

C E P Ü N V E R S İ T E S

# Global Pazarlama (1) Yönetim Esasları

SELME SEZGİN  
İTÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

*İktisadi İdari Bilimler Yayınları*

*İ l e t i m Y a y ı n l a r ı*

C E P Ü N V E R S İ T E S

İletim Yayıncılık A.Ş. adına sahibi: Murat Belge

Genel Yayın Yönetmeni: Fahri Aral

Yayın Yönetmeni: Erkan «aylı

Yayın Danışmanı: Ahmet Insel

Yayın Kurulu:

Fahri Aral, Murat Belge, Tanıl Bora, Murat GÖltingil

Ahmet Insel Erkan «aylı, Ümit Kıvanç

Tuğrul Paçaoğlu, Mete Tunçay

Göresi Tasarım: Ümit Kıvanç

Kapak İllüstrasyonu: Gürcan Özkan

Dizgi: Maraton Dizgisi

Sayfa Düzeni: Hüsnü Abbas

Baskı: Efik Matbaası (iç) / Ayhan Matbaası (kapak)

Dağıtım: Birlik Basın Dağıtım A.Ş.

İletim Yayıncılık A.Ş. • Cep Üniversitesi 60 • ISBN 975-470-219-5

1. Basım: İletim Yayınları, Ocak 1992

İletim Yayıncılık A.Ş., 1992

Klodfarer Cad. İletim Hanı No.7 34400

Cağaloğlu İstanbul. Tel. 516 22 60 - 61 - 62

YAZARIN DİĞER ESERLERİ

*Yönetim Pazarlama*, İletim Yayınları, Cep Üniversitesi 39, İstanbul, 1991.

*Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması*, (L. Özkale, N. Uray ve F. Ülengin ile birlikte), İletim Yayınları, Cep Üniversitesi 46, İstanbul, 1991.

## Önsöz

Günümüzde bilgi bir yandan en önemli değer haline gelirken diğeryandan da artan bir hızla geliyor, çeşitleniyor. Ama katlanarak büyüyen bilgi üretiminden yararlanmak, özellikle gündelik yaşam kaygılarının baskısı altında, zorlanıyor. Her yere ulaşma çabasına sürdürenler için de imkânlar pek fazla değil.

Ayrıca, özellikle Türkiye gibi ülkelerde bir konuda kendim geliştirmek ya da sırf merakını gidermek için herhangi bir konuyu öğrenmek isteyenlerin sayısı çok az. Üniversitelerimiz, toplumumuzun yetkin bölümüne katkıda bulunmak için gerekli imkânlardan yoksun.

Cep Üniversitesi kitapları ise bu olumsuz ortamda, evlerinde kendilerini yetiştirmek, otobüste, vapurda, trende harcanan zamandan kendileri için yararlanmak isteyenlere sunulmak üzere hazırlandı.

20. yüzyıl Fransız kültür hayatının en önemli ürünlerinden olan, bugün yaklaşık 3000 kitaplık dev bir dizi oluşturan "Que sais-je?" (Ne Biliyorum?) dizisini İtaliyenin İtaliyen Yayınları Türkçeye kazandırıyor. İtaliyenin Cep Üniversitesi, bu büyük diziden seçilmiş,

Türkiyeli okurlar için özellikle ilgi çekici olabilecek eserlerin yanısıra, Avrupa'nın ba ka yayınevlerinin benzer bir çerçevede yayımlad ı kitapları da içeriyor.

Ayrıca, Türkiye'nin siyaset, kültür, ekonom i hayatıyla ilgili konularda özel olarak bu dizi için yazılm ı telif eserler "üniversite"nin "ö renim programım"1 tamamlayacak.

Cep Üniversitesi'nin her kitabı alanının ö ndegelen bir uzmanı tarafından yazıldı. Kitaplar, hem konuya ilk kez e ilen ki ilere hem de bilgisini derinle tirmek isteyenlere seslenebilecek bir kapsam ve derinlikte. Bilginin yeterli ve ama ılır olması, teme, kistas. Cep Üniversitesi kitaplarını lise ve üniversite ö renciler yardımçı ders kitabı olarak kullanabilecek; ö retmenler, ö retim üyeleri ve ara tırmacılar bu kitaplardan kaynak olarak yararlanabilecek; gazeteciler yo un i temposu içinde çabuk bilgilenme ihtiyaçlarını Cep Üniversitesi'nden kar ılayabilecek, çalı tı ı meslek dalında bilgisini geli tirmek isteyen, evinde, kendi programlayabilecek i bir mesleki e itim imkânına kavu acak, ayrıca, herhangi bir nedenle herhangi bir konuyu merak eden herkes, kolay okunur, kolay ta ınır, ucuz bir kayna ı Cep Üniversitesi'nden temin edebilecek.

Cep Üniversitesi kitapları sık aralıklarla yayımlandıkça, benzersiz bir genel kültür kitaplı ı olu turacak. nsan Hakları'ndan Genetik'e, Kanser'den Ortak Pazar'a, Alkolizm'den Kapitalizm'e, statistik'den Cinsellik'e kadar uzanan geni bir bilgi alanında hem zahmetsiz hem verimli bir gezinti için ideal "mekân", Cep Üniversitesi.

*letim  
Yayımları*

# çindekiler

I. BÖLÜM		
<b>Global Pazarlama Yönetimine Giri</b>		<b>7</b>
<b>Pazarlama</b> .....		<b>9</b>
<b>Global Pazarlama Faaliyetleri</b>		<b>11</b>
ii. BÖLÜM		
<b>Dünya Pazarlarında Sosyal ve Kültürel</b>		
<b>Etmenler</b>		<b>.21</b>
iii. BÖLÜM		
<b>Bölgesel Pazar Özellikleri</b>		<b>51</b>
iv. BÖLÜM		
<b>Global Bilgi Sisteminin Unsurları</b>		<b>.88</b>
v. BÖLÜM		
<b>Kaynak Kararları ve Global</b>		
<b>Üretim Stratejileri</b>		<b>122</b>
vi. BÖLÜM		
<b>Pazara Giri ve Konumlandırma için</b>		
<b>Strateji Alternatifleri</b>		<b>133</b>
vii. BÖLÜM		
<b>Rekabet Analizi</b> .....		<b>149</b>

# B R NC BÖLÜM GLOBAL PAZARLAMA YÖNET M NE G R

## I. Giri

Global pazarlama yönetimi, bir organizasyonun kaynak ve amaçlarını global pazar fırsatlarına odaklama sürecidir. 2. Dünya Savaşı sonrasındaki yıllar ulusal girişimlerin global pazarlarda paralellikten uzak şekilde yayılmaları ile geçen bir dönemdir. 20 yıl önce "global pazarlama" terimi bile henüz bilinmiyordu. Bu yüzden "Çok Uluslu Pazarlama Yönetimi" adını taşıyan birçok kitap, o dönemin "harcat Yönetimi ve Uluslararası Pazarlama" başlığına ilişkin makalelerin yaklaşımlarından hareket etmekteydi. Bütün bu başlıklar o dönemde dış pazarlamacıları kapsayan ve yüzeysel yaklaşımı yansıtmaktadır. Günümüzde global pazarlama bir işin potansiyel başarısının anlaşılması için de il, daha da önemli olarak, bir işin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir. Global yonde gelişen bir firma kendi pazar payını daha düşük maliyetlere, daha çok deneyime, daha iyi ürünlere ve tüketicilere daha fazla değer sunan rakiplerine karşı kaybetmek zorunda kalır.

Bu kitap, global pazarlamanın temel boyutları ile ilgilidir: Global pazarlamanın çevresi, global fırsat ve tehditlerin tanınması, global pazarlama planlarının geliştirilmesi, global pazarlamanın organizasyonu ve kontrolü. Dünya pazarlarının temel çevresel boyutları tanımlanmıştır ve global pazarlama ile ilgili en önemli kavram ve araçları özellikle aktarılmıştır. Okuyucunun bir disiplin olarak pazarlama ve en azından bir ulusal pazar çevresindeki pazarlama uygulamalarını bildiği varsayılmaktadır.

Dünyanın en geni ulusal pazan olan ABD pazarı, toplam dünya pazarının (tüm ürün ve hizmetler için) yüzde 25'inden azını olu turmaktadır. Kendi ürünlerinin potansiyel pazarın yüzde 25'inden fazlasına eri mesini isteyen ABD firmalarının globale meleri gerekir.<sup>1</sup> ABD dı mdaki firmalar ürkütücü büyüklükteki ABD pazarına da gireceklerinden, onlar için fırsatları yakalamak daha da güçtür. Örne in, her ne kadar Japon firmaları için kendi ülkelerindeki pazar dünyada, ABD'den sonra ikinci büyük pazarsa da, Japon firmaları için Japonya dı mdaki dünya pazarı bunların potansiyel pazarlarının yüzde 90'ını olu turur. Bu firmalar için de dünya pazarının yüzde 25'i ABD pazarıdır.

Firmanın ya amını sürdürebilmesi için globale me- sinin önemi, pek çok firma için gelecekteki fırsatların cazibesinden daha güçlü bir itici güçtür. Yalnızca birkaç yıl önce faaliyet alanlarında tamamen ulusal olan endüstri kollar, günümüzde bir avuç dolusu global firmanın haki- miyetine girmi lerdir. Global anonim irketlerin artı ı 1880 ve ISBO'farda ABD'deki bölgesel anonim irketler- den olu an ulusal anonim irketlerin artı na paralel ol- mu tur. 19. yüzyılda Hlinois'da bulunan sabun fabrikala- n kapandı ı halde, Deere gibi ulusal firmalar varıkları nı sürdürmü lerdir. Otomobil endüstrisi daha da acıklı bir örnek olu turur. Bu yüzyılın ilk 25 yılında dünyada bin- lerce otomobil firması vardı ve bunların 500'den fazlası ABD'deydi. Günümüzde ise dünyada 20'den az ve ABD'de sadece 3 otomobil firması kalmı tır.

- (1) Globalle me dünyadaki tüm ülkelere gitme anlamına gelmez. Bunun anlamı, dünyadaki fırsat ve tehditleri yakından inceleye- bilmek için ufukları geni letmektir. Deniza ırı pazarlara girmek ya da deniza ırı kaynaklardan yararlanma kararı, firmanın kay- naklarına ve fırsatlarla tehlikelerin yapısına ba lıdır. Coke ve IBM uluslararası geni lemelerine 50 yıl önce ba ladıklarından, bugün 100'den fazla ülkede faaliyettedirler. Medical Diagnos- tics, ne. ise 1984'te kuruldu undan kendini hala ABD pazarın- da tutundurmaya çalı maktadır. Bu firmaların her biri global bi- rer irket olmalıdırlar.

Pek çok endüstri dalında yüzyılın sonunda da ya a-  
mim sürdüren firmaların global giri imler olacakları  
açıktır. Globalle menin önemini ve gereklili ini anlaya-  
mamı firmalar e er anslılırsa daha dinamik kurulu la-  
rın hakimiyetine gireceklerdir, di erleri ise daha güçlü  
rakipleri kar ısında yok olacaklardır.

## II. Pazarlama

Pazarlamanın ilk ve en temel özelli i; evrensel bir di-  
siplin olmasıdır .Aden'de, Zenibar'da, ABD'de ya da Ja-  
ponya'da olsun, her yerde uygulanabilir, Pazarlama, kav-  
ramlar, araçlar, teoriler, uygulamalar, prosedürler ve de-  
neyimlerden olu an bir bütündür. Bu elemanların tümü  
biraraya gelerek ö retici ve e itici bir bilgi yapısı olu tu-  
rurlar. Pazarlama her ne kadar evrenselse de, pazarlama  
deneyimleri ülkeden ülkeye de i mektedir. Her birey ve  
her ülke 'tektir, benzeri yoktur. Bu gerçek, deneyimleri-  
mizi bir ülkeden di erine aktaramayaca ımızı açıklar.  
Tüketiciler, rakipler, da ıtım kanalları, mevcut medya  
farklıysa, pazarlama planlarımızı de i tirmemiz gereke-  
bilir. Burada "gerekebilir" sözcü ünün altını çizmek la-  
zımdır. Tüm pazarlama planını de i tirmek gerekebilece-  
i gibi, tüm planı ya da planın ana elemanlarını farklı pa-  
zarlara yaymak da mümkündür. Nelerin yapılaca ı, nele-  
rin adapte edilece i ya da nelerin yaratılaca ı global pa-  
zarlama yöneticisinin i idir.

1. *Eskiden Yeniye Pazarlama Kavramı* - Ba arılı  
bir global pazarlama programının temeli, pazarlama di-  
siplininin anla ılmasına dayanır. Pazarlama bir organi-  
zasyonun kaynak ve amaçlarını çevredeki fırsat ve gerek-  
sinimlere odaklama prosesidir .Son 30 yılda pazarlama  
kavramı çarpıcı ekilde de i mi tir. Eski pazarlama kav-  
ramının oda ı "ürün oldu u için, firmalar da çabalarını  
daha iyi bir ürün yapmak için harcıyorlardı. "Daha iyi"  
nin tanımı içsel standart ve de erler temel alınarak yapı-  
lıyordu. Hedef kâr etme ve hedefe varmanın yollarını  
satmak, ya da potansiyel mü terileri paralarını firmanın



ürününe harcamaya ikna etmekte. 1960larda ortaya çıkan, pazarlamanın yeni kapsamı odak noktasını üründen "mü teri"ye kaydırmı tır. Hedef hâlâ kârdır, fakat hedefe üla manın yollar pazarlama karmasını ya da 4Pler olarak bilinen ürün (product), fiyat (price), tanıtım (promotion) ve yer (place) yani da itim kanalları da kapsamaktadır.

*2. Stratejik Pazarlama Kavramı* - 1980'e gelindiğinde pazarlamanın "yeni" kavramının da ça dı ı kaldı ı ve zamanın stratejik bir kavramı gerektirdi i anla ıldı. Pazarlama tarihinde önemli bir geli me olan stratejik pazarlama kavramı, pazarlamanın odak noktasını mü teri ya da üründen, firmaların dı çevrelerine kaydırdı. Mü - teri ile ilgili bilinmesi gereken her eyi bilmek yeterli de - ildir. Ba arılı olmak için pazarlamacılar mü teriyi rekabet, hükümet politika ve düzenlemeleri, pazanın geli me - sine yön veren geni ekonomik, sosyal ve politik makro güçlerle birlikte ele almak zorundadırlar. (Köher, 1986. s.s. 117-124) Global pazarlama için bunun anlamı, hedef pazan kazanmak için o ülkedeki hükümet temsilcileri ile ve endüstrideki rakiplerle birlikte çalı maktır.

Stratejik pazarlama kavramına geçmede bir ba ka devrimci de i iklik de pazarlama amacının kârdan yatırımcıların yararının gözetilmesine kaymasıdır. Burada yatırımcılardan kasıt, firmanın faaliyetleri ile ilgilenen tüm birey ve gruplardır. Bu kimsel arasında en önde gelenler i çiler ve yöneticiler, tüketiciler, toplum ve hükümettir. Yaygın bir görü e göre, performansın ödülü kârdır. Günümüzde pazarda rekabet edebilmek için kaliteli ürünler üreten bir i çi ekibine sahip olmak çok önemlidir. Ba ka bir deyi le, önemli olan tüm hedef kitle için belli bir firmanın ürününü seçmeleri için de erler yaratmaktır.

Stratejik kavramda kârlılık unutulmamı tır. Fakat kârlılık, hissedarların yararlarının gözetilmesinde kritik bir araçtır. Stratejik pazarlama kavramının aracı, pazarlamayı di er yönetim fonksiyonları ile bütünle tiren stratejik yönetimdir. î yatarımı fonlarına kaynak sa lamak

ve yönetici hissedarlara emek ve sermayelerinin kar ılı m ödemek için, stratejik pazarlamanın i lerinden biri de kâr etmektir. Buna ra men kâr, gene de pazarlamanın ba arısı için kritik bir araç ve hedeftir, ayrıca tek ba ma yeterli de ildir. Pazarlamanın amacı hissedarlar için de er yaratmaktır ve anahtar hissedar kitlesi de tüketici lerdir. E er mü teriniz, daha az kâra razı olan rakibiniz den daha çok de er sa larsa, rakibinizi seçecektir ve siz de pek yakında bu i m dı nda kalacaksınızdır. IBM'in PC pazarına giren küçük firmalar, büyük ve güçlü kuru lu ların bile daha etkin ya da dü ük bir kâr düzeylerine razı olan rakipleri kar ısında zorlanacaklarını göstermi lerdir.

Pazarlama bir kavram ve felsefe olmaktan çok, bir i süreci ve aktiviteler setidir. Pazarlama aktiviteleri 4P1er, ara tırma, organizasyonun hedef ve kaynaklarını çevre deki fırsatlara odaklama i i olan pazarlama yönetim sü recidir. Pazarlamanın 3 temel prensibi vardır. 1) Tüketi ciye verilen de er 2) Rekabet üstünlü ü sa lanması 3) Odak noktası.

Pazarlamanın özü tüketiciler için rakiplerden daha fazla de er yaratabilmektir. Bu da sadece kaynakların ve faaliyetlerin iyi tanımlanmı ihtiyaç ve isteklere yönelti mesi ile sa lanabilir. Tablo l'de pazarlamanın tanımlan özetlenmi tir.

#### IH. Global Pazarlama Faaliyetleri

Firmalar iki ya da daha fazla ülke pazanna girdikçe "yurtiçi pazarlama ile global pazarlama arasında farklar olup olmadı ı" sorusu ortaya çıkmaktadır.

Önemli farklar oldu u gibi, aynı zamanda temelde bazı benzerlikler de vardır. İlk olarak, pazarlamanın temel kavram, faaliyet ve prosesleri (Tablo l'de özetlenenler) yurtiçi pazarlamada da global pazarlamada da aynı derecede geçerli dir. Bir firma faaliyetlerini yabancı bir pazara do ru geni letti inde, pazar ba ansı için gereken artlar ortadan kalkmaz. Bu nokta a ırtıcı bir ço-

TABL01  
PAZARLAMA TANIMLARI

### 1. Geli en Pazarlama Tanımları

<u>Kavram</u>	<u>Odak</u>	<u>Araçlar</u>	<u>Sonuç</u>
Eski	Ürün/hizmet	Satı	Satı sonucu kâr
Yeni	Tüketiciler	Bütünle mi pazarlama	Tüketici tatmini ile kâr
Stratejik*	Çevre	Stratejik yönetim	Hissedarların yararı

### 2. Pazarlama Aktiviteleri

- Ürün kararları (dizayn, dayanıklılık, büyüklük, hizmetler, vs)  
Fiyatlandırma kararları  
Dağıtım (yer) kararları (fiziksel dağıtım ve kanal yapısı)  
Promosyon kararları (reklam, kişisel satı )  
Araştırma

### 3. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama, bir organizasyonun kaynak ve hedeflenen çevredeki fırsatlara odaklanması sürecidir.

