir. Dolayısıyla hedef pazarlarda hangi tür davranışların baskın olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

**Maliyetler ve Kar Marjları:** Her ülke pazarında aracılardan katlandıkları maliyetler ve bunlara karşılık talep ettikleri kâr marjları; rekabet koşulları, aracılardan sundukları hizmetler, coğrafik etkenler, ülkenin dağıtım altyapısı ile ilişkili faktörler, söz konusu ürüne ilişkin pazarın büyüklüğü, ülke nüfusunun satın alma gücü, kültür ve geleneklere göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir.

**Kanal Uzunluğu:** Kanal uzunluğu, bir ürün veya hizmetin dağıtımında kanalda yer alan aracı sayısı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ilişki sayısı ile açıklanabilir. Kimi araştırmacılar, ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri ile pazarlama kanallarının uzunluğu arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte, hemen her ülkede kanal uzunluğu açısından benzerlikler de gözlenmektedir. Söz gelimi, endüstriyel ürünler ve yüksek fiyatlı tüketici ürünlerinin akışını gerçekleştiren kanallar daha kısa olurken, düşük fiyatlı tüketici ürünlerinin dağıtımında daha fazla sayıda aracı devreye girmektedir. Özetlemek gerekirse, satın alınan hacmi ile dağıtım kanalının uzunluğu arasında ters bir ilişki olduğu söylenebilir.

**Kapsam.** Özellikle gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin dünyanın farklı bölgelerindeki ülke pazarlarında kendi yerel pazarlarından alışık oldukları türde dağıtım kanalları ile karşılaşmayabilirler. Pek çok ülke pazarında tek bir dağıtım kanalı ile tüm pazara ulaşamayabilir. Dağıtım kanalı seçeneklerinin her biri söz konusu ülke pazarının bir kısmını kapsamaktadır. Dolayısıyla işletme hedef pazarın tamamına ulaşmak gibi bir amaçla yola çıkmış ise birden fazla dağıtım kanalını incelemesi ve bunlarda yer alması gerekebilir.

**Giriş Engeli Olan Kanallar:** Uluslararası pazarlamacılar hedef ülke pazarındaki dağıtım kanalı seçeneklerini incelerken, kimi kanallara girişlerinin engellenmiş olduğu gerçeği ile karşılaşabilirler. Rakip işletmeler, hedef pazardaki yerel faaliyetleri koruma amacı taşıyan çeşitli ticari birlikler, zaman zaman pazarın hakimi olan karteller, hatta aracı birlikleri işletmenin hedef pazara girişini engelleyecek şekilde dağıtım kanalı seçeneklerinin kontrolünü ellerinde bulundurabilirler.

**Stok Tutma:** Sermaye eksikliği, yüksek maliyetli krediler, enflasyon nedeniyle yaşanabilecek kayıplar ve benzer nedenler dış pazarlardaki aracılardan stoklarını sınırlı tutmaya zorlamaktadır. Stok tükenmesi nedeniyle rakiplere kaptırılan satışlar ve fiziksel dağıtımdaki aksamalar veya gecikmeler, çoğunlukla üretici işletmeleri kendi depolarını inşa etmeye ya da stok tutmaya teşvik etmek için aracılara uzun vadeli kredili satışlar yapmaya sevk etmektedir. Kimi zaman çeşitli ülke pazarlarındaki aracılardan, yeterli stoğu tutmasını sağlamak için önemli destek verilmesi veya güç kullanılması da söz konusu olabilmektedir.

**Güç ve Rekabet.** Bazı ülke pazarlarında dağıtım kanalının gücü, birkaç büyük toptancı ya da aracının elinde toplanmış olabilir. Bu büyük ve güçlü aracılardan, kanalda kendilerinden sonra yer alan çok sayıda küçük aracıya hem satış yapıp hem de bunların finansmanına yardımcı olabilmektedirler. Dolayısıyla kanal üyeleri üzerindeki güç ve kontrollerine bağlı olarak mevcut dağıtım kanalını pazara yeni giren işletmelere kapayabilir ve bunları daha az etkin ve daha yüksek maliyetli diğer kanal seçeneklerini kullanmaya zorlayabilir.

**Perakendecilik Kalıpları.** Uluslararası pazarlamada perakendecilik kalıpları, dağıtım kanallarındaki araçlara göre daha da fazla çeşitlilik göstermektedir. Kimi

Hedef pazar olarak seçilmiş ülke pazarlarındaki dağıtım yapıları ve ilişkileri; aracı hizmetleri, ürün dizisi derinliği, maliyetler ve kâr marjları, kanalın uzunluğu ve kapsamı, kanala giriş engelleri, kanal üyelerinin stok tutma alışkanlıkları, kanal üyeleri arasındaki güç ilişkileri ve değişime karşı dirençleri açısından incelenmelidir.

ülkelerde mevcut perakende zincirleri, üreticilerin aracıları devreden çıkararak doğrudan satış yapabilecekleri kanal üyeleri olarak ortaya çıkarlar. Ancak, özellikle tüketici ürünleri alanında, dağıtım kanalındaki büyük ve güçlü araçlarda olduğu gibi ülke pazarının büyük ve etkili perakendecileri de pazara yeni giren yabancı üretici işletmeleri zorlayabilecek koşullar yaratabilirler.

**Değişime Gösterilen Direnç:** Uluslararası pazarlamacıların faaliyet gösterdikleri dış pazarlarda bulunan mevcut dağıtım kanallarının etkinliğini arttırmak yönündeki çalışmaları, yeni aracıları devreye sokmaları ya da geleneksel sistemi değiştirme yönündeki benzer çabaları mevcut dağıtım kanallarının üyeleri tarafından tehdit olarak algılanabilir ve bu tür değişimlere karşı bir direnç gösterilebilir.

Küresel pazarlarda çok az sayıda ürün, üreticiler tarafından doğrudan müşterilere ya da nihai kullanıcılara satılabildiği için uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri ürünlerini veya hizmetlerini hedef pazarlara ulaştırmayı sağlayacak dağıtım seçeneklerine ilişkin kararlar almak durumundadır. Diğer bir deyişle, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye karar veren işletme, hedef pazarlarına ulaşmak için ürünlerin değişimi, fiziksel akışı ve bunlarla ilişkili hizmetler gibi temel pazarlama işlevlerini gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Czinkota ve Ronkainen, 2007; 416). Bu noktada kullanacağı dağıtım kanalının tasarımına ilişkin kararlar vermelidir.

## KÜRESEL PAZARLARDA DAĞITIM KANALI TASARIMI

Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye karar veren işletmeler, hedefledikleri ülke pazarlarında dağıtım kanalı tasarımına başlamadan önce bu pazarların koşulları hakkında yeterli ölçüde bilgi sahibi olmalıdırlar. İşletmeler öncelikle dış pazarlarda hedefledikleri pazar bölümlerini kesin olarak belirlemelidir. Bundan sonra, her bir pazar bölümü için satış hacmi, pazar payı ve kâr marjı gibi temel pazarlama hedefleri koymalı; ardından bu hedefleri gerçekleştirmek için ne kadar bütçe ve insan kaynağı ayırabileceğine karar vermelidir (Cateora ve Graham, 2007; 423). Tercih edilecek dağıtım kanalı ya da kanalları ile ilgili kararlar bu aşamalardan sonra alınmalıdır.



**Dağıtım kanallarının genel özellikleri ile olarak daha fazla bilgi edinmek için Ahmet Hamdi İslamoğlu'nun Pazarlama Yönetimi - Stratejik ve Küresel Yaklaşım (İstanbul: Beta Yayınları, 1998) adlı kitabını inceleyebilirsiniz.**

Dağıtım kanalı tasarımı, uluslararası pazarlara açılma kararı veren işletmeler açısından hayati önem taşıyan noktalardan birisidir. Bu duruma neden olan faktörleri ise şöyle sıralamak mümkündür:

- Dağıtım kanalı tasarımı, pazarlama karması elemanları ile ilgili kararlar arasında en uzun vadeli kararlardır. Dağıtım kanalları bir kez oluşturulduktan sonra kısa zamanda ve kolayca değiştirilmeleri mümkün değildir.
- Doğru dağıtım kanalı tasarımı, uluslararası pazarlarda işletmeye rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabet avantajı sağlar.
- Dış pazarlarda nihai tüketici ya da kullanıcıların ödeyeceği fiyat üzerinde dağıtım kanalı tasarımı doğrudan etkilidir. Dağıtım kanalında yer alan aracı sayısı arttıkça, depolama, stok tutma, ulaştırma ve araçılara ödenmesi gereken kâr marjı artmakta, dolayısıyla nihai tüketici veya kullanıcılara yansıyan fiyat da yükselmektedir.

- Doğru dağıtım kanalı tasarımı, dağıtım maliyetlerinin azaltılması ya da satışların artırılması yoluyla işletmenin kârını arttırabilmektedir. Aksi durumda ise, yani dağıtım kanalı işletmenin arzu ettiği etkinlikte çalışmıyorsa, işletmenin kârını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Doğru dağıtım kanalı tasarımı, dış pazarlarda işletmenin hedeflediği tüm pazar bölümlerine ulaşmasını sağlayarak pazar payını arttırabilir. Öte yandan, dağıtım kanalı arzu edilen kapsama sahip değilse işletmenin pazar payı bundan olumsuz yönde etkilenebilir.
- Dağıtım kanalı, yalnızca ürünlerin veya hizmetlerin fiziksel dağıtımını gerçekleştirmez. Ayrıca, yalnızca üreticiden kanal üyelerine doğru tek yönlü bir akış da söz konusu değildir. Dağıtım kanalı üyeleri çok yönlü olarak birbirlerine pazar ve rekabet koşulları, satış bilgileri, tüketici istekleri ve tercihleri gibi konularda bilgi ulaştırır. Bu açıdan bakıldığında, dağıtım kanalları işletmelerin önemli bilgi kaynakları arasında sayılabilir.

İşletmeler, dış pazarlarda hedefledikleri pazar bölümlerine ulaşmak için dağıtım stratejileri geliştirirken ve buna bağlı olarak da dağıtım kanalı seçeneklerini incelerken birtakım etkenleri dikkate almalıdır. Söz gelimi, tercih edilen dağıtım kanalı seçeneğinin getireceği maliyet ve pazara giriş açısından engel yaratıp yaratmayacağı; dağıtım kanalının işletmenin ürün dizisini arzu edilen şekilde ve kapsamda dağıtıp dağıtamayacağı bu etkenler arasında sayılabilir.

Dağıtım kanalı tasarımı, genel anlamıyla kullanılacak kanalın uzunluğu ve genişliğine karar verilmesi anlamına gelmektedir. Dağıtım kanalının uzunluğu, kanalda bulunan katman sayısı ya da kanalda yer alan farklı türlerdeki aracı sayısına göre belirlenir. Dağıtım kanalının genişliği ise kanalda her bir tür aracı kuruluştan kaç tane bulunduğu ile ilişkilidir (Czinkota ve Ronkainen, 2007: 416).

## Dağıtım Kanalı Tasarımını Etkileyen Faktörler

Hedef dış pazarlarda, müşterilere ürünlerin ulaştırılmasını sağlayacak dağıtım kanalı ya da kanallarının tasarımı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler hem tamamıyla yeni kanalların tasarımında, hem de mevcut kanalların yeniden düzenlenmesinde geçerlidir. Ülke pazarları birbirilerine göre farklılıklar gösterdiği için doğal olarak bu faktörlerin etkisi de ülkeden ülkeye değişmektedir. Ancak yine de hedeflenen her ülke pazarı için dikkate alınmaları gerekir. Czinkota ve Ronkainen'in (2007) tanımladığı bu faktörlerin bir kısmı işletmenin dış çevresi ile ilişkili faktörler iken, bir kısmı da işletmenin kontrol edebileceği faktörleri kapsamaktadır:

**Müşteri Özellikleri:** Hedeflenen pazarlardaki müşterilerin demografik ve sosyo-kültürel özellikleri, dağıtım kanalı tasarımının temelini oluşturmaktadır. Ancak müşteri özellikleri işletmenin kontrol edemediği faktörlerden birisi değildir. Dolayısıyla, müşterilerin neye ihtiyacı olduğu, bunlara neden, nasıl ve ne zaman ulaşmak istedikleri sorularının cevapları, kanal tasarımına yol gösteren unsurlardır. Sözgelimi, müşteri ihtiyaçları ve istekleri ürünlerin birden fazla dağıtım kanalı üzerinden dağıtılmasını gerektirebilir. Örneğin, McDonald's Japon pazarına girerken, Amerikan pazarındaki uygulamasından farklı olarak banliyöler yerine şehir merkezinde yayaların sıkça kullandığı güzergahlarda restoranlarını açmıştır (Czinkota ve Ronkainen, 2007: 417). Benzer uygulamaları, dünya pazarlarına açılmaya devam ederken kullanmış, Türkiye pazarında da restoranlarını esas olarak şehir merkezlerine açmayı tercih etmiştir.

**Kültür:** İşletmelerin uluslararası dağıtım kanalları açısından kontrol edemediği bir başka faktör de ülke pazarlarındaki dağıtım kültürüdür. Kontrol İşletmeler, da-

ğıtım kanalı tasarlarırken, mevcut dağıtım kanalı seçeneklerini dağıtım ilişkileri ve dağıtım kültürü açısından incelemelidir. Uluslararası pazarlarda işletmeler çoğunlukla mevcut dağıtım kanalı yapıları ve ilişkilerine uyum sağlamak durumunda kalır. Küreselleşme, çok uluslu işletmeler ve İnternet, uluslararası pazarlardaki dağıtım yapıları ve ilişkilerini etkilemeye ve bunları küresel ölçekte değiştirmeye başlamıştır. Örneğin, Wal-Mart küresel bir perakendeci olarak faaliyet gösterdiği hemen tüm uluslararası pazarlarda aracıları ve tedarikçileri alışıktı oldukları durumdan farklı olarak en düşük fiyatı vermeye zorlamaktadır. Yine de farklı ülke pazarlarındaki dağıtım kanallarının kendilerine özgü niteliklerini ve ilişkilerini koruduğunu söylemek mümkündür. Mevcut dağıtım sistemlerini değiştirmek zor olduğu için, uluslararası pazarlara açılan işletmelerin dağıtım kanalı seçeneklerinde yer alan üyeleri, bunları rolleri ve birbirleriyle ilişkilerini incelemeleri gerekmektedir.

Küresel pazarlarda dağıtım kanalı tasarımı ile uğraşan işletmeler, hem yerel hem de uluslararası rakiplerin kullandığı dağıtım kanallarını incelemelidir.

**Rekabet:** Uluslararası dağıtım kanalı tasarımında hedeflenen dış pazarlarda hem uluslararası hem de yerel rakiplerin kullanmayı tercih ettiği dağıtım kanalları mutlaka incelenmelidir. Kimi ülke pazarlarında mevcut dağıtım seçenekleri tamamıyla yerel rakiplerin kontrolü altında olup, dışarıdan gelen işletmeler için pazara giriş engeli oluşturabilecek bir niteliğe sahip olabilir. Kimi ülke pazarlarında ise pazarın ve müşterilerin kabul ettiği tek dağıtım kanalı, rakipler tarafından kullanılıyor olabilir. Dolayısıyla işletmenin önündeki seçenekler sınırlanabilir; ya mevcut dağıtım kanalına girmenin bir yolunu bulmaya çalışacaktır, ya da kendisine özgü yeni bir dağıtım sistemi geliştirecektir. Böyle bir durum ise, her işletmenin altından kalkabileceği bir çaba veya göze alabileceği bir risk değildir. Söz gelimi, Japonya'da cam, çelik ve kimyevi ürünlerin üretiminde kullanılan soda pazarı Japan Soda Industry Association adlı kartel benzeri bir işletmenin kontrolü altındadır. Japon soda pazarına girmek isteyen herhangi bir yabancı işletmenin öncelikle bu şirket ile pazarlık etmesi gereklidir (Czinkota ve Ronkainen, 2007).

**İşletme Hedefleri.** Uluslararası dağıtım kanallarının tasarımında işletme yönetiminin hedefleri ve kararları da etkili olmaktadır. Başarılı bir dağıtım kanalı öncelikle işletmenin seçilen ülke pazarı ya da pazar bölümü için belirlediği hedeflerle uyumlu olmalıdır. Diğer bir deyişle işletmenin seçilmiş pazar için koyduğu pazar payı ve kârlılık gibi temel hedeflerini gerçekleştirebilecek bir yapıda olmalıdır. Bu noktada da dağıtım kanalı yaratacağı maliyet ile üzerinde sahip olunabilecek kontrol arasında bir alternatif maliyet tercihi yapılması gerekmektedir. Bu alandaki kararlar ve tercihler, işletmelerin mevcut dağıtım kanalı seçeneklerini olduğu gibi kullanmasına ya da kendi yan kuruluşlarının da dahil olduğu farklı dağıtım sistemleri kurmalarına neden olabilir. Örneğin fotokopi ve yazıcı üreticisi Xerox, hemen tüm Avrupa pazarında olduğu gibi Fransa'da da karma bir dağıtım kanalı kullanmayı tercih etmektedir. Büyük şehirlerde kendisine ait perakende satış zincirleri kurarak; küçük şehirler ve kırsal bölgelerde ise bağımsız dağıtımçıları ve kırtasiyecilerle münhasır dağıtım anlaşmaları yoluyla müşterilerine ulaşmayı tercih etmiştir (Czinkota ve Ronkainen, 2007; 420).

**Karakter veya Ürün Özellikleri:** Hedef ülke pazarındaki dağıtım kanalı, işletmenin ve faaliyet gösterdiği pazarların karakteri ile uyumlu olmalıdır (Cateora ve Graham, 2007: 425). Ürün özellikleri yerel pazarlarda olduğu gibi uluslararası pazarlarda da doğal olarak dağıtım kanalı tasarımını etkilemektedir. Ürünün dayanıksızlığı veya ürün için gereken satış süreci ile satış sonrası hizmetlerin karmaşıklığı kanal yapısını etkilemektedir. Söz gelimi, kolayda ürünler için uluslararası pazarlarda da genellikle daha uzun dağıtım kanalları söz konusudur. Öte yandan, endüstriyel ürünler gibi daha karmaşık, daha pahalı, daha büyük partiler hâlinde sa-

tilan ya da satış sonrasında daha fazla hizmet gerektiren ürünler için ise, daha kısa dağıtım kanalları gözlenmektedir. Bunun yanı sıra, tercih edilecek dağıtım yapısı ürünün genel olarak konumlandırması ile de uyumlu olmalıdır. Eğer seçilen ülke pazarında ürün için üst gelir gruplarının oluşturduğu pazar bölümleri hedefleniyorsa, bu tür müşterilere ulaşmayı sağlayacak araçların ve perakendecilerin yer aldığı dağıtım kanalları tercih edilmelidir. Ülke pazarının genel koşullarındaki değişimler ürünün konumlandırmasını da değiştirecek nitelikteyse bu değişimlere bağlı olarak dağıtım kanalı tasarımında da değişiklikler yapılması gerekebilir. Kimi durumlarda ise nihai müşterilere hem doğrudan hem de dolaylı dağıtım kanalları ile ulaşılması söz konusu olabilir. Söz gelimi Dell şirketi, ürettiği bilgisayarları uluslararası pazarlarda nihai müşterilere hem İnternet üzerinden doğrudan, hem de farklı ülke pazarlarında dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiren yan kuruluşları aracılığıyla ulaştırmaktadır.

**Sermaye Gereklilikleri.** Sermaye gereklilikleri, burada bir dağıtım kanalı oluşturmanın gerektirdiği finansal yatırımın bedeli olarak açıklanabilir. Uluslararası pazarlara açılan işletmenin finansal gücü ve yeterliği, hedef ülke pazarlarında oluşturulacak dağıtım kanalının türünü ve kanal içindeki ilişkilerin niteliğini belirleyici bir özelliğe sahiptir. Tercih edilecek dağıtım kanalındaki araçlar, işletmenin ülke pazarına ürünlerini ulaştırabilmesi için öncelikle başlangıç stoğu, ürünlerle ilişkili eğitim, hatta ürünlerin kanalda kendilerinden sonra yer alan araçlara ulaştırılması için kredi talep edebilirler. Dağıtım kanalları açısından düşünüldüğünde, en yüksek yatırım işletmenin hedef dış pazarda kendi dağıtım kanalını oluşturmaya karar verdiği durumlarda ortaya çıkar. Mevcut dağıtım kanallarından birisi ve burada yer alan araçları kullanmak, en başta yapılacak sermaye yatırımını düşürebilir. Dolayısıyla, uluslararası işletme finansal açıdan ne kadar güçlü olursa hedef ülke pazarında mevcut dağıtım kanalını kontrol etmek ya da tamamıyla yeni bir dağıtım kanalı oluşturmak konularında da o kadar rahat hareket edebilir.