#### 1. Pazarlama Prensipleri

1. Tüketici için değer yaratılması
2. Rekabet üstünlüğü sağlanması
3. Hedeflere, kaynaklara ve çabılara odaklanılması

ülkeler tarafından gözden kaçırılmaktadır. Firmalar, kendi ülkelerinde mutlaka yaptıkları halde, yabancı pazarlara tüketici ve rakipleri yeterince analiz etmeden girmektedirler. Her ne kadar kendi ülke pazarlarında bütüncü yaklaşımın sağlanması için maksimum dikkatin harcanması sıradan bir seviyede, dış pazarlarda kendi pazarlama programlarının tümünün uygulanmasında başarısız olmaktadır. Bu kuruluşlar nihai amaçları ile ilgili kesin bir düncüye sahip olmadan ya da satı ve kâr sağlama yolunda önlerine çıkacak engellerden habersiz pazarlama programlarını uygulamaya girmektedirler.

Yurtiçi ve global pazarlamada farklılıklar ulusal çevredeki farklılardan ve bir organizasyonun aynı anda farklı ulusal pazarlara girmesinden kaynaklanmaktadır. Global pazarlama, dış pazarlama ve uluslararası-çokuluslu global pazarlama olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

1. *Yabancı (Dış) Pazarlama* - Dış pazarlama, temel alınan ya da yurtiçi çevresinden farklı bir çevrede yapılan pazarlama faaliyetidir. "Yabancı" ya da "dış" kavramı, bilinen ya da yurtiçi pazarı temel alan bir pazar oldu unu varsayar. Dış pazarlama, yurtiçi pazarlama için geçerli olan tüm faaliyetleri, tanınmayan, yabancı, bir başka ulusal çevre içinde uygulamayı gerektirir. (Bartels, 1968. s.s. 55-61).

Dış pazarlamanın ilginç bir yanı, bir birey ya da firmanın yabancı pazarı, başka birey ya da firmaların yurtiçi pazarı ya da temel çevresi olmasıdır. Hiç Fransa'da çalışmamış ABD'li fabrikatörler için Fransa, bir dış (yabancı) pazardır. Fakat Fransa'da çalışan tüm firmalar için, bu; kendi pazarlarıdır. Fransa'da faaliyetleri olan bir ABD firması için Fransa, ABD'deki yönetim merkezi için bir dış pazar, fakat eşit olarak Fransa'daki üyeler için iç pazardır.

Zaman geçtikçe, Fransa'da faaliyetleri olan bu ABD firması Fransa'yı artık yabancı bir pazar olarak algılamaz. Bu durum, Fransa'daki faaliyetleri şirketin bünyesi ile tamamen bütünleştirilince ortaya çıkar. Böylece firma yönünü ikili iç-dış pazar kavramları setinden, her birinin hedef pazar olarak tanımlandığı tümelik bir hedef pazar tanımına çevirmiştir. Böyle bir firma için, henüz girmemiş pazarlar "yabancı" pazar olarak algılanır.

Global pazarlamanın bir boyutu olarak dış pazarlamanın hâlâ pek çok organizasyonda yeri vardır. Fakat giderek artan sayıdaki firmaların üst yöneticileri, yer ve konumdan bağımsız olarak firmanın pazarlama programlarına karşıtı olarak, "yabancı/dış" kavramı da yok olmayı başlamıştır. Örneğin, IBM global bir bazda, sorumluluğu taşıyan yönetimdeki ürün ve fonksiyon uzmanları ile tüm dünyada faaliyette bulunmaktadır. IBM'deki bu

uzmanlar ve IBM ba kanı için psikolojik anlamda bir yabancı pazar yoktur. Dünyanın de i ik yerlerinde, farklı geli me düzeylerinde ve farklı özelliklere sahip pazarlar vardır. Firmanın i leysel birimlerinden kendi pazarlarını derinlemesine anlamaları beklenir. IBM, veri i lem araçları için ABD pazarı hakkında ne kadar bilgiye sahipse Fransız pazarı hakkında da o kadar bilgiye sahiptir

## 2. *Ululararası-Çok Uluslu-Global Pazarlama*

Çok uluslu anonim irketler artık demode olmu lardır. J. J. Servan-Schreiber, 1967'de en çok satan kitabı "Amerikan Meydan Okumasında, 15 yıl içinde ABD ve Rusya'dan sonra dünyamn 3. büyük gücü haline gelen firmaların, varisleri (ardılları) olan global anonim irketler tarafından bozguna u ratılıp yerlerini bunlara kaptıracaklarını tahmin etmiştir. Global irketler, çok uluslu kurullardan farklı olarak sadece Amerikan yaratıcılı ma ait de ildirler. Global irketler faaliyetlerini ABD, Japonya ve Avrupa'daki merkezlerinden yürütürler. Bu irketler artık ikinci dünyamn geli en ülkelerine ve hatta üçüncü dünyanın az geli mi ülkelerinin pazarlarına da girmeye başlamı lardır. (Çavuşgil 1983. s.17).

Çok uluslu teriminin ölmesi terminolojide bir de i iklik yaratmamı tır. Global irketler kesinlikle farklı bir yapıdadır, farklı odaklara, bakı açısına, yönlenmeye, stratejilere, yapıya, ara tırma-geli tirme ve i gücü politikalarına, faaliyet tarzına, ileti im yollarına, finansal politikalara, kaynak politikasına, yeni ürün geli tirme politikasına ve yatırım sistemine sahiptirler.

Çeli kili olarak, her ne kadar global irket yapısı en geli mi irket tipi olarak görülüyorsa da, her firma büyüklü ü ve co rafi konumundan ba ımsız olarak tam kapasitesine eri meye ya da (bazı endüstri kollan için) sadece ayakta kalabilmeye de il, globale meye çalı malıdır.

Böylece global terimi lisanlara girdi, anlamı yerle ti ve artık bizler kelime ve anlamlarla dolu terminoloji ormanında ya amak zorundayız. Dünya pazarlarındaki farklı geli me düzeylerine sahip firmaları tanımlayan

belli standart terimler bulunmamaktadır. Tablo 1-2'de ulusal firmalardan global girişimlere kadar farklı gelişim düzeyindeki firmaların özelliklerini tanımlayan terimlerin bir özeti yer almaktadır.

*1. Evre :* Bu evredeki firmaları odaklan, vizyonlan, yönelmeleri ve stratejileri bakımından iç pazar, yurtiçir.-deki müşteri ve rakiplerini hedef alırlar. Pazar ara tırmalan iç pazanın co rafi konumu ile sınırlıdır. Bu firmaların bilinçsiz metodları: "E er firmanın bulunduğu ülkede bir ey gerçekleşmiyorsa, hiçbir yerde olmuyordur", eklindedir. Dünyanın feshedilen irketler mezarlığı bu 1. evredeki firmalarla doludur. Bunlar çok geç olana kadar kendilerini neyin yıktığını anlayamamışlardır. Bu firmalar Titanic sendromu ile batmışlardır. Kendi alanlarında alt edilemeyecek kadar üstün olduklarına bilinçsizce inanmışlardır.

*2. Evre :* Global firmaların gelişimindeki 2. evre, ulusal firmaların iç pazar hedeflerine odaklanmaları ve iç pazar faaliyetlerine yönelmeleri ile başlar. Bu iç pazarın yapı ve stratejisi, firmanın stratejik hedeflerini ve misyonunu yansıtır.

Böyle bir firma uluslararası fırsatları peşine düşerse, 2. evre kategorisine geçebilir. 2. evredeki klasik bir uluslararası firma hâlâ fırsatlar bakımından ana bölge olarak iç pazarı kabul etmektedir ve firmanın yönü yurtiçi pazar doğrultusundadır. Böyle iç pazara dönük bir firma, bilinçsizce de olsa, kendi ülkesindeki yöntemlerin, yaklaşımların, insanların, uygulamaların ve değerlendirmelerin dünyadaki diğer yerlerden üstün olduğu varsayımıyla hareket eder.

2. evredeki firmalarda uluslararası deneyime sahip çok az eleman bulunduğundan, böyle firmalar sadece uluslararası fırsatları yakalamayı hedefleyen, uluslararası ilgi ve deneyim sahibi kişilerle güvenebilirler. 2 evredeki firmaların ürün stratejileri pazarlara yayılma biçimindedir (örnek : iç pazar için geliştirilen ürünler dünyadaki çeşitli pazarlara yayılır).

2. evredeki irketlere tüm İngiliz motosiklet endüstri-

si örnek verilebilir. Bu endüstri kolu, 1960'ıarda ve 1970'lerin ba nda, önce ana ihracat pazarlarındaki payını ve pozisyonunu, daha sonra da iç pazardaki payını tamamen yitirmi tir. İngilizler 50 yıldan uzun bir süre önce yarattıkları ve üstünlük kurdukları bu pazarın güvence de oldu unu sanıyorlardı. Pazarlama, mühendislik, tasarım ve imalatla yeniliklere sahip 4. evredeki Japon firmaları ile rekabete hazırlıklı de illerdi. Japon kurulu larının çabaları yeni pazarların yaratılması, eski pazarlardaki mü terilere daha fazla de er verilmesi ve kesin bir rekabet üstünlü ü ile sonuçlandı. Bütün bunlar, çalı malanın mü teriler için yeni de erler yaratmayı, rakiplere karşı üstünlük sa lamayı amaçlayan disiplin ve gayretlerin sonucuydu.

Bugün, İngiliz endüstrisi artık ölüdür. İngiliz firmalarının bu kötü kaderi, 2. evredeki firmaların 4. evredeki lerle rekabete girdiklerinde ne oldu unu gösteren acıklı bir örnektir.

*3. Evre :* Bir süre sonra, 2. evredeki firmalar, dünyanın farklı yerlerindeki pazarlarda ba arı için pazar yapılarına uyum gerekti ini fark ettiler. Böylece firmalar pazar farklılıklarına cevap vermeyi tercih ettiler ve 3. evreye geçtiler. Bu evredeki firmalar çok sayıdaki iç pazarlar için ulusal rekabete ve pazar dinami ne cevap veren farklı stratejiler geli tirdiler. Bu tip firmaların hedefi çok uluslu olmaktır ve çok merkezli yönetime sahiptirler. Çok merkezli yönetim, dünyanın çe itli yerlerindeki pazarların farklı ve tek oldu u, ba anlı olmak için ise her ulusal pazara ayrı ayrı uyum sa lamak gerekti i varsayımına dayanır. Çok merkezli firmalar her ülkeyi ba ımsız birer ülke eyaleti gibi yönetir. 3. evre firmaları her ülkenin bir bölgenin, her bölgenin de dünya organizasyonunun bir parçası oldu una inanırlar. "Adaptasyon'da denilen ürün stratejisi, ürünleri bölgesel tercih ve uygulamalar do rultusunda geli tirerek bölgesel istekleri kar ılamayı hedefler.

*4. Evre :* 4. evre, (2. evredeki firmaların yakla ımı ile) ürün ve programlarının farklı pazarlara yayılan ve (3.

evredeki firmaların yaklaşımları ile) ürünlerini ortama adapte eden global şirketlerden oluşur. Bunların yanı sıra global şirketler ayrıca global pazarlara girmeyi ve orada faaliyette bulunmayı hedeflerler. Global pazar, aynı temel çekicilik, mesaj ve ürünle ulaşılabilen pazardır. Ürün, reklam ve tamtım bölgesel tüketici ve uygulamalar için farklı uyumla tarma çalışmaları gerektirebilir. Örneğin, ABD'de pazarlanacak otomobiller yolun sağından gidecek şekilde donatılmalı olmalıdır. Ancak İngiltere, veç, Avustralya, Japonya ve Bermuda gibi pek çok ülkede pazarlanacak otomobiller yolun solundan gidecek şekilde donatılmalıdır. Kuzey Amerika'da satılan elektronik ürünler 120V'la çalışmalı, fakat diğer pek çok pazar için bu ürünler 220V'a uymalıdır. Global şirketlerle çok uluslu şirketler arasındaki en açık fark, global şirketlerin dünyanın pek çok ülkesinde temelde birbirinin aynı olan pazarlara hizmet vermeyi tercih etmeleridir. Global şirketlerin hedefi, temel ihtiyaçları karşılayan global pazarlarda diğer global şirketlerle rekabet edebilmek için global stratejiler geliştirecek faaliyet göstermektir.

Global şirketlerin koordinatif merkezli yönetimi, dünyanın çeşitli yerlerindeki pazarlar arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu ve bunu kabul eden bir global strateji geliştirilmesinin mümkün olduğunu varsayımına dayanır. Global strateji pazarlar arasındaki benzerlikleri göz önüne alıncadan; deneyim, ürünler, ara tarmageli tirma politikasını kullanarak fırsatları yakalamada avantajlı duruma geçer. Aynı zamanda pazarlar arasında farklar olduğunu da kabul ettiğinden, maliyetler açısından etkinlik sağladığı takdirde, bu farklılıklara da karşılık gösterir.

Global şirketlerin yapıları, üstüste gelen ürün alanları ve fonksiyonel sorumluluklara yer veren karma ya da matris yapılarıdır. Karma yapı, iki ya da daha fazla yapısal alternatifin bir kombinasyonudur.

4. evredeki global girişimlerin ürün stratejileri yayılmacı, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır. Uluslararası ve çok uluslu şirketlerin tüketici için diğer yaratmada kullan-



dıkları yöntemlere ek olarak global şirketler, pek çok ülkenin pazarlarındaki tüketicilerin e ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarlar. Global şirketler global pazarları bulmak için her an tetikte beklerler, örneğin, günümüzde pek çok ilacın pazarı globaldir. Sadece kalp-damar tedavisinin pazarı 10 billion'in üstündedir. Bunun sonucu olarak da kalp-damar tedavisi global pazarda global şirketler arasında iddettli bir rekabet vardır.

2. evredeki uluslararası ve tek merkezli firmaların geleceğini tahmin edilebilir. Bunlar sürekli yurtiçi pazar paylarını arttırmaya çalışacaklardır. 3. evredeki çok uluslu, çok merkezli firmalar için de bir tahmin yapılabilir. Bunlar da yurtiçi pazarlama karmalarını tekil tercih ve gümrüklere adapte etmeye çalışacaklardır.

4. evredeki global şirketler, kendinden önceki evrelerdeki şirketlere göre daha seçkin oldu undan bir tahminde bulunmak da güçtür. Global şirketler gerçekçilerdir. Pazardan global pazarlara girebilme olasılıkları çok yüksektir. 4. evre şirketleri gerektiğinde ürünlerini de i-lik pazarlara yayarlar, gerektiğinde bölgesel ihtiyaçlara karşılık verirler, ek olarak da özellikle global pazarlar için geli tirilmiş ürünleri yaratarak do acak fırsatları karşı daima hazır olurlar.

4. evredeki global şirketler ürün stratejilerini adım adım geli tirirler ve e er bir fırsat olursa, tüketicileri için daha büyük de erler yaratmak amacıyla, aynı ürünün farklı adlarla pazara sunulmasından vazgeçerler. Bütün bunların gerçekleşmesi bu şirketlerin pazarlama, araştırma ve imalat kaynaklarını global pazarlar için global ürünler geli tirmeye odaklamaları ile olmu tur.

#### IV. Özet

Global pazarlama, bir firmanın kaynak ve hedeflerini global pazar fırsatlarına odaklaması sürecidir. Firmaları bu sürece iki etken itmektedir. Birincisi, büyüme ve yayılma fırsatlarını yakalamada avantaj sağlamak, di eri ise ayakta kalmayı başarabilmektir. Global pazar fırsat-

TABLO 2  
FİRMALARDA FARKLI GELİME DÜZEYLER

Em	Firma Tipi	Vat	Bkıl Açm	Ydnefm	Svakü	Tapı	Haz Stakfsi	Artıht	i gucü	idare Tarzı
1.	Yurtiçi	topazal	Yurtiçi sınm	Yurtiçi	Yurtiçi	Yurtiçi	Yurtiçi	Yurtiçi	Yurtiçi	Yurtiçi
2.	Uluslararası	Dı pazarla benarfidir	Konduñ baklar	Tu merkezli kanf Okesi	Uluslararası	Uluslararası buimler	Yaykna	Kendi ökea	Kendi ökeanaeñ kettet i gucü	Merkezö dkeyyuefm
a.	Çokuluslu	Dı pazarla fanabloblar	Her Ok* taktır	Çok markabı	Çokok-Hu	ÜrünMümleli	Uyumla tsma	Ayn ayn Okelerde	Herükemñ kendi i gucü	Merkezökaç a a t dan yukarı yoeltn
4	Global	Gerçekökl Benzeshler/ dünya pazarla-ndeki fanthbbdar	Tümduyayı tir bütün olarak güñür	Coj Tdñ im tktk	Global	Karaimatla W	Yaykna Uyum Yerabolik	Bütünle me	Mityetnden ba in tññ dereken iyi daman	Tümle ik afctir ydnefm

Em	ikilim	Dımnf	Yeni ürün Fınmal pckm Okt bmepecl	knahlpolMkaar	Yıtım pdHkm	Tırdı bn ÜrtökUP	Ba an dçOU
1.	*						
2.	Yıkandan a aji	Önceden be*	Yurtiçi pazar tılyeom Yurtiçi inana kar İlayan ürünler	Yurtiçade kaynaklan	Ükenet kaynaklan İsans ve knoar-hoer tüm dünyada kutandır ortaklan		Yurtiçi ba anı
3.	Sırtı-öke bazında	Önceden bdi	Her ökenñ pazar dılyeacı kar İlayan	Faalyette bdiñduđu ökenñ inamal	Faalyette PukındıÇu »«te üttüm	Faalyette bulunduğu Yeni ökdere girmeyi ökenñ yabım tonlan sa İlayan ortaklar	Her ökede ayn de erlendimñ Pazar payı Übre tunda Üçüdüñ
4.	Yoju ve her yünde	Gerçeköğe dnuma ba i	Ulusal ve global pazar En dü ök mityele İmyeaca göre yem ürünler	& dü ök matyele neredede üretilirse	Global stratejik amaç Global stratejik larada maokst ortaklık tiplendünya ökeden ökeğe lon İderigiñnenazdo tansen lama uzun vadeli		Performans dıbal bazda dıbuñ Pazar payı dünyada bazındaegerlendilñ

amaçdan İyon birle İter

lanını yakalayamayan bir firma, güçlü global firmalarla rekabete giremedi inden, kendi iç pazarını bile kaybeder. Bu kitap, evrensel bir disiplin olan pazarlamanın teori ve pratik açıdan dünya pazarlarındaki fırsatlara uyarlmasını ele almaktadır.

# K NC BÖLÜM

## DÜNYA PAZARLARINDA SOSYAL VE KÜLTÜREL ETMENLER

### I. Giri

Bu bölüm, dünya piyasalarındaki bireysel davranışları biçimlendiren ve etkileyen kültürel ve sosyal etmenlerde odaklanmıştır. Global pazarlamacının görevi önce pazarlarındaki benzerlikleri ve farklılıkları ayırt etmek, sonra pazarlama planlama süreci içinde stratejileri, ürünleri ve pazarlama programlarını önemli ve anlamlı farklılıklara göre uyarlamaktır.

Global pazarlamacı, uygun benzerlikleri algılamalı ve gereksiz maliyeti pazarların stratejileri ve programlarına uyarlamalardan kaçınmalıdır. Bu bölüm, piyasadaki kültürel değişimler anlayışına dinamik bir yaklaşım sağlamaktadır.

Burada kültürün bir tanımını verecek olursak; bir nesilden diğerine iletilen, insan gruplarıyla geliştirilen yaşam tarzlarıdır. Kültür, bilinçli ve bilinçsiz değerleri, düşünceleri, tavırları, sembolleri içerir. Bu anlamda, kültür insanların içgüdüsel tepkilerinden sözeder.

### II. Kültürün Temel Görünümü

Antropologlar kültürün üç özelliğinde birleştirirler.

1. Kültür doğuştandır, öğrenilir.
2. Kültürün çeşitli yüzleri birbiriyle ilişkilidir ve bir kültüre yapılan etki herkesi etkiler.
3. Kültür, bir sosyal grubun üyeleri tarafından ortaklaşa kullanılan değerlerdir ve farklı gruplar arasındaki sınırları tanımlar. (Hail, 1977. s.16). Kültürün doğası hakkında ana temaların tasarlama çiziminde yarar vardır,

çünkü kültür tüketici davranı larında önemli etkiye sahiptir.

Kültür, yinelenen durumlara ö renilen tepkilerden meydana gelir. Bu tepkiler ne kadar erken ö renilirse onları de i tirmek o kadar zordur. Kültürün görünü leri, pazar çevresini etkiler. Örne in, zevkler kültürden kültüre çok de i klik gösteren ve piyasada ana etkiye sahip ö renilen bir tepkidir. Renkler ve stiller gibi tercihler kültürel etkilidir. Örne in, ye il, müslüman ülkelerinde kutsal bir renktir. Fakat, Güneybatı Asya 'da arasında hastalıkla ili ki kuruldu undan olumsuz bir imajı vardır. Beyaz, Batı'da saflık ve temizlik sembolüyken, bazı Asya ülkelerinde ölüm anlamı verir. (Stili, Hill 1985, s.60).

Ürün sınıfları da, tutumların do rultusunda kültürün bir fonksiyonudur. Örne in ABI^de yüksek kültürel e ilimler vardır. Amerika'da, elektrikli bıçak, di fırçası vb. ürünlerin ço u sık satın alınmakta, belli bir süre kullanıldıktan sonra bir tarafa atılmakta olmasına ra men hazır ve rahat bir pazar bulmaktadır. Bu tür mallara Avrupa ülkelerinde daha az talep vardır. Bu farklılıklar kültür farklılıklarının sonuçlarıdır.

Davranı ve tutumlarda gelirin de büyük etkisi vardır. Davranı lar anlamada veya önceden tahmin etmekte pazarlamacıların ara tırmalarıyla u basit soruya cevap bulunabilir, "Kültürel faktörlerin gelir seviyelerinden ba msız davranı lara etkileri ne düzeydedir?"

Avrupa, ABD ve Japonya'daki pazar denemeleri bize unu göstermiştir. Otomobiller, kolay yiyecekler, bir kere kullanılan ambalajlar gibi ürünler evrensel çekicili e sahiptir. Ve her ülkede satın alınacaktır. Tüketicinin harcayabilir geliri yeterli seviyeye ula tı nda kültürel farklılıklar ne olursa olsun bu ürünler her piyasada alıcı bulacaktır.

### III. Evrensel Kültürler için Bir Ara tırma

Uluslararası pazarlamacılar için evrensel kültürler için yapılan ara tırmalar büyük yönelimler sa lar. Ev-

rensel dedi imizde, tüm ülkelerde bulunan hareket tarzı m kastetmekteyiz. Uluslararası pazarlamacı için pazarlama programının iki ana elemanı olan ürün dizaynı ve haberle meyi standardize etmek mümkündür.

George Murdock tarafından, evrensel kültürlerin bir listesi geli tirilmi tir. (Murdock, 1945. s.145).

Ya sınıflan

Sporlar

Takvim

Yemek pi irme

Dans

Rüya tabirleri

E itim

Görgü kuralları

Veraset kuralları

Evlilik

Yemek zamanları

laçlar

Terimler

Ceza ve yaptırımlar

Mülkiyet Hakları

Cinsel kısıtlamalar

Ticaret

Pazarlama kararlarına, evrenselli in uygulanmasını ele alalım. Örne in müzi i inceleyelim. Müzik, kültürün bir parçasıdır. Bunun için müzik parçaları evrenselli e uygulanabilir. Müzik, kültürel evrensellik niteli i ta ı masına ra men, stili uluslararası bir benzerlik ta ı maz. Bu yüzden bir müzik tarzı dünyanın bir kısmında uygun iken, di er bir kısmında kabul edilmemekte ve etkin olmamaktadır. Örne in bir reklam kampanyası için, Latin Amerika'da "eha-eha-eha" Amerika için rock, Afrika için "high life" uygulanabilir. Bu yolla evrensel normlar her ülke kültürel stillerine uyarlanabilir.

Seyahatlerin ve haberle menin artmasıyla, giyimde, renkte, müzikte, yiyecekte, içecekte, ulusal tutumlar do rultusundaki, stillerin ço u uluslararası, hatta evrensel olmaktadır.

Uluslararası pazarlarda ürün ve haberleşme stratejilerini sürdüren çok uluslu şirketler ile kültürün uluslararasılaşması hız kazanmıştır. Coca Cola ve Pepsi, Levi Straus, Kentucky Fried Chicken, IBM ve Apple yeni uluslararası pazarlarda yayılmaları ile kültürel farklılıkları yıkan Amerikan şirketlerinden sadece birkaçıdır.

Profesör Levitt pazarlarda globalleşme hakkında yazdığı bir makalesinde şu noktaları ifade etmiştir. (Levitt, 1983, s. s.93-94)

"Ulusal beşenilerde veya ürünlerin yöntemlerinde eski farklılıklar kayboluyor. Tüketicinin tercihleri, kaçınılmaz bir şekilde ürünlerde standardizasyona önderlik ediyor. Kültürel ulusal pazarlar gelişmekte ve değişmektedir. Dünyada pazarlarında başarı üretimde, dağıtımda, pazarlamada ve yönetimde etkinliğe bağlıdır ve kaçınılmaz olarak fiyatta odaklanmıştır."

#### IV. Haberleşme

Haberleşme, birinin bildiği herhangi bir dilde yapılabilir. Ne zaman dil değişirse, ilave haberler ortaya çıkar. Bu özellikle hem dil, hem kültür farklı olduğu zaman olur. Örneğin, evet ve hayır Japonca'da, Batı dillerinden tamamen farklı şekilde kullanılır. Bu, pek çok karışıklı ve yanlış anlamaya sebep olur. W. Caudill, Amerikalı ve Japon annelerin çocuklarını yetiştirme konusundaki tutumlarının karşılaştırılması konusunda bir çalışma yapmıştır. Onun bulduğu önemli farklılıklardan biri, Amerikalı anneler bebekleriyle konuşma başlamadan önce konuşmaktadırlar. Japon anneler ise çok nadir olarak bebekleriyle konuşmaktadır. (Shirai, 1980, s. 25).

Pek çok batılı iş ve devlet adamı Japon yöneticisinin bir öneriye evet dediğinde, evet sizinle aynı fikirdeyim demek istediğini örendiklerinde hayal kırıklığına uğurlarlar.

## V. Kültürel Faktörlere Analitik Yaklaşım

Kültür, bir nesilden, di er bir nesle geçen davranı ların ö renilmesidir. Tecrübesiz ve e itimsiz bir yabancı için bunu ö renmek zordur.

Örne in, siz sorumluluk almaya te vik eden bir kül türden geldiyseniz, tüm aktivitelerinizi ki isel kontrolün de tutmaya meyilli bir patron ile anla mazlı a dü ebilirsiniz. Bir sorumlulu u almaktaki isteklili inizi, patronunuz yapacağını in tüm ayrıntılarında onun tavsiyelerine uyacağını ekinde de erlendirir.

"Kültürel miyop"u a makta, kültürel farklılıkların var oldu unu ve onların ö renilebilece ini ve temel deneyelinizle birle tirebilece ini bilmek önemlidir.



Şekil 1: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Kültürel evrensellik için bir ara tırma da Maslow tarafından gerçekleştirilmiştir. Maslov hipotezinde ki inin gereksinmelerinin bir hiyerar i içinde düzenlendi ini savunur. Alttaki ihtiyaçlar doyurulur doyurulmaz, ba ka ve daha yüksek ihtiyaçlar yüzeye çıkar. Tablodaki Maslovun ihtiyaçların bir formülasyonunu yapmıştır. (Maslov, 1964, s.s. 6-24).

Fiziksel ihtiyaçlar hiyerar inin en altındadır. Bunlar en temel ihtiyaçlardır. Beslenme, su, hava, korunma, rahatlık ve bunun gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır.



Son derece aç bir insan yiyecek bulmaktan başka bir şeyle ilgilenmez, iyi bir kitap okumak veya yeni bir arabaya sahip olmak gibi gereksinimler o an birey için önemsizdir. İlk anda bu fiziksel ihtiyaçlar tatmin edilir. Maslov'un kategorisinde daha sonra güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkar.

Kişi, fiziksel ve güvenlik gereksinimleri tatmin edildiğinde, arkadaşlık ve sevgi ihtiyacı hissedecektir. Maslov'un sosyal ihtiyaçlar dediği bu ihtiyaçlar da doyurulmaya çalışılacaktır.

İlk önce, bu daha düşük ihtiyaçlar doyurulduktan sonra iki büyük ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Birincisi, saygınlıktır. Bu öze saygı, öze verilen değer ve bakalarının saygılarını kazanma, toplumda bir yer edinme, prestije sahip olma istekleridir.

Öncelik taşıyan gereksinimler giderildikçe, sıra daha az önem taşıyan gereksinimlerin giderilmesine gelir. Öncelik taşıyan gereksinimlerin tümüyle karılanmaması ve istekler arasında ilikilerin doması durumunda yine önce en önemli gereksinme giderilmeye çalışılır.

Gereksinme hiyerarisinde en son amaç kendini tanıtmadır. Bir de erler sistemini bilme, anlama, örgütlenme ve kurma isteği olarak açıklavabiliriz.

Maslov tarafından ileri sürülen gereksinimler hiyerarisi üphesiz, insandaki karmaşık duygu gereksinimlerini basitletirmektedir. Bir insanın gereksinimleri bir hiyerarisi amaçlarından düzenli bir şekilde geçi yapamaz.

Uluslararası pazarlamacılar için gereksinimler hiyerarisi hipotezinin yararlılığını onun evrenselliğidir. Çok daha hızlı gelişen bir piyasada sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını doyuran mallarda artış olur. Bu malların oranı daha fazla olur.

Gelişmiş olan ülkelerde, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tüketim davranışlarını etkilemeye başlaması görülür. Örneğin, günümüzde ABD'de otomobil bir statü sembolü olmaktan çıkmıştır. Pek çok genç tüketici maddiyatçılıktan uzaklaşmıştır.

Ekonomik gelişmenin safhalarının içinden ilerleyen ülkelerde fiziksel, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını doyan daha çok insan saygınlık gereksinimi ve daha yüksek düzeylerde tatmin arayışına girer.

Bu daha yüksek ihtiyaçların tanımı sürpriz bazı formlar alır. Örneğin, Los Angeles'ta bir araba kiralama şirketi olan Wreck, zengin Hollywood sakinleri içinde geli en bir pazar keşfetti. Bu insanlar saygınlık için pahalı arabaları kültürsüzlük saymak ekinde bir reaksiyon veriyorlardı. Ve "Wreck" kullanmakla kültürel değerlerini savunduklarını düşünüyorlardı. Bu, ABD'de maddi objelere karşı geli en eğilimlere bir örnektir. Başka lider sanayilemiş ülkelerde materyalizmin reddi görülebilir. Örneğin Almanya'da, bugün otomobil en yüksek statü sembolü olarak kalmıştır.

## VI. Kendinden Değerlendirme Kriterleri

James Lee tarafından geliştirilen, jâzim kültürel deneyimlerimizle, pazarın ihtiyaçları kavramlarının bir bütün olarak ele alınması için kendinden değerlendirme kriterleri dedimiz kriterler vardır. Bu kendinden değerlendirme kriterleri için 4 basamaklı ileri sürülmüştür. (Lee, 1966, s.s. 106-114).

1. Ana ülkenin kültürel ilişkileri, ahlâk kanlıkları ve normlarının ifadelerinde problemin ve amaçların tanımlanması.

2. Yabancı kültür, ilişkiler, ahlâk kanlık ve normların ifadelerinde problemin ve amaçların tanımlanması.

3. Problemlerde, kendinden değerlendirme kriterlerinin etkilerinin ayrı tutulması ve bunun problemleri nasıl güçleştireceğinin dikkatlice incelenmesi.

4. Kendinden değerlendirme kriterlerinin etkileri olmaksızın problemin tekrar tanımlanması ve yabancı pazar durumları için çözülmesi.

Ayrıca bu analitik yaklaşımın bir örnek verilmiştir:

Bir otomobil imalatçısı montaj işletmesini Karşıdan geri çekmiştir. Neden, otomobil üretiminde ve satışında

hükümet baskısıdır. Bu baskı kar ısında firma Paķistan pazanna giri te nasıl ilerleyebilir.

1. I problemlerinin ve amaçlarının yerel kültür, alı - kanlık ve formların ifadelerinde tanımlanması.

Batı ülkelerinde, ula ım gereksinmeleri, hızı, konfora ve stile uydurulmasıyla karakterize edilir, ileri ülke anayollarında hızla giden otomobiller talep edilir. Yüzde 80 oktanlı benzin kullanılır, imalat teknolojileri çok gelişmiştir. Dövizde problem de ildir.

2. Problemin ve amaçların yabancı ülke alı kanlıkları ve normlarına göre tanımlanması.

Pakistan güçlü gelişme istekleriyle karakterize edilebilir. Fakat düşük teknolojik seviyeye sahiptir. Dövizde tamamen baskı vardır.

3. Kendinden de erlendirme etkilenen: iden izole edilmiş problem ve bu durumun problemi nasıl güçletirdiğinin gözlenmesi:

1. ve 2. adımlar arasında farklar kuvvetle ileri sürülmüştür. İleri ülke modelleri Pakistan'da mevcut olmayan orijinal temellidir. Pakistan pazar için bu modellerde de i iklik özümüldür.

Adım 4: Kendinden de erlendirme kriterlerinin etkileri olmaksızın problemin yeniden tanımlanması ve yabancı pazar durumu için çözümler:

Bu durum Pakistan'ın kültürel ve ekonomik özelliklerine uygun otomobil dizaynını gerektirir. Her bin birim yıllık kapasite için sermaye 300.000 \$ olacaktır. Hız sınırı daha düşük olabilir.

Satı fiyatı halkın gelir seviyesine göre belirlenmelidir. Yıllık talep tahmin edilmelidir. Düşük oktanlı benzin kullanılacaktır.

## VII. Yayılma Teorisi

İOSolann sonlarından itibaren yüzlerce çalışmaya, bireylerin yeni düşünceleri benimseme sürecini anlamak ve başarmak do rultusunda yönlendirilmiştir. Everett Rogers "Temliklerin Yayılması" kitabındaki çalışmaları

inanılmaz derecede benzer bulular ileri sürmü tür. (Rogers, 1962, s. 25).

Yenilikler, hem orijinal, hem farklı şeylerdir. Dünyanın herhangi bir yerinde tanınan birim ürün artık yenilik değildir. Çünkü o artık dünyada yeni değildir. Bununla birlikte bir pazarda tamnan bir ürün diğ er bir pazar için yenilik olabilir. Bu nedenle uluslararası pazarlamada, şirketler bazı pazarlarda e zamanlı yeni ürün bulularında olabilen pazarlama ürün pozisyonlarında olabilirler. Bu olgunlaşma devresinde veya dü ü devresindeki ürünlerde de kullanılır. Bu durumda yeniliklerin yayılması çalı malarında bulunanlar büyük ölçüde uluslararası pazarlamacının bulunduğu çe itli mali durumlarla ilgilenmelidirler.

## VIII. Kabul Prosesi

Yeniliklerin yayılması teorisinin basit ö elerinden biri kabul prosesi fikirleridir. Araştırma, bireylerin ürün bulularının ilk bilgilerden, son kabul ve satın alınmasına kadar be devreden geçti ini ileri sürmektedir.

1. *Farkında Olma*: Bu a amada, tüketici ürünün veya yenili in ilk zamanlarından haberdar olmaktadır. Çalı malar göstermiştir ki, bu a amada kişisel olmayan kaynakların bilgileri reklam kadar önemlidir. Uluslararası pazarlamada reklamın ana gayelerinden biri yeni piyasada yenilik olan bütün ürünlerle ilgili bilgi yaratmaktır.

2. *İlgilene*: Bu a ama süresince, tüketici ürünü bilmekte ve ürüne ilgisi yüzünden, ek bilgi elde etmeye çalı maktadır. Bilgi toplamada, tüketici gözlemci, bekleyen durumdan kontrol eden bir duruma geçer. İlgilene olarak tüketici ürünle ilgilenmesi yüzünden ek bilgi elde etme çalı malarına yönelecektir.

3. *Değ erlendirme*: Bu bölümde, tüketici ürün veya yenili in imdiki veya gelecekteki durumu hakkında fikir yürütecek, ve ürünü deneyip, denemeyece ine karar verecektir.

4. *Deneme*: Ürün öğrenildikten ve onun hakkında bir fikir oluştuktan, deneyip denemeyeceğine karar verildikten sonra, tüketicinin bir sonraki evresi deneme evresidir. Bu devrede satın alma fiyatı baki olacaktır. Eğer ürün pahalıysa tüketici bunu denemeksizin satın almayacaktır. Ucuz bir ürün için, deneme satın almayı gerektirir veya bedava örneklerle ürün hakkında bilgilenme gerçekleşecektir.

5. *Kabul*: Bu bölümde tüketici hem daha pahalı ve satın almadan denemi aldığı ürünü satın alır, hem de daha az pahalı ürünleri satın almaya devam eder. Derlendirmeden, denemeye ve kabul devresine insanların hareketleri konusundaki çalışmalar kişisel bilgilerin, kişisel olmayan bilgi kaynaklarından daha önemli olduğunu göstermiştir.

## IX. Yeniliklerin özellikleri

Yenilik kabul oranını etkileyen ana faktörlerden biri yeniliklerin kendi özellikleridir. Everetts Rogers yenilikleri kabul oranında etkili 5 özellikleri sırmıştır.

2. *Görelî Avantajlar*-Tüketici niş gözünde varolan ürünler ve metodlar ile yeni ürünün karşılaştırılması nasıldır? Varolan ürünlere karşı yeni ürünün algılanan avantajları önemlidir. Görelî avantajın yüksek algılanması ile ilgili bir ürün örneği, lambalı radyo karşılarında transistörlü radyodur. Eğer bir ürün rakibi karşılarında görelî avantajlara sahipse, o pazarda büyük avantaja sahiptir.

2. *Uyum* - Bu sunulan ürünün, benimseyenlerin varolan değerleri ile ve geçmi tecrübeleriyle tutarlı, uyumlu olmasıdır. Uluslararası pazarlama hedef pazarda yeni ürünlerin uyumsuzluk sebebiyle başarısızlık hikayeleriyle doludur. Örneğin çay saatinde kekin çataldan ziyade elle yendiği İngiltere'de bir Amerikan firması piyasaya kremalı yumuşak bir kek sürüyor. Sonuç, satışlarda başarısızlık. Jolly Green Giant insanların değer, hayvanların mısır beslediği, Avrupa'da, mısır pazarında bir

giri im yapıyor. Fakat, yatırımda büyük zararlar olmu - tur. Ba arısızlık görülmü tür.'