**Maliyet:** Dağıtım kanalı tasarımının maliyeti esas olarak sermaye gereklilikleri ile ilişkili olmakla birlikte, dağıtım kanalını kurmak ve varlığını devam ettirmek için gereken yatırım olarak açıklanabilir. İki tür dağıtım kanalı maliyetinden söz edilebilir. Bunlardan ilki, dağıtım kanalı oluşturmanın sermaye ya da yatırım olarak maliyetidir. İkincisi ise, dağıtım kanalında çalışan satış gücünün ya da kanal üyelerinin marjlarının veya komisyonlarının oluşturduğu doğrudan maliyettir. Dağıtım kanalı oluşturmanın ilk maliyetinden sonra devam eden maliyet, kanal üyeleri ile kurulan ilişkilere ve ürünün hedef ülke pazarındaki yaşam seyrine bağlı olarak değişebilmektedir. Dağıtım kanalının reel maliyetleri, ürünlerin nakliyesi, depolanması ve bölünmesi, araçlara verilen krediler, yapılan yerel reklamlar ve müzakereler gibi hususlardan oluşmaktadır. Pek çok durumda yaratıcı ve verimli pazarlama çözümleri dağıtım kanalı maliyetlerini azaltmamaktadır. Sözgelimi, kanal üyesi araçlarla zamanla gelişen ilişkiler, ilerleyen dönemlerde ürün için ortak tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilmesini sağlayabilir, ki bu da tutundurma maliyetlerinin bölüşülmesi anlamına gelmektedir. Bir başka durumda örneğin, ürünün pazarda tutunmasına bağlı olarak araçlar daha fazla stok tutmayı ya da daha kısa vadeli ödemelerle satınalma gerçekleştirmeyi kabul edebilir. Bu tür gelişmeler dağıtım kanalı maliyetinin zamanla azalmasına neden olabilmektedir.

**Kapsam:** Uluslararası dağıtımdaki en önemli hedeflerden birisi, her bir dış pazarda ürünleri talep edilen tüm pazar bölümlerine ya da bölgelere ulaştırarak olabilecek en yüksek satış hacmini yakalamak ve makul düzeyde bir pazar payı elde etmektir (Cateora ve Graham, 2007). Bu hedef dağıtım kanalının kapsamı ile iliş-

kilidir. Dağıtım kanalının kapsamı, kanal aracılığıyla ürünün ulaştırıldığı bölgelerin sayısı ve bu bölgelerdeki ürünün temsil edilme niteliği olarak tanımlanabilir (Czinkota ve Ronkainen, 2007: 423). Burada kapsam, hedef ülke pazarında ulaşılan coğrafik bölge sayısı veya pazar bölümü, ya da kimi zaman her iki gruplamayı da ele alacak şekilde tanımlanabilir. Ancak, hedeflenen dağıtım kanalı kapsamına ulaşmak işletmeler için her zaman kolay olmamaktadır. Hedef ülke pazarlarındaki dağıtım altyapısı, dağıtım kültürü veya tek tek araçların ulaşabildiği bölgeler, dağıtım kanalının kapsamı açısından sorunlar yaratabilmektedir. Bunun yanı sıra, kimi ülke pazarlarında, özellikle de gelişmiş ülkeler hedefleniyorsa genellikle rekabete bağlı olarak da arzu edilen dağıtım kanalı kapsamına ulaşamayabilir. Dolayısıyla işletmeler dış pazarlarda kapsamı genişletmek için birden fazla dağıtım kanalı seçeneği kullanarak hedef kitlelerini oluşturan tüm tüketicilere ulaşmaya çalışabilirler.

**Kontrol:** Uluslararası pazarlamada dağıtım kanallarında araçların kullanılması, işletmenin ürünlerinin pazarlaması üzerinde bir ölçüde kontrolü kaybetmesi anlamına gelmektedir. İşletme, dağıtım faaliyetlerinde ne kadar aktif rol üstlenirse ürünlerinin dağıtımını üzerinde de o kadar kontrol sahibi olabilir. İşletmenin hedeflenen dış pazarlarda kendi satış gücü ile faaliyet göstermeye karar vermesi durumunda, ürünlerinin dağıtımını üzerinde maksimum düzeyde kontrol elde etmiş olur. Ancak, bu tür bir uygulama her işletmenin üstlenemeyeceği ölçüde yüksek bir maliyeti beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla işletmeler çoğunlukla farklı türlerde araçların yer aldığı çeşitli uzunluklardaki dağıtım kanalları üzerinden ürünlerini nihai müşteri ya da tüketicilere ulaştırırlar. Hatta, kimi durumlarda işletmeler hedef pazara giriş dönemlerinde dağıtım kanalındaki araçların pazar bilgisi, dağıtım gücü ve uzmanlığı gibi konularda desteğe ihtiyaç duydukları için özellikle bu tür özelliklere sahip araçların yer aldığı dağıtım kanalları ile çalışmayı tercih ederler. Böylesi tercihler de işletmelerin dağıtım faaliyetleri üzerindeki kontrollerin azalmasına neden olur. Dağıtım kanalındaki kontrolün önem kazandığı bir diğer nokta ise kontrol hususunun kanal yönetiminde en fazla sorun ve çatışmaya neden olan faktörlerden birisi olmasıdır. Bunlara bağlı olarak, eğer işletmeler ürünlerini nihai müşterilere ya da perakendecilere doğrudan ulaştırmak gibi bir güce sahip değillerse, dağıtım faaliyetleri üzerinde ne kadar kontrol sahibi olmak istediklerine bağlı olarak dağıtım kanalı tasarımı ve aracı seçimini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

**Devamlılık.** Dağıtım kanalları ister yurt içi pazarlarda olsun ister yurt dışı pazarlarda olsun, genellikle devamlılıkla ilişkili sorunlar ortaya koyarlar. Pazarda uzun süredir varolan ve belirli bir talep seviyesi elde etmiş ürünlerin dağıtım kanallarında dahi, daha seyrek olmakla birlikte, devamlılık sorunları ile karşılaşılabilir. Devamlılık temelde iki açıdan işletmelere sorun yaratabilmektedir. Birincisi, dağıtım kanalında yer alan araçların çeşitli sorunlara bağlı olarak kapanmak durumunda kalır ve pazardan çekilirler. Böyle bir durumda işletme dağıtım kanalında araçlarından birini kaybetmiş olur ve gerek işletmenin kendisi gerek de dağıtım kanalının genel işleyişi benzer bir aracının ağa dahil edilmesi için çalışmaya başlar. İkinci durumda ise, dağıtım kanalındaki araçlar işletmenin pazardaki faaliyetlerine, ürünün satış hacmi ve pazar payına, işletmeden aldıkları marjlara, ürünlerin mevsimlik olmak gibi çeşitli özelliklerine ya da tamamıyla kendilerinin daha çok kısa vadeli kârlılık gibi hedefleri olmasına bağlı olarak ürünün dağıtımını durdurmaya karar verebilirler. Böylesi bir durum, ilkinde kıyasla işletme açısından daha fazla sorun yaratabilir. Çünkü bu durumda genel olarak dağıtım kanalının tasarımında bir sorun olduğu öne sürülebilir. Dolayısıyla işletmelerin dağıtım kanalı tasarımının daha da karmaşıklaştığı ve zorlaştığı uluslararası pazarlarda dağıtım kanalının devamlılığını daha derinlemesine analiz etmesi gerekir.

**İletişim:** İşletmelerin, uluslararası pazarlamada hedef pazarları ya da faaliyet gösterdiği ülke pazarları hakkında bilgi edindikleri önemli kaynaklardan birisi dağıtım kanalındaki araçlardır. Farklı ülke pazarlarında pazarlama araştırmalarının ötesinde, tüketici/müşteri tercihleri, beğenileri ve istekleri; fiyat düzeyleri; talep durumu; rakiplerin ürünleri, fiyatları ve tercih ettikleri dağıtım sistemleri ve faaliyet gösterdikleri pazar bölümleri hakkında perakendecilerden başlayarak dağıtım kanalında yukarıya doğru bir bilgi akışı ve iletişim söz konusudur. Aynı şekilde, uluslararası pazarlarda kendi ürünlerinin durumu; satış hacmi, pazar payı, fiyat gibi konularda hedefleri; rakiplerin uluslararası stratejileri ve pazarlama çevresindeki olası değişimlerle ilgili olarak da işletmeden başlayarak aşağıya doğru bir bilgi akışı ve iletişim gerçekleşmektedir. Dolayısıyla işletmelerin farklı ülke bu iki yönlü bilgi akışı ve iletişimi gerçekleştirmeye açık ve bunu gerçekleştirebilecek yetkinliklere sahip bir dağıtım kanalı tasarlaması, uluslararası pazarlamada hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır.

**Uluslararası dağıtım kanalları tasarımını etkileyen faktörler arasında işletmelerin kontrol edebileceği ve kontrol edemeyeceği faktörleri tartışınız.**



## KÜRESEL PAZARLARDA DAĞITIMDA YER ALACAK ARACILARIN SEÇİMİ

Dağıtım kanalı tasarımı ile ilişkili kararlar alınırken bunların yanında dağıtım kanalında yer alacak araçlarla ilgili olarak da alınması gereken bir dizi karar bulunmaktadır. Dağıtım kanalı tasarımı hedef pazarda temelde hangi tür araçlarla çalışılmak istendiği ile yakından ilişkilidir. Bu noktada dağıtım kanalı üyelerinin kanalın işleyişi açısından üstlenecekleri rollerin en başta net olarak tanımlanması önemlidir. Rollerin tanımlanması, tedarikçi işletmeden başlayarak dağıtım kanalı üyelerinin her birinin birbirleri için belirledikleri işlemlere bağlı olarak gerçekleştirilir. Diğer bir deyişle rollerin tanımlanması, kanalda yer alan her bir üyenin, kendisi de dahil olmak üzere, pazarlama faaliyetlerine ne ölçüde katkı sağladıklarına bağlı olarak diğer üyelerden beklentilerini gösterir. Uluslararası dağıtım kanalı üyesi araçların oynadığı beş rol bulunmaktadır (Bradley, 2004: 329):

- Alıcı taleplerini toplamak ve ürün bulunurluğunu koordine etmek; farklı ülkelerden ve kültürlerden gelen alıcılar ve satıcılar arasındaki pazarlık gücü dengesizliğini azaltmak,
- Alıcıları ve satıcıları fırsatçı tutumlardan korumak; kültürler arası bağlamda güveni sağlayan kurumlar olmak,
- Pazar işlemlerinin maliyetini azaltmak,
- Farklı ülkelerdeki alıcıları ve satıcıları bir araya getirmek; belirli pazarlarda bağlantı ve müşteri ilişkisi kurmak,
- Şirketin ürün kategorisi için gereken fiziki dağıtım düzenlemelerini yapmak.

İşletmeler, dış pazarlarda kendi yerel temsilcileri olarak hizmet verebilecek farklı türlerde araçlarla çalışabilirler. Dağıtım kanalının yönetilmesi, kanalda aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen sekiz farklı akış yönünün performansının geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Bradley, 2004: 332).

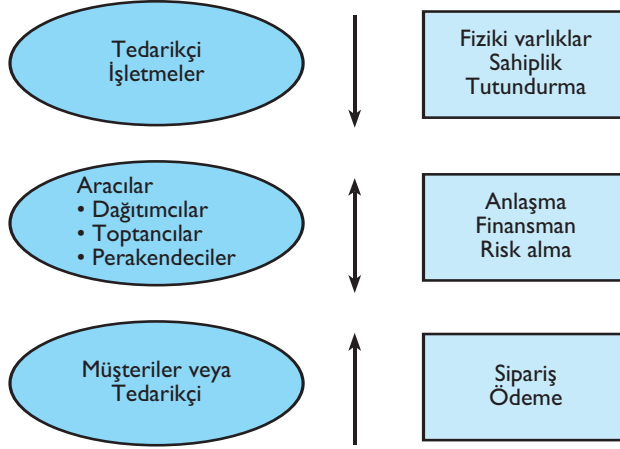
Dağıtım kanalı tasarımında işletmeler, dağıtım kanalı üyelerinin her birinin üstleneceği rolleri pazarlama faaliyetlerine ne ölçüde katkı sağlayacaklarına bağlı olarak en başta tanımlamaya çalışır.

Şekil 7.2

Uluslararası  
Dağıtım  
Kanallarında  
Gerçekleştirilen  
İşlevler

**Kaynak:** Bradley,  
2004, s. 333

### Dağıtım Kanalının Akışı ve Yönü



Fiziki varlıklar, sahiplik ve tutundurma sağlayıcıdan tüketiciye doğru akarken, sipariş ve ödemeler ters yönde akar. Diğer önemli akış yolları - yani anlaşma, finansman ve risk alma - ise sektörün geleneklerine ve uygulamalarına ve kanal üyelerinin bireysel güçlerine bağlı olarak her iki yönde de ilerler. Bunlara bağlı olarak, dağıtım kanalında yer alacak araçların seçimi, özellikle yurtdışında bulunan müşterilere giden yolun verimliliği üzerinde etkili olabilecek faktörlerin başında yer alır.

**Potansiyel Araçların Belirlenmesi:** Dağıtım kanalı tasarımında araçlardan oluşan dağıtım ağını oluşturmak potansiyel araçların belirlenmesi ile başlar. Bu aşamada işletmeler hedefledikleri ülke pazarında yer alan araçlarla ilgili olarak pazar araştırmalarına başlarlar. Bu noktada hem pazardaki mevcut aracı türlerinin, hem de bunları değerlendirme açısından kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak, potansiyel araçların kimler olabileceğine ilişkin bilgilere ulaşmak her zaman kolay değildir. Gelişmiş ülke pazarlarında ticaret bakanlıkları veya benzeri kuruluşlar, sektörel kataloglar ve web sayfaları, yazılı veya İnternet üzerinden bilgi sağlayan özel kuruluşlar, işletmelere bu konuda yardımcı olmaktadır. Potansiyel araçların belirlenmesine destek olacak bu tür bilgilere daha zor ulaşılan ülke pazarlarında ise işletmeler daha farklı bilgi edinme yollarına başvurabilir. Sözgelimi, ürün dizilerini tamamlayıcı nitelikteki ürünler için tercih edilen dağıtım kanalları ve araçlar ya da rakiplerin ürün ve hizmetleri için kullandıkları araçlar işletmelere bu tür eksiklikleri görece ortadan kaldıracabilecek bilgiler sağlayabilirler. Bir diğer önemli bilgi kaynağı ise ülkelerin elçilikleri ya da konsolosluklarında ticari konularda yardım sağlamak üzere görevli kişilere başvurmaktır. Rakip olmayan işletmelerin yöneticileri de kimi zaman araçların belirlenmesinde faydalı bilgiler sağlayabilirler.

**Araçların Seçimi:** Potansiyel araçların belirlenmesinden sonraki aşama, çalışılacak araçların seçimidir. Bu aşamada işletmeler temelde potansiyel araçlar arasından kendi hedefleri ve ürünleri ile uyumlu araçların seçimi işlemine başlarlar. Araçların seçimi, ürünün niteliğine, beklenen satış hacmine ve mevcut risklere bağlı olarak yapılır. İşletme aracı seçerken, bilinen finansal riskler ve diğer risk faktörlerinin yanı sıra şu unsurları da göz önüne almalıdır (Bradley, 2004: 333):



- Kapsanan coğrafik alan ve pazar bölümleri - aracılar arasında bölge konusunda çatışmalar yaşanabilir,
- Halihazırda temsil edilen diğer işletmeler ve ürün yelpazesi - bunlar işletme açısından tamamlayıcı mı yoksa rakip mi ürünler midir,
- Hizmet verilen müşteriler ve kullanılan ticaret bağlantıları - bunların nitelikleri ve sayısı,
- Ürün bilgisi ve uygulama tecrübesi,
- Hizmet verme ve satış sonrası hizmet kapasitesi ve
- Ödenecek komisyonun oranı ve şekli ya da talep edilen marjlar.

Dağıtım kanalında yer alacak araçların seçiminde kapsadıkları coğrafik alan veya pazar bölümleri; temsil ettikleri diğer işletmeler ve ürün yelpazeleri; hizmet verdikleri müşteriler; ürün bilgileri ve uygulama tecrübeleri; hizmet kapasiteleri; ve bunlara ödenecek komisyon düzeyi dikkate alınır.

İşletmeler yukarıda sıralana ölçütleri temel alarak seçtikleri aracılar ile kesin olarak anlaşma yapmadan önce temasa geçerler. Bu temaslar kimi zaman yazılı şekilde gerçekleştirilir. Kimi zaman ise özellikle dış pazarlarda deneyimli pazarlama yöneticilerinin uyguladığı üzere, bu temaslar yüz yüze gerçekleştirilir. Taraflar karşılıklı olarak bir araya gelip hedefler, beklentiler, roller, zaman planı ve ödemeler üstünde tartışır. İşletmeler çalışacakları aracıları kesin olarak belirledikleri zaman iki taraf için de bağlayıcı olan bir sözleşme ortaya koyarlar. Yapılan sözleşme aksi açıkça belirtilmediği sürece, yasal uygulamalara bağlı olarak her iki tarafa da birtakım yasal haklar ve yükümlülükler getirir. Bu nedenle özellikle dış pazarlarda aracılarla dağıtım ilişkilerine girilmeden önce yasal destek alınması önerilmektedir.

**Aracıların Bağlılığının Sağlanması ve Motive Edilmesi:** İşletmeler çalışacakları araçların seçimini gerçekleştirip sözleşmelerin imzalanması, uzun süreli bir iş ilişkisinin başlangıcı olarak düşünülebilir. Bu ilişkinin, kısa dönemde kolaylıkla sonlandırılmayacağı gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda, güvene dayalı sağlıklı bir iş ilişkisi olarak devam ettirilmesinin önemi daha da anlaşılır hâle gelmektedir. Güven, sağlıklı bir kanal ilişkisinin vazgeçilmez koşuludur, ancak bunun yanında uluslararası pazarlamada kendine özgü sorunlar yaratan unsurlarından birisidir. Uluslararası pazarlama dağıtım kanallarında taraflar arasında bağlılık ve güven birbiriyle bağlantılıdır. Bağlılık, “bir ticaret ortağının, başka bir taraf ile kurmuş olduğu ilişkinin, bu ilişkiyi sürdürmek için azami çabanın gösterilmesini gerektirecek kadar önemli olduğuna inanması” olarak tanımlanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994: 23’ten aktaran Bradley, 2004:334). Araçların motive edilmesi dikkatle yaklaşılması gereken bir başka husustur. Gerçekleştirdikleri dağıtımın düzeyi ve tek tek araçların dağıtım sistemi içindeki önemi, işletmenin aracıları motive etmek için neler yapılabileceği açısından belirleyici konulardır. Nihayetinde satış hacminin artması ile aracıları motive etmek için yapılanlar arasında ciddi bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Cateora vd. (2007: 427) aracıları motive etmek için şunların yapılabileceğini ileri sürmektedir:

- *Finansal ödüller:* Araçların işletmenin ürünlerini temsil etmeye ve tutundurmaya devam etmesine yetecek ölçüde yüksek olmalıdır. Ödenen komisyon veya marjlar araçların beklentilerini karşılamalıdır, hatta bunlar araçların sundukları hizmetlere göre farklılaşabilir.
- *Psikolojik ödüller:* Araçlar da birer insan olduğu için, finansal ödüllerin yanı sıra psikolojik ödüllere de ihtiyaç duyarlar. Emeklerinin takdir edildiğini görmek, işletmenin periyodik bülteninde kendilerine yer verilmesi vb. psikolojik ödüllerle motivasyon sağlanabilir.
- *İşletmenin desteği:* İşletme araçlarla işin gidişatı, değişen koşullar, rakipler vb. hakkında düzenli şekilde iletişimde bulunması, motivasyonu güçlendirici hususlardır.
- *Kurumsal bağlar:* İşletme yukarıda sayılan motivasyon tekniklerinin yanı sıra araçlarla bağımlı güçlü tutmak için de çabalamalıdır.



**Uluslararası dağıtım kanallarındaki araçlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı şekilde nasıl sürdürülebileceğini tartışınız.**

## ULUSLARARASI DAĞITIM KANALLARINDAKİ ARACI TÜRLERİ

Uluslararası pazarlardaki dağıtım kanallarında pek çok farklı türde aracı faaliyet göstermektedir. Dış pazarlara açılmayı hedefleyen işletmelerin dağıtım kanalı tasarımında hangi tür araçlarla çalışacakları önem taşıyan bir konudur. Dağıtım kanallarında yer alan araçlar, ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılık gösterebilir de, en azından temel bazı aracı türlerini tanımlamak mümkündür. Ancak öncelikle işletmenin dış pazarlara açılırken dağıtımına kendi ülkesinde faaliyet gösteren araçlarla mı, yoksa hedeflediği dış pazarda faaliyet gösteren araçlarla mı başlayacağı önemlidir.