Örnek davranı lar ve varolan de erlerle uyumsuzluk yüzünden uluslararası pazarda bu ürünler ba arısız ol - mu tur.

3. *Karma ıklık* - Yeni bir ürünün veya bulu un an - la ılması ve kullanılması zordur. E er, ürünün karma ıklık katsayısı yüksekse, bu faktör ürünün benimsenme oranım yava latır. Özellikle okuma yazma oranının dü - ük oldu u geli mekte olan ülkelerde bu geçerlidir.

4. *Bölünebilirlik* - Bir ürün sınırlı bölümlerde kul - lanılmı ve denenmi olabilir. Uluslararası pazarlarda gelir düzeylerindeki geni farklılıklardan dolayı pazar uy - gun seviyelerde bölünebilir.

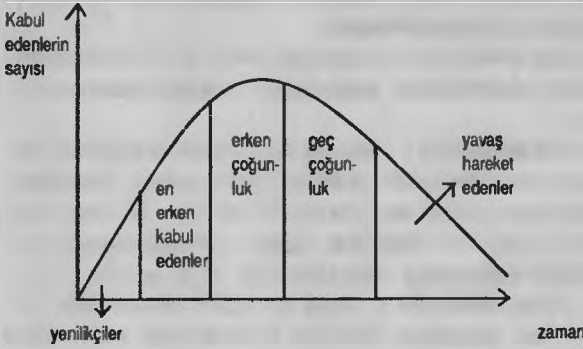
Mesela, uluslararası CPC ürünü olan bir mayonez Latin Amerika'da, Amerika'da satıldı ı tipteki kavanoz - larda sa lamamaktadır. Sonra firma mayonezi küçük plastik paketlere yerle tirmi tir. Ve satı ları hızla geli - mi tir. Plastik paketler yerel tüketicinin bütçesinin sınır - lan içindedir ve artı olarak buzdolabı gerektirmemekte - dir.

5. *Haberle ebilirlik* - Yeniliklerin sonuçlan veya ürünün de eri potansiyel pazara ileti im a lan ile iletile - bilir.

Uluslararası pazara sızma veya ürünün kabul oran - lanılın saptanan ana boyuttan, onun di er ürünler kar ı - sında görelî avantajlan, varolan de er ve davranı larla uyumlulu u ve rakip veya ikame mallann fiyatlarıyla ili kileridir.

## X. Benimseme Kategorileri

Pazar içindeki bireylerin yenilikleri benimseme duru - muna göre sınıflandırılmasını yapabiliriz. Yüzlerce çalı - ma yeniliklerin yayılmasını benimseme konusunda bize bunun sosyal bir olay oldu unu ve normal da ılıma uydu - nu gösterir.



**ekil 2: Benimseme kategorileri**

Bu normal dağılım be kategoriye bölünmü tür, ilk yüzde 2,5'ünü, üretjünü ilk satın alan yenilikçiler diye tanımlanan grup olu turur. Sonra erken benimseyenler diye tanımlanan yüzde 13,5luk grup gelir. Sonraki yüzde 34 erken ço unluk ve daha sonraki yüzde 34'lük geç ço unluk ve en son olarak yüzde 16 ile geç hareket edenler gelir.

Ara tırmalar, yenilikçilerin cesur olma, sosyal ili kilerinde aktif olma e iliminde olduklarını gösterir. Ve geç benimseyenlerden mali açıdan daha iyi durumda olma özelli i gösterirler. Erken benimseyenler ise toplumda etkili ki ilerdir. Hatta benimseyenlerden biie çok, kültürel ve sosyal güçleri vardır. Bu ilk erken benimseyenler kabul prosesinde önemli bir gruptur. Ço unluk üzerinde büyük etkileri vardır, ilk benimseyenlerin birkaç özelli ini verirse; genç, yüksek statü sahibi, mali durumları yerinde olma ekinde bir tablo elde edebiliriz.

Bu benimseme (kabul) kategorilerinin normal dağılıma uymasının ana sebeplerinden biri kar ılıklı etkile imdir. Proses içinde sosyal sistem içindeki bir yenili i benimseyen bireyler, henüz benimsenmemi olanları etkiler. Yeni bir dü üncenin ya da ürünün benimsenmesi in-

sanların kar lıklı etkile imlerinin sonucudur. Bir yenili i ya da ürünü benimseyen ki i bunu di erleriyle tartı r ve fikirlerini di er insanlara geçirir. Böylece bu matema-tiksel fonksiyon normal da ılım olu uncaya kadar süre».

Pazarlama yöneticisinin bu noktadan hareketle yeni-likçileri ve ilk benimseyenleri ürünü satın almaya ikna etmede aldı ı yöntemler kritiktir. Çünkü, ürünün yayıl-ması için, yenilikçilerin bu ilk hareket: yapmaları gere-kir. Çünkü, ço unluk onların davranı nı kopya edecek-tir.

## XI. Yüksek Ba lam, Alçak Ba lam Kültürler

Farklı kültürel uyumları anlamının bir yolunun yük-sek ve alçak ba lam kavramı oldu unu Edward T. Hail önermi tir. (Hail, 1976. s. s 66-97).

Alçak ba lam kültürlerinde mesajlar apaçıktır. Ha-berle mede kelimeler en çok bilgi ta ır. Yüksek kültürde, mesajın sözlü kısmında daha az bilgi vardır. Yüksek ba -lam kültürde toplumdaki yer, pozisyon ve de erler çok önemlidir. Tıpkı Arap ve Japon kültürleri gibi. Bu kültür-lerde banka kredisi, bilanç, proforma, kâr - zararların for-ma] analizinden çok, sizin kim oldu unuza ba lıdır. Al-çak ba lam kültürlerde, kredi ba vurularında i tirakçı-nin de erleri, özgeçmi inden çok, kelime ve rakkamlanna dayanılır. Alçak ba lam kültürlere Amerika, sviçre ve Almanya örnek verilebilir.

Yüksek ba lam kültürlerde bir ki inin sözü senettir. Olasılıkları tahmin etmeye daha az ihtiyaç vardır. Yük-sek ba lamlı bir kültürde i , bir i i en iyi yapacak ve gü-venebilece in kontrol edebilece in kimseye verilir.

## XII. Algılama

Pazarlamacının hayatı, yetene i anlayı tır. Ba ka bir deyi le o kültürü tanımak. Bu yetenek yurt içinde oldu u kadar, yurt d ında da önemlidir. Global pazarlamacıya ki isel de erlendirme kriterine (Self-reference criteria -



TABLO 3  
YÜKSEK VE ALÇAK BA LAMLI KÜLTÜRLER N KAR ILA TIRILMASI

Elken Boyutlar	Yüksek Ba lam	Alçak Ba lam
Hukuk	Daha az önemli	Çok önemli
Ki inin sözü	Ki inin senedi	Söze önem venmez
Örgütsel hatalar için sorumluluk alınması	En yüksek seviye tarafından alınır	En dü ük seviyeye itilir
Alan	nsanlar ipçe ya ar	nsanların özel hayatları vardır. Ve karı ılmasını istemezler.
Zaman	Zamana çok önem venmez	Zaman paradır
Görü meler	Çok uzun sürer. Ana gaye insanlara birbirlerini anlamaya ba lamalarına olanak vermektir	Hızla ilerleme
Rekabet	Nadir	Genel
Örnek ülkeler	Japonya, Ortado u ülkeleri	Amerika Kuzey Avrupa

SRC) güven açısından çok önemlidir. Kendinden de erleme kriterinde, insanlar içgüdüsel olarak gerçekten nasıl davranıp, dü ündüklerini bilmektense olay hakkında tahminde bulunmaktadır.

SRC, global i dünyasında kuvvetli bir negatif güçtür. Ba arısızlı a ve yanlış anlamaya sebep olan önemli sebeplerden biridir. SRC'den sakınmak için tecrübenizi arttırmanız ve insan davranı ve motivasyonları hakkında yeni bilgiler almaya hazır olmanız gerekir

Kültürlerarası i yapmanın tehlikeleri arasında paranoyak olmak kolaydır, ama aslında ana konu davranıdır. E er siz samimi iseniz ve gerçekten o kültürü ö renmek

istiyorsanız, karınızda samimiyetinize cevap vermeye hazır ve verimli olmanız için gereken bilgiyi almanız sağlayacak ilgiyi bulursunuz. Ama siz kaba ve samimiyetten, saygıdan uzak bir ekilde kendinizi bildirmenizin doğru, onlarınkinin "yanlı" oldu unu düşünüyorsanız; bir dolu problem ve yanlı anlama ile kar ılaabilirsiniz.

Bir problemde anlaşmazlığın en iyi çözümü, kararlılık ve daha birçok fırsatın olacağını bilmektir. Bu nedenle, çevreyi algılama ve gerçek verilere dayanma gereklidir.

### XIII. Müzakereler-Karar Kültür Çatışmaları

Bilgiyi kullanmadaki en iyi yol müzakerelerdir. Karar kültür farklılıklarını anlamak için müzakere sırasında partnerimizle tıkanmaların nereden kaynaklandığını iyi düşünmek gerekir. Uluslararası müzakereler muhtelif kültürel geçmişe sahip uluslararası pazarlamacılarla olur.

Amerikalılar kendi etnik kültürel özelliklerini müzakere masasına taşırlar. ki uzmana göre uluslararası müzakerelerde on özel Amerikan müzakere taktiği vardır (Graham, Heberger, 1983 s.s. 160-168). Bunlar:

1. "Kendim yapabilirim". Amerikalılar'ın müzakerelerde dışlanmalarının tipik bir nedeni. Çözüm olarak takım çalışması ve birleştirilmiş grup müzakereleri.

2. "Bana John diyebilirsin". Amerikalılar'ın müzakerelerdeki bu samimiyetleri farklı kültürlerde geçerli olmayabilir. Çözüm olarak emir, komuta, sınıf üstünlüğüne saygı gerekir.

3. "Fransızcam için özür dilerim". Amerikan kültürü tekdüzedir. Çözüm için çalışmanız ülkeyi tanımak ve kültürünü öğrenmek için çaba harcanmalıdır.

4. "Konuya gel" : Amerikalılar diğer kültürleri ve bu kültürlerden gelen partnerlerini tanımadan hareket ederler. Çözüm olarak bu insanları tanımak, anlamak için çaba göstermeli ve vakit harcamalıdır.

5. "Kartlarımızı açalım" : Amerikalılar karışılarda

kini tanımadan aceleci davranırlar. Çözüm olarak hazırlık için iki katı zaman Harcanmalı, acele edilmemeli ve öncelikle gerekli sorular sorulması ve olayın tanınması için vakit ayrılmalıdır.

6. "Öyle oturma, bir eyle söyle" : Amerikalıların müzakereleri konforlu de ildir. Bu konforsuzlu un nedeni sürekli çene yarı tırmak gerekti indendir. Amerikalılar müzakerelerde sürekli konu ulması ve konunun hızlı bir ekilde masaya getirilmesini isterler. Çözüm olarak sözün gümü oldu u kadar sükûtun da altın oldu unun bilinmesi gerekir. Müzakerelerde sessizlik oldu u anda konu ma sırası gelmi tir. te o anda sözcüklerin de erini vererek, objektif bir ekilde konu maya ba lanmalıdır. Sükûtun altın oldu unun kavranması bir avantajdır.

7. "Cevap olarak haym alma" : Birle ik Devletlerde sert satı teknikleri geçerlidir. Çözüm ise e er cevap hayırsa satı ı durdur ve nedenini ara tır. Kar ıdaki insanın neden hayır cevabını verdi ini bul.

8. "Her ey zamanında" : Amerikalılar çizgisel bir organizatördürler. Beyinlerinin sol tarafı bu müzakere biçimine göre i ler. Çözüm olarak sa tarafının yeteneklerini tanımak gereklidir. Bu uluslararası bir müzakere yöntemi de ildir.

9. "Anla ma anla madır" : Bu yöntemde sonradan yarılgının olmaması beklenir. Çözüm olarak müzakerelerde daha geni açılı bakarak, kesin emin olmak gerekir.

10. "Neysen oyum" : Çözüm : Daha uysal bir ki ilik benimsemeli, ki ilik olabilecek ters durumlara kar ı de i tirebilmelidir.

#### XIV. Endüstriyel Ürünler

Kültürel faktörler uluslararası endüstriyel ürün taleplerinde de önemlidir. Uluslararası pazarlamada farklılıkların ne oldu u bu ürünlerde de bilinmelidir. Parklı ülkelerde üretilmi parçalarda çok önemli spesifikasyon farklılıkları görülür.

Örne in Amerikan ürünlerde tipik bir marjinal öl-

çüm hatası vardır. Mü teri bu hatayı gözönüne alarak hareket etmek zorundadır. Birle ik Devletlerde 20 000 pound a ırlı ı ta ıyacak bir metal çubuk istedi inizde, bu çubu un 25.000 pound ta ıyabilecek kadar bir hatası oldu unu bilmelisiniz. Oysa Avrupa'da ölçümler tamdır. 20.000 pound ta ıyabilecek bir metal çubuk aldı nızda; bu, maximum 20.000 pound ta ıyabilecek güçte demektir.

Ba arılı bir endüstriyel pazarlama için en önemli ihtiyaçlardan biri uluslararası sebat gösterilmesidir. Amerikan Motorola irket, Japon pazarına girmeyi kararla tırmı tır. irket ilk önce Japon pazarına girebilmesinde rehberlik yapabilecek bir devlet uzmanını i e aldı. Kurulu , -Nippon telefon ve telgraf halk haberleşmesi tekeli üzerinde yo unla maya karar verdi. Kurmü abone konusunda rekabet edilebilir bir pozisyondaydı, ve Nippon i ini elde etmek için, özel toplantılar dizisi düzenledi. Bundan sonra yapılacak ey Motorola'nın seyyar telefon teçhizatı sa layabilmek için sertifika almaya çalı masıydı. Sertifika alabilmek zor bir i lemdi ve genellikle en az 18 ay alıyordu. Bütün bu zorluklara ra men Motorola Japon pazarına sızdı. (Business Week, 1982).

Örnek Bir Olay : Endüstriyel Bir Ürünün Latin Amerikada Pazarlanması - Dünyanın çe itli yerlerinde, bölgesel kültür farklılı maları üzerine birçok eyler tek bir bölümde yazılmı tır. Dünyadaki kültürel çe itlilikler o kadar büyüktür ki, bu çe itlilikleri tek bir bölümde yakalamaya çalı mak mümkün.ve ihtiyatlı bir davranı de ildir. A a ıdaki olay kültürel farklılıkların, endüstriyel bir ürünün Latin Amerika'da pazarlanması üzerinde etkileri oldu unu ileri sürmektedir. (Hail, 1960. s.s. 93-96).

Bir Latin Amerika Cumhuriyeti, birkaç milyon dolar kar ılı nda haberleşme ebekelerinden birini modernize etmeye karar vermi tir. Hükümet, kalitesiyle ünlü bir Amerikan firması olan "Y"ye müracaat etti.

Gayriresmi olarak haberlendiriler. kurulu , sipari in büyüklü ünü gözönünde bulundurarak; nizami Latin Amerikan temsilcilerini devre dı ı bırakarak, onun yerine

sata müdürlerini göndermeye karar verdi. Olay a a ıda ki ekilde geli ti:

- Sata müdürü geldi ve otele yerle ti. Ba ta, i iyle ilgili olarak hemen kiminle görü mesi gerekti ine karar vermekte zorluk çekti. Birkaç gün hiçbir sonuç elde edemedikten sonra, Amerikan Elçili i'ni aradı ve ticari ate enin imdiye kadar ihtiyaç duydu u bilgiye sahip olduğunu gördü. Ticari ate e hikayesini dinledi. Satı müdürünün imdiye kadar birçok hata yaptı nı anladı, fakat Latinler'in, Amerikalılar'ın hata yapmalarına alı ık olduklarını hesaba katarak henüz her eyin kaybedilmemi oldu unu söyledi. Satı müdürüne, haberle me bakanının anahtar adam oldu unu ve kim onun tarafından kabul görürse onun kontratı alaca nına dair bilgi verdi. Aynı zamanda Latin Amerika'da i yürütmenin metodlarını özetledi ve bakanla i yapabilmenin püf noktalarını söyledi.

Ate enin önerileri a a ıda sıralanmı tır :

1. Burada, Birle ik Devletlerde yaptı nı ekilde i yapamazsın, daha fazla zaman harcamak gerekmektedir. Adamını da bilmek zorundasın.

2. konu ması yapmadan önce onunla birkaç kez görü melisin. Ben sana ne noktada konuya girece in, söyleyece iim . areti benden al.

3. Fiyat listesini al ve cebine koy. Ben sana söyleyene kadar çıkarma. Burada fiyat, bir karar vermeden önce gözönünde bulundurulan eylerden sadece biridir. Birle ik Devletlerde geçmi tecrübeleriniz sizi bazı prensipler do rultusunda hareket etmeye zorlayacaktır, fakat bu prensiplerden ço u burada geçerli olmayacaktır. Her hareket etmek ve bir ey söylemek zorunlulu u hissetti inde bana bak. Bu iste ini bastır ve benden i aret al. Bu çok önemli

4. Burada insanlar belirli ki ilerle i yapmayı tercih ederler. Belirli bir ki i olabilmek için bir kitap yazmı , bir üniversitede ders, konferans verme veya yetene ini belirli bazı yönlerde geli tirmi olmak gereklidir. Görü ece in ki i bir airdir, birkaç bölüm iir yayımlamı tır. Birçok Latan Amerikalı gibi, airli i fazlaca ödüllendirir. Gö-

recesin ki sana ayıraca ı i zamanının büyük bir kısmını iirlerini sana aktararak geçirecektir ve bundan büyük bir zevk alacaktır.

5. Aynı zamanda farkedeceksin ki, burada insanlar geçmi leriyle ve spanyol kanlarıyla gurur duyarlar. Fakat bunun yanısıra İspanya'dan ayn özgürlükleriyle ve ba ımsızlıklarıyla da son derece gurur duyarlar. Demokratik ve özgür oldukları, artık bir koloni olmadıkları gerçe i onlar için çok önemlidir. Sıcak, arkada canlısındırlar ve sizi sevdiklerinde co kuludurlar. E er sevmezlerse o-uk ve çekingendirler.

6. Ve ba ka bir ey, burada zaman de i ik tır eyler ifade eder, de i ik bir ekilde çalı ır. Amerika'da nasıl oldu unu bilirsin, belirli bir tip, durumun do ru olup olmadı m görmeyi beklemeden aklındakileri a zından kaçırdı ı zaman, cansız ve sabırsız, bazen de egoist olarak kabul edilir. Burada ise çok beklemek zorundasın, ziyaretinin sebebi hakkında konu maya ba lamadan önce çok uzun süre beklemek zorundasın.

7. Uyarlamak istedi im ba ka bir nokta daha var. Amerika'da satıcı insiyatifi ele alır. Burada i yapmaya hazır olduklarında onlar söylerler. Hepsinden önemlisi, fiyat hakkında konu ma ve acele etme.

Sonraki gün ticari ate e satı müdürünü haberleme bakanı ile tanı tırdı. Önce, dı taki ofiste insanlar girip çıkmaya devam ederken uzun bir bekleyi oldu. Satı müdürü saat ine baktı, kıpırdanmaya ba ladı ve sonunda bakanın gerçekten kendisini bekleyip beklemedi ini sordu. Aldı ı cevap pek güven verici de ildi. "Sizi bekliyor fakat ilgilenmesi gerken birkaç ey oldu. Ayrıca burada insanlar beklemeye alı ırlar". Satı müdürü sinirli bir ekilde cevapladı. "Fakat kendisi, Amerika'dan buraya bütün yolu onu görmek için geldi imi ve de erli zamanımın yakla-ık bir haftasını onu bulmaya çalı makla harcadı ımı bilmiyor mu? Cevap, "Evet biliyor. Fakat nesnelere burada çok daha yava bir ekilde hareket ederdi".

Yakla ık otuz dakika sonunda bakan ofisten çıktı, ticari ate eyi bir "duble abraço" ile, uzun zamandır görüp-

meyen karde ler gibi onu kollarıyla sararak ve sırtını hafıçe vurarak selamladı. Bakan, dönüp gülümseyerek eli ni satı müdürüne uzattı. Satı müdürü uzun süre di ofiste bekledi i için biraz sinirliydi.

Kısa bir sohbetten sonra, bakan sonraki ak am ye mekte bulu mak üzere iyi bilinen bir lokantayı önerdi. Satı müdürü Latin evlerinin sadece aile ve yakın arka da lar için oldu unu dü ünemeyip, i lerinin eklini ve teklifin büyüklü ünü gözönünde bulundurarak bakaran evine davet edilece ini dü ünmü tü.

O zamana kadar, satı müdürünün ziyaret sebebi hakkında hiç konu ulmamı tı, bu gerçek onu biraz rahat sız ediyordu. Bütün bunları yanlı algıladı, ehirde bir gün daha harcama dü üncesinden hiç ho lanmadı. Ayrıl madan önce, ofise bir hafta veya en fazla on gün için gide ce ini, bu teklifi üç gün içinde halledece ini ve Acapulco veya Mexico City'de birkaç gün geçirece ini söylemi ti. imdiyse yakla ık bir hafta geçmi ti ve on gün içinde eve dönebilirse anslı sayılacaktır.

Ticari ate eye ku kularını dile getirip, bakanın ger çekten i yapmaya niyetinin olup olmadı mını ö renmek isted i, e er niyeti varsa neden bir türlü bir araya gelip i hakkında konu amadıklarım sordu. Ticari ate e "Gördü ünüz gibi burada bizim Amerika'da yaptı ımız gibi so rumlulu u emanet etmiyorlar" dedi. "Onlar bizden daha sıkı kontrole alı mı lar. Sonuç olarak bu adam günde on be saatten fazlasını masası ba nda geçirmektedir. Size öyle görünmese de sizi temin ederim ki bakan i yapmaya niyetlidir. Sizin irkete sipari vermek işnyor. e er kart larınızı do ru oynarsanız i i siz alırsınız dedi. "

Bir sonraki ak am da aynı ekilde geçti. Sata müdü rünün daha önce hiç duymadı ı yiyecekler ve müzik ko nusunda bol bol sohbet edildi. Bir gece kulübüne gittiler, burada satı müdürü ne elendi, bakanın ve kendisinin ortak yanlan olabilece ini dü ünmeye ba ladı. Buna ra men ziyaretinin gerçek sebebinin yüzeysel bile olsa adı nın geçmemesi onun canını sıktı. Elektronikler hakkında her konu maya ba ladı nda ticari ate e onu dirse iyle

dürtüp, konuyu de i tirmesini söylüyordu.

Di er toplantı sabah kahvesi için cafedeydi. Satış müdürü sabırsızlı mı, gizlemekte zılluk çekiyordu. leri daha da kötü yapan bakanın yapmacık tavırlarıydı. Satı müdürünün hiç ho una gitmemi ti. Konu tuklarında eli ni üstüne koyup kolundan tutuyordu, böylece suratına tükürerek konu acak kadar yakın oluyordu. Sonuç olarak satı müdürü devamlı sa a, sola ve geriye kaçmaya çalı - makla me guldü.

Kahveden sonra, park kenarında bir yürüyü vardı. Bakan ku lar, çahlar ve do al güzellikler hakkında bilgi - ler verdi ve bir heykeli i aret ederek "Bu dünyanın en kahraman insanının heykelidir, insanlı ın kurtarıcısı." dedi. Bu noktada, en kötüsü oldu. Çünkü satı müdürü bu heykelin kime ait oldu unu sordu ve cevap olarak ün - lü bir Latin Amerikalı airin adı söylendi inde, bu adı hiç duymadı ım söyledi ve yürümeye devam etti.

*Ba arısızlık.* Buradan da açıkça anla ıca ı gibi i i satı müdürü alamadı, onun yerine i sveçli bir firmaya gitti. Amerikalı, bakanı bir daha görmeyi ba aramadı. Bakan neden böyle yaptı. Sebepleri a a ıdaki gibidir.

"Amerikalılar'ın araçlarını be enirim ve Kuzey Ame - rikahılarla ilgilenmek iyi olur, bunlar bize yakındırlar ve fiyatları da uygundur. Fakat hiçbir zaman bu adamlar - kada olamam. Benim tarzımda bir insan de il ve ortak hiçbir yönümüz yok. Sempatik birisi de il, e er arkada olamazsak ve sempatik de ilse ona güvenemem. Uygun olan her durumda anla mak için her eyi yaptım ama sa - dece bir kez birbirimizi anlar gözüktük. E er arkada ol - saydık, kendini bana biraz borçlu hissedecekti ve bu borç - luluk bana biraz kontrol sa layacaktı. Kontrolsüz bana söyledi i bu fiyatta bu i i bırakaca mı nasıl bilebilirim?".

Tabii bakanın bilmedi i fiyatın çok sa lam ve kalite kontrolün irketin prensibi oldu uydu. O satı müdürü - nün bir organizasyonunun elemanı oldu unu farkedeme - mi ti. Gelecek yıl belki de satı müdürü irketi temsil et - meyece i gih" yerine ba kası da alınabilirdi. Dahası e er güvenece i birini istediye, en iyisi kendisine fiyi bir Ame -



nkal: avukat tutup, onun kendisini temsil etmesini sa - lamalı ve ba layıcı bir kontrat yazmalıydı.

Bu örnekte her iki taraf da zarar gördü. Amerikalı kendisinin hafife alınıp, geciktirildi ini hissetti, iir ve i yapma arasında nasıl bir ili ki olabilece ini veya niçin bunun bu kadar uzun sürmesi gerekti ini göremedi. Er- telemeyi nazik bir atlatma olarak yorumladı. E er olay- lar daha de i ik geli seydi ve bir kontrat olsaydı, baka- nın arkada ı olarak nitelendirdi i birine güvendi i gibi bu anla maya da güvenece i üphelidir. Latin Amerika'- da kanun ve kontratlar arkada kazanarak ve içerde çalı- an akrabalara sahip olunarak çalılır, yapılır. Hobileri- ne ilgi gösteren bir arkada ın eksikli inde bakan ansını denemek istememi tir.

## XV. Tüketim Malları

Tüketim malları, kültürel farklılı a kar ı endüstri mallarından daha çok duyarlılık gösterirler ve tüketim malları arasında, gıda en çok duyarlılık gösterendir.

Gıda pazarlamada büyük bir kültürel faktör de ev hanımlarının yemek hazırlama alı kanlıktan ve ekilleridir. Campbell çorbasının yaptı ı bir ara tırmada, Amerikalı ev hanımlarının günde sadece bir saatten daha az bir zamanlarını mutfakta geçirmelerine ra men, talyan hanından yaklaşık dört buçuk saatlerini mutfakta geçirdikleri belirlenmiştir. Bu iki farklı yemek hazırlama süresi sadece kültürel bir nedenden de il, aynı zamanda iki ülkenin de i ik gelir seviyelerinden kaynaklanmaktadır.

Aslında Campbell bir grup talyan ev hanımına yöneltti i "o lunuzun konserve çorba yapan bir kızla evlenmesini ister misiniz"? sorusu ile hazır gıdaya olan tutumun ne kadar güçlü oldu unu ke fetti. Bu soruya alınan cevap sıkıcıydı. Soruyu cevaplandıranların % 60 kadan bu soruya "hayır" yanıtım verdiler. Artan gelirler zamana ve hazır gıdaya kar ı alı kanlıkları etkileyecektir ve hazır gıda pazarında büyük bir etki yapacaktır. Bunun yanında gelir seviyelerinden ba ımsız olarak insanların

alı kanlıkları ve gelenekleri de gıda pazarlarını etkilemeye devam edecektir.

Susuzluk duygusu evrensel psikolojik bir ihtiyaçtır. İnsanların ne içtiği buna rağmen daha çok kültürel bir karardır. Kahve pazanı, içecek alı kanlıklarının üstünde kültürün etkisini göstermektedir. Süzme kahvenin sveç'te toplam kahve pazarındaki payı yüzde 1b'ken, ngiltere'de bu oran yüzde 90'dır. Di er Atlantik birli i ülkeleri bu iki uç nokta arasında kalmaktadır. Süzme kahvenin ngiliz pazarında büyük paya sahip olmasının nedeni, sıcak yiyecek tüketiminde ngiltere'nin çay içen bir pazar olarak yorumlanmasıdır. Çok nadir zamanlarda ngilizler bir iincan kahve içmeye razı olmaktadırlar. Süzme kahvenin hazırlanması, çaya normal kahveden daha çok benzer, böylece do aldır ki ngilizler kahve içmeye ba ladıklarında, süzme kahveye normal kahveden daha çabuk adapte olmaktadırlar. Süzme kahvenin Britanya'daki popülaritesinin bir ba ka nedeni de pratikte bu kahvenin bol miktarda sütle içilebilmesidir, böylece "daha iyi bir kahve" aslında o kadar da önemli de ildir. Bir ba ka taraftan sviçre, kahve tüketimi fazla olan bir ülkedir. Kahve sıcak içecektir. Süt olmadan yapılan tüketim önemlidir; bu nedenle kahve tadı ikinci planda de ildir.

ABD'de ve Batı Avrupa'da alkolsüz içecek tüketimi konusunda yapılan bir çalı ma göstermi tir ki ABD'de ve Batı Avrupa'daki alkolsüz içki talebinde çok göze çarpan farklılıklar vardır. ABD'nin nüfusu, Fransa, Almanya ve talya'nın toplam nüfusundan sadece yüzde 20 fazla olmasına rağmen, alkolsüz içecek satı ları bu üç ülkenin satı larının yakla ık dört katıdır. Bu konuda Amerika'nın ortalama tüketimi\* Fransa'nın a a ı yukarı 5, talıyan ortalamasının 3 ve Almanya'nın ortalamasının 2.5 dal ıa fazladır. (Beverage Rudustry 1982. s. 32).

Amerika'daki bu alkolsüz içecek tercihi 19. YY'ın ortalarından günümüze gelişimini göstermi tir, örne in 1849'da Amerika'da alkolsüz içecin nüfusta tüketimi 12 ozluk kaplarda 1.1'di. 100 yıl sonra, 1949'da yüzde 9,800 arttı ve 12 ozluk kaplarda 108 oldu. 1979'da yani

30 yıl sonra yüzde 370 daha artıp yine 12 ozluk kaplamda 400 ve 1980'de 12 ozluk kaplarda 410 olmu tur.

Avrupa'da alkolsüz içecek tüketimi nüfusun çok daha fazla tüketti i di er içecekler ile ilgilidir. Örne in Fransa ve talya'da Amerika'dan 30-40 kat fazla arap tüketilir. Fransızlar birkaç Amerikalı'nın tatımı oldu u maden suyunu tercih ederler. Alman nüfusu bira tüketimi, Amerikan tüketimine benzer bir rakkamdır. ABD ve Bat Avrupa'da alkolsüz içecek içme tercihleri neden farklıdır? A adaki faktörler bu de i imden sorumlu olanlardır.

$$C = f(AB,C,D,E,F,G).$$

C = Alkolsüz içecek tüketimi.

f = Fonksiyon

A = Di er içkilerin görece fiyatları, kaliteleri ve tatlarının etkileri

B = Bütün içecek kategorilerindeki reklam harcamaları ve etkinli i

C = Da ıtım kanallarındaki ürün bulunabilirli i.

D = Kültürel etmenler, gelenek, dü ünçe, adet

E = Hammaddenin bulunabilirli i

F = İklimsel ko ullar, sıcaklık ve nem.

G = Gelir seviyesi.

Kültür, alkolsüz içecek talebini belirleyen önemli bir faktördür. Fakat onun farkında olmak önemlidir ki kültür yedi faktörden sadece biridir, bu yüzden kültür belirleyiciden çok etkileyici bir faktördür. Alkolsüz içecekler için atak pazarlama programları (dü ük fiyat, daha etkili, iyi bir da ıtım ve yo un reklam) ile bu içeceklerin tüketimi normal dekinden daha hızlı artacaktır. Bununla beraber açıktır ki herhangi bir di etki ile Batı Avrupa'da tüketim artsa bile, kültürel adetler ve gelenekler ve di er içeceklerin sık bulunabilme rekabetleri ile kar ılaacaklardır. Bu durumda kültür bir engelleyici güçtür. Fakat kültürdeki de i imlerin çok çabuk olması, firmanın ürünlerinin özelliklerini de i tirme hızını arttırmasına fırsat tanımaktadır.

Gelirin alkollü içeceklere harcanan yüzdesi kriteri ile ölçülen dünyanın en çok içenleri İrlandalılar, onları ya-

kından izleyenler Macarlar, Polonyalılar ve Kuşlardır. Tablo 4'de farklılıklar gösterilmiştir.

Peki mi kültürel geleneklerin olduğu ABD içecek pazarına önemli suyun girmesi yaratıcı bir stratejinin etkilerine çok güzel bir örnektir. Birleşik Devletler kültüründe yakın zamana kadar şifalı suyu firması Perrier, Amerikan pazarında anı bir kere denemek amacı ile tecrübeli bir Amerikan pazarlama yöneticisi olan Bruce Nevin ile anlaşmış ve ona yaratıcı bir strateji izlemesi için yetki vermiştir.

Nevin Perrier'i ithal ve pahalı şifalı sudan (hiçbir alkali bileşimle) dokunmayacak) alkolsüz içki pazarında rekabet edebilecek bir fiyata rakip yerel bir marka dönüştürmüştür. Bu konumlandırmaya göre, Nevin temel bir tüketici reklam kampanyası başlattı, fiyatları düşürdü ve ürünü pazarın tiz bölümünden, alkolsüz içki bölümüne kaydırdı. Bu pazarlama stratejisi fiyat, tanıtım ve yerin, ürünün adaptasyonunu ve düzenlenmesini geliştirdi. Sadece ürün de indirilmeden bırakıldı

ABL04

ALKOLLÜ İÇKİLERE YAPILAN KİŞİSEL HARCAMALAR

Ülke	Yüzdeleri
İrlanda	12,6
Macaristan	11,6
Polonya	11,5
Sovyetler Birliği	9,0
Portekiz	8,1
İngiltere	7,8
Yugoslavya	7,0
Avustralya	6,3
Finlandiya	5,7
İsviçre	4,7
Belçika	3,5
Kanada	3,5
B.Almanya	3,0
Japonya	3,0
Fransa	2,3
İtalya	2,3
Amerika	1,4

Kampanya, en iyimser beklentilerden bile daha başarılı oldu. Bu stratejinin başarısı, üphesiz pazarın i e su için hazır olması gereğinden ve Perrier'in pazarlama stratejisinin mükemmel olmasından kaynaklanıyordu. Bu olayda, iyi hazırlanmış bir kampanyanın, insanların bedava da elde edebilecekleri bir eye para ödemelerini nasıl sağladığını görmekte çok etkilidir. Sonuçları, pazar olanaklarında geliştirilmiş, yaratıcı bir pazarlama stratejisi ile kültürün nasıl geliştiğini gösterir.

Tüm dünyada, artan gelirlere bağlı olarak beslenme alışkanlıkları da değişmektedir. Gelirlerin yükseldiği bir ülkedeki temel eğilim, ev hanımlarına zaman kazandıran ve menüye yenilik getiren, kolay ve ambalajlı yiyeceklere olan artan eğilimdir. Bu temel eğilimdir, fakat firmalar böyle değişimlerin uygulanmasının, başarılmasının kolay olmadığını farkına varmışlardır. 1960'ların başında General Mills Japonya'da kuru, kahvaltılık hububatın satışlarının yükselmesinden yararlanarak, ilk firmalardan biri olmaya karar verdi. General Mills bu pazara girmeye hazırlanırken hububat fiyatları düşürüldü, rekabet azaldı. General Mills Japon ailelerinin yeterince kuru hububat için gerekli ekstra süt yerine, sütü tek başına almayı tercih ettiklerini ortaya çıkarttı.

## XVI. Milliyetçilik

Milliyetçilik, kolektif güçler üzerindeki erki olarak tanımlanır, ki bu güçler sosyal, ekonomik ve kültürel gruplar tarafından desteklenir. Bu günün dünyasında milliyetçilik istikrar ve gücü bir ölçüde yokolmuş durumdadır.

Yaşadığımız çağda milliyetçilik akımı iki yönde hareket ediyor. Gelişmiş ülkelerde, milletçe bağlılık ve dünya birliğine doğru bir eğilim görülüyor. Endüstriyel ülkelerde ekonomik başarı arasında sorunlar görüldüğü zaman,

II. Dünya Savaşı'ndan beri yapılan müzakerelerle bir sonuçta gidilmeye çalışılıyor. Böyle olmasının sebebi müzakerelerin, her şeyi paylaşan toplumlarda iskeleti oluştur-

ran parçalardan sayılmasıdır.

Endüstriyel veya geli mi ülkelerde birbirine ba lık, kar ılıklı sa lanan avantajların yüzde fazlalı ından olur. Güçlü yabancı rekabet ortamı ile kar ıla an endüstriyel kurulu lar, sık sık ülkede benimsenen serbest ekonomiye ve açık pazar stratejilerine ters dü melerine rağmen, i çevresi devletin uluslararası ekonomiye katılımı daha çok kazanılacağı nın farkındadır. Bu durumda, her geli mi ülke denizarı ülke risklerine maruz kalıyor. Çünkü kendi sermayesini kullanıp, borç altına giriyor. E er yabancı yatırımcılara ayırım yapma karar alın saydı, kom u ülkelerdeki yabancı yatırımcılar da kar ılıklı olarak kendi denizarı yatırımcılarına yüklenirlerdi. E er Hollanda IBM'i istimlak etmeye karar verseydi, Amerika kar ılıklı olarak aynı davranı ı Philips'e yapardı.

Bu kar ılıklı rehin, alıkoyma, geli mi ve azgeli mi ülkelerde mevcut de ildir. E er Hindistan IBM'i devletle tirmeye karar verirse, Amerika kar ılıklı olarak hiçbir eyi devletle tiremez, çünkü böyle bir birlik yoktur.