### Yerel Pazardaki Araçlar

Yerel pazardaki araçlar, işletmenin kendi ülke pazarında bulunan ve yerel bazlı pazarlama hizmetleri sunan araçlardır. İşletmeler yerel pazarlarındaki araçlar vasıtasıyla dağıtımına başlamayı tercih ettiklerinde, ürünlerinin dış pazarlardaki dağıtımını bu tür araçların bağlantılı olduğu kuruluşlar üzerinden gerçekleştirmeyi kabul etmiş olurlar. Yerel pazardaki araçlar, dış pazarlarda fazla deneyimi olmayan; dış pazarlarda dağıtım ilişkisi kurmaya yetecek finansal gücü ya da insan kaynağı bulunmayan ya da dış pazarlardaki dağıtım ilişkilerinin karmaşıklığı ile uğraşma yetkinliği olmayan işletmeler açısından avantajlı birer başlangıç noktası olarak görülebilir. Ancak bu durumda, ürünlerinin dağıtım üzerindeki kontrollerini neredeyse tamamen kaybetmiş olurlar. Yerel pazardaki araçlara şu tür kişiler ve kuruluşlar örnek gösterilebilir (Cateora ve Graham, 2007: 415-419):

- **Üretici işletmenin kendi perakende mağazaları:** Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren Benetton, Nike vb. markalar dış pazarlarda ürünlerini kendi perakende mağazaları ile nihai tüketicilere ulaştırırlar. Bu durumda işletmeler, dış pazarlardaki dağıtım faaliyetleri üzerinde tamamen kontrol sahibi olabilir.
- **Küresel perakendeciler:** Wal-Mart, Ikea, Toys “R” Us gibi çeşitli perakende zincirleri, faaliyetlerini küresel boyutlara taşımışlardır ve birden fazla ülke pazarına yüksek dağıtım maliyetine katlanmadan girmeyi tercih eden işletmeler için iyi birer seçenek oluştururlar. Öte yandan, işletmeleri kendi belirledikleri kurallara göre hareket etmeye zorlayabilirler.
- **İhracat şirketleri:** Büyüklükleri pek çok koşula göre değişen bu tür şirketler, ihracat hacmi yüksek olmayan ya da ihracat ile ilgili işlemleri yürütebilecek insan kaynağına sahip olmayan işletmelerin tercih ettiği aracı türüdür. Bu tür şirketler, ürünlerin sahipliğini tamamen ya da kısmen üstlenir; büyüklüklerine bağlı olarak pazar araştırması, tutundurma, diğer kanal üyelerine kredi verme gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerini üstlenebilirler. Böylelikle dış pazarlara açılmayı hedefleyen işletmeler minimum finansal ve insan kaynağı yatırımı ile dış pazarlara açılabilir. Ancak, genellikle sahipliklerini üstlendikleri ürünlerin satışını derhal gerçekleştirmek istedikleri için işletmenin istediği ölçüde derin bir dağıtım ağı sunamayabilirler.
- **Ticaret şirketleri:** Uluslararası pazarlarda en uzun zamandır faaliyet gösteren aracı türüdür. Çoğunlukla köklü ve itibarı yüksek olan bu şirketler ge-

lişmiş ülkelerde kurulmuş olup, dünya üzerindeki birçok ülkede şubeleri bulunmaktadır. Bu şirketler ürünlerin sahipliğini üzerlerine alır, bunların farklı ülke pazarlarına ulaştırılmasını sağlar ve her bir ülke pazarında dağıtımını gerçekleştirir.

- **Üretici işletmenin ihracat mümessili:** Bu tür aracılar, üretici işletmelere satış hizmeti sağlayan kişi ya da kuruluşlardır. İhracat mümessilleri, işletmenin ihracat departmanı gibi davranmaktan çok, bağlantılı oldukları birkaç ülke pazarına ürünleri ulaştıran, kısa dönemli ilişkilere odaklanmış, komisyon usulü çalışan araçlardır.
- **Yerel simsarlar:** Bu tür aracılar daha çok alıcılar ile satıcıları bir araya getirmek şeklinde bir işleve sahiptir. Buna bağlı olarak sınırlı sayıda üründe uzmanlaşmış simsarlar, aracı olarak satışını sağladıkları ürünler üzerinden komisyon usulü çalışırlar.
- **Dış satış kuruluşları:** Bu tür aracılar, dış pazarlarda kurulmuş, ihracatın yattığı satışa bağlı olarak vergi indrimi alan satış kuruluşlarıdır. Dış satış kuruluşları kendi adlarına ürünleri alıp satabilir veya komisyon usulü çalışan mümessiller gibi davranabilir.

## Dış Pazarlardaki Aracılar

Dağıtım faaliyetleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak isteyen işletmeler, genellikle hedefledikleri ülke pazarlarında faaliyet gösteren araçlarla çalışmayı tercih ederler. Böylelikle dış pazardaki araçlarla sürekli temas hâlinde olabilirler. Öte yandan, bu tür araçlarla çalışmak işletmenin kültür, dil, iletişim, fiziksel dağıtım vb. konulardaki sorunlarla da karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir. Dış pazarlardaki araçlara şu tür kişiler ve kuruluşlar örnek gösterilebilir (Cateora ve Graham, 2007: 421-423):

- **Üretici işletmenin temsilcileri:** Bu tür aracılar, işletmenin ürünlerinin bir bölgesel pazar ya da ülke pazarının tamamında dağıtım sorumluluğunu üstlenen mümessil araçlardır. Ürünlerinin dağıtımını üzerinde tam kontrole sahip olmak isteyen ancak bunu gerçekleştirecek satış gücü olmayan işletmeler genellikle bu araçlarla çalışmayı tercih eder.
- **Dağıtımçılar (Distribütörler):** Dağıtımçılar çoğunlukla tüccar araçlardır. Bunlar, bir ülke pazarının tamamında ya da belirli bir bölgesinde münhasır satış haklarına sahip olur ve üretici işletme ile yakın temas hâlinde çalışırlar. Diğer araçlar ile karşılaştırıldığında dağıtımçılar, tedarikçi işletmelere daha fazla bağımlı, daha çok uzun dönemli ilişkilere odaklanan yapılardır. Üretici işletmeler dağıtımçılar aracılığıyla dış pazarlarda fiyatlama, tutundurma ve hizmetler gibi konularda daha fazla kontrol sahibi olur.
- **Dış pazarlardaki simsarlar:** Bu tür aracılar, daha çok tüketim malları ve gıda ürünleri alanlarında faaliyet gösterirler. Sağladıkları en önemli avantaj olarak, müşterilerle sürekli iletişim hâlinde olmaları ve oldukça düşük maliyetle pazara ulaşabilme olanağı sunmaları gösterilebilir.
- **Bayiler:** Bayiler genellikle endüstriyel ürünler ve dayanıklı tüketim malları alanlarında faaliyet gösteren araçlardır. Bunlar, üretici işletmenin ürünlerinin doğrudan nihai kullanıcı ya da müşterilere satışını gerçekleştirirler. Üretici işletmeler ile yakın temas hâlinde çalışan bayiler, uzun dönemli ilişkiler kurarlar ve belirli bir bölgede ya da pazar bölümünde münhasır satış haklarına sahip olurlar.

Üretici işletmelerin temsilcileri, dağıtımçılar, dış pazarlardaki simsarlar, bayiler, ithalat mümessilleri ve toptancılar uluslararası dağıtım kanallarında yer alan ve işletmelerin hedefledikleri dış pazarlarda faaliyet gösteren başlıca araçlar arasında sayılabilir.

- **İthalat mümessilleri, toptancılar ve perakendeciler:** İthalat mümessilleri, ürünleri doğrudan üretici işletmelerden satın alır ve bunları toptancılara ve kimi durumlarda ise doğrudan perakendecilere satarlar. Bazı durumlarda büyük toptancılar ve perakendeciler doğrudan kendileri ithalat yapmaya başlarlar. Pek çok ülke pazarında toptancı-perakendeci kombinasyonu dağıtım kanallarındaki önemli bir aracı türü olarak ortaya çıkar.

## KÜRESEL PAZARLAMADA DAĞITIM KANALI YÖNETİMİ

Czinkota ve Ronkainen'in (2007: 434) ifade ettiği üzere, kanal ilişkileri ortak hedefleri olan iki ayrı tarafı bir araya getiren evlilikler gibi düşünülebilir. Böylesi bir ilişkinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için kanal üyelerinin her birinin beklentilerini açıkça ortaya koyması, iletişime açık olmaları ve diğer tarafların davranışlarındaki değişimler üzerine görüşlerini ifade etmeleri gereklidir. İlişki dağıtım ortaklığı hâline gelebilmesi için ilgili tüm tarafların bu ilişkiden istediklerini elde etmesi önemlidir. Uluslararası dağıtım kanalları gibi doğal olarak pek çok değişken içeren ve karmaşık olan bir ilişkiler ağında, iş birliğinin tesis edilmesi görece daha zordur. Zaman zaman sorunlar, hatta taraflar arasında çatışmalar yaşanması olasıdır. Ancak, bu tür dağıtım ilişkilerinin uzun dönemli olduğu dikkate alınarak kanal ilişkilerinin sağlıklı ve verimli biçimde sürdürülmesi mümkündür. Bu açıdan, dağıtım kanalında iş birliği, çatışma, güç, dağıtım kanalının performansının artırılması ve verimsiz kanal üyelerinin kanaldan çıkarılması konuları önem kazanmaktadır.

**Dağıtım Kanallarında İş birliği ve Çatışma:** Dağıtım kanalları, her biri bağımsız çok sayıda işletmeden oluştuğu için iş birliği, dağıtım kanalının etkin bir şekilde yönetilmesi açısından son derece önemlidir. Uluslararası pazarlamada farklı kültürler, iş yapma biçimleri ve yasal faktörler nedeniyle kanal iş birliği daha karmaşık bir hâl almaktadır. Öte yandan, uluslararası dağıtımdaki çok sayıda aşama nedeniyle iş birliği yapılması son derece önemlidir ancak bir o kadar da güç olabilmektedir. Bazı sektörlerde müşterilere etkin biçimde ulaşabilmek için pek çok farklı dağıtım düzeyi bulunmasını gerekmektedir. Bu tip uzun dağıtım kanallarında bir yandan iş birliği yapılırken diğer yandan da çatışma yaşanması olasılığı oldukça yüksektir. Bir kanal üyesi hedeflerine ulaşmasının bir başka üye tarafından engellendiğini düşündüğü zaman kanalda çatışmalar yaşanır. Üyenin yapması gerekenlerle ilgili performansının kısıtlanması ise hayal kırıklığına neden olur. Kanalda çatışma yaşanmasına yol açan üç faktör bulunmaktadır (Bradley, 2004: 342):

- Büyük üretici-ihracatçı işletmeler ile yurt dışındaki küçük perakendecilerin amaçlarının birbirine uygun olmaması,
- Pazar alanı ile ilgili olarak üretici işletmeler ile aracılar arasında yaşanan bölge çatışması ve
- Dağıtımın görevi ve bu görevin nasıl yerine getirileceği konusunda görüş uyumsuzluğu olması.

Son güçlük ise genellikle iletişimle ilgili teknik sorunlardan kaynaklanır. Dağıtım kanalındaki bazı çatışmalar çözülebilir ancak çok fazla sayıda çatışmayı çözmek oldukça zordur. Eğer yaşanan çatışma yıkıcı bir hâle dönüşüyorsa diğer bir deyişle çatışma yaşayan tarafların ya da genel olarak sistemin performansını engelleyen kötücül hamleler yapılıyorsa kısa vadede kanal hedeflerine ulaşılmış olsa bile, kanal sisteminin dağılması durumu söz konusu olabilir. Kötülük yapma eşiği aşılmadığı ve sistemin çıktısına zarar vermediği sürece, kanalda çatışma yaşanması oldukça olumlu bir etkiye sahiptir (Bradley, 2004: 341).

**Dağıtım Kanallarında Güç:** İşletmeler uluslararası pazarlara açılırken mevcut dağıtım kanallarında, gücün nerede yoğunlaştığını öğrenmesi ve zaman içinde ne-reye doğru yön değiştirdiğini takip etmesi önemli hususlardan birisidir. Bazı sektörlerde gücün belirli bir tür kanal üyesinde toplandığı bilinmektedir. Söz gelimi, giyim ve özellikle gıda sektöründe genel olarak perakendecilerin gücü ellerinde bulundurdukları kabul edilmektedir. Otomobil ve dayanıklı tüketim malları sektörlerinde ise üretici işletmeler önemli markalar yaratmışlardır ve görece daha büyük güce sahiptirler. Bunun yanı sıra, güç dengelerindeki değişimlerin stratejik etkileri de olabilmektedir. Örneğin, ürünler ve hizmetler ile ilgili olarak İnternet üzerinden elde edilen bilgiler gücün kullanıcılara ve tüketicilere geçmesine neden olmuştur. Gücün bu şekilde el değiştirdiğinin farkında olan uluslararası işletmeler ve aracılar, kanal ve ürünlerinin dağıtımını üzerinde etkili olacak ve bunları kontrol edecek güç stratejileri uygulamaktadır.

**Dağıtım Kanallarının Performansının Artırılması.** Dış pazar temsilcilerinin seçimi ve yönetilmesi bir olay değil, bir süreçtir. Mümessil ya da dağıtımçı bağımsız olarak faaliyet göstermesine rağmen yine de şirket ekibinin bir parçasıdır. İşletme sistemi içinde ise ortak durumundadırlar. Performansı takip etmek, temsilcilerle iyi ilişkiler kurmak ve ilgili tüm tarafların ekonomik koşulları iyileştirmenin yollarını aramak son derece önemlidir. Şirketin sürekli olarak mümessili ya da dağıtımçıyı teşvik etme yolları araması şarttır, aksi takdirde aradaki ilişki zayıflar. Firmanın araçlarını uluslararası anlamda izleyebilmesi ve kontrol edebilmesi, herhangi bir dağıtım stratejisinin kilit öneme sahip unsurlarındandır. Bununla birlikte, şirket bir mümessil ya da dağıtımçı belirlediği zaman, istenen görevleri yerine getirmeleri için bu kişi ya da kuruluşları desteklemelidir. Araçları desteklemenin pek çok yolu vardır, bunlar arasından şirketin baş vurabileceği en önemli yöntemler şunlardır:

- Yerel dilde yazılmış satış ve tutundurma materyalleri sağlamak,
- Mümessil ya da dağıtımçıyı düzenli olarak ziyaret etmek ve müşterileri araçlarla birlikte ziyaret etmek,
- Mümessilleri/dağıtımçıları düzenli olarak şirket tesislerine davet etmek,
- Fiyat yapısının gerçek anlamıyla bir finansal teşvik sunmasını sağlamak ve ürünler, pazarlar ve şirket gelişmeleriyle ilgili güncel bilgiler vermek.

**Verimsiz Kanal Üyelerinin Dağıtım Kanalından Çıkarılması:** Dağıtım kanalında yer alan araçlar belirlenen kanal standartlarının altında performans gösteriyorsa ya da pazarda işletmenin dağıtım sistemini yeniden yapılandırmasını gerektirecek ölçüde önemli değişimler yaşıyorsa dağıtım kanalında yer alan bazı araçlarla ilişkilerin sona erdirilmesi söz konusu olabilir. Ancak kimi durumlarda araçlarla yapılan anlaşmalar kanal ilişkisinin sonlandırılmasını zorlaştırabilir. Böyle durumlarda, kanal ilişkisini sona erdirmeyi gerektiren koşullar açıkça ortaya konmalıdır. Daha da önemlisi, dağıtım kanalı tasarımı aşamasında araçlarla yapılacak anlaşmalar için mutlaka yasal destek alınıp, işletmenin pazarlama hedefleri ve kandan beklentileri açık ve net şekilde anlaşmanın maddeleri arasına eklenmelidir. Böylece herhangi bir aracının kandan çıkarılması söz konusu olduğunda, işletme beklenmeyen sorunlarla karşı karşıya kalmamalıdır.

## İNTERNETİN DAĞITIM KANALLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından İnternet, araçlarla iş yapma yoluyla yabancı dağıtım kanalları ile dikey bütünleşmeye karşı bir alternatif

sunmaktadır. Pek çok işletme İnternet katalogları, ilan tahtaları vb. araçlar aracılığıyla müşterilerine ulaşabilmekte ve müşterileri için küresel düzeyde arama ve satın alma imkânı sağlamaktadır. Hatta gün geçtikçe daha fazla işletme, müşterilerine doğrudan ulaşmak ve hâlihazırda araçlar tarafından gerçekleştirilen işlemleri kendileri gerçekleştirmek amacıyla İnternet kullanmaktadır.

Elektronik ticaret, çeşitli pazarlardaki alıcı ve satıcıların ürünler, hizmetler ve fiyatlar ile ilgili bilgi alışverişi yapmasına, alıcıların istedikleri ürünleri dünyanın istedikleri köşesinde alabilmelerine olanak sağlamaktadır. Küresel pazarlarda geleneksel olarak araçlar genellikle bilgi toplamak, güvene dayalı ilişkiler sunmak, pazarın bütünlüğünü korumak, tedarikçilerle müşterileri bir araya getirmek ve tedarikçilere pazarlama bilgisi sunmak gibi roller üstlenmektedir. Çok sayıda ürün ve seyrek alımlarla karakterize edilen tüketici pazarlarında araçların oynadığı rol daha da önemlidir. E-ticarette gözlenen artış, araçların devreden çıkmasını gerektiriyor gibi görünmekle birlikte, küresel pazarlar düşünüldüğünde özellikle geleneksel fiziki pazarlarda hâlâ aracılık hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan, artan İnternet kullanımı, küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından önemli sonuçlar doğurmakta ve ciddi fırsatlar sunmaktadır. İnternet, bir bilgi kaynağı olarak müşteriler tarafından olumlu karşılanmıştır. Fiziki teslimat kanalı olarak kabul görme düzeyi de olağanüstü bir hızla artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yeni bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamaları; farklı ülke ve kültürlerdeki müşterileri yönetebilmeleri gerektiği görülmektedir.

İnternet'e giriş engellerinin az olması, uluslararası işletmeler açısından hem caziptir, hem de sınırlayıcıdır. Herhangi bir küçük işletme İnternet'te bir web sayfası açabilir, ancak esas sorun tarama yapanlar tarafından fark edilebilmektir. İnsanlar ilk önce gerçek dünyadan tanıdıkları markaları arama eğiliminde olduğu için, bu durum büyük markalara avantaj sağlamaktadır. Bu tür markalar web sayfalarını daha geleneksel mecralarda tanıtmakta oldukça uzadırlar. Ancak, her geçen gün sadece e-ticaret yapan ya da geleneksel uğraşlarının yanı sıra etkileşimli medya ve İnternet'i de müşterilerine ulaşmak için kullanan işletme sayısı artmaktadır. Bu durum da işletmelerin özellikle İnternet kullanımı ve İnternet'ten satın alma yapan tüketici yüksek olan ülkelerde dağıtım maliyetlerini düşürmeye ve kimi araçları devre dışı kalmasına neden olmaya başlamıştır.

Bununla birlikte, uluslararası pazarlar söz konusu olduğunda İnternet'in aracı olarak rolü ve genel olarak e-ticaret açısından yine daha karmaşık bir durum ortaya çıkmaktadır. Söz gelimi, dünyanın her yanından alışveriş etmek isteyen sanal müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kültürel ve özellikle dil düzenlemeleri yapılması gerekmektedir. Bu da e-ticaretin gerçekleştiği web sayfalarının kültür ve dil açısından adaptasyonunu beraberinde getirmektedir. Bunun yanında, sanal ortamda satın alınan ürünlerin farklı ülke pazarlarındaki müşterilere ulaştırılabilmesi için yerel teslimat bağlantıları kurulması, hatta dünyanın çeşitli bölgelerinde depolama tesisleri kurulması gerekebilmektedir. Müşterilerin satın aldıkları ürünler için sorunsuz olarak ödeme yapabilmeleri için yerel para birimi üzerinden ödeme kabul eden güvenli ödeme bağlantıları geliştirilmesi bir başka zorunluluktur. Ayrıca, hem dağıtım maliyetlerini düşürecek hem de işletmeye çeşitli sıkıntılar yaratan kanal ilişkilerinden uzak tutacak e-ticaret girişimlerinin başarılı olabilmesi için işletmelerin e-ticaret portallarını veya web sitelerini tanıtmaları ve müşterilerini buradan alışveriş yapmaya teşvik etmeleri de gerekmektedir.

## Özet



*Küresel pazarlardaki dağıtım kanallarının ulusal pazarlardan farklı yönlerini anlamak.*

Uluslararası pazarlarda dağıtım kanallarını yerel dağıtım kanallarından farklılaştıran pek çok değişken bulunmaktadır. Bunların başında, ekonomik koşullara ve kültüre bağlı olarak farklı ülkelerde hedef pazarı oluşturan müşterilerin farklı beklenti ve isteklere sahip olması gelmektedir. Dolayısıyla farklı stratejilerin oluşturulması gerekir. Bir diğer önemli faktör ise, farklı ülke pazarlarında kültürün ve müşterilerin taleplerine göre değişik biçimlerde şekillenmiş ve kendilerine özgü nitelikleri bulunan dağıtım kanalı yapıları ve araçlarının gözlenmesidir. Ülke pazarlarının özellikleri, mevcut rekabet koşulları, gelenekleri ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri, dağıtım ilişkilerini de etkilemektedir. Buna bağlı olarak da, yurtiçi pazarda veya herhangi bir dış pazarda başarılı şekilde sürdürülen dağıtım ilişkilerinin her dış pazarda geçerli olmayabileceği unutulmalıdır.



*İşletmelerin küresel dağıtım stratejisi geliştirirken dikkate alması gereken etkenleri ayırt etmek.*

Uluslararası pazarlamada farklı ülke pazarlarındaki dağıtım yapıları ve dağıtım ilişkileri üzerine genellemeler yapmak oldukça zor olmasına karşın, işletmeler dış pazarlarda dağıtım stratejisi geliştirirken; aracı kuruluşların sunduğu hizmetleri, kanalın taşıdığı ürün dizisinin derinliğini, dağıtım kanalı oluşturmak veya dahil olmak için katlanılması gereken maliyetler ve araçlara ödemesi gereken kâr marjlarını, kanalda yer alan aracı sayısına bağlı olarak değişen kanal uzunluğunu; kanalın işletmenin hedeflediği bölgelere ya da pazar bölümlerine ulaşmak açısından kapsamını, kendisi için pazara giriş engeli oluşturabilecek kanal sistemleri ve ilişkilerini, kanal üyelerinin stok tutma istekliliğini; olası dağıtım kanalı seçeneklerindeki güç ve rekabet koşullarını, hedeflenen pazardaki perakendecilik kalıplarını ve olası kanal üyelerinin değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olup olmadığını dikkate almalıdır.



*Küresel pazarlarda işletmelerin dağıtım kanalı üyelerini nasıl seçtiğini açıklamak.*

Uluslararası pazarlarda araçların seçimi, esas olarak ürünün niteliğine, beklenen satış hacmine ve mevcut risklere bağlı olarak yapılır. Bunların yanı sıra, işletmeler aracı seçerken; araçların kapsadığı coğrafik alan veya pazar bölümlerini, temsil ettiği diğer işletmeleri ve ürün yelpazelerini, hizmet verdiği müşterileri ve kullandıkları ticari bağlantıları, işletmenin ürünlerine ilişkin bilgi düzeylerini ve uygulama tecrübelerini, hizmet verme ve satış sonrası hizmet kapasitelerini, ve araçlara ödenecek komisyonların oranı ve şekli ya da araçlar tarafından talep edilen marjları göz önünde bulundurmalıdır.



*Küresel pazarlarda işletmelerin dağıtım kanalını nasıl yönetebilecekleri açıklamak.*

Uluslararası pazarlarda dağıtım kanalı ilişkilerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütülmesi başarılı kanal yönetimine bağlıdır. Bunun için kanal üyelerinin en baştan itibaren beklentilerini açıkça ortaya koyması, iletişime açık olmaları ve diğer tarafların davranışlarındaki değişimler üzerine görüşlerini ifade etmeleri gereklidir. Uluslararası dağıtım kanalları gibi pek çok değişken içeren ve karmaşık olan bir ilişkiler ağında, işbirliğinin tesis edilmesi görece daha zordur. Zaman zaman sorunlar, hatta taraflar arasında çatışmalar yaşanması olasıdır. Ancak, bu tür dağıtım ilişkilerinin uzun dönemli olduğu dikkate alınarak bu tür sorunların üstesinden gelinebilir. Bu açıdan, dağıtım kanalında işbirliği, güç, çatışma, dağıtım kanalının performansının artırılması ve verimsiz kanal üyelerinin kanaldan çıkarılması konuları önem kazanmaktadır.

## Kendimizi Sınyalım

1. Küresel pazarlamada dağıtım kanalları ile ilgili kararlar alınırken aşağıdaki faktörlerden hangisi dikkate **alınmaz**?
  - a. Hedef ülke pazarının ekonomik koşulları
  - b. Hedef ülke pazarının kültürü
  - c. Hedef ülke pazarındaki tüketicilerin istekleri ve tercihleri
  - d. Hedef ülke pazarındaki rekabet koşulları
  - e. Hedef ülke pazarındaki üretim teknolojileri
2. Büyük iş makineleri üreten bir işletme, dış pazarlara açılmaya karar verdiğinde hangi dağıtım politikasını tercih etmesi daha doğru olur?
  - a. Yoğun dağıtım politikası
  - b. İtme politikası
  - c. Seçimli dağıtım politikası
  - d. Sınırlı dağıtım politikası
  - e. Çekme politikası
3. Uluslararası dağıtım kanallarında kanalda yer alan aracı sayısı ve bunların birbirleriyle ilişkileri incelenecek dağıtım yapısı ölçütlerinden hangisini ifade eder?
  - a. Aracı hizmetleri
  - b. Derinlik
  - c. Uzunluk
  - d. Kapsam
  - e. Güç ve rekabet
4. Aşağıdaki hususlardan hangisi uluslararası dağıtım kanalı tasarımının önemini **yanıtmamaktadır**?
  - a. Rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabet avantajı sağlaması
  - b. İşletmenin üretim faaliyetlerini etkilemesi
  - c. Nihai tüketici ya da kullanıcıların ödeyeceği fiyatı doğrudan etkilemesi
  - d. Uzun vadeli kararlar olması
  - e. Dağıtım maliyetlerinin azaltılması yoluyla karlılığı artırabilmesi
5. Dağıtım kanalı tasarımını etkileyen faktörler arasında yer alan husus aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Fiziksel dağıtım
  - b. Değişime gösterilen direnç
  - c. Devamlılık
  - d. Perakendecilik kalıpları
  - e. Pazara giriş engelleri
6. İşletmelerin dış pazarlardaki dağıtım faaliyetleri üzerinde söz sahibi olma isteği hangi kavramla açıklanabilir?
  - a. Dağıtım kanalının kapsamı
  - b. Dağıtım kanalındaki iletişim
  - c. Dağıtım kanalının devamlılığı
  - d. Dağıtım kanalının maliyeti
  - e. Dağıtım kanalının kontrolü
7. Aşağıdakilerden hangisi araçların uluslararası dağıtım kanallarının işleyişi açısından üstlendikleri roller arasında **sayılmaz**?
  - a. İşletmenin uluslararası pazarlama hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak
  - b. Alıcı taleplerini toplamak
  - c. Ürün bulunurluğunu koordine etmek
  - d. Pazar işlemlerinin maliyetini azaltmak
  - e. Farklı ülkelerdeki alıcıları ve satıcıları bir araya getirmek
8. Uluslararası pazarlarda aracı seçiminde dikkate alınması gerekmeyen faktör aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Kapsadıkları coğrafik alan ve pazar bölümleri
  - b. Hizmet verdikleri müşteriler
  - c. Dağıtıma konu olan ürünler hakkındaki bilgi düzeyleri
  - d. Dağıtım faaliyetleri üzerindeki kontrolleri
  - e. Hizmetleri karşılığında ödenecek komisyonlar
9. Aşağıdakilerden hangisi dış pazarlardaki aracı türlerinden birisidir?
  - a. İhracat şirketleri
  - b. Dağıtımcılar
  - c. Dış satış kuruluşları
  - d. İhracat mümessilleri
  - e. Yerel simsarlar
10. Aşağıdaki hususlardan hangisi uluslararası pazarlamada dağıtım kanalı yönetimi açısından önem taşıyan konulardan birisi **değildir**?
  - a. Dağıtım kanalında işbirliği
  - b. Dağıtım kanalında güç
  - c. Dağıtım kanalının uzunluğu
  - d. Dağıtım kanalında çatışma
  - e. Dağıtım kanalının performansı



## Yaşamın İçinden



### Vestel Dış Ticaret

Televizyondan dijital kutulara, buzdolabından pişirici cihazlara kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip olan Vestel Dış Ticaret, Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya ve Vestel Dijital'in ürünlerinin yurtdışı pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütüyor. Son 13 yıldır elektronik sektöründe Türkiye'nin ihracat şampiyonu olan Vestel Dış Ticaret, Türkiye'nin toplam ihracatının %3'ünü tek başına gerçekleştiriyor. Vestel Dış Ticaret, uluslararası pazarlama ve satış faaliyetlerini Fransa, Almanya, İspanya, İngiltere, Hollanda, İtalya, Finlandiya, Rusya ve Romanya'daki yurt dışı ofisleri ve yerel satış ve dağıtım ağı aracılığı ile gerçekleştiriyor. Yeni pazarlara hızlı penetrasyon sağlayabilen Vestel Dış Ticaret, her yıl gelişmekte olan yeni pazarlara açılıyor ve dış satışın toplam satış içerisindeki payını artırıyor.

### Vestel Holland BV

Grubun ilk iştirakidir olan ve 1995 yılından beri Hollanda'nın Rotterdam kentinde faaliyetlerini sürdüren Vestel Holland, Vestel'in uluslararası ticaretinin koordinasyonunda ve lojistik destek sağlanmasında çok önemli role sahiptir.

### Vestel Germany

Vestel ürünlerinin Almanya, Avusturya ve İsviçre'de satışı konusunda faaliyet göstermek üzere 1995 yılında VesegGmbH ismiyle kurulan şirketin ismi 2007 yılında Vestel - Germany olarak değişmiştir.

### Vestel France SA

1996 yılında Vestel ürünlerinin Avrupa'da pazarlaması amacıyla kurulan şirketlerden biri olan Vestel France, başta Fransa olmak üzere, Belçika, Martinik, Reunion Adaları ve Guadalupe bölgelerinde de faaliyetlerini yürütüyor.

### Vestel Iberia

1998 yılında kurulan Vestel Iberia, İspanya ve Portekiz'deki pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütüyor. Sahip olduğu rekabet üstünlüğü ile Iberia pazarında yerini sağlamlaştırmıştır.

### Vestel Italy SRL

2001 yılında İtalya'da kurulan ve İtalya pazarında satış ve pazarlama faaliyetlerini sürdüren Vestel Italy, İtalya pazarında TV satışlarında %26'lık pay sahip.

### Vestel Trade

2003 yılında Moskova'da kurulan Vestel Trade Vestel Grubu'nun Rusya Federasyonu'ndaki satış ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştiriyor.

### Vestel UK Ltd.

2003 yılından bu yana Vestel'in İngiltere pazarındaki pazarlama ve satış faaliyetlerini sürdüren Vestel UK, yerel firma organizasyonu sayesinde, depo teslimi ve servis dâhil hizmet vererek Vestel ürünlerinin İngiliz pazarındaki rekabetçi konumunu pekiştiriyor.

### Vestel Electronica SRL

2004 yılında faaliyete geçen ve Vestel ürünlerinin Romanya'da pazarlanma ve satışını yürütmek amacıyla kurulan Vestel Romania, AB'ye girme sürecinde bulunan Romanya'nın değişen yapısına paralel olarak, bir yandan OEM ürünlerin satışı ile ilgili çalışmalar yürütüyor; diğer taraftan Vestel markalı ürünlerin piyasaya sunulması hazırlıklarını yapıyor.

### Vestel Scandinavia

2006 yılında Vestel'in İskandinav ülkelerinde Finlux markalı ürünlerinin pazarlama ve satış faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla Finlandiya'da kurulan şirket, 2007 yılı itibarı ile Finlandiya TV pazarında %9 'luk pazar payı elde etti.

### UTS

2006 yılında Slovakya'da kurulan şirket, ihraç edilen tüm Vestel ürünlerinin satış sonrası servis ve teknik desteğinden sorumlu bulunuyor.

### Vestel Emerging Markets

2006 yılında kurulan şirket, CIS, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgelerindeki Vestel markalı ürünlerin satış ve pazarlamasından sorumlu bulunuyor. 2008 Ekim ayı itibarıyla organizasyonun faaliyet gösterdiği ülkeler CIS bölgesinde Gürcistan, Azerbaycan, Kazakistan, Özbekistan, Kırgızistan, Ermenistan, Türkmenistan, Kıbrıs, Orta Doğu bölgesinde ise Suriye, Fas, Irak ve Libya'dır.

**Kaynak:** Vestel Dış Ticaret web sayfasından uyarlanmıştır, <http://www.vestel.com.tr/vsg/Default.aspx?se-cID=70> (Erişim Tarihi: 15.04.2012)



## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtım Kanallarının Yapısı” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtım Politikaları” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtım Yapıları ve İlişkileri” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtım Kanalı Tasarımı” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtım Kanalı Tasarımı” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtım Kanalı Tasarımı” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtımda Yer Alacak Aracıların Seçimi” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Dağıtımda Yer Alacak Aracıların Seçimi” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Uluslararası Dağıtım Kanallarındaki Aracı Türleri” başlığını tekrar gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlamada Dağıtım Kanalı Yönetimi” başlığını tekrar gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Küresel pazarlamada dağıtım stratejilerinin oluşturulmasında dikkate alınması gereken çok sayıdaki dağıtım ilişkisi nedeniyle daha fazla sayıda ve daha çok katmanlı pek çok değişkenin dikkate alınması gerekir. Buna neden olan faktörlerin başında, ekonomik koşullara ve kültüre bağlı olarak farklı ülkelerde hedef pazarı oluşturan müşteriler, satın alacakları ürünleri ve hizmetleri elde etmek için tercih ettikleri araçlar ve satış noktaları değişmektedir. Ayrıca, farklı ülke pazarlarında kültürün ve müşterilerin taleplerine göre değişik biçimlerde şekillenmiş ve kendilerine özgü nitelikleri bulunan dağıtım kanalı yapılarının gözlenir. Bu nedenle bir dış pazarda başarıyla uygulanan dağıtım stratejileri her dış pazarda geçerli olmayabilir.

### Sıra Sizde 2

Küresel pazarlarda işletmeler ürünlerinin niteliklerine ve işletme hedeflerine bağlı olarak dağıtım stratejisi olarak Yoğun Dağıtım, Seçimli Dağıtım ya da Sınırlı Dağıtım seçeneklerinden birisini tercih edebilirler. Çamaşır deterjanı, çikolata, çay, bisküvi, ev temizlik deterjanları ve şampuanlar gibi hızlı tüketilen tüketici ürünleri için genellikle yoğun dağıtım tercih edilir. Giyim eşyaları ya da fotoğraf makinesi ve cep telefonu gibi teknolojik ürünler için işletmeler çoğunlukla seçimli dağıtım tercih etmektedir. Özellikle yüksek teknoloji, pahalı ve sıklıkla değiştirilmeyen endüstriyel ürün üreticileri ise belirli anlaşmalara bağlı olarak iş yaptıkları dağıtım-cılar veya distribütörler aracılığıyla sınırlı dağıtım politikasını uygulamayı tercih eder.

### Sıra Sizde 3

Uluslararası dağıtım kanalları tasarımında işletme müşteri özelliklerini, kültür ve bununla ilişkili faktörleri ve rekabet koşullarını kontrol edemez. Çünkü bu faktörler işletmenin dış çevresiyle ilişkili olup, müdahale edemediği hususlardan oluşmaktadır. Öte yandan, doğrudan kendisinin karar verici konumunda olduğu işletme hedefleri, dağıtım kanalının karakteri, sermaye gereklilikleri, maliyeti, kapsamı, devamlılığı, dağıtım kanalı üzerindeki kontrolü ve dağıtım kanalının yaratacağı bilgi akışı ve karşılıklı iletişim işletmenin dağıtım kanalı tasarımında kontrol edebileceği faktörler olarak gösterilebilir.

### Sıra Sizde 4

Uluslararası dağıtım kanallarındaki araçlarla kurulan ilişkileri sağlıklı şekilde sürdürmenin temel koşullarından birisi, bu ilişkileri güvene dayalı birer bağlılık olarak kabul etmektir. İlişkileri sağlıklı bir biçimde sürdürmenin diğer koşulu ise araçları doğru araçlarla motive etmektir. Araçları ilişkiyi sürdürmek açısından motive etmek için finansal ve psikolojik ödüllere başvurmak, işletme desteği sunmak ve kurumsal bağlar inşa etmektir.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Albaum G., Duerr, E. ve Strandskov, J. (2005). **International Marketing and Export Management**, 5. Basım, Financial Times/PrenticeHall, Harlow.
- Akat, Ömer. (2008). **Uluslararası Pazarlama Karması ve yönetimi**, Gözden geçirilmiş 6. Basım, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Altınbaşak, İpek vd. (2008). **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bradley, Frank. (2004). **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, Türkçesi İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Cateora Philip R. ve Graham, John L. (2007). **International Marketing**, 13. Basım, McGraw-Hill, Boston.
- Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A. (2007). **International Marketing**, 8. Basım, Thomson/Southwestern, Mason.
- Doğan, Hulusi. (2005). **İhracat Pazarlaması ve İşlemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Keegan Warren J. ve Schlegelmilch, Bodo B. (2001). **Global Marketing Management: a European Perspective**, Financial Times/PrenticeHall, Harlow.
- Kozlu, Cem M. (2007). **Uluslararası Pazarlama: ilker ve uygulamalar**, 9. Basım, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Timur, N. ve Özmen, A. (2009). **Stratejik Küresel Pazarlama**, Eflatun Yayınevi, Ankara.

# 8

## Amaçlarımız

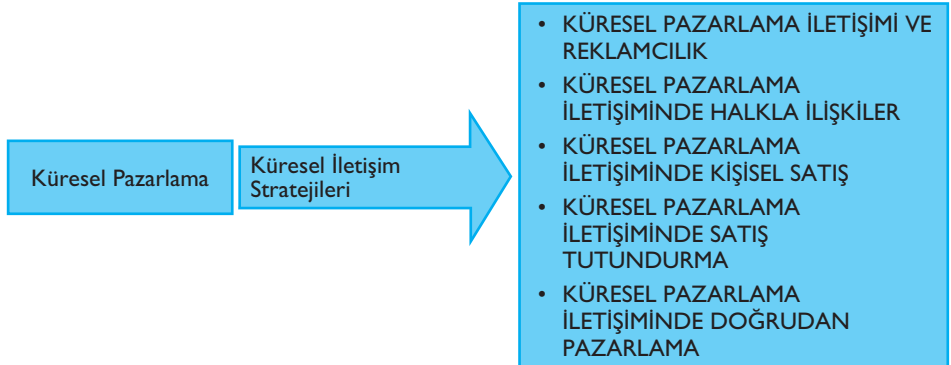
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Küresel pazarlarda iletişim sürecini etkileyen faktörleri açıklayabilecek,
- Küresel reklam stratejileri üzerinde etkili olan yerel pazar koşullarını tanımlayabilecek,
- Küresel pazarlarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemini ve kapsamını anlayabilecek,
- Küresel pazarlama iletişimde kişisel satış önemini açıklayabilecek,
- Küresel satış tutundurma faaliyetlerinin avantajlarını açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Kültürel Farklılıklar
- Reklamlarda Standartlaştırma ve Uyumlaştırma Stratejileri
- Sponsorluk
- Küresel Satış Gücü Yönetimi
- Satış Tutundurma
- Doğrudan Pazarlama

## İçindekiler



# Küresel İletişim Stratejileri

## KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE REKLAMCILIK

Pazarlama iletişimi, diğer bir deyişle pazarlama karmasının tutundurma elemanı, bilgilendirme, farkındalık yaratma, açıklama yapma, ikna etme ile tutumlar ve satın alma davranışlarını etkileme amaçları doğrultusunda işletmeler tarafından kullanılan tüm iletişim biçimlerini içeren geniş bir kavramdır. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış tutundurma pazarlama iletişiminin temel araçlarını oluşturmakla birlikte son yıllarda artan önemlerine bağlı olarak doğrudan satış, sponsorluk ve ticari fuarlar gibi diğer tutundurma faaliyetleri de pazarlama iletişimi araçları arasında yerlerini almışlardır. Tüm pazarlama iletişimi faaliyetlerinin temel amacı, pazar sunumunun, ürünün ya da hizmetin sağladığı faydaları ve değeri müşterilere anlatmaktır. Yukarıda sözü edilen tüm iletişim araçları, küresel pazarlama iletişimi kapsamında, aynı yerel pazarlarda olduğu gibi tek başlarına ya da farklı düzeylerde hep birlikte kullanılabilir. Küresel pazarlama çerçevesinde pazarlama iletişimi stratejileri ve programlarının uygulandığı pazar çevresi koşulları ülkeden ülkeye önemli değişiklikler göstermektedir. Hatta ülke pazarlarında müşterilere ulaşmak için ihtiyaç duyulan iletişim kanallarının eksikliği ya da sınırlılığı, işletmelerin ülke pazarlarına giriş kararlarını dâhi etkileyebilmektedir. Bunlara bağlı olarak özellikle çokuluslu işletmeler, farklı ülkelerde pazarlama iletişimi programlarını etkili biçimde uygulayabilmek için *bütünleşik pazarlama iletişimi* yaklaşımını tercih etmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi kapsamında iletişim araçları ve mesajlar arasındaki koordinasyon ve sinerji ön plana çıkmakta, işletmelerin her bir iletişim faaliyeti ile iletildiği mesajlarda bir tutarlılık ve bütünlük olması gözetilmektedir. Bu ünite, önce reklam olmak üzere pazarlama iletişimi araçları tanıtılacak ve kapsamaları açıklanacaktır.