## XVII. Kar ı Kültürel Karı ılıklıklar ve Kararla tırılan Çözümler

dünyası devamlı de i en bir ortamda idare edilir; ekonomik karı ılıklıklar, politika, kültür ve ki sel gerçekler ve olaylar.

Anla ma yapımı kurulu lar arasında daha fazla uzla ma bazen gerekli oluyor ve genellikle pratik dü ünçeye sıkı yasal bir açıklamadan daha çok a ırlık veriliyor, çünkü kurallara uygun bir i sözkonusu oldu u zaman kazanan yalnızca yasal danı ma olur.

Farklı kültür veya milliyetlere sahip kurulu lar arasındaki i ili kileri rekabetin artmasına yolaçar. Farklı ülke partileri arasındaki anla maların yapılması esnasında sözkonusu kurulu lar buldukları ülkelerdeki kanunların farklılı ından dolayı birtakım sorunlar ve ortak kurallar koymada problemlerle kar ıla ırlar.

Nitelikli bir kültürden gelen kurulu i dünyasında

yeraldı ı zaman, a a ıdaki iki paragrafta yeralan faktörler daha da karma ık bir ınale gelebilir, bunun nedeni i dünyasmdak ıkok de i ik anlamlar ve tüm firmaların izlemek zorunda oldukları yoldur. Hallin Latin Amerika'daki Amerikan satı yöneticili i hakkındaki e lendirici öyküleri i ili kileri için önemli olan temel uyu mazıklıktan tanımlar. Satı yöneticisi inanıyor ki, ona gerekli olan tek ey firmanın yükümlülüklerini iy: bir ekilde belirten bir sözle medir. Bakan bunu anlamıyor. Aynı zamanda satı yöneticisi de dünyanın birçok yerinde insan ili kilerinin bir i in devamı için her eyden daha önemli oldu unu anlamıyor.

Do ıal ve insanların yolaçtı ı afetler, politik problemler, de i tirilemeyen döviz, devamlı inip çıkan kambiyo kurları, buhran dönemleri, milli ekonomik üstünlüklerdeki de i iklikler ve gümrük tarifeleri i çevresini yönetir, iyi bir ekilde yapılmı bir planın önceden iyi mi kötü mü gidece ini plan yürürlü e konmadıkça kımse bilemez. Pazarların yabancı pazarlarla iki yanlı ortaklıkları güvenilir anla malara dayanır, çünkü bu anla maların sürekli bir ili kiye destek olmaları beklenir. Yabancı satı temsilcisi olarak yerel temsilci atamak Otayı çözülemez.

1966'da Meksika, döviz alı -veri i konusunda sert yasaklamaları empoze etti. Meksika hükümeti ürün ve hizmet sunar kurulu lara onaylanmı uluslararası kredi mektuplarından ba ka, ABD dolan gibi döviz sa lama zorunlulu u getirmi tir. Belirli kritik yabancı sermayeye ba ımlı olan Meksika kurulu ları, yeni sipari ler için belirli oranlarda döviz sa lanmasına ba ımlıdırılar. Bu durumda ki isel ili kiler kısıtlayıcı zorunlulukların yerini alır. Belki politikacıların veya yöneticilerin belirli bir i lemin öncelikle döviz tahsilatı gerektirdi ine ikna olmaları gerekmekteydi. Belki de yabancı satıcı, ödemenin Meksika ürünleri ile yapılmasına karar vermi veya Meksika'da yatınlacak pesolan kabul edecektir. Hatta bir yabancı satıcı olabilecek zor bir durumda mü terilerinin mümkün olan en kısa zamanda borçlarını yerine getirmek için bir yol bulabilece i iyi garantilere ihtiyaç duyabilir. Bu bü-

tün unsurlar uluslararası ticarete her zamanki rutin problemler haline gelmiştir. Hatta standart yaklaşımlar vardır, birçok çözüm kişisel temaslarda geçerli olan fırsatların yaratıcı avantajlarından ortaya çıkmaktadır.

Hindistan'daki toptancılar, ABD ve diğer birçok devletin ham veya işlenmiş tarım ve orman ürünleri, hammadde ihtiyacını karşılayan önemli bir kaynaktır. Toptancılar ve üreticiler genellikle küçük aile girişim sahipleri, özellikle hasattan önceki aylar için, uzun dönemli kendi mü terilerine karşı olan zorunlu taahhütlerini gerçekleştirmeye çalışan yabancı satıcılara, daha sonraki dağıtım için işlenmiş ürünlerin arzı için yardımcı olurlar. Hintli firmalar için ilerdeki hasat almalarını gerçekçi bir şekilde sağlamak imkansızdır. Çünkü tipik bir ekilde orman ürünleri satıcıları veya üreticileri hatırladığımız gibi olması durumunda açığı kapatacak kaynaklardan yoksundurlar ve bu ürünler için düzenli maldeğişimi yoktur. Hemen hemen her yıl büyük problemler yaşanır. Çünkü 1) Tabii afetler veya sınırsız ekim, fakir rekolte için suçlanırlar. 2) Grevler, uzun dönemli enerji kesintileri veya yedek parça eksikliği, ihracatın sevkiyat gecikmesi ve düzenli kapasiteye sebep olur. 3) Alıcıların envanter veya tüketim seviyesi taleplerindeki ticari bağırsızlıklar veya beklenmeyen değişiklikler alıcıların, satıcıların birçok finansal zorluklarla karşılaşmalarına sebep olabilmelerine rağmen, sevkiyatın geri gönderilmesi veya fiyat indirilmesi talepleri veya ısrarlarına sebep olacaktır. 4) Üreticiler bazı nedenlerden dolayı tamamıyla kontrata uyamazlar ve hatta (genelde alıcıyı önceden haberdar etmeden), bu kontratın yerini alacak bir emirden sakımlarken satıcıların olayı kavramadan bulunarak ödemeyi yapacaklarını ümit ederler. Ve sonra isteksizce bazı basit değişiklikler ve adaptasyonla bu malların kabul edilebilir umarlar.

Hindistan ve onun mü terisi ülkelerle süregelen ticaret üphesiz, karlılığı ilgi ile cesaretlendirilmektedir. Fakat kişisel ilişkiler bunu olası hale getiren nedendir. Doğru olmayan söylentiler, satıcının hataları ve mü teri-



lerin iptalleri ola an eylerdir ve hatta kontratlara ve güvenilir ticari kurulu larda kültür etkinli i anlayı na büyük önem verilir. Hindistan toplumu, Avrupa'daki kadar etnik ve kültürel olarak ayınm göstermektedir. Muhtemelen ticari uygulamalar, Avrupa'daki kadar farklılık ve çe itlilik gösterir.

Ki isel ili kiler, uluslararası i adamı için önemli bir göstergedir. Uluslararası i adamı, kıyaslanabilecek ölçülerde hazırlıklara sahip olmalıdır. Ayrıca kalabalık kültürlerin yöntemlerinde i yapabilmek için uzla manın yararlarına ilave olarak asgari ölçüde dikkat ve dü ünme iste ine sahip olmalıdır.

## XVIII. Özet

Kültür, farkedilir ve de i ik etkileriyle her ulusal pazar çevresinde hissedilir. Uluslararası pazarların kültürün etkisini kabullenmesi, ona uymaya veya de i tirmeye hazırlıklı olması gerekmektedir. Uluslararası pazarlamacılar, dünya üzerindeki kültürel de i im oranını etkilemede önemli hatta liderlik eden bir rol üstlenmişlerdir. Sabun ve deterjan üreticileri yıkama alı kanlı mı, elektronik endüstrisi e lence kalıplarını, tekstil pazarlamacıları ise stilleri de i tirmişlerdir. Ve böylece sürüp gitmişlerdir.

Endüstriyel üretimde kültür elbette üretim özelliklerini ve talebi etkileyecektir. Fakat daha önemlisi pazarlama i lemlerini etkileyecek, özellikle de süregelen ticaret yöntemlerini de i tirecektir. Uluslararası pazarlamacılar, pazarlama ustalıkları için yöresel adetleri, davranışları bilen, anlayan insanlara güvenmeyi öğrenmişlerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# BÖLGESEL PAZAR ÖZELLİKLERİ

### I. Giriş

Global pazarlama programlarını yönetmek için dünyadaki her ülkede bir uzman olmak gerekmez. Pazarın derinliği ve ülke bilgisi, ülkedeki pazarlama gayretlerini gösteren işletme üyeleri tarafından uygulanmalıdır. Bu bölümün amacı, dünya pazar özelliklerini daha iyi anlamak, ve böylece dünyanın değişik ülkelerinde, pazarlama kurumları ile etkili çalışabilmektir. Bu bölüm dünyadaki bölgelerin yapısını genel hatlarıyla sunmaktadır.

Bölümün ilk yarısı ekonomik birliktir ve tercihli ticaret anlaşmalarını içerir. İkinci yarısı ise dünyadaki büyük bölgesel pazarların özelliklerini tanımlar.

### II. Ekonomik Sistemler

Bugün dünyada 3 tip ekonomik sistem vardır. Kapitalizm, sosyalizm ve karma sistem. Bu tip sınıflandırma, aslında sistemdeki kaynakların -mali olanakların pay edilmesi metoduna dayanır. Bu üç metod; pazar tarafından yönlendirilen pay dağıtımı, otorite veya merkezi planla yapılan paylaştırma ve karma paylaştırma.

1. *Pazar Tarafından Paylaştırma* - Bu sistem; kaynakları da paylaşarak, müşteri veya tüketiciler üzerinde güven oluşturulan bir sistemdir. Tüketici pazar sisteminin etkisiyle, üretilen olanlardan hangisini alacağını ve seçeceğini karar verir. ABD, Batı Avrupa, Japonya bu sisteme örnek verilebilir (dünya ürünlerinin neredeyse 3/4'ü bu ölçünün ürünüdür).

2. *Otorite Tarafından Paylaştırma* - Bu pazar sis-

teininde; olanakların payla tırılması kararları (hangi ürünlerin nasıl üretilece i kararları) yönetim planlayıcıları tarafından verilir. Her ürünün, otomobil, ayakkabı, gömlek, motosiklet, televizyon setleri ve benzerlerinin, renk, kalite, nitelikleri hükümetle planlayıcılar tarafından kararla tılır. Oysa pazar sisteminde bu kararlar, satın alma tarafından verilmektedir. Bu iki sistemde, kaynakların payla tırılması metodları ve toplumdaki bireylerin rolleri hakkındaki temel görüşler farklıdır. Pazar sisteminde ekonomi demokratiktir. Parayı verirsiniz ve seçtiğiniz mallarda oy hakkınızı rasyonel olarak kullanırsınız. Otoriter sistemde ise, tüketiciler mevcut olan paralarını harcamakta serbesttirler. Ancak tüketicinin kararları üretilmiş olanlarla ilgilidir, mevcut üretim, durum planlayıcılar tarafından yönlendirilmektedir.

*3 Karma Sistem* - Saf pazar ve otoriter sistem yoktur. Batıdaki pazar sistemleri kamu sektörüne, doğudaki kamu sistemleri ise pazara, bir pazar sektörüne sahiptir. Demir perdenin her iki cephesindeki ekonomik sistemler karma değildir. Tüm kapitalist pazar sistemleri de karma (kamu ve pazar payı bile enlerine sahiptir). Pazar ekonomisinde; kamunun payı, hükümetler tarafından harcamaları yapılan ve vergilendirilen ulusal ürünlerin payı oranındadır. Bu oranlar, 24 OECD (Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü) üyesi ülkeden Japonya'da ulusal ürünlerin yüzde 25'inden seçtiği yüzde 57'ye kadar uzanır. (OECD Member Countries, 1982, no. 115).

Pazar üzerinde kaynakların paylaşılmasında daha büyük güven duyulan karma ekonomi içinde tanımlanan bir diğer yöntem, bugün dünyada yeralan büyük değişikliklerden biri olan özelleştirme değildir. Birleşik Devletler posta ofisi, Birleşik Devletler posta hizmetleri adını aldığı anda, posta hizmetleri kurallarının kaldırılması ve özelleştirmeye doğru bir harekette bulunmuştur. Birleşik Devletler posta hizmetleri hâlâ birinci sınıf posta hizmetlerinde tekel olmasına rağmen, mektup ve paket pazarlarında satıcıların birkaçıyla rekabet etmektedir. Posta hizmetlerinde kaynakların paylaşılmasında şimdi posta bürosu

yöneticilerinden çok tüketiciler söz sahibidir.

Arz ve talebin gücüyle üretim ve fiyatların olu tu u kamu ekonomileri pazar sektörüne, pazar ekonomileri kamu sektörüne sahiptir. Ço u sosyalist ülkede çiftçiler, serbest pazarda üretimlerinin bir bölümünü arz etmeyi uygun görmü lerdir.

Günümüzdeki ekonomik ba arıların temelinde; mad-deci' görü ten, pazar sisteminin üstün oldu u konusunda kesinlikle ku ku olmaması vardır. Bu üstünlük vergi ge-lirleri ile finanse edilen hizmetlerin özelle tirilmesine do ru harekete ön ayak olmu , desteklemi , seçmen is-teklerini yanıtlayarak seçmen ve yöneticilere yol göster-mi tir.

### III. Ekonomik birli i ve Tercihli Ticaret Anla maları

İkinci Dünya Sava 'ından bugüne, ekonomik i birli i-ne çok büyük bir ilgi olmu tur. Uluslararası i birli 'ine kar ı duyulan bu ilgi, ABD ekonomisi'nin ba arısından esinlenen, Avrupa Toplulu u'nun ba arısıyla özendiril-mi tir. Ekonomik i birli inin farklı düzeyleri vardır. ki veya daha çok ulusun ekonomisinin tam uyumlu enteg-rasyonu, ticari sınırların küçültülmesi, ulusların anla -malarından etkilenmi tir. XIX. yüzyıl da, Almanya ve n-giliz mparatorlu u'nda tercihli sistem, ngiliz mpara • torlu u'nda uluslararası sınırların, Almanya'da iç güm-rük tarifelerindeki sınırların küçültülmesine yol gösteren iki anla madır.

Bu yüzyıl en iyi bilinen tercihli anla ması, II. Dünya Sava 'ından önce sömürge öncelikli sistem olarak bilinen, ngiliz mparatorlu u tercih sistemidir. Bu sistem, ngiliz, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, Hindistan, ve tabii di-er önceki ngiliz kolonileri, Afrika, Asya, Ortado u gibi ülkeler arasındaki ticarete önemlidir. Bu sistemin ölmesi sonucunda, ngilizler tarafından alınan kararla Avrupa Ekonomik Toplulu u olu tu. Bu geli me örnekleri ve ulus-lararası ekonominin do ası sürekli geli mektedir.

### *Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması:*

(GATT) - GATT, üyeleri arasında ticareti geli tirmek amacıyla kurulmu 92 üyeli bir organizasyondur. GATT koruma amacı olarak sadece gümrük tarifelerini kullanır. Bir üye ülke bir ba ka üyeye indirim uygulaması sa, di er ülkeleri de bundan yararlandırır. GATT, ticarete, gümrük tarifelerinin azaltılmasında oldukça etkili olmu tur. Yabancı mallara a ır gümrük vergileri uygulayarak yerli ekonomiyi korumanın temel tekni i; gümrük tarifelerinden, pazar payla tırma anlaşmaları ve sübvansiyonlara de i iklik göstermi tir. Türleri:

*Serbest Ticaret Bölgesi* : Üye ülkeler arasındaki ticarete gümrük tarifelerini kaldırır. Serbest ticaret bölgesindeki üye ülkeler, 3. ülkelerle kar ılıklı ba ımsız ticari ilişkilerini sürdürebilirler. Dü ük gümrük tarifeleri, üye ülkelerin lehine ticari oyalamadan kaçınma sonucunu doğurur (Örne in dı tarifeler daha yüksekken, alan içindeki ülkelere gelen mallar için en dü ük tarifeyle ülkeye ithal yapılır).

*Gümrük Birli i* : Gümrük Birli i; iserbest ticaret alanından daha geni , yerel bir birle medir. Hem üyelerin kendi aralarındaki ticarete gümrük tarifeleri kaldırılmakta, hem de birlik dı nda kalan ülkeler için ortak bir gümrük tarifesi uygulanır. Bugün serbest ticaret alanından ortak pazara geçi te, gelişmenin tutarlı bir evresi olan birli e ra men, yürürlükteki gümrük birli inin yapısı önemli de ildir.

*Ekonomik Birlik*: Ekonomik birlik, ortak dı engellerin kurulması ve iç tarife engellerin çıkarılması üzerine kurulmu tur..Ülkeden ülkeye serbest sermaye ve i gücü akı ma izin vermek, birlik içerisinde ekonomik ve politik koordinasyonu sa lamak birli in amacıdır. Böylece bu ekonomik birlik sadece mallar için de il, hizmetler ve sermaye için de geni bir pazar yeridir. Üye ülkelerin ulusal paralan oranında sabit bir kur ili kisi vardır. Ekonomik birli in tam gelişimi, rekabet, vergilendirme, ula ım, bölgesel gelişme, tarım ve sosyal, sa lık hizmetlerinde ortak politikaların yaratılmasına neden olmaktadır. Tam geli -

mi ekonomik birlik geti ölçüde politik birli e ihtiyaç gösterir. En iyi bilinen ve çok başarılı ekonomik birli e örnek olarak Avrupa Toplulu u verilebilir

#### IV. Bölgesel Ekonomik Organizasyonlar

1. *And Grubu* - Acuerdo de Cartagena (1969'da Cartagena Anlaşması ile kurulmasından dolayı böyle isimlendirilir) veya And Grubu ya da And Paketi olarak bilinen bu grup, sosyal ve ekonomik entegrasyonlara d<sup>4</sup> ru üye devletlerin uyumlu gelişmesini hızlandırmayı amaçlar. Grup üyeleri; Bolivya, Kolombiya, Ekvador, Peru ve Venezüella'dır. Bu organizasyon bir Komisyon, Meclisi, Junta, Parlamento, Mahkeme Heyeti, Yedek Akçe Fonu ve Geli me Kurumu'nu içerir.

Grubun çalı malarına sık sık politik problemler yüzünden engel olunmu tur. Üyeler arasındaki ticaret, 1970 yılındaki 111 milyon \$ (yüzde 2,5) ile kar ıla tırıldı-nda; 1980'de 1.400 milyon \$ yani dı ticaretlerinin yaklaşık yüzde 4.5'ü olmu tur. 1980'le birlikte Kolombiya, Peru ve Venezüella arasındaki imalat mallarında gümrük tarifelerinin azaltılması hemen hemen tamamlanmı tır.

Komisyon direktifi gere ince (Karar 24), 1971'den beri yabancı yatırımcılar serbest ticaret anlaşmalarının niteli i dolayısıyla hisselerinin yüzde 51'ini yerel yatırımcılara transfer etmeye mecbur olmu lardır. Transferler Kolombiya, Peru ve Venezüella için 1989'la birlikte, Bolivya ve Ekvador için 1994 ile tamamlanmı olmaktadır.