Reklam, "*herhangi bir ürünün, hizmetin ya da fikrin bedeli ödenerek ve bedelin kim tarafından ödendiği anlaşılacak şekilde yapılan ve kişisel satışın dışında kalan tanıtım faaliyetleri*" olarak tanımlanabilir (Odabaşı ve Oyman, 2002; 98). Bazı reklamlar yalnızca belirli bir ülke ya da bölgedeki tüketicilere yönelik olarak hazırlanır. Küresel pazarlama kapsamında, kimi reklamlar birden fazla ülke pazarında ya da Latin Amerika gibi çeşitli özellikler bakımından birbirine benzer ülkelerden oluşan bölgelerde kullanılmak üzere hazırlanabilir. Diğer durumlarda ise küresel olarak tüm dünya pazarlarında kullanılacak reklamlar tasarlanır. Küresel reklamlar; sanat tasarımı, kopya, başlık, kullanılan resimler veya fotoğraflar ve diğer reklam unsurları açısından tüm dünyada kullanılmaya uygun

şekilde hazırlanan reklamlar olarak tanımlanabilir (Keegan ve Green, 2003; 523). Küresel işletmeler ya da çok uluslu işletmeler tek bir ülke pazarına yönelik reklamlar kullandıkları gibi bölgesel veya küresel çerçevede reklam kampanyalarından da yararlanmaktadır.

Küresel çapta faaliyet gösteren işletmeler, başarılı olmuş yerel bir reklam kampanyasını tüm dünyada kullanılacak bir reklam kampanyasına dönüştürme becerisine sahip olurlar. Ancak bu kampanya dönüştürme süreci, işletmenin ürünü için gerçekten küresel bir pazar bulunup bulunmadığı sorusuna cevap bulmasını gerektirir. Diğer bir deyişle, küresel bir reklam kampanyası hazırlığı, işletmenin küresel bir pazarlama stratejisi geliştirmesi açısından ilk adımı atması olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında, reklamlar ürüne ya da markaya psikolojik değer katma çabasıyla hazırlanmış oldukları için özellikle tüketici ürünleri pazarlarında diğer iletişim araçlarına kıyasla daha önemli bir rol oynarlar. Sık satın alınan, görece düşük maliyetli tüketici ürünleri, üreticileri tüketicilerin zihinlerindeki yerlerini korumak ve kendilerini hatırlatmak için daha fazla reklam desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu duruma bağlı olarak da en büyük küresel reklam verenler tüketici ürünleri üreticileridir.

Cateora ve Graham'ın (2007; 471) ifade ettiği üzere, 2000'li yılların başında küresel ekonomideki yavaşlama ile birlikte reklam harcamalarında da bir azalma gözlenmeye başlamıştır. Bu dönemde küresel reklamcılık sektörü önemli bir yeniden yapılanma süreci içine girmiş, 2008 yılında başlayan küresel mali reklamcılık sektörünü de ciddi biçimde etkilemiştir. Ancak mali krizin etkilerinden sıyrılmayı başaran reklamcılık sektörü yine bir büyüme trendi içine girmiştir. Küresel reklamcılık sektörü 2010 yılında toplam 86,758.2 milyar Amerikan Doları gelir elde etmiş, 2006-2010 yılları arasında 2008 ve 2009 yıllarındaki düşüşe rağmen toplamda %1.9'luk bir büyüme kaydetmiştir (Datamonitor, 2010; 6).

**Tablo 8.1**  
Küresel Pazarlarda  
En Fazla Reklam  
Yapan Sektörler

**Kaynak:**  
Datamonitor, 2010,  
s. 11.

Sektör	2010 Harcaması (%)
Gıda, İçecek ve Kişisel Bakım, Sağlık	25,4
Perakendecilik	12,6
Medya ve Telekomünikasyon	11,6
Otomotiv	8,5
Finansal Hizmetler	6,9
Diğer	35,0
<b>Toplam</b>	<b>100,0</b>

Küresel reklam harcamaları içinde en büyük payı gıda, içecek, kişisel bakım ve sağlık ürünleri sektörü oluşturmaktadır (%25,4). 2010 yılı için sektörlere göre, küresel reklam harcamaları aynı zamanda dünyadaki en büyük 25 küresel reklamveren işletme sıralamasını etkilemektedir. Sıralama aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Sıra	Reklamveren	Genel Merkez	2010 Harcaması (milyar \$)	2009 yılına göre değişim (%)
1	Procter & Gamble	Cincinnati, ABD	11.43	+31.4
2	Unilever	London/Rotterdam, Hollanda	6.62	+8.0
3	L'Oréal	Clichy, Fransa	4.98	+10.9
4	General Motors	Detroit, ABD	3.59	+11.5
5	Nestlé	Vevey, İsviçre	3.19	+19.3
6	Toyota Motor	Toyota City, Japonya	2.86	+19.3
7	Coca-Cola	Atlanta, ABD	2.46	+4.3
8	Reckitt Benckiser	Berkshire, Birleşik Krallık	2.43	+8.5
9	Kraft Foods	Illinois, ABD	2.34	+11.1
10	Johnson & Johnson	New Jersey, ABD	2.32	-0.1
11	Mcdonald's	Illinois, ABD	2.32	+11.2
12	Volkswagen	Wolfsburg, Almanya	2.24	+14.0
13	Ford Motor	Michigan, ABD	2.14	+7.5
14	Sony	Tokyo, Japonya	2.04	+17.3
15	Mars Inc.	McLean, Va., ABD	1.99	+23.9
16	Fiat (Chrysler Group)	Torino, İtalya/Michigan, ABD	1.79	+32.2
17	Pfizer	New York, ABD	1.72	-5.5
18	Danone Groupe	Paris, Fransa	1.68	+4.7
19	Glaxosmithkline	Middlesex, Birleşik Krallık	1.61	-0.1
20	Pepsico	New York, ABD	1.59	+9.9
21	Comcast Corp.	Philadelphia, ABD	1.56	+3.9
22	Henkel	Düsseldorf, Almanya	1.53	+12.5
23	PSA Peugeot Citroen	Paris, Fransa	1.51	+8.5
24	Yum Brands	Louisville, Ky., ABD	1.51	+10.2
25	Nissan Motor	Yokohama, Japonya	1.50	+35.8

**Tablo 8.2**  
En Büyük 25  
Küresel  
Reklamveren  
İşletme

**Kaynak:** Mussey, 2012, s. 6-7'den uyarlanmıştır.

Bunların yanında, küresel reklam harcamaları içinde gelişen ve yükselen pazarların payı da artmaktadır. Söz gelimi, şu anda Çin en fazla reklam harcaması yapılan ikinci büyük pazar hâline gelmiştir (Mussey, 2012; 5).

### Küresel Reklamcılık Stratejileri ve Hedefleri

Pazarlama karması elemanları içinde ülke pazarlarına ait farklı kültürlerden en fazla pazarlama iletişimi ve en çok da reklam kararları etkilenmektedir. Öte yandan, küresel kitle reklamcılığı farklı ülke pazarlarında kültürel değişim yaratmak açısından en etkili araçlardan birisi konumundadır ve bu nedenle pek çok kurum tarafından da kuşkuyla karşılanmakta ve eleştirilmektedir (Cateora ve Graham, 2007; 471). Diğer bir deyişle, temelde tüketicilerin tutumlarını ve satın alma alışkanlıkla-

rı değiştirmek amacı taşıyan reklamlar, küresel pazarlamada hem ülke kültürlerinden etkilenmekte hem de ülke kültürlerinde çeşitli değişimlere yol açabilmektedir. Ülke pazarlarındaki tüketiciler ürünlere ve reklamlara kültürlerine, duygularına, değer sistemlerine, tutumlarına, inanışlarına ve algılamalarına bağlı olarak tepki vermektedir. Reklamın işlevi, tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları ve arzularını satın alınabilecek ürünler ve hizmetlere dönüştürmek olduğu için reklam tasarımında kullanılacak duygusal tepkiler, semboller ve ikna edici yaklaşımların ilgili ülke pazarlarının kültürel normları ile örtüşmesi gerekmektedir.

SIRA SİZDE



### Uluslararası reklamlarda hangi hususlara dikkat edilmelidir?

Bu açıdan bakıldığında, küresel pazarlama çerçevesinde uluslararası ya da küresel işletmeleri en çok zorlayan konulardan birisi, gerçekleştirdikleri uluslararası reklam kampanyaları ile farklı ülke pazarlarının özgün kültürel değerlerini örtüştürebilmektir. Bu nedenle, uluslararası reklam tasarımında uygulanabilecek temel yaklaşımın adımları şöyle sıralanabilir (Cateora ve Graham, 2007; 473):

1. Pazarlama araştırması gerçekleştirmek,
2. Pazarlama iletişiminin hedeflerini belirlemek,
3. Seçilen pazarlar için en etkili reklam mesajını geliştirmek,
4. Mesajı iletmek açısından etkili olacak mecraları belirlemek,
5. Kampanyanın bütçesini belirlemek,
6. Kampanyayı gerçekleştirmek,
7. Belirlenmiş hedefler doğrultusunda kampanyayı değerlendirmek,

Bu yedi adım içinde reklam mesajını geliştirmek en zorlu hususlardan birisidir.

## Küresel Reklamcılık ve İletişim Süreci

Yerel pazarlarda dahi zaman zaman sorunlar yaratabilen iletişim süreci, söz konusu uluslararası ya da küresel pazarlar olunca daha da karmaşıklaşan ve başarısız olma olasılığı daha da artan noktalardan birisi hâline gelmektedir.

Küresel pazarlamada iletişim birtakım nedenlere bağlı olarak doğru şekilde gerçekleşmez. Söz gelimi oluşturulan iletişim mesajı, mecra yetersizlikleri nedeniyle hedef kitleye ulaştırılamayabilir ya da mesaj hedef kitleye ulaştırılabilsede dahi alıcılar tarafından farklı kültürel yorumlamalar nedeniyle anlaşılabilir. Bir başka durumda ise mesaj doğru hedef kitleye ulaştırılır, hedef kitleyi oluşturan alıcılar mesajı doğru şekilde yorumlar ancak işletmenin hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını doğru şekilde değerlendirememesine bağlı olarak mesaj istenen etkiyi yaratmayabilir.

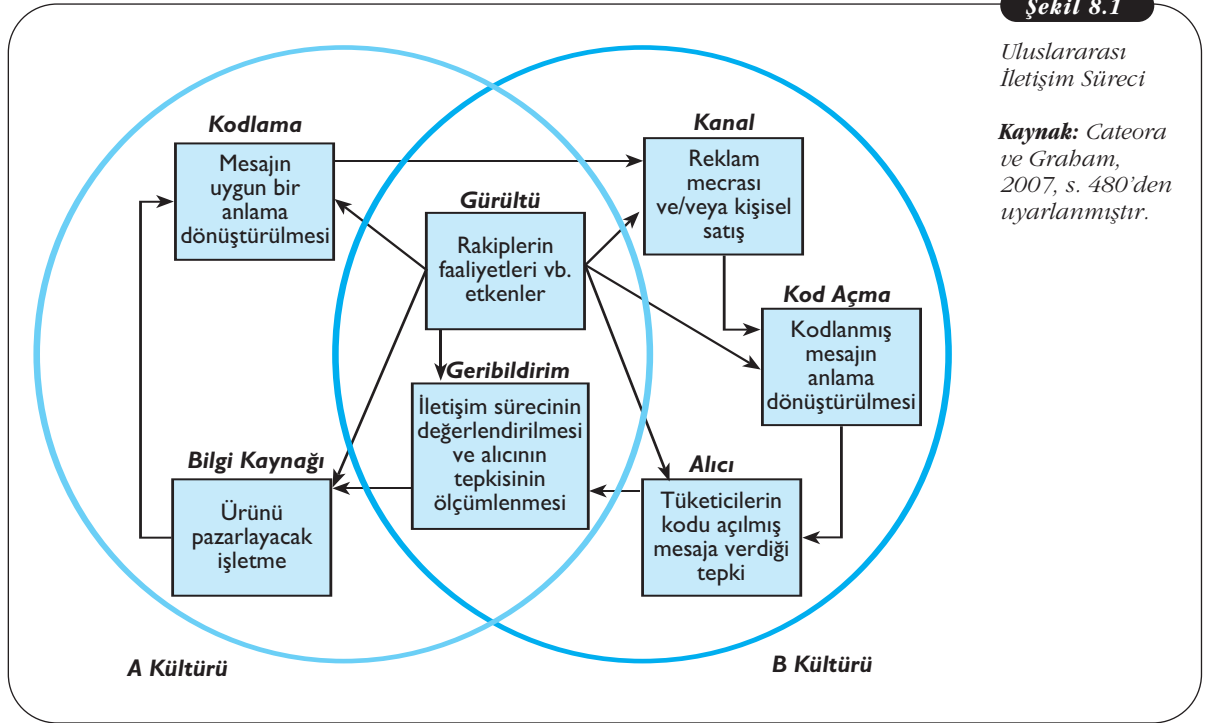
Dolayısıyla, uluslararası pazarlamada iletişim ve özellikle reklam stratejilerinin başarıya ulaşıp ulaşmaması pek çok faktörden etkilendiğini söylemek gereklidir. Bu nedenle, kontrol edilebilen faktörlerin göz ardı edilmemesi tutundurma faaliyetlerinin başarısı açısından oldukça önemlidir. Uluslararası ya da küresel pazarlarda iletişim sürecinin nasıl işlediği anlamak, farklı kültürlerin ve değerlerin şekillendiği küresel pazarlarda doğru tutundurma faaliyetlerinin hayata geçirilmesinde kilit noktalardan birisi hâline gelmektedir. Uluslararası iletişim sürecinin en genel haliyle Şekil 8.1'de gösterildiği biçimde işlediği düşünülebilir.



Şekil 8.1

Uluslararası  
İletişim Süreci

**Kaynak:** Cateora  
ve Graham,  
2007, s. 480'den  
uyarlanmıştır.



Bu şekildeki süreç şu aşamalardan oluşmaktadır (Cateora ve Graham, 2007; 479):

- 1. Bilgi Kaynağı:** Ürün mesajı iletmeyi planlayan uluslararası işletme
- 2. Kodlama:** Alıcıya iletilecek mesajın kaynak tarafından uygun ve etkili bir semboller bütününe dönüştürülmesi
- 3. Mesaj Kanalı:** Kodlanmış mesajı planlanan alıcılara ulaştıracak reklam mecrası ve/veya satış gücü
- 4. Kod Açma:** Bilgi kaynağı tarafından iletilen semboller bütünü alıcı tarafından yorumlanması
- 5. Alıcı:** Mesajın alması istenen tüketiciler ve bunların aldıkları mesaja karşılık verdikleri tepki
- 6. Geribildirim:** Alıcıdan tarafından alınan mesajın etkinliğine ilişkin olarak bilgi kaynağına iletilen bilgi
- 7. Gürültü:** İletişim sürecini etkileyen ve ilgi dağıtan, kontrol edilemeyen ve öngörülemeyen etkenler (sözgelimi, rakiplerin faaliyetleri).

İletişim süreci yerel pazarlarda dahi mesajı alıcılara gönderip istenen şekilde yorumlanması ve istenen etkiyi yaratması kadar basit değilken uluslararası pazarlarda süreci daha da karmaşıklaştıran faktörlerin sayısı artmaktadır. En başta Şekil 8.1'de gösterildiği üzere mesajın A kültüründe kodlanıp B kültüründeki tüketiciler tarafından yorumlanması ve buna karşılık tepki vermesi beklenmektedir. B kültürü, bu kültür içinde yetişmiş tüketicilerin değerleri, tutumları, düşünceleri, alışkanlıkları ve normları A kültüründeki işletme tarafından doğru anlaşılabilir ise iletişim sürecinin başarılı olması pek mümkün değildir ve yanlış yorumlamalar ile karşı karşıya kalacaktır. A kültüründeki kaynak konumunda olan uluslararası işletme, iletişim mesajlarını oluştururken B kültüründeki tüketiciler ile "ortak deneyim ya da algı alanı" içine düşen sembollerden yararlanmalıdır. Bu alanın dışında kalan mesajlar, B kültüründeki tüketiciler tarafından arzu edilen şekilde anlaşılacaktır.

Uluslararası pazarlamada yaşanan tutundurma başarısızlıkları genel olarak iletişim sürecinin yukarıda bahsedilen 7 adımından herhangi birinde kültürel farklılıkların dikkate alınmaması ya da hedef pazar hakkında yeterli bilgi sahibi olunmamasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Uluslararası pazarlamada hedef ülke pazarları belirlendikten sonra ürünün mesajı hedef pazarın istekleri ve ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde oluşturulmalıdır. Ancak kimi durumlarda hedef pazarların istekleri ile uluslararası işletmenin bu isteklerine ilişkin algıları birbiriyle uyumsuz. Özellikle “ürün bir pazarda iyi satıyorsa, diğerlerinde de satar” yaklaşımı, bu tür sorunlara yol açmaktadır.

## Küresel Reklam Stratejilerindeki Değişimler ve Tartışmalar

Pazarlama iletişimi çerçevesinde uygulanan reklam stratejileri ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bir yanda, gelişmiş ülkelerin doymuş pazarlarında reklamlar, temelde pazar koşulları ve rakiplerin faaliyetleri karşısında ürünlerin ve hizmetlerin rekabetçi konumlarını korumak ve sağladıkları değerleri öne çıkarmak amacıyla geliştirilmektedir. Öte yandan gelişmekte olan ülke pazarlarında reklamlar, esas olarak yeni ürün ve markaları tanıtmak ve bunlar hakkında farkındalık yaratma amaçlarını taşımaktadır.

Bununla birlikte, dünya pazarlarında artan ve sertleşen rekabet ve ülke pazarlarındaki tüketicilerin bilinçlenmesi ve isteklerinin artması, reklamlarda daha yaratıcı stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Bunlara ek olarak, reklamların artan maliyetleri, reklamları birden fazla ülkede kullanmanın getirdiği koordinasyon faaliyetleri, tüm dünyada kabul görececek ürün ve işletme imajı çabaları uluslararası işletmeleri daha etkili reklam kampanyaları gerçekleştirmeye sevk etmektedir. Dolayısıyla, uluslararası işletmeler standartlaştırılmış reklam ile uyumlaştırılmış reklam kullanma; reklam faaliyetlerinin merkezî şekilde yürütülmesi ya da ülke pazarları tarafından ayrı ayrı koordine edilmesi ve uluslararası reklam ajansları ya da yerel reklam ajansları kullanma kararları arasında bir denge kurma arayışı içine girmiştir.

## Reklamlarda Standartlaştırma ve Uyumlaştırma Stratejileri

Uluslararası işletmelerin küresel pazarlardaki en önemli karar alanlarından birisi, çevresel koşullara bağlı olarak reklam ve medya stratejilerinde ülkeden ülkeye ya da bölgeden bölgeye değişiklik yapıp yapmayacaklarıdır.