2. *Güneydo u Asya Milletler Birli i* : ASEAN - Güneydo u Asya Milletler Birli i, Güneydo u Asya bölgesinin istikrarını arttırmak ve ekonomik gelişmeyi hızlandırmak için Bangkok'ta 1967 yılında kuruldu. Üye ülkeler; Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland ve Borneo'dur. Asean Endüstriyel tümleme programı 1981'de başlamı tır. Üye ülkeler kendi aralarındaki tercihli de i toku u salamak için, özel endüstriyel sektörlerde tamamlayıcı ürünleri üretmeyi te vik etmi lerdir. (Örne-

in, otomobil endüstrisinde kullanılan parçalar). Üye ülkeler birlik içerisinde tarifelerin azaltulmasını ve bu hareketi onaylayan artlan görü mü lerdir.

Birli in amaçlan arasında, ticareti serbestle tirme ve 3. piyasalara açılma çabalann da i birli i sa lamak gelmektedir.

*3. Karaib Ülkeleri Toplulu u ve Ortak Pazar :* *CARICOM* - Karaib Komitesi, 1970'de Karaib'de birli kte li e do ru bir hareket olarak Chaguaramas Anla ması ile kurulmu tur. Üye ülkeler; Antigua, Barbados, Belize, Dominica, Grenada, Guyana, Jamaika, Montserrat, St. Christopher, Nevis, Saint Lucsa, Saint Vincent, Grenadi nes, Trinidad, Tobago'dur.

Karaib Toplulu u'nun temel aktivite alanı, Karaib serbest ticaret birli i olarak de i tirilmi olan, Karaib Ortak Pazan'nın yardımıyla ekonomik entegrasyondur. Entegrasyon amacı, birtakım problem ve engellerle sınır lanmaktadır. Çok yanlı takas imkânı, kredi limitlerini a tıktan sonra ba ansızlı a u ramı tır.

Ortak Pazann ba lı ca organı olan Meclis (Konsey), her üye ülke tarafından seçilmi hükümet temsilcisinden olu ur. Ortak Pazann sakin, kararlı, istikrarlı akı ndan ve geli mesinden sorumludur. Meclis'te kararlar genelde oybirli i ile alınır.

Anla ma gere ince topluluk içerisinde birtakım kurumlar vardır. Karaib Geli me Bankası, Karaib Yatırım Kurumu, Karaib Meteoroloji Konseyi, Do u Karaib Devletler Organizasyonu.

*4. Orta Amerika Ortak Pazarı* - Orta Amerika Devletler Organizasyonunun (ODECA) deste iyle kurulmu tur. Orta Amerika Ortak Pazan 15 Aralık 1960 yılında Managua'da imzalanan, Orta Amerika Ekonomik Entegrasyon genel anla ması ile kurulmu tur. Üye ülkeler; Kostarika, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nikaragua'dır.

Bu genel anla ma, gümrük birli i ve serbest ticaret alanları kurulması ve bölgesel ticaretin liberalizasyonu nu öngörür. 1969 yılıyla birlikte, gümrük mallarının yüz-

de 95'ine erbet ticaret hakkı verilmiştir. Geri kalan yüzde 5, uluslararası anlaşmalar ve diğer özel düzenlemelerle korunmuş malları içermektedir. Birlik, ortak dış gümrük tarifeleri de oluşturmuştur.

5. *Arap Ekonomik Birliği Konseyi* - İlk kez 1969 yılında ortaya çıkan Konsey, Irak, Ürdün,<sup>1</sup> Kuveyt, Libya, Moritanya, Filistin Kurtuluş Örgütü, Somali, Sudan, Suriye, Birleşik Arap Emirlikleri, Yemen Arap Cumhuriyeti ve Yemen'den oluşmuştur.

Konsey 5 yıllık bir koordinasyon planını kabul etmiş ve Arap Ortak Pazar platformunu yaratmaya karar vermiştir. Üye ülkeler, ekonomik birliği tamamlamayı amaçlamış, çok yanlı anlaşmalar yapmışlardır.

6. *Karşılıklı Ekonomik Yardım Konseyi* - Konsey (COMECON) : Amaçların koordinasyonu ve ortak yararlarına doğru, üye devletlerin ekonomik gelişmesine yardım etmek için 1949'da kurulmuştur. Moğolistan 1962'de, Küba 1972'de ve Vietnam 1978'de tam üye olmuşlardır. Üyeleri; Bulgaristan, Küba, Çekoslovakya, Demokratik Almanya, Macaristan, Moğolistan, Polonya, Romanya, S.S.C.B. ve Vietnam'dır. Arnavutluk 1961 sonunda Konsey aktivitelerine katılmayı durdurmuştur.

Ayrıcalıklı 11. maddeye göre; konsey üye olmayan ülkelerin, konu ile ilgili organlarda ve aynı fikirde oldukları alanlarda çalışmalara katılmalarını istemiştir.

1964'deki bir anlaşma ile Yugoslavya'ya sonra Finlandiya, Irak, Meksika gibi sosyalist blok dışındaki ülkelere ortak üyelik sıfatı verilmiştir. Ayrıca blok içi ve dışından birçok ülke de gözlemci olarak Konsey'de bulunmaktadır.

COMECON'un amaçları; sosyalist ekonomik entegrasyonun, gelişmesini düzenlemek, üye ülkelerin anlaşmalarını uyumlaştırmak, ekonomik gelişme planlarını ilerletmek, ülkelerdeki ekonomik ve teknik kalkınmayı daha hızlı tamamlamak, özellikle eksik yönleri olan ülkelerde endüstrilemeyi daha yüksek seviyeye çıkarmak, iktidarı verimliliğin kararlı gelişimini sağlamak, değişik bölgelerdeki gelişmeyi dengelenmiş bir düzeye doğru yavaş yavaş



va götürmek ve üye ülkelerdeki ya am standartının istikrarlı artmasını sa lamak.

7. *Batı Afrika Devletleri Ekonomik Toplulu u : (ECOWAS)* - ECOWAS, 1975 Mayıs'ında imzalanan Lagos Anla ması ile Batı Afrika güvenli ini sa lamak, i birli i ve ticareti geli tirmek için 16 ülkeyle kuruldu. Üyeler; Benin, Burkina Faso, Cape Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Fildi i Sahilleri, Liberya, Moritanya, Nişer, Nijerya, Senegal, Sierra, Leone, Togo'dur.

8. *Avrupa Toplulu u* - Almanya, Fransa, talya, Belçika, Lüksemburg, Hollanda, ngiltere, rlanda ve Danimarka Avrupa Toplulu u çatısı içerisinde ekonomik birli e do ru birle mi tir. Avrupa Toplulu u 1 Ocak 1958 yılında Roma Anla ması ile kuruldu. Endüstriyel mallardan alınan iç gümrük vergileri adım adım azaltılarak 1 Temmuz 1968 de tamamen kaldırıldı.

3. ülkelerden yapılan ithalata uygulanan vergiler azar azar aynı hizaya getirildi. AT içerisinde ortak dı tarife yürürlü e girdi ve 1992 ile birlikte mal ve hizmetlerin hareketinde tüm iç engellerin kaldırılması hedeflendi.

Ortak bir tarımsal politika izlenmi , iç tarımsal vergilerin kaldırılması tamamlanmıştır. 3. ülkelerden toplulu a girecek mallardan, ortak gümrük tarifesinde belirlenmi oranda bir vergi alınacaktır (Bu mallar hangi üye ülkenin sınırlarından girimi olursa olsun). Sermaye hareketinde sınırları kaldırmak için çalı malar yapılmaktadır. Topluluk içindeki ülkelerden kar ılıklı yapılan ödeme i lemleri üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması için çalı ılır. Üye ülkeler arasında i gücünün serbest dola mı kabul edilmiştir. Üye ülkelerdeki i çiler di er üye ülkelerde aynı artlarla çalı abilirler.

Roma Anla masıyla Komite tüm ülkelere açıldı. Yunanistan ve Türkiye 1962 ve 1963'de üyelik için başvurmuşlar ve ortak üye olmuşlardır. Yapılan anlaşmalar gereince, topluluk ve iki ülke arasında gümrük birli inin tamamlanması, AT içindeki di er ülkelerle tam ekonomik birli e do ru hareket edilmesi beklenmektedir

Roma Anla ması, Afrika'daki di er sömürge ve kolo-

inlerle Avrupa Toplulu u arasındaki ba lantıyı sa lamı - tır. Birinci topluluk anla ması 1969'da yenile tirilen Ypounde Anla ması olarak bilinen anla madır ve 1963'de imzalanmı tur. Bu anla mada, Ortak Pazara gelen en- düstri mallan ve AT kurallarına tabi tanmsal ürünlerin gümrüksüz olaca ı açıkça belirtilir. Bazı tropikal ürünler de Avrupa Toplulu unda bu tercihli davranı düzenleme- sinden yararlanacaktır. Afrika devletler toplulu u e er ekonomik geli meleri için gerekliyse, AT'nin ithalatlarına yeniden vergilendirilme veya di er sınırlamalar getirebilir- ler.

1975'te AT, 46 pasifik, Afrika ve Karaib ülkesiyle ekonomik i birli i ve yeni bir ticaret anla ması içine gir- di. Bu ülkelerin tanmsal ürünlerinin yüzde 96's? ve en- düstri mallannın hepsinin ATde giri ine Lome Anla ma- sı olarak bilinen bu anla ma izin verdi.

*9. Avrupa Serbest Ticaret Birli i (EFTA) - Avru- pa Serbest Ticaret Birli i, 1959 Stckholm Anla ması ile kurulmu tur. Üyeler; Avusturya, Finlandiya (ortak üye), zlanda, Norveç, Portekiz, sveç ve sviçre'dir. EFTA'nın hedefi, tanmsal mallann ticaretine bir geni leme ve en- düstriyel mallann ticaretinde bir serbesti getirmektir. Endüstri mallanında EFTA'nın iç gümrük tarifesi, 1966'- da ortadan kalkmı tur.*

EFTA dı a kar ı (3. ülkelere) ortak bir gümrük tari- fesi uygulamaz. Her üye ülke EFTA üyesi olmayan ülke- lere kendi tarife yapısını uygular.

1983'de 7 üye ülkenin ihracatlan, Avrupa Ekonomik Toplulu u'na 54 milyar \$, ABD'ye 6,8 milyar \$, Do u Av- rupa'ya 7.1 milyar \$ ve di er ülkelere 19.9 milyar \$ ol- mu tur. Üye ülkelerin birbirlerine ihracatlan 14.5 milyar \$'dır.

*10. Latin Amerika Entegrasyon Birli i - Latin Amerika Entegrasyon Birli i, ubat 1960'da kurulan La- tin Amerika Serbest Ticaret Birli i de i tirilerek, A us- tos 1980'de kuruldu. Üyeleri; Arjantin, Bolivya, Brezilya, ili, Ekvador, Meksika, Paraguay, Peru, Uruguay ve Ve- nezüella'dır .*

Latin Amerika Serbest Ticaret Birli i, bölgesel entegrasyonun ilerlemesi, gruplar arasındaki ticari ili ki ve anlaşmaların artırılması amacıyla, 1960 ubat'ında Montevideo Anlaşmasıyla oluşturulmuş, hükümetler arasındaki bir organizasyondur. Üye devletlerin ekonomik ve sosyal gelişmesine katkıda bulunma amacını güder. Bu anlaşma, Latin Amerika Ortak Pazarı için temel oluşturulan, serbest ticaret alanı kurulmasını sağlamıştır. 1980'lerde tarifelerin kaldırılması, azaltılması, ticari engellerin azar azar yokedilmesi gerçekleştirilmiştir.

Ancak LAFTA ufak bir ilerleme kaydetmiştir. 1980'lerde geldiğinde yıllık ticaret, üyeler arasında sadece yüzde 14 idi. Ve zengin devletler büyük kararları kendileri alıyordu. 1980 Haziran'ında LAFTA'nın, daha esnek ve daha uzun sürede organizasyonu öngören Latin Amerika Entegrasyon Birli i olarak değiştirilmesine karar verildi. Karşılıklı geniş tarifeye indirimleri yenne iki yanlı bir ayrıcalıklı anlaşma sistemi kuruldu. Üyelerin gelişmesi için farklı amaçlar hesaba katıldı. Tam bir ortak pazar kurulması için kesin tarifeler olmayacaktır.

*11. Mauricienne Afrika Topluluğu Örgütü* - Bu organizasyon, yapısı içerisindeki üyelerin ekonomik, sosyal, kültürel, gelişmesini hızlandırmak için Afrika Ekonomik Birli i Topluluğu'nun yerine 1965 ubat'ında kurulmuştur. Üyeleri; Benin, Orta Afrika Cumhuriyeti, Nişer, Rwanda, Senegal, Togo, Yukarı Volta, Fildi i Sahilleri'dir.

1965'de, çift vergilendirmede sınırlandırmalar, ticaretin sigortalanması, ortak ekonomik politikaların yatırımları kapsamaları, Afrika Ortak Pazarının kurulmasına yol göstermesi olası vergi reformları amaçlanmıştır. Mal fiyatlarını desteklemek için bir istikrar fonu planlanmıştır.

## V. Bölgesel Pazar özellikleri

Dünya ülkelerinin farklı bölgesel pazarlara bölünmesinde sayısız yöntem vardır. Aslında: Belli bölgesel pazarlar, kümelenmiş ülkelerin olduğu yerde oluşturulur.

Umulan, kümeler içerisinde benciliklerin ve kümeler arasında farklılıkların maksimize edilecek şekilde olmasıdır. Kümeleme, de i kenler (pazar ölçütleri) tarafından belli ülkelerin ilikilerini saptayan matematik programların kullanılması veya kapalı ve açık kriterleri temel alan yargı analizleri ile olu turulmu , gerçekte tirilmi olabilir. zleyen bölümlerde ulusal pazarlar, co rafi yakınlıklar dikkate alınarak kümelendi tir. Her bölgenin özel bir incelemesi sunulmu tur.

*1. Batı Avrupa* - Avrupa, dünyanın Avustralya'dan sonra en küçük kıtasıdır. Rusya dahil tüm Avrupa, dünya yüzeyindeki karaların sadece yüzde 7'sini kapsar. Batı Avrupa, 1984'de global gelirin yüzde 24'ünü üretmi tir. Bu oran Brezilya'dan iki kat fazla, Avustralya'ya yakın bir orandır.

16 ülkeli ve 423 milyon nüfuslu Batı Avrupa farklı tüketimler, be eniler ve geleneklerin yayıldı ı geni bir alandır. Nüfus, Lüksemburg'da 300.000 insandan, Almanya'da 60 milyondan daha fazla insana uzanmaktadır. Alandaki en geni ülke Fransa olup, ngiltere ve Almanya'nın iki katı büyüklü ündedir. Ancak bu ülkelerden daha az nüfusa sahiptir. En yo un nüfuslu ülke Hollanda'dır ve km<sup>2</sup> ba ına insan sayısı 30 ki iden fazladır.

Uluslararası pazarlayıcıların özel itirazına neden olan bir gerçek, Avrupa'da konu ulan 11 ana dilin olmasıdır.

Gelirleri e it olarak da ıtılmamı olmasına ra men Avrupa ülkeleri ileri, zengin ülkeler arasındadır. Ortalama ki i ba ına yıllık gelir, sviçre'de 12.577 \$ olup Portekiz'de sadece 1.857 \$'dır. Birçok gözlemcinin dü ünçesine göre, bu ülkelerin her biri Amerika'dan daha yüksek yaşam standardına sahiptir.

Avrupa'da ba arının farklı seviyeleri, çalı anların çalı malarında farklı yöntem ve dayanıklı tüketim malları kullanılmaları, tasarrufların farklı oranları gibi birçok farklılıkların sonucudur. Bu gelir farkları, kökten farklı toplumların bir yansımasıdır. Örne in Portekiz nüfusunun yüzde 29'u hala toprakta çalı maktadır. Britanya'da

ise nüfusun yüzde 2'den azı, siveç'te yüzde 7'si toprakta çalı ır.

2 *Do u Avrupa* - Do u Avrupa ülkeleri Bulgaristan, Çekoslavakya, Do u Almanya, Macaristan, Polonya, Romanya ve Rusya'dır. Bu bölge, bölgenin net ulusa, ürününün 2/3'sini oluşturan Rusya'nın askeri ve ekonomik egemenliği altındadır. Do u Avrupa ekonomisi, Batı Avrupa'nın pazar ekonomisi sistemiyle tam olarak başlamaz. Birkaç yıl için Rusya ve daha az ölçüde diğer Avrupa ülkeleri, merkezce planlanmış ekonomik organizasyon ve kendine yeterliliği benimsemiştir. Son yıllarda Rusya ve özellikle daha küçük Avrupa ülkeleri, olanakların paylaşılmasını ve üretim üstünlükleri kurmak amacıyla, bir mekanizma olarak pazara güvenin artmasıyla da, kaynakların devlet planlı düzeyde kontrolünden mütebbis düzeyde kontrole geçmesi yönünde özerk ekonomilere doğru hareketlenmişlerdir. Bununla birlikte Do u Avrupa mütebbisinin yeteneği, dünya pazarlarıyla rekabette sınırlı kalır. Rekabete dayalı pazarların disiplini, kaynak paylaşılma ve yönetim metodunda, devlet planlama ve kontrolünün sınırlandırılmasını öngörür. Basit, gerçek Do u Avrupa ve Rusların, satışları ile kredi gelirleri Batıdan satın aldıklarını a madan, temin ettiklerini denetimli kullanmalarıdır. Do u Avrupa parasının diğer ülke paralarına dönüştürülmesi serbest değildir. Çünkü; bu, pazar yerine devlet planlarına güvenmekte olan kararlar bozabilmektedir.

Pazarlama, uluslararası ekonomik düzen içinde Do u Avrupa ekonomisini ortaklıkla geliştirecek kesin çözümdür. Do u Avrupalıların daha iyi yaşam standardı için çare budur. Pazarlama güçlerini geliştirmeksizin, Do u Avrupa mütebbisleri, Batının rekabete dayalı pazar ekonomisinde donuk bakanlıklarını kendi içlerinde sürdürebektedirler. Bu durum, Batıdan satın alınan ürün ve hizmetler ve ithalatla, Do u Avrupa'nın gücüne kusuz sınır koyacak olan sürekli döviz kıtlığı sonucunu doğuracaktır. Böylece Batı ve Do u arasındaki ekonomik birliğin geliştirilmesi çözümün pazarlama olması sonucuna

varmak abartma olmayacaktır. Dünyanın bu bölümünde pazarlamanın izlenmesi, dünya barını destekleyen yaratıcı koullar, ileri de i toku anlayışı ve ekonomik i - birli inin geni li i dünya barı ma katkıda bulunur.

Do u Avrupa'nın sosyalist ekonomileri ve global kurumlar arasındaki ili kiler kapalı ekonomilerin potansiyelini geni letir. Pazarların oldu u yerlerde vasıfı çalı malar elde edilir. En büyük sınırlayıcı faktör yabancı mülkiyette Do u Avrupa ülkelerinin durumudur. Büyük irketler, ana mülkiyet ve kontrole sahip olmadıkça, teknik ustalık ve beceri ve önemli teknolojinin transferini uzun vadede üzerlerine almaya istekli de ildir. Bunun kar ısında Do u Avrupa ekonomisinin ço u, kapitalist kuramların mülkiyet hakkının aynı düzeyde olmasına imkân vermede zorluklara sahiptir.