Küresel reklamlarda “tek dünya, tek ses” yaklaşımını benimseyenler, küresel bir köy hâline gelen dünya pazarlarında beğenilerin, tercihlerin ve satın alma alışkanlıklarının gittikçe birbirine benzediğine inanmaktadırlar (Keegan ve Green, 2003; 529). Dünyanın her yerinde insanlar, aynı ürünleri ve benzer markaları istediği için *standartlaştırma stratejisini* kullanan uluslararası işletmelerin daha verimli sonuçlar elde edeceği ve ölçek ekonomisinin yarattığı imkânlardan yararlanabileceği öne sürülmektedir. Standartlaştırma stratejisi kapsamında yaratılan tek reklam ile tüm dünyadaki tüketiciler hedeflenir. Standartlaştırma stratejisi sayesinde maliyetlerde tasarruf ve tüketicilerle ilişki ile marka imajında tutarlılık sağlanacağı belirtilmektedir. Ancak bu strateji kapsamında ülke pazarlarına özgü kültürel farklılıkların göz ardı edilmesi başlıca eleştiri noktalarından birisidir. Uluslararası işletmelerin, hangi ülke pazarlarında standartlaştırma stratejisini tercih etmesi gerektiği ayrıca bir karar alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Dünya pazarlarında artan rekabet ve değişen tüketici tercihleri, reklamlarda daha yaratıcı stratejilerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Reklamlar söz konusu olduğunda *uyumlaştırma (adaptasyon) stratejisi*, standartlaştırma stratejisinin tam aksine işaret etmektedir. Reklamlarda ülke pazarlarına özgü yerel koşulların dikkate alınması gerektiğine inanlar küresel köy kavramına kuşku ile bakmaktadır. Reklamlarda uyumlaştırma stratejisini savunanlar, ülke pazarlarındaki tüketicilerin hala farklılıklarını koruduğunu, dolayısıyla uluslararası işletmelerin ülke pazarlarına bu farklılıkları dikkate alan reklamlarla seslenmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Bu stratejide ülke pazarlarının kültürleri ile örtüşen mesajlar ve yaratıcı uygulamalar geliştirilir. Bu tür uygulamalar aynı zamanda ülke pazarlarının rekabet koşulları ve altyapı imkânları ile de daha uyumlu çabalar ortaya koymaktadır.

Bir yanda, reklamlarda standartlaştırma ve uyumlaştırma stratejilerine ilişkin tartışmalar sürerken öte yanda her iki strateji de reklam dünyası içindeki ağırlıklarını korumaktadır. Standartlaştırma ve uyumlaştırma stratejilerinin ortak ve sinerjik bir biçimde kullanılmasına bağlı olarak da *uzlaşma stratejisi* gündeme gelmiştir. Bu stratejide gerçekleştirilecek reklam kampanyasının bazı bölümleri her ülke için aynı bırakılırken diğer bir deyişle konsept değişmezken dil ve kişi kullanımında değişiklik yapılarak hedef pazara uyumu sağlanır. Ülke pazarlarının benzer ve farklı özellikleri birlikte ele alındığı için kampanyanın bir bütün olarak aynı şekilde uygulanmasına imkân sağlar.

**Küresel reklamlar söz konusu olduğunda uygulanan standartlaştırma ve uyumlaştırma stratejilerinin farklılaşan noktalarını tartışınız.**



## Reklam Stratejilerinde Farklı Yaklaşımlar

Belirli ürün kategorilerinde ya da pazarlarda, reklamlarda uyumlaştırma stratejisinin kullanımına ihtiyaç duyulmamaktadır. Söz gelimi, endüstriyel ürünler ve pazarlar düşünüldüğünde uyumlaştırılmış veya yerel unsurlara vurgu yapan reklamlara genellikle ihtiyaç duyulmaz. Endüstriyel ürünlerde temel olarak ürünün özellikleri ve faydalarına değinilmesi en fazla benimsenen yaklaşımdır ve bu nedenle standartlaştırma stratejisi daha fazla kullanılır.

Bunun yanı sıra, kimi ürün kategorilerinde uluslararası işletmeler ulusal sınırları dikkate almadan pazar bölümlenmesi gerçekleştirirler. Küreselleşme ile birlikte farklı ülke pazarlarında belirli tüketici gruplarının aynı ürünleri kullandıkları ve aynı reklam mesajlarına benzer tepkiler verdikleri belirlenmiştir. Bu tüketici gruplarını hedefleyen uluslararası işletmeler, ülke pazarlarında bu grupları tespit ettikten sonra küresel pazar bölümleri oluşturmaya çalışmaktadır. Örneğin, farklı ülke pazarlarında bulunmalarına rağmen teknolojik ürünleri yakından takip eden tüketicilerin küresel bir pazar bölümü oluşturduğu düşünülmektedir. Ayrıca, yüksek gelir grupları ya da küreselleşmenin birbirine gittikçe daha yakınlaştırdığı genç tüketiciler de belirli ürün kategorileri için küresel pazar bölümleri oluşturmaktadır. Özellikle genç tüketiciler küreselleşme ve popüler kültür ile birlikte belirli “tüketici kültürü” yaratan en önemli pazar bölümü durumundadır. Belirli inanışları paylaşan, tüketimle ilişkili ortak sembolleri kavrayan ve kullanan tüketici kültürleri, bazı ürün kategorileri için küresel pazar bölümleri olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla uluslararası işletmeler bu tür küresel pazar bölümleri için reklamlarında standartlaştırma stratejisini benimserken ülke pazarlarındaki diğer pazar bölümleri için yerel koşullara vurgu yapan uyumlaştırma stratejisini kullanmaktadır.

## Küresel Reklamlarda Yaratıcılığın Önündeki Kısıtlamalar

Uluslararası işletmeler, yoğun rekabet ve farklı ülke pazarlarında faaliyet göstermenin getirdiği zorluklar nedeniyle reklamlarında yaratıcı olmak durumundadırlar. Ancak uluslararası pazarlarda, reklamda yaratıcılığın önüne çeşitli engellemeler ve sınırlamalar çıkmaktadır. Yasal kısıtlamalar, dil farklılıkları, kültürel farklılıklar, medya sınırlamaları başlıca engeller ve sınırlamalar arasında sayılabilir:

- **Yasal Kısıtlamalar:** Reklamlarla ilgili olarak ülkelerin yasalarında önemli farklılıklar gözlenmektedir. Örneğin, pek çok ülke alkollü içki ve tütün maddelerinin reklam yapmasını yasaklamıştır. Bir diğer önemli yasal sınırlama da karşılaştırmalı reklamlarla ilgilidir. Reklamlarda rakiplerin ürünleri ile karşılaştırma yapmak bazı ülkelerde kesinlikle yasaklanmış durumdadır. Bu tür uygulamaları tamamıyla yasaklamayan ülkeler ise karşılaştırmalarda rakipleri kötü duruma düşürmek veya reklamlarda rakip markaların isimlerini kullanmak gibi uygulamalara kısıtlar getirmiştir. Bunların yanı sıra, televizyon kanallarında reklamların yayınlanma sürelerine ilişkin sınırlamalar bulunduğu gibi kimi ülkeler gazetelerde yayınlanabilecek reklam sayısı üzerinde de sınırlar belirlemiştir.
- **Dil Farklılıkları:** Dil farklılıkları, küresel reklamcılıkta en sık karşılaşılan sorunlardan birisidir. Özellikle bir ülkeden oluşturulan reklamlar, başka dillere tercüme edildiğinde yaratıcılığını yitirebilmekte kimi durumlarda ise tamamıyla yanlış anlamalara yol açabilecek hatalar ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla reklamların yayınlanacağı ülkelerin dilleri dikkate alınarak bu tür hatalar yapmaktan kaçınılmalı, farklı dillerin kendi dinamikleri ve günlük konuşma özellikle incelenmelidir.
- **Kültürel Farklılıklar:** Reklam mesajı oluşturulması kısmında da tartışıldığı üzere, farklı ülke kültürlerinde farklı kültürel algılamalar yaşandığı için reklam mesajında verilmek istenenler doğru şekilde anlaşılabilir ya da reklam söz konusu ülke için istenen sonucu doğuracak etkiyi yaratamayabilir. Bu nedenle, uluslararası işletmeler farklı ülke pazarları için geliştirdikleri reklamlarda kültürel farklılıkları dikkate alarak hareket etmelidir.
- **Medya Sınırlamaları:** Dünyanın çeşitli ülkelerinde çeşitli medya türlerinde reklam uygulamaları konusunda yasal sınırlamalar bulunmaktadır. Sözgelimi ülkemizde sağlık kurumlarının televizyon kanallarında reklam yapması yasaklanmıştır. Bunun yanı sıra, farklı ülke pazarlarında kullanılabilen medya türleri de sınırlıdır. Gelişmiş ülke pazarlarında görülen tüm medya türlerine dünyanın farklı bölgelerindeki ülke pazarlarında rastlamak kolay değildir. Ayrıca, medya türlerinin reklam mesajlarını iletmek açısından etkinlikleri de ülke pazarlarına göre ciddi farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla reklam tasarımında, ülke pazarlarında tercih edilecek medya türü de dikkate alınmalıdır.

## KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler, kişilerin ya da kuruluşların belirlenmiş hedef kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirmesi, bunları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkilerini değerlendirerek tutumlara yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürülmesini içeren planlı çabalarda oluşmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2002; 130). Halkla ilişkiler hem işletmenin içindeki hem de dışındaki kitlelerde iyi

niyet, güven ve anlayış oluşturmayı hedefler. Bunların yanı sıra, başarılı bir kurumsal imaj oluşturmak ve olumsuz durumlar ile temelsiz rivayetlere karşı harekete geçmek için de sıkça başvurulan bir araçtır. İşletmeler olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldığında, olayı ya da hikâyeyi kendi bakış açısından topluma açıklayabilmek için halkla ilişkilerin sunduğu imkân ve araçlara yönelmektedir. Pazarlama açısından düşünüldüğünde halkla ilişkiler, bütünleşik pazarlama iletişimi kapsamında reklam ve kişisel satış etkinliklerini desteklemek için de kullanılmaktadır.

Halkla ilişkilerin temel araçları, çeşitli medyalarda yayınlanan işletme haberleri, haber bültenleri, basın konferansları, işletme bültenleri ve yayınları, televizyon ve radyolarda işletme yöneticileri ve çalışanları ile yapılan söyleşi ve röportajlar olarak sıralanabilir. Bunların yanı sıra, son yıllarda işletmeler açısından önemi git-tikçe artan sponsorluk faaliyetleri, özel olaylar ve işletmelerin kurumsal web sayfalarının da halkla ilişkiler araçları olarak kabul edilmesine neden olmuştur.

Halkla ilişkiler faaliyetlerin en güçlü yanı, reklamdan farklı olarak işletmenin topluma iletmek istediği mesajlar ve toplumla paylaşmak istediği konuların yayınlanması ya da basılması için para ödenmemesi, dolayısıyla inandırıcılığının reklamlara göre daha yüksek olmasıdır. Reklamlar parası ödenerek yayınlanan tutundurma faaliyetleri olduğu için işletmeler tarafından her açıdan kontrol edilebilirken işletmeler hakkında medyada çıkan haberler, hikâyeler ya da rivayetler üzerinde işletmelerin doğrudan kontrolü söz konusu olmayabilir.

## Küresel Pazarlama İletişimi İçinde Halkla İlişkilerin Artan Önemi

Küresel pazarlama iletişiminin artan önemi doğal olarak halkla ilişkiler faaliyetlerini etkilemiştir. Buna bağlı olarak halkla ilişkiler çalışanları ve uzmanları da uluslararası boyutlara ulaşan sorumlulukları nedeniyle medya ilişkilerini düzenlemenin ötesine geçerek işletmeler için uluslararası pazarlarda karşılıklı anlayış, güven ve uzlaşma yaratmak, toplumların görüşlerini etkilemek, ortaya çıkabilecek çatışmaları önceden görüp bunlara karşılık önlemler almak gibi sorumlulukları yerine getirmelidir. Yapılan çalışmalar uluslararası halkla ilişkiler harcamalarının her yıl önemli oranlarda artış gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Küreselleşme, toplumsal yaşamın her alanını etkilediği gibi devletlerin birbirleri ve uluslararası işletmeler ile ilişkileri üzerinde de önemli değişimler yaratmaktadır. Özellikle devletlerin ve ülke pazarlarındaki kamuoylarının uluslararası işletmelere bakışı ve bunlara karşı olumlu tutumlar geliştirmelerinde uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemi büyüktür. İşletmelerin, ürünlerin ve markaların uluslararası pazarlara giriş anından itibaren kabul görmesinde başlıca halkla ilişkiler araçları önemli bir rol oynamaktadır.

Uluslararası işletmeler, ülke pazarlarına giriş aşamalarında toplumsal olarak kabul görmek, ürünlerinin ve hizmetlerinin tanınırlığını arttırmak; daha sonraki aşamalarda rekabetçi konumlarını korumak için geleneksel halkla ilişkiler araçlarının desteğinden yararlanırlar. Bunların yanı sıra, uluslararası işletmeler halkla ilişkiler kapsamında kabul edilen ve önemleri gün geçtikçe artan sponsorluk ve özel olaylar gibi faaliyetleri artan şekilde kullanmaya başlamışlardır.

Ticari fuar ve sergiler uluslararası pazarlamada yaygın olarak ve etkili şekilde kullanılan tutundurma araçlarından birisidir. Ticari fuarlar dünyanın çeşitli ülkelelerinden alıcı ve satıcıların bir araya geldiği, ürün ve hizmetlerin teşhir edildiği, yeniliklerin takip edildiği ve potansiyel müşterilerle tanışma imkânı yakalanan olaylar olarak kabul edilmektedir. Özellikle ihracat yoluyla uluslararası pazarlara açıl-

Halkla ilişkiler faaliyetleri, işletmenin içindeki ve dışındaki kitlelerde karşılıklı iyi niyet, güven ve anlayış yaratmak, başarılı bir kurumsal imaj oluşturmak ve karşılaşılabilecek olumsuz durumlara karşı harekete geçmek amaçları doğrultusunda kullanılır.

ma açısından önemli olanaklar yaratan ticari fuar ve sergilerin endüstriyel ürün ve hizmetler alanındaki önemi her geçen gün artmaktadır.

## Sponsorluk ve Özel Olaylar

Sponsorluk, işletmelerin pazarlama iletişimi amaçları doğrultusunda sportif, kültürel, çevreye yönelik, eğitsel ve toplumsal faaliyetlerin, kuruluşların ve kişilerin desteklenmesini içerir. Bu tür destekler, faaliyetlerde yer alan her iki tarafa da çeşitli faydalar sağlamaktadır. Örneğin, Adidas 2010 ve 2014 Dünya Futbol Şampiyonalarının resmi sponsoru olmak için FIFA ile 350 milyon dolarlık bir anlaşma yapmıştır (Madran, 2008; 481). Bu anlaşma ile FIFA önemli bir maddi kazanç elde ederken, Adidas da tüm dünyanın ilgilendiği küresel çapta bir organizasyon sayesinde marka imajını güçlendirme ve satışlarını artırma imkanı elde etmektedir.

Uluslararası işletmelerin gerçekleştirdiği pek çok sponsorluk örneği olmakla birlikte, bunların arasında en önemli olanlardan birisi de McDonald's'ın Olimpiyat sponsorluğudur. 1976 yılından beri Olimpiyatların resmi sponsoru olan McDonald's, 2020 yılına kadar Olimpiyat Oyunlarının ana sponsoru ve Resmi Restoranı olmaya devam edecektir (McDonald's kurumsal web sayfası, [http://www.mcdonalds.com.tr/mcdonalds-2020-yilina-kadar-olimpiyatlarin-ana-sponsoru-olmaya-devam-edecek\\_4\\_281](http://www.mcdonalds.com.tr/mcdonalds-2020-yilina-kadar-olimpiyatlarin-ana-sponsoru-olmaya-devam-edecek_4_281); Erişim tarihi: Haziran, 2012). McDonald's, bir yandan dünyanın en büyük küresel spor organizasyonunun resmî sponsoru olarak 1976'dan bu yana markasının küresel olarak tanınırlığını ve gücünü arttırmaktadır. Diğer yandan, sunduğu yemeklerde kullanılan malzemeler, bu yemeklerin sürekli olarak tüketilmesinin yarattığı olumsuz sonuçlarla ilgili süregiden tartışma ve eleştiriler karşısında da Olimpiyat Oyunlarına katılan sporcu kafilerine ücretsiz olarak sunduğu yemekler ile beslenmelerine en fazla dikkat eden kesimler arasında dahi kabul gördüğünü göstermeye çalışmaktadır.

Dünyanın belki de en büyük küresel markası olan Coca Cola Avrupa ve Dünya Futbol Şampiyonaları gibi yine tüm dünyanın ilgi odağı olan spor organizasyonlarına sponsorluk yapmaktadır. Coca Cola, bunların yanı sıra ülkemizde Rock'n Coke adıyla biline müzik festivali, dünyanın diğer bölgelerinde de benzer özel olaylar düzenleyerek buralardan aldığı destek ile özellikle genç tüketicilerin oluşturduğu pazarlarda markaya bağlılığı güçlendirmeye çalışmaktadır.

Özel olaylar ve sponsorluklar ayrıca reklam yasağı getirilen ürünler ve markalar tarafından da en fazla kullanılan pazarlama iletişimi faaliyetleri hâline gelmeye başlamıştır. Ülkemizde olduğu gibi tüm Avrupa'da sigara ve tütün mamülleri reklamlarının; yine ülkemizde birlikte İspanya, Fransa, İngiltere, İrlanda, Finlandiya, Avusturya ve İsviçre'de de alkollü içki reklamlarının medyada yayınlanmasının yasaklanması, işletmeleri daha çok sponsorluk ve özel olaylar alanlarına yöneltmiştir (Madran, 2008; 482). Çeşitli bira ve alkollü içki markaları başta Şampiyonlar Ligi futbol karşılaşmaları olmak üzere spor etkinliklerine sponsor olmakta ve medyada görünürlüklerini bu yolla arttırmaya çalışmaktadırlar. Bunların yanı sıra yine çeşitli alkollü içki ve tütün mamülü markaları Efes Pilsen Blues Festival ve Miller Music Factory gibi özel etkinlikler gerçekleştirerek ya da bunları destekleyerek hedef pazarları ile ilişkilerini güçlendirmeye çalışmaktadır.

Tüm bunlara bağlı olarak, sponsorluğun özellikle spor organizasyonlarının sponsorluğunun en hızlı gelişecek alanlardan birisi olduğu düşünülmektedir. Ancak uluslararası sponsorluk faaliyetleri gerçekleştirecek işletmelerin hangi alanlarda sponsorluk yapacakları, hangi organizasyonları, sporcuları ya da ünlüleri destekleyecekleri konusunda doğru kararlar vermeleri gerekmektedir. Burada yine farklı ülke pazarlarının kültürel ve toplumsal koşulları dikkate alınmalı, hedef pazarlar açısından en fazla önem taşıyan ve buralarda en fazla ilgi gören organizasyon ve kişiler desteklenmelidir. Söz gelimi, David Beckham Avrupa ve Uzak Doğu'da hâlâ çok önemli bir sporcu ve kişilik olarak popülaritesini korusa da futbolun yaygın bir spor dalı olmadığı Amerika Birleşik Devletleri'nde sponsorluk açısından desteklenebilecek en doğru kişi olmayabilir.

## KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE KİŞİSEL SATIŞ

Kişisel satış, işletmenin satış temsilcisi ile olası alıcı arasındaki kişisel iletişime dayanır. Satıcı işletmenin olası alıcı ile iletişim çabası temelde alıcıyı bilgilendirmek ve satın almaya ikna etmektir. Burada satıcı kısa dönemde satış yapmayı, uzun dönemde ise alıcı ile kârlı bir müşteri ilişkisi kurmayı hedefler. Bu açıdan bakıldığında satış temsilcisinin görevi;

- İşletmenin ürünlerine ilişkin ayrıntılı bilgileri alıcıya aktarmak,
- Müşterilerin kendilerine özgü ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda iletişim biçimini ve ürünleri uyarlamak ve
- Müşterileri, işletmenin ürünlerinin rakiplerinkinden daha iyi olduğuna ikna ederek satışı gerçekleştirmek olarak sıralanabilir (Odabaşı ve Oyman, 2002; 108).

Dolayısıyla, satış temsilcisinin işletmenin müşterileri ile en doğrudan temas kurduğu nokta olduğunu; hatta müşterinin gözünde satış temsilcisinin işletmenin kendisi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bir yanda işletmenin pazar sunumunu tanıtan, diğer yanda müşteriler hakkındaki bilgileri işletmeye taşıyan kişi olarak satış temsilcisi, işletmenin pazarlama ve satış çabalarının hayata geçirilmesindeki en önemli halkalardan birisidir.

Küresel pazarlarda artan rekabet ile uluslararası pazarlamanın dinamik ve karmaşık yapısı, işletmelerin müşterileri ve tedarikçileri ile daha sıkı bağlar kurmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde uluslararası pazarlarda satıcılar ile alıcılar arasında etkili iletişime dayanan ilişkiler tek seferlik satış anlaşmalarından çok uzun dönemli sağlıklı ilişkilere odaklanmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bütünlüklü pazarlama iletişimi yaklaşımı dâhilinde reklam, pazarlama araştırması ve kişisel satış arasındaki koordinasyonu kolaylaştırmakta ancak aynı zamanda kişisel satış çabalarının ve satış yönetiminin niteliklerini değiştirip bunlara yeni roller yüklemektedir.

Kişisel satış, reklam uygulamalarında yasal kısıtlamaların olduğu, reklamcılık altyapısının gelişmediği ve medyanın yeterli olmadığı pazarlarda tercih edilen bir tutundurma aracıdır. Özellikle endüstriyel ürünler için her koşulda daha etkili olabilen kişisel satış, endüstriyel ürünlerin ve pazarların daha yakın ilişki gerektiren yapısı açısından oldukça verimli olduğunu kanıtlamıştır.

## Küresel Pazarlarda Kişisel Satış Etkileyen Çevresel Koşullar

Kişisel satış, uluslararası pazarlarda etkin biçimde kullanılan bir tutundurma aracı olmakla birlikte uluslararası pazarların dinamik yapısı ve hızlı değişen çevresel ko-

şulları kişisel satış çabaları ve satış yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir. Söz konusu çevresel faktörlerin bazıları Tablo 8.3'te sunulmaktadır.

**Tablo 8.3**

*Uluslararası Pazarlarda Kişisel Satış ve Satış Yönetimini Etkileyen Faktörler*

**Kaynak:** Madran, 2008, s. 474'ten uyarlanmıştır.

<b>Pazar Faktörleri</b>
Pazarların küresel pazarlar hâline gelmesi
Pazarların gittikçe daha fazla parçalanması
<b>Davranışsal Faktörler</b>
Müşterilerin hizmet beklentileri ninartması
Büyük alıcıların gücünün önemli ölçüde artması
Müşterilerin alıcı-satıcı iletişimi yerine, uzun dönemli ilişkileri tercih etmesi
<b>Teknolojik Faktörler</b>
Ulaştırma ve iletişim araçlarında hızlı gelişmeler yaşanması
Elektronik satış kanalları ve İnternet'ten satışın hızla yaygınlaşması
Satış gücü otomasyon sistemlerinin gelişme göstermesi ve kullanım alanlarının artması
Sanal satış ofisleri kurulması
<b>Yönetimsel Faktörler</b>
Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının benimsenmesi
Satış elemanlarının ve satış yöneticilerinin niteliklerinin artması
Doğrudan pazarlama uygulamalarının önem kazanması

Diğer tüm pazarlama iletişimi araçlarında olduğu gibi uluslararası pazarlamada ülke pazarlarının kendilerine özgü koşulları kişisel satış stratejilerinin ve tekniklerinin uygulanabilirliğini de etkilemektedir. Bu açıdan etkili olan faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Madran, 2008; 475; Keegan ve Green, 2003; 572):

- **Coğrafi ve Fiziksel Koşullar:** Ulaşım imkânlarının gelişmiş olduğu, iklim şartlarının fazla zorlayıcı olmadığı, coğrafik olarak daha küçük bir alana sahip ülke pazarlarında, satış ziyaretleri gerçekleştirmek satış gücü için daha kolay olabilmektedir. Ancak koşulların daha olumsuz olduğu ülke pazarlarında kişisel satış görüşmeleri yapmak satış gücü açısından hem daha zor hem de daha maliyetli olabilmektedir.
- **Pazarın Gelişmişlik Düzeyi:** Teknolojik imkânların geliştiği, bilgi edinme olanaklarının daha fazla olduğu, müşterilerin daha eğitilmiş ve donanımlı olduğu pazarlarda satış elemanlarının da teknik açıdan daha bilgili ve donanımlı olması gerekmektedir. Tam tersi durumlarda ise bu kez satış elemanlarının müşterileri bilgilendirmek ve ürün kullanımları hakkında eğitmek açısından daha fazla çaba harcaması söz konusu olmaktadır.
- **Siyasi Riskler:** Siyasi istikrarsızlıkların ya da gerilimlerin yaşandığı ülke pazarlarında satış gücü yönetimi, birtakım yönetimsel ve insan riskler ortaya çıkabilmektedir. Bu tür risklerle baş etmek için satış yönetiminin çeşitli önlemler alması, satış ilişkilerinin her açıdan daha maliyetli olması anlamına gelebilmektedir.



- **Yasal Düzenlemeler:** Bazı ülke pazarlarında yabancı satış elemanlarının faaliyet göstermesini engelleyen ya da zorlaştıran satıl kotaları, gümrük vergileri ve tarifeleri veya kurallar uygulanabilmektedir. Kimi devletler, yerel firmaların ve bunların satış güçlerinin rekabetçi konumlarını korumasına yardımcı olabilmek adına yabancı satış temsilcilerinin ülkelerinde faaliyet göstermesini zorlaştırabilecek ruhsat vermeme ve benzeri kimi uygulamalar getirmektedir.
- **Pazar Bilinmezleri:** Bir uluslararası işletme dünyanın daha önce faaliyet göstermediği bir bölgesindeki bir ülke pazarına giriş yaptığında söz konusu pazarın koşullarına tamamıyla yabancı olabilir. Eğer işletme pazara giriş yapmadan önce pazarlama araştırması ya da başka bir yolla bu pazar hakkında bilgi edinmemiş olursa diğer tüm pazarlama faaliyetleri gibi kişisel satış süreci ve elemanları bilgi eksikliğinin getireceği sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Dolayısıyla herhangi bir ülke pazarında satış gücü etkinliklerine başlanmadan önce ülke pazarını tanımaya ve koşullarını anlamaya dönük birtakım önlemler alınmalıdır.
- **İnsan İlişkilerindeki Farklılıklar:** Kişisel satış kişisel iletişime dayandığı için, aynı reklamlarda olduğu gibi, ülke pazarlarına özgü koşullardan ve insan ilişkilerinin biçimlerinden önemli ölçüde etkilenir. Bu nedenle herhangi bir ülke pazarında kişisel satış faaliyetlerine başlayacak uluslararası işletmelerin kültürlerini tanımaya çalışmaları, kişisel iletişim söz konusu olduğu dikkat edilmesi gereken noktaların neler olduğunu tespit etmesi, kişisel satış faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır.

Yukarıda sıralanan faktörler her ne kadar kişisel satış önünde engel yaratacak gibi görünse de aşılamayacak hususlar değildir. Önemli olan işletmelerin uluslararası pazarlardaki farklılıkları ve bu tür faktörleri dikkate almasıdır.

**Küresel pazarlarda kişisel satış sürecini etkileyen çevresel koşulları tartışınız.**



## Küresel Pazarlarda Kişisel Satış Becerileri

Kişisel satış, yerel pazarlarda dahi dikkatle koordine edilmesi gereken ve kişisel satış elemanlarının belirli becerilere sahip olmasını gerektiren bir tutundurma aracıdır. Uluslararası pazarlama kapsamında yer alan farklı ülke pazarlarının kendilerine özgü kültürel koşulları, iş yapma biçimlerindeki ve altyapılarındaki farklılıklar nedeniyle uluslararası pazarlarda görev alacak kişisel satış elemanlarının daha eğitilmiş ve donanımlı ve kişisel iletişim becerileri daha yüksek olmalıdır. Kişisel satış elemanlarının sahip olması gereken becerileri şöyle özetlemek mümkündür (Madran, 2008'den uyarlanmıştır):

- **Müzakere Becerileri:** Uluslararası işletmelerin satış elemanları faaliyet gösterilen uluslararası pazarlarda satış müzakerelerinin nasıl gerçekleştirildiği konusunda eğitilmelidir. Satış müzakereleri sırasında farklı ülkelerde satış ekiplerinin nasıl oluşturulduğu; satışla ilgili ne tür alışkanlıkların geliştirildiği; farklı ülkelerde gerçekleştirilen satış müzakerelerinde dilin nasıl kullanılması gerektiği; satış müzakeresinde etik ilkelerin farklılık göstermediği; kültürün satış müzakerelerine nasıl etki ettiği gibi konular bu eğitim içinde ele alınması gereken başlıca hususlar olarak sıralanabilir.
- **Kültürel Uyum Becerisi:** Kültürel uyum yalnızca konuşulan dile ve iş ortamına uyum sağlamak olarak düşünülmemeli, genel anlamıyla bir uluslararasılaşabilme becerisi olarak kabul edilmelidir. Uluslararası pazarlarda çalış-

şan satış elemanları kendi bireysel kültürlerine özgü bakış açıları ile hareket ettikleri durumlarda hata yapabilmektedirler. Bu tür hataların önlenmesi için satış elemanlarının satış faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ülke pazarının kültürüne empati ile yaklaşabilme ve kendi kültürel kalıplarına hareket etmenin dışına çıkabilme olarak da düşünülmelidir.

- **Bilişim Teknolojilerini Kullanabilme Becerisi:** Gelişen bilişim teknolojileri ve özellikle İnternet'in iş hayatında yaygın kullanılmaya başlanması ile birlikte dünya pazarlarında iş yapma biçimlerinde de önemli değişimler yaşanmıştır. Uluslararası pazarlarda çalışan satış elemanlarının bu gelişmelere ayak uydurması ve bu tür teknolojileri yetkin biçimde kullanabilmesi gereklidir.
- **Pazar İstibbaratı Toplama Becerileri:** Bilgi toplama, kıyaslama yapma, satış destekleyici bilgilere ulaşma, rakipleri takip etme, mevcut ve potansiyel müşterileri tanıma olarak nitelendirilebilecek bu beceri, bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak hem daha fazla önem kazanmış hem de daha kolaylaşmış durumdadır.
- **Satış Destek Becerileri:** Satış elemanlarının yalnızca satışı gerçekleştirmekten sorumlu olmayıp lojistik işlemlerin ve ödemelerin takip etmesi, satış sonrası hizmetlerin koordine etmesi, müşterilerin sorunlarına cevap bulması gibi hususları kapsamaktadır. Uluslararası pazarlar söz konusu olduğunda bu tür işlemlerin ve hizmetlerin takibi daha da önem kazanmaktadır.

## Uluslararası Satış Ekibinin Seçimi

Uluslararası satış elemanlarının başarılı olabilmesi için iş kültürü hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olması ve yabancı bir kültüre uyum sağlama becerisi gösterebilmesi gerektiğinden yukarıda da bahsedilmişti. Uluslararası işletmeler satış ekibi kurarken üç farklı yaklaşıma göre hareket edebilir: (1) Alıcı ülkenin vatandaşı olmayan kişileri işe alabilir. (2) Alıcı ülkenin vatandaşlarını işe alabilir ya da (3) Üçüncü bir ülkenin vatandaşlarını işe alabilir (Bradley; 2004). Alıcı ülkenin vatandaşı olmayan satış elemanları genellikle satıcı ülkeden gelen satış elemanlarıdır. Teknik yetkinlikleri ve satış sonrası hizmetleri verebilme becerilerine sahip olmaları nedeniyle özellikle endüstriyel ürünler firmaları tarafından tercih edilirler. Alıcı ülkenin vatandaşı olmayan satış elemanları ile çalışmanın faydaları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu elemanlar genellikle yabancı bir kültüre kolay alışamazlar, dolaşısıyla verimsiz olabilirler; ayrıca yerel satış elemanlarına göre daha fazla ücret talep edebilirler. Bunların yanı sıra, bu satış elemanlarını yurt dışına göndermeden önce yabancı kültürle ilgili olarak kapsamlı bir eğitim verilmesi gerekir.

İkinci yaklaşım, yani alıcı ülkenin vatandaşlarını işe almak, yoğun pazar ve kültür bilgisine ve dil becerisine sahip, iş yapma geleneklerini bilen biri ile çalışmak açısından faydalıdır. Yerli bir satış elemanı, görece daha kısa zamanda verimli olabileceği için uyum süreci daha kısa sürer. Ancak, yerli satış elemanı kullanmanın iki dezavantajı bulunmaktadır. Bu satış elemanları ürünlerle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmayabilirler ve uluslararası işletmeyi ve işletmenin kültürünü tanımayabilirler. Pazar ve pazarın kültürüne cevap verebilmek, sahada çalışan eleman ile genel merkez arasındaki iletişimden daha önemli ise genellikle alıcı ülkenin vatandaşı satış elemanı olarak işe alınır.

Firmanın tercih edebileceği üçüncü yaklaşım, üçüncü bir ülkenin vatandaşını işe almaktır. Eğer alıcı ülkenin bulunduğu bölgeden seçilirse bu ülkenin kültürünü tanıma ve ihtiyaç duyulan dili bilme olasılığı yüksektir. Bu koşullar, özellikle Avrupa ülkeleri ve Asya için geçerlidir. Üçüncü ülke vatandaşlarını işe almak, böl-

geye odaklanmış şirketler açısından bir nezaket gösterisi niteliği taşır. Öte yandan, üçüncü ülke vatandaşlarını işe almanın beraberinde getirdiği birtakım dezavantajlar bulunmaktadır. Söz gelimi üçüncü bir ülkenin vatandaşlarını satış elemanı olarak işe almak diğer seçeneklerden daha pahalıya gelebilir veya bu elemanların aidiyet duygusu yüksek olmayabilir.

## KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE SATIŞ TUTUNDURMA

Satış tutundurma, tüketicileri satın almaya teşvik etmek; perakendecilerin ve aracıların etkinliğini ve işbirliğini geliştirmek amaçları doğrultusunda uygulanan pazarlama iletişimi faaliyetleridir. İndirim kuponları, numuneler, hediyeler, yarışmalar, gösteriler, lezzet testleri, satış noktası materyalleri, indirimler ve hediye çekleri gibi uygulamalar, tutundurma karması kapsamında reklam ve kişisel satış faaliyetlerini desteklemek için kullanılır. Satış tutundurma faaliyetleri tüketicilere, yönelik olarak tüketicilerin ürünü denemesini ya da derhâl satın almasını sağlamak, tüketicileri ürünün satıldığı mağazaya girmeye teşvik etmek; aracılar için yönelik olarak mağazaları ürünü teşhir etmeye ve stok tutmaya teşvik etmek; satış gücüne yönelik olarak ise reklam ve kişisel satış çabalarını desteklemek ve geliştirmek gibi kısa dönemli hedefler doğrultusunda uygulanır.

Uluslararası pazarlara yeni giriş aşamalarında işletmeler özellikle ürünü tanınırlığını arttırmak ve ürünün denemesini sağlamak için satış tutundurma faaliyetlerinden yararlanırlar. Satış tutundurma faaliyetlerine yönelik tüm dünya pazarlarında artan ilgi, bu uygulamaların getirdiği çeşitli avantajlara bağlı olarak açıklanabilir. Tüketicilere somut bir getiri sağlamasının yanında, ürün ya da marka ile ilk kez karşılaşan tüketiciler, satış tutundurma araçları sayesinde bilmedikleri bir ürünü satın almanın riskini hissetmezler.

Satış tutundurma faaliyetlerinin bir başka önemli faydası ise medya sınırlı erişim sağladığı ülke pazarlarında oldukça etkili sonuçlar doğurabilmesidir. Özellikle nüfusun büyük kesimlerinin kırsal alanlarda yaşadığı ya da kolayca ulaşamadığı az gelişmiş ülkelerde, satış tutundurma faaliyetleri pazarlama iletişimi bütçesi içinde önemli bir pay tutmaktadır. Ayrıca, satış tutundurma faaliyetlerinin sonuçları derhal ve genellikle etkin bir şekilde ölçülebildiği için uluslararası pazarlama iletişimi çerçevesinde işletmelerin sıkça başvurduğu araçlardan birisi hâline gelmiştir. Uluslararası pazarlarda gerçekleştirilen satış tutundurma faaliyetlerinin başarıya ulaşması, işletmelerin elde ettikleri deneyim sayesinde bir sonraki dış pazarda etkili sonuçlar yaratan kampanyalar geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da küresel pazarların hemen hepsinde satış tutundurma harcamaları ciddi bir hızla artmaya başlamıştır.

## Uluslararası Pazarlarda Satış Tutundurma İlişkili Sorunlar

Uluslararası işletmeler, diğer tüm pazarlama iletişimi araçlarında olduğu gibi satış tutundurmayı da dikkatle ele almalıdır. İşletmeler satış tutundurma faaliyetlerini tasarlarırken ve hayata geçirirken farklı ülke pazarlarının kendilerine özgü koşullarını dikkate almalıdırlar. Farklı ülke pazarları için satış tutundurma faaliyetleri geliştirilirken bir yandan ülkenin koşullarına bağlı olarak uyumlaştırma yapılmalı, öte yandan ülke pazarında satış tutundurma faaliyetlerine ilişkin geçerli olan düzenlemelere dikkat edilmelidir.

Satış tutundurma faaliyetleri her ülke pazarında aynı şekilde kabul görmemektedir. Dolayısıyla, ülkelerin sosyoekonomik ve kültürel farklılıkları kullanılacak satış tutundurma araçlarını da belirlemektedir. Satış tutundurma faaliyetleri planlanırken dikkate alınması gereken başlıca faktörler şöyle sıralanabilir (Madran, 2008'den uyarlanmıştır):

- **Tüketici Algıları:** Farklı ülke kültürlerinin şekillendirdiği tüketici algıları, satış tutundurma çabalarının kabul görmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, ülkemizde tüketiciler tarafından en fazla tercih edilen satış tutundurma araçları indirimler ve hediyeler olurken ABD'deki tüketiciler işletmelerin medya aracılığıyla dağıttığı kuponlara daha fazla önem vermektedir.
- **Ekonomik Gelişmişlik:** Tüketiciler tarafından kabul gören satış tutundurma araçlarını etkileyen bir başka önemli faktör de ekonomik gelişmişlik düzeyidir. Gelişmiş ülke pazarlarında hemen her türlü satış tutundurma aracı rahatlıkla kullanılabilirken gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde fiyatta duyarlılık nedeniyle indirimler, paket içi hediyeler ve "iki al bir öde" türü uygulamalar daha etkili sonuçlar doğurmaktadır.
- **Pazarın Olgunluğu:** Özellikle gelişmiş ülkelerde gözlenen olgunlaşmış pazarlarda sert rekabet koşullarına bağlı olarak uluslararası işletmeler daha çok müşteri bağlılığını arttırmaya yönelik satış tutundurma uygulamalarına girmektedirler. Kulüp kartları, sadakat programları gibi uygulamalar bu tür pazarlarda daha fazla tercih edilir. Öte yandan henüz olgunlaşma aşamasına gelmemiş pazarlarda ürünlerin ve markaların denenmesini sağlamak amacıyla numuneler verilmesi ya da indirimler yapılması daha sık karşılaşılan uygulamalardır.
- **Ticaret Kültürü:** Uluslararası işletmeler araçların ve perakendecilerin çok parçalı bir yapı sergilediği sözcülemi Japonya ve Hindistan gibi ülkelerde, araçlara yönelik satış tutundurma faaliyetleri gerçekleştirmeye eğilimli değildirlir. Bunun yanında organize perakendeciliğin olmadığı ya da henüz gelişmediği ülkelerde satış noktası materyalleri gibi satış tutundurma araçları verimli şekilde kullanılamamaktadır.
- **Yasal Düzenlemeler:** Kimi ülke pazarlarında satış tutundurma amaçlı olarak çekiliş ve yarışma gibi uygulamalar yasaklanmış, kimilerinde ise çeşitli sınırlamalar getirilmiştir. Hediye uygulamalarında ise bazı ülkeler verilen hediyelerin doğrudan ürünle ilişkili olmasını zorunlu tutmuştur. Örneğin, Almanya gibi bazı ülke pazarlarında satış tutundurma uygulamalarına ilişkin çok ciddi düzenlemeler bulunmaktadır.

Farklı ülke pazarlarında satış tutundurma faaliyetlerinin kabul görmesi ve yasal düzenlemelere takılmaması için uluslararası işletmelerin yukarıda sıralanan faktörleri dikkatle ele alması gerekmektedir. Gittikçe daha fazla bütçe ayrılan satış tutundurma araçlarının verimli olabilmesi, ülke pazarlarının koşullarının iyi anlaşılmasına bağlıdır. Kendi ülkelerinde geçerli olan uygulamaların dış pazarlarda da aynı şekilde kabul göreceği varsayımı bazı uluslararası işletmelerin başarısız satış tutundurma faaliyetleri gerçekleştirmesine ve sonuçta da hayal kırıklığına uğramasına neden olmuştur.