Do u Avrupa'da e ilim, Batıyla kapalı olan ılı Kiler ve kontakların -ba lantıların artmasına do rudur. Uzmanların görü ü, global kurulu ların, teknoloji ve teknik bilginin Do u Avrupa ülkelerine transferinde önemli rol oynayacaktır. Romanya ve Macaristan, bir ülkede yatırım yapmayı te vik eden kâr akışı, i tirak hakkı ve kontrolü ile ilgilenen irketleri özendirerek, yabancıların mülkiyet hakkının yüzde 49'una sahip olmasına imdi imkan vermiştir.

Do u Avrupa ülkelerinin politik ve ekonomik i tikran, politik durumun genelde sıkı olu u ve hükümetlerin süreklili inden dolayı bir dereceye kadar yüksektir. Do u Avrupa'da i gücünün kalitesi ve okuryazarlık yüksek, üretim maliyetleri nispeten dü üktür.

1986'da Sovyetler Birli i, hesaplarını konvertibl paralarla sürdürmek, dış ticaretin artırılması ve yerinde yönetilmesini kabul etmek gibi kararları bildirdi. Gözlemcilerin görü ü, birtakım de i imler sa lanırsa, ticari ili ki ve politik ba lantılarda bu durumun büyük bir etkiye sahip olacağıdır. Günümüzde Rusya'daki gelişmelerde artık tamamiyle pazar ekonomisine dönüşüm izlenmektedir. (Trade Rights Expanded for Soviet Enterprises. 1986).

3. *Kuzey Amerika* - Kuzey Amerika Pazarı, di erle-

rinder farklı özel bir bölgesel pazardır. Tek bir ulusal ekonomi ve politik çevrenin yapısı içinde gelir ve servetin e siz pazarlama özellikleri sunan bir yonlu u vardır.

1984 yılında Birle ik Devletler'de ki i ba ma brüt milli hasıla 12.677 S'dı.

ABD pazarının özel nitelikleri; yüksek ki i ba ma ge- lirin, geni nüfusun, çok büyük olan alanın ve bol do al kaynakların bir birle imidir. Yüksek ürün mülkiyeti dü- zeyleri, tüketim ve endüstri ürünlerinin her ikisindeki yeni fikir ve geli meleri son derece yüksek kavrayı ve yüksek gelire birle tirmi tir.

ABD endüstriyel ürün pazarı, üretim için gerekli olan çalı ma saatlerini azaltan teknoloji ve yenilikleri özellikle kavramaktadır. ABD'de otomatik donanım ve kompütürler yo un olarak kullanılmakta, makinelerle yapılması mümkün pek çok aktivitenin i leyi i ve kontro- lünde bu durum maliyetlere yansımaktadır. Genelde ABD endüstrisi dikkate de er istisnalar olmasına ra - men dünyada çok etkili ve rtomattır. stisna olarak, ABD çelik endüstrisi uzmanların belirtti ine göre, dünyanın di er bölümlerindeki endüstrilerin, özellikle Japonya'nın 15 sene gerisindedir.

ABD, ABD dı ndaki temel irketler için e siz hır dı pazar fırsatı sunar. Bu, bir tek ulusal pazarda Japon pa- zarından iki kez kadar geni ve Batı Avrupa'nın tüm ül- kelerince sunulan kadar büyük bir fırsattır. Gerçekten ABD pazarının boyutları, çok büyük dı irketlerin ABD pazarına bölgesel stratejilerle akılcıca girmesiyle çok bü- yümü tür. Bu i letmeler, hedef bölgelerde programlarını odaklandırıdılar ve en sonunda pazara girdiler.

ABD, ürün kaliteleri artık e siz olmasına ra men, özellikle tüketici ürünleri alanında hâlâ yeni fikirler ara- yan ve yenilikleri kavrayan bir pazardır.

ABD'nin bir di er ayna özelli ki bu ABD'nin bü- yüklü ünden kaynaklanmaktadır, i dünyası ve hükümet arasında aynı düzeyde bir rekabet, alı lı mamı bir yapı vardır. Bu ili ki uzun ve karma ık bir tarihten ileri gelir. Bununla birlikte, ABD'deki bu ili ki, ABD dı ndaki te-

mel pazarlamacılar için, hükümet ve i dünyası arasındaki kapalı ortaklıkların, büyük ürün kategorilerinde özellikle endüstriyel ürünlerde yabancı arzulara sık sık engel oldu u dünyanın pek çok ülkesinden rekabet ortamı salama açısından daha büyük fırsatlar yaratır. Örne in dünyadaki birkaç endüstri ülkesinden biri olan ABD'de yabancı imalatçılar, piyasada hüküm sürebilir, fiyat yükseltebilir, piyasayı etkileyebilirler. Güçlü üretim teknikleri olan hemen her ülkede, güçlü firetim irketleri ve ulusal malzeme imalatçıları arasındaki resmi veya resmi olmayan i birli i yabancı rakiplere engel olur.

Kanada 26 milyon nüfusa ve 1986'da 11.048 \$ ki i ba ma yıllık gelire sahipti. Bu gelir düzeyi ABD'ye kıyasla 1.629 \$ dü üktür. Kanada ABD ile benzer pazarlama özellikleri gösterir. ABD ile yakın ticari ili kiler sürdürmektedir. 1985'de ABD ihracatının yüzde 25'ini Kanada'ya yaptı, ithalatının ise yüzde 21'i Kanada'dan geldi. Kanada'da yapılan do rudan yatırımlarda ABD en büyük yatırımcı ülkedir. ki ülke arasındaki yakın ekonomik i birli ine, ABD ve Kanada oto endüstrilerinin ekonomik entegrasyonunu sa layan otomotiv anla maları gibi önemli anla malar yol göstermi tir. Bu hareketin amacı, otomobil parçalarını ithal ve ihraç etmek, sınırın her iki yanında otomobillerin montaj ve yapımında uzmanla mak, otomobil irketleri için mümkün olan ne varsa yapmaktır.

ki ülke arasındaki, ekonomik ili kilerdeki birtakım zorluklara ra men, ekonomik i birli i ve entegrasyonun denge düzeyi uluslararası standartlara göre oldukça yüli sektir .

i. Asya - Asya'daki 21 ülke pazarı, dünya nüfusunun yüzde 55'ine sahip olması dolayısıyla çok büyüktür. 1984'de global gelirin yüzde 19'u bu bölgeye aitti. Bölge gelirinin yüzde 58'i Japonya toplamında gözükürken, nüfusun sadece yüzde 5'i Japonya'ya aittir. Bölgenin daha küçük ülkelerinden olan Güney Kore, Tayvvan ve Hongkong hızla geli mektedirler. 1.047 milyon potansiyel mü terisiyle görmemezlikten gelinen Çin'e hiçbir irketin pa-



rasal gücü yetmeyebilir .Dünyamn çok dinamik ve büyük hızla geli en pazar alanında pek çok politik ve kültürel baskıların etkileri vardır.

5. *Japon Pazarının Temel Özellikleri* - Nüfus yoğunlu u ve co rafi yalıtlanma, bir dünya pazarı olan Japonya hakkındaki tartı malarda dikkate alınan ve azaltılamayan 2 çok önemli ve de i mez faktörlerdir. u not oldukça ilginçtir; Japon toprakları dünyada yüzde 0,28 yer i gal ederken ve nüfusu toplam dünya nüfusunun sadece yüzde 2,56'sını olu tururken, dünyada yaratılan GSMH'nin yüzde 10,75'i, Japonya'nın payıdır, ticaret hacmi tüm dünya ticaretinin yüzde 10'unu gösterir. Bu a irtıcı ekonomik gücün temelinde karalann dar sınırlannın dı na çıkmak yatar.

Japonya kara sahasının yüzde 72'si da lıktır, ekili alanlar yüzde 15 civarındadır. Konutlara aynlnu alan sadece yüzde 3'ü gösterir ve endüstriyel alanda yalnız yüzde 1,4'dür. Japonya'nın co raî pozisyonu için unları söyleyebiliriz. Di er büyük ekonomik güçlerden ayrılımlı pasifi in kar ı kenarında bir ülkedir.

Japon tüketicilerinin ihtiyaçları birbirine oldukça benzemektedir. Çünkü Japonya, tek bir ırkın bulundu u bir ülkedir. Yine ayrıca, özellikle II. Dünya Sava mın bitiminden sonra bilgi iletimi çok hızlandı. Bununla birlikte Japon tüketicileri çok yönlü, de i ik be enilere günlük ya amlarında sahip oldular. Tüketicilerin yanıtlarında üç temel ihtiyaç yiyecek, giyecek, barınma örnek olarak gösterilmi tir.

Japonlar dünya yemeklerinin her çe idinden ho larınırlar. Çok önemli günlerde Batılı stilde elbiseler giymelerim ra men hâlâ bazı zamanlar geleneksel kimonolarını giymektedirler. Tipik Japon erkeklerinin, geleneksel Japon ve modern Batı bile enlerinin her ikisinin kar ı rından olu an bir yapısı vardır. Bir ba ka deyi le Japonların hayat tarzı gerçekten çok yönlüdür. t.Oki, 1982, s.l).

Japon ekonomisinin ba arısı; ürünlerin geni bir alanda dünyanın her yerindeki rekabette ve ya am standartlarının yükselmesinde çok etkileyici rol oynayan Ja-

ponlara imkan vermi olan metodlar, güçler ve belli ba lı faktörlerde ilgili bir geli me-büyümenin sonucudur. Pazarlama Japon ba arısında anahtar faktör niteliindedir. Pazarlama toplumdaki uygun ihtiyaçları ortaya çıkarır-

ABD pazarlama sistemi ile kar ıla tırıldı nda Japon pazarlama sisteminin en çok dikkat çeken yönü, -özellikle kültürel farklılıkların yanında- iki ülkede de i en metodların fevkalade benzerli idir. Japon perakende gıda sat ı bugün küçük kurulu lar tarafından yönetilmektedir. Bu küçük kurumlar daha geni zincirler tarafından tehdit edilmekte ve her yıl gıda dükkanlarının toplam sayısı azalmaktadır. Bu azalı a benzer bir durum ABD'de hemen hemen 40 yıl önce ba ladı.

Gelirlerin yükselmesine ek olarak, gelir da ılımında e itsizliklerin azaltılmasını sa layan gelirin yayılmasının i leyi i önemlidir. Örne in, 1958'de orta e itimli 'mavi yakalı bir çalı anın ortalama parasal ücreti, beyaz yakalı çalı ana ödenen tutarın yüzde 64'ü idi. 1968'de bu farklılık yüzde 74'e do ru daralmı tır. Sava öncesi varolan gelir da ılımındaki büyük e itsizlik gözönünde tutulursa, görünen bugünkü refah ve servetin yayılımının daha dikkate de er oldu udur. 1930lu yıllarda Japon ailesinin yaklaşık yüzde 90 1 yılda 150 \$ dan daha az kazanmı lar dır. Ve onlar, birlikte toplam ulusal gelirin sadece yansını almı lar dı.

Japon tüketicilerinin gelir düzeyinin hızla yükselmesine esas pazarlama anlamlarından biri, "Shohi Kakumai" yani tüketim devrimi olmasıdır. Bu durum günlük ya amın her yönünü etkilemi tir. Geli tirilmı gıdanın sonucu Japon'arın fiziksel büyüklü ünde belirgin de i iklikler olmu tur. II. Dünya Sava ından sonra 20 ya ındaki Japon kadının boyu 5 feet 3 inches'e (2 inches) yükseldi. Aynı durum erkekler için de geçerlidir. II. Dünya Sava ından önce 20 ya ındaki Japon erke inin boyu ortalama 5 feet 3 1/2 inches'di. Bugün ise hemen hemen 5 feet 8 inches'e uzamı tır. Ayrıca kollar-bacaklar uzamı , kilo ları artmı tır.

Japon kadınları ortalama 16 kimonodan fazlasına sa-

hıptir. Hem geleneksel Japon kültürüne duyulan sevgi hem de Japon tüketicilerinin servet ve gelirinin artması: kimono sayısının yükselmesine yansır. Modern ve geleneksel alı kanlıklar arasında seçim yapma zorlu u Japon elbiselerine birkaç ekilde etki yapar. Japonlar, daha etkili oldu undan i için Batı giyim tarzım tercih eder. Fakat önemli aile ve toplumsal günlerde geleneksel elbiselerini giyerler. Çünkü geleneksel Japon kültürünün stili ve zarıflı i bu giysilere yansır ve Japonlar da bunu hissedebilirler.

1981'de buzdolabı, bula ık makinası, renkli televizyon ve elektrik süpürgesi yaygındı ve ev halkının yüzde 95'inden fazlasının mülkiyetindeydi.

Japon firmaları, pazarlamamın kritik önemini iyice anlamı , kabul etmişlerdir. Japon firmalarının sık reorganizasyona gitmelerinin en büyük nedeni, pazarlama yeteneklerinin geli tirilmesi, iyile tirilmesidir. Pazarlama departmanının olmaması, Japon irketlerinin organizasyon yapısını di erlerinden ayırır. Pazarlama departmanı ve uzmanların yoklu u, pazarlamayı birlikte yüklenen bir organizasyonun olu masına katkıda bulunur. Tüm organizasyon pazarlama ve pazarlama dü üncesiyle yöneltilmişken, pazarlama i levi tamamiyle yerine getirilir. Bir organizasyonda, pazarlama herkesin i i olmadıkça gerçek pazarlama i leminden sözedilemez Pazarlama departmanı sorumlulu unun meydana gelmesiyle, Japonlar pazarlamamın karma a çeli kisinden korunmuşlardır.

Kişisel hizmetteki önemle, modern ticari malların dağıtımında daha düşük toptan kâr ve fiyatlar ve hızlı sermaye devri, ABD modelini dikkatle incelemi olan yeni bir öncü müteahhit grubu tarafından getirilmiştir.

Bu grup, Japonya'da başarılı ve hızla büyüyen zincirlerin a ettiler. Japonya'da banliyödeki alışveriş merkezleri az sayıdadır, fakat öncü müteahhitler gelecek yıllarda hızla büyümelerini beklemektedirler. Merkezlerde varolan temel ulaşım ekli kamu ulaşımıdır. Örneğin kabaca bir tahmin ve inceleme ile dükkan sahiplerinin sadece yüzde 30'u merkeze otomobilleri ile gitmektedirler.

300 büyük ticaret firması Japonya'nın ithalat ve ihracatının yüzde 80'ini elinde tutmaktadır. Bir düzine büyük firma toplam ticari irket hacminin yüzde 60'ını oluşturur. İki tip Japon ticaret irketi vardır. Birinci tip çeli mal bile enlerinde, di eri temel bir üründe uzmanlaşmış irketler. Ticari irketler, irketler için satın alma ve satıcı acentalarıyla bir çeli fabrikası için demir filizi ve kömür satın alır ve ürün bitti inde onu satar. Son zamanlarda ticari irketler, Japonya'da, sen-mallar içinde hareket halinde olmu lardır. Bazı gözlemcilerin ara tırmalarına göre, bu alanda baskın bir kuvvet olarak ortaya çıkacakları tahmin edilmektedir.

Japonya konusunda en dikkat çekici ey, Japonya ve ABD'deki sosyal ve pazarlama sisteminde, servet etkisi ve yo un tüketimin benzerli idir. Japon pazarlamasında ABD'nin etkisi çok derindir, ancak bu etki do rudan olmayıp, ABD'deki uygulamaların Japonlara do ru adapte edilmesi ve alıntı yapılması eklindedir. Japonya sadece

TABLO 5  
JAPONYA'DA DAYANIKLI TÜKET M MALLARININ YAYILMA ORANLARI  
UBAT 1970-MART 1981

ncelenen ev halkı sayısı	Elektrik Üdi Fırın	T.V		Stereo	Kamera	Living Sets
		Renksiz	Renkli			
Tüm ev halkı						
1970: 338	1%	90,2%	26,3%	31,2%	64,1%	22,6%
1981: 5.814	37,4	20,0	98,5	58,5	85,2	40,7
Çiftçi olanlar*						
1970: 1.792	0,6	91,6	18,1	18,6	45,3	14,4
1981: 715	35,5	21,4	98,2	54,5	80,6	40,4
Çiftçi olmayanlar						
1970: 6.546	2,5	89,8	28,6	34,6	69,3	24,8
1981: 5.099	37,7	19,7	98,5	59,2	86,0	40,7
ehirdekiler						
1970: 113	-	90,1	30,4	36,6	72,1	26,1
1981: 3.971	38,3	21,0	98,6	59,1	86,2	40,9

<i>ncelenen ev halkı say is. #</i>	<i>Araba</i>	<i>Buzdolabı</i>	<i>Çama ır Makinesi</i>	<i>Elektrikli Süpürge</i>	<i>Petrol Sobası</i>
Tüm ev halkı					
1970 8,338	22,1%	89,1%	91,4%	68,3%	79,1%
1981 5,814	58,4	99,2	99,2	95,4	91,3
Çiftçi olanlar					
1970 1,792	22,4	83,1	90,6	48,3	69,7
1981 715	76,4	99,0	98,9	91,3	95,9
Çiftçi olmayanlar					
1970 6,546	22,0	90,8	91,6	73,8	81,6
1981 5,099	55,4	99,3	99,3	96,1	90,5
ehirdkiler					
1970 5,113	22,6	92,5	92,1	75,4	82,2
1981 3,971	51,6	99,2	99,0	96,1	88,6

<i>ncelenen ev halkı sayısı</i>	<i>Elektrikli Vantilatör</i>	<i>Klima Cihazı</i>	<i>Kasetçalar</i>	<i>Havagazı</i>	<i>Piyano</i>
Tüm ev halkı					
1970 8,338	83,2%	5,9%	30,8%	37,4%	6,e%
1981 5,814	95,0	41,2	62,7	77,3	1b,7
Çiftçi Olanlar					
1970 1,792	74,8	0,7	18,9	24,8	1,1
1981 715	96,0	17,3	56,8	69,0	10,3
Çiftçi olmayanlar					
1970 6,546	85,5	7,3	34,1	40,9	8,4
1981 5,099	94,9	45,3	63,7	78,7	17,8
ehirdkiler					
1970 5,113	88,5	8,4	35,3	42,7	9,1
1980 3,971	94,9	49,7	63,6	79,7	17,7

kopye etmemi tir, ancak büyük çevresel farklılıklar sistematik adaptasyona ihtiyaç göstermi tir. Bununla birlikte; Japon tecrübesi, temelde farklı kültürel gelenekler olsa da servet ve yo un tüketiminin toplumlarda benzer bir etkiye sahip oldu unu göstermi tir.

Belki, bu noktada en iyi örnek, Japonya'da, ABD hazır yiyecekleri için isten büyümesidir. Amerikalıların hazır yeme çılgınlığı 1970'lerde Japonya'da başladı. Bu

durum ABD ile paralel giden Japon ya amındaki temei de i ikliklere bir yanıtıdır. Net gelir yükselme , doyan ev halklarının yüzde 50'den fazlası otomobil sahibi olmu - tur, televizyon reklamları, hamburger ve sütlü ürünlerde küçük çocukları hedeflemi tir