## KÜRESEL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE DOĞRUDAN PAZARLAMA

Doğrudan pazarlama ürünlerin, hizmetlerin, bilginin araçlar olmaksızın çeşitli etkileşimli araçlar ile müşterilere doğrudan ulaştırılmasıdır. Doğrudan pazarlama; te-

le pazarlamadan doğrudan postalamaya, mobil pazarlamadan İnternet reklamcılığına, e-ticaretten katalogla satışa kadar pek çok farklı yöntemi kapsamaktadır. Doğrudan pazarlama uygulamaları, başlangıçta yerel pazarlarla sınırlı olarak başlamış olmakla birlikte, televizyonculuğun gelişmesi ve iletişim teknolojilerinde gelişmelerle birlikte nitelikleri değişmiş olan ve gerçek anlamıyla küresel etkileşimleri bünyesinde barındıran tutundurma araçlarından birisi hâline gelmiştir. Gelişen teknoloji, geçmişe kıyasla doğrudan pazarlama kapsamında kullanılacak araçların sayısını arttırmış, bir bölümünün de niteliğini değiştirmiştir. Günümüz dünyası, İnternet erişimine sahip olmasıyla birlikte, daha önce ulaşılması mümkün olmayan pek çok alana erişim kolaylaşmıştır.

Özellikle İnternetin ortaya çıkması ve gelişmesi, ardından e-ticaretin ve e-perakendeciliğin yaygınlaşması ile birlikte tüketiciler dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar pek çok işletmenin ürün ve hizmetlerinden yararlanma imkânını elde etmişlerdir.

Doğrudan pazarlama araçlarının kullanımı ve popülerliği gün geçtikçe artmaktadır. Hatta uluslararası işletmeler her geçen gün doğrudan pazarlama faaliyetleri için kullanabilecekleri yeni mecralar keşfetmeye başlamışlardır. Son yıllarda büyük önem kazanan sosyal medya araçları ve bloglar da uluslararası işletmelerin doğrudan pazarlama ve reklam uygulamaları için tercih ettikleri alanlar haline gelmiştir. Özellikle genç tüketicilerin oluşturduğu hedef pazarlara ulaşmak açısından önemi artan bir mecra hâline gelen sosyal medya uluslararası işletmeleri burada yeni uygulamalar geliştirmeye sevk etmektedir.

Bu tür gelişmeler aynı zamanda toplumsal hayattaki değişimlerle de ilişkilidir. Gelişmiş ülkelerde artan hane gelirlerine karşılık alışveriş için ayrılabilen zamanın azalması, tüketicileri doğrudan pazarlama ve satış kanallarını kullanmaya yöneltmektedir. Bunların yanı sıra, son 30 yılda dünyanın hemen her yerine kredi kartlarının kullanımının artması, doğrudan pazarlama ve satış uygulamalarından yararlanmayı kolaylaştırmaktadır. Nakit para ile alışveriş yapmak yerine e-ticaret ya da e-perakendeciler aracılığıyla kredi kartı kullanarak alışveriş yapmak hızla gelişen bir endüstri yaratmıştır. Buna bağlı olarak da kabul değiştiren e-perakendeciler müşterileri için daha önceden mümkün olmayan ürün ve hizmetler sunmaya başlamışlardır.

## Özet



*Küresel pazarlarda iletişim sürecini etkileyen faktörleri açıklamak.*

Küresel pazarlarda iletişim süreci çeşitli faktörlerden etkilenir. Ülke pazarlarındaki kültürel farklılıklar iletişim sürecini karmaşıklaştıran etkenlerin başında gelmektedir. Kültürel farklılıkların dikkate alınmaması ya da hedef pazar hakkında yeterli bilgi sahibi olunmaması, iletişim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Uluslararası pazarlamada hedef ülke pazarları belirlendikten sonra ürünün mesajı hedef pazarın istekleri ve ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde oluşturulmalıdır. Uluslararası işletmeler, iletişim mesajlarını oluştururken farklı kültürlerde yaşayan tüketiciler ile “ortak deneyim ya da algı alanı” içine düşen sembollerden yararlanmalıdır. Bu alanın dışında kalan mesajlar, farklı ülkelerdeki tüketiciler tarafından arzu edilen şekilde anlaşılamayacaktır.



*Küresel reklam stratejileri üzerinde etkili olan yerel pazar koşullarını tanımlamak.*

Tüketicilerin tutumlarını ve satın alma alışkanlıkları değiştirmek amacı taşıyan reklamlar, küresel pazarlamada hem ülke kültürlerinden etkilenmektedir. Ülke pazarlarındaki tüketiciler ürünlere ve reklamlara kültürlerine, duygularına, değer sistemlerine, tutumlarına, inanışlarına ve algılamalarına bağlı olarak tepki vermektedir. Reklamın işlevi, tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları ve arzularını satın alınabilecek ürünler ve hizmetlere dönüştürmek olduğu için reklam tasarımında kullanılacak duygusal tepkiler, semboller ve ikna edici yaklaşımların ilgili ülke pazarlarının kültürel normları ile örtüşmesi gerekmektedir. Uluslararası pazarlarda reklam stratejileri üzerinde etkili olan diğer yerel koşullar ülke pazarlarındaki yasal kısıtlamalar, dil farklılıkları, medya sınırlamaları olarak sınırlanabilir. Bu etkenler reklamda yaratıcılığı sınırlandırabilirdiği, reklam stratejileri oluşturulurken de dikkate alınmalıdır. Çünkü tüm bu faktörler çerçevesinde önemli farklılıklar sergileyen ülke pazarları oluşturulan reklamların istenen sonuçları yaratmasını ciddi biçimde etkileyebilmektedir.



*Küresel pazarlarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemini ve kapsamını anlamak.*

Halkla ilişkiler, küresel pazarlarda işletmeler için farklı ülke pazarlarında karşılıklı anlayış, güven ve uzlaşma yaratmak, toplumların görüşlerini etkilemek, ortaya çıkabilecek çatışmaları önceden görüp bunlara karşılık önlemler almak gibi sorumlulukları yerine getirmektedir. Küreselleşme, toplumsal yaşamın her alanını etkilediği gibi devletlerin birbirleri ve uluslararası işletmeler ile ilişkileri üzerinde de önemli değişimler yaratmaktadır. Özellikle devletlerin ve ülke pazarlarındaki kamuoylarının uluslararası işletmelere bakışı ve bunlara karşı olumlu tutumlar geliştirmelerinde uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemi büyüktür. Uluslararası işletmeler ülke pazarlarına giriş aşamalarında toplumsal olarak kabul görmek, ürünlerinin ve hizmetlerinin tanınırlığını arttırmak; daha sonraki aşamalarda rekabetçi konumlarını korumak için halkla ilişkiler araçlarının desteğinden yararlanırlar.



*Küresel pazarlama iletişiminde kişisel satış önemini açıklamak.*

Küresel pazarlarda artan rekabet ile uluslararası pazarlamanın dinamik ve karmaşık yapısı, işletmelerin müşterileri ve tedarikçileri ile daha sıkı bağlar kurmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde uluslararası pazarlarda satıcılar ile alıcılar arasında etkili iletişime dayanan ilişkiler tek seferlik satış anlaşmalarından çok uzun dönemli sağlıklı ilişkilere odaklanmaktadır. Kişisel satış, uluslararası işletmenin müşterileri ile en doğrudan temas kurduğu noktadır. Kişisel satış ayrıca, reklam uygulamalarında yasal kısıtlamaların olduğu, reklamcılık altyapısının gelişmediği ve medyanın yeterli olmadığı pazarlarda tercih edilen bir tutundurma aracıdır. Özellikle endüstriyel ürünler için her koşulda daha etkili olabilen kişisel satış, endüstriyel ürünlerin ve pazarların daha yakın ilişki gerektiren yapısı açısından oldukça verimli olduğunu kanıtlamıştır.



*Satış tutundurma faaliyetlerinin avantajlarını açıklamak.*

Satış tutundurma faaliyetleri, uluslararası pazarlarda da tüketicilere somut getiri sağlar. Ayrıca, ürün ya da marka ile ilk kez karşılaşan tüketiciler, satış tutundurma araçları sayesinde bilmedikleri bir ürünü satın almanın riskini hissetmezler. Satış tutundurma faaliyetlerinin bir başka önemli faydası ise medya sınırlı erişim sağladığı ülke pazarlarında oldukça etkili sonuçlar doğurabilmesidir. Özellikle nüfusun büyük kesimlerinin kırsal alanlarda yaşadığı ya da kolayca ulaşılamadığı az gelişmiş ülkelerde, satış tutundurma faaliyetleri pazarlama iletişimi bütçesi içinde önemli bir pay tutmaktadır. Ayrıca, satış tutundurma faaliyetlerinin sonuçları, derhâl ve genellikle etkin bir şekilde ölçülebildiği için uluslararası pazarlama iletişimi çerçevesinde işletmelerin sıkça başvurduğu araçlardan birisi hâline gelmiştir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası iletişim sürecinin elemanlarından birisi **değildir**?
  - a. A kültürü
  - b. B kültürü
  - c. Kaynak
  - d. Pazar
  - e. Kanal
2. \_\_\_\_\_ sanat tasarımı, kopya, başlık, kullanılan resimler veya fotoğraflar ve diğer unsurlar açısından tüm dünyada kullanılmaya uygun şekilde hazırlanır.
  - a. Küresel reklamlar
  - b. Halkla ilişkiler faaliyetleri
  - c. Televizyon reklamları
  - d. Kişisel satış faaliyetleri
  - e. Satış tutundurma faaliyetleri
3. \_\_\_\_\_ reklamlarda ülke pazarlarına özgü yerel koşulların dikkate alınması gerektirir.
  - a. Pazarlama iletişimi
  - b. Standartlaştırma stratejisi
  - c. Uyumlaştırma stratejisi
  - d. Uzlaşma stratejisi
  - e. Pazara giriş stratejisi
4. Aşağıdakilerden hangisi küresel reklamlardaki yaratıcılığın önündeki kısıtlamalardan birisi **değildir**?
  - a. Yasal kısıtlamalar
  - b. Dil farklılıkları
  - c. Kültürel farklılıklar
  - d. Medya sınırlamaları
  - e. Rekabet koşulları
5. \_\_\_\_\_ uluslararası işletmenin içindeki ve dışındaki kitlelerde karşılıklı iyi niyet, güven ve anlayış yaratmak amacıyla kullanılır.
  - a. Satış tutundurma
  - b. Halkla ilişkiler
  - c. Reklam
  - d. Kişisel satış
  - e. Doğrudan pazarlama
6. A işletmesi uluslararası pazarlarda tanınırlığını arttırmak, müşterileri ile bağlarını güçlendirmek ve kendisi hakkında olumlu mesajlar iletebilmek amacıyla tüm dünyada ilgi çeken bir spor organizasyonunu desteklemeye karar verir. Bu durumda A işletmesi ne tür bir pazarlama iletişimi gerçekleştirmeye karar vermiş olur?
  - a. Özel olay düzenleme
  - b. Halkla ilişkiler
  - c. Müşteri ilişkileri yönetimi
  - d. Kurumsal imaj desteği
  - e. Sponsorluk
7. Kişisel satış kısa dönemde satış yapmayı, uzun dönemde ise \_\_\_\_\_ hedefler.
  - a. Müşteri gözünde imajını yükseltmeyi
  - b. Pazar payını arttırmayı
  - c. Müşteri ile karlı bir müşteri ilişkisi kurmayı
  - d. Pazara nüfuz etmeyi
  - e. Fiyatını yükseltmeyi
8. Aşağıdakilerden hangisi kişisel satışı etkileyen çevresel koşullardan birisi **değildir**?
  - a. İşletmelerin uyguladığı fiyatlar
  - b. Coğrafi ve fiziksel koşullar
  - c. Pazarın gelişmişlik düzeyi
  - d. Siyasi riskler
  - e. Yasal düzenlemeler
9. Kişisel satışta \_\_\_\_\_ yalnızca konuşulan dile ve iş ortamına uyum sağlamak olarak düşünülmemeli, genel anlamıyla bir uluslararasılaşabilme becerisi olarak kabul edilmelidir.
  - a. Müzakere becerisi
  - b. Dil becerisi
  - c. Kendi kültürel kalıplarına göre hareket etme
  - d. Kültürel uyum
  - e. Çevresel koşullara uyum sağlama
10. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası pazarlarda satış tutundurma faaliyetlerinin sağladığı faydalardan birisi **değildir**?
  - a. Medyaya sınırlı erişim olan ülke pazarlarında etkili sonuçlar doğurması
  - b. Nüfusun büyük kesimlerinin kırsal alanlarda yaşadığı ülkelerde etkili olması
  - c. Tüketicilere somut bir getiri sağlaması
  - d. İlk kez karşılaşılan bir ürünü risk almadan deneme olanağı sağlaması
  - e. Tüketicilerin planlanan iletişim mesajının iletilmesini sağlaması



## Yaşamın İçinden



### Annelerin Gururlu Sponsoru

Proctor & Gamble 2012 Londra Olimpiyatlarının Resmi Ortağı olarak tüm dünyada pek çok pazarlama iletişimi faaliyetine imza atmıştır. Ancak bu kez P&G sporcuların kendisini desteklemek yerine, dünyada oldukça duygusal bir etki yaratan “Annelerin Gururlu Sponsoru” başlığı ile Olimpiyatlara katılan sporcuların annelerini odak noktasına koyan bir iletişim kampanyası başlatmıştır. Bir yandan Olimpiyat Oyunlarının Resmi Ortağı olarak organizasyona belirli bir sponsorluk katkısı sağlamıştır. Öte yandan, sporcuların çocukluklarından bu yana günlük hayatlarındaki en büyük destekçileri olan anneleri merkeze oturtan kapsamlı bir dizi reklam geliştirmiştir.

Bu reklamlarda 2012 Londra Olimpiyatlarında yarışacak çeşitli ülkelerden sporcuların kendilerini ve annelerini oldukça duygusal bir tonla kullanmıştır. “Her Olimpiyat Sporcusunun arkasında annesi vardır” sloganı ile yola çıkan reklam kampanyası, olimpiyat sporcularının hayatlarına yoğunlaşırken, annelerinin sporcuların hayatına yaptığı katkıların araştırılması gerektiğini öne sürmektedir.

Bu tema doğrultusunda bir dizi reklam çeken şirket, bu reklamları televizyon kanallarında yayınladığı gibi, reklamlar ayrıca şirketin kurumsal web sayfasında da yer almakta, sosyal medyanın hemen her türünden bunlara ulaşıp haklarında yorumlar yapılabilmektedir.

P&G bu kampanyada amaca yönelik pazarlama uygulaması doğrultusunda 17 Nisan - 30 Haziran 2012 tarihleri arasında satın alınan her Ariel, Ariel Professional, Braun tıraş makinesi ve epilator, Duracell, Fairy, Gillette, Head&Shoulders, İpana, Kolestol, Oral-B, Orkid, Pantene, Prima ürünü ile P&G'nin “Okulumdan Olimpiyat Oyunları'na” kampanyasına destek olma kararı almıştır. P&G bu kampanya ile önümüzdeki eğitim-öğretim yılında 81 ilden 81 okula spor malzemesi bağışı ve çocukları spora teşvik etmek için spor ve Olimpiyat Oyunları bilincini geliştirecek aktiviteler gerçekleştirecektir.

**Kaynak:** Proctor&Gamble “Annelerin Gururlu Sponsoru” [http://www.tesekkurleranne.pg.com.tr/tr\\_TR/index.shtml](http://www.tesekkurleranne.pg.com.tr/tr_TR/index.shtml) (Erişim Tarihi: 24 Haziran 2012) web sayfasından uyarlanmıştır.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Küresel Reklamcılık ve İletişim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlama İletişiminde Reklamcılık” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Küresel Reklam Stratejilerindeki Değişimler ve Tartışmalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. e Yanıtınız yanlış ise “Küresel Reklamlarda Yaratıcılığın Önündeki Kısıtlamalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlama İletişiminde Halkla İlişkiler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Sponsorluk ve Özel Olaylar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlama İletişiminde Kişisel Satış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Kişisel Satışı Etkileyen Çevresel Koşullar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlarda Kişisel Satış Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Küresel Pazarlama İletişiminde Satış Tutundurma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Tüketicilerin tutumlarını ve satın alma alışkanlıkları değiştirmek amacı taşıyan reklamlar, küresel pazarlamada hem ülke kültürlerinden etkilenmekte hem de ülke kültürlerinde çeşitli değişimlere yol açabilmektedir. Ülke pazarlarındaki tüketiciler ürünlere ve reklamlara kültürlerine, duygularına, değer sistemlerine, tutumlarına, inanışlarına ve algılamalarına bağlı olarak tepki vermektedir. Reklamın işlevi, tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları ve arzularını satın alınabilecek ürünler ve hizmetlere dönüştürmek olduğu için reklam tasarımında kullanılacak duygusal tepkiler, semboller ve ikna edici yaklaşımların ilgili ülke pazarlarının kültürel normları ile örtüşmesi gerekmektedir.

### Sıra Sizde 2

Küresel reklamlarda “tek dünya, tek ses” yaklaşımını, diğer bir deyişle standartlaştırma stratejisini benimseyenler, dünyanın her yerinde insanlar aynı ürünleri ve benzer markaları istediği için bu stratejiyi kullanan işletmelerin daha verimli sonuçlar elde edeceği ve ölçek ekonomisinin yarattığı imkanlardan yararlanabileceğini öne sürmektedir. Standartlaştırma stratejisi kapsamında yaratılan tek reklam ile tüm dünyadaki tüketiciler hedeflenir. Uyumlaştırma stratejisi, standartlaştırma stratejisinin aksine ülke pazarlarındaki tüketicilerin hâlâ farklılıklarını koruduğunu, dolayısıyla uluslararası işletmelerin ülke pazarlarına bu farklılıkları dikkate alan reklamlarla seslenmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Bu stratejide ülke pazarlarının kültürleri ile örtüşen mesajlar ve yaratıcı uygulamalar geliştirilir. Bu tür uygulamalar aynı zamanda ülke pazarlarının rekabet koşulları ve altyapı imkânları ile de daha uyumlu çabalar ortaya koymaktadır.

### Sıra Sizde 3

Küresel pazarlarda özel olaylar ve sponsorluklar reklam yasağı getirilen ürünler ve markalar tarafından en fazla kullanılan pazarlama iletişimi faaliyetleri hâline gelmeye başlamıştır. Ülkemizde olduğu gibi tüm Avrupa’da sigara ve tütün mamülleri reklamlarının; yine ülkemizle birlikte İspanya, Fransa, İngiltere, İrlanda, Finlandiya, Avusturya ve İsviçre’de de alkollü içki reklamlarının medyada yayınlanmasının yasaklanması, işletmeleri daha çok sponsorluk ve özel olaylar alanlarına yönelmiştir. Bunların yanı sıra, dünyanın önemli küresel markaları da imajlarını güçlendirmek ve hedef pazarları ile ilişkilerini geliştirmek amacıyla çeşitli sponsorluk ve özel olay uygulamaları gerçekleştirmektedir.

### Sıra Sizde 4

Diğer tüm pazarlama iletişimi araçlarında olduğu gibi uluslararası pazarlamada ülke pazarlarının kendilerine özgü koşulları kişisel satış stratejilerinin ve tekniklerinin uygulanabilirliğini de etkilemektedir. Coğrafi ve fiziksel koşulları, pazarın gelişmişlik düzeyini, siyasi riskleri, yasal düzenlemeleri, pazar belirsizliklerini ve insan ilişkilerindeki farklılıkları küresel kişisel satış uygulamaları açısından etkili olan faktörler olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler her ne kadar kişisel satış önünde engel yaratacak gibi görünse de aşılamayacak hususlar değildir.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Albaum G., Duerr, E. ve Strandskov, J. (2005). **International Marketing and Export Management**, 5. Basım, Financial Times/PrenticeHall, Harlow.
- Bradley, Frank. (2004). **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, Türkçesi İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Cateora Philip R. ve Graham, John L. (2007). **International Marketing**, 13. Basım, McGraw-Hill, Boston.
- Czinkota, M. R. ve Ronkainen, I. A. (2007). **International Marketing**, 8. Basım, Thomson/Southwestern, Mason.
- Datamonitor (2011). **Global Advertising, Industry Profile**, NY: ABD.
- Keegan Warren J. ve Green, Mark (2003). **Global Marketing**, PrenticeHall/Pearson Education International, NJ: ABD.
- Kozlu, Cem M. (2007). **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, 9. Basım, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Madran, Canan (2008). **Küresel Pazarlama Yönetimi**, “Tutundurma Stratejileri”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ss. 443-489.
- Mussey, Dagmar (2011). “100 Global Marketers”, **Advertising Age**, Vol. 82, Issue 43, ss. 6-7.
- Timur, N. ve Özmen, A. (2009). **Stratejik Küresel Pazarlama**, Eflatun Yayınevi, Ankara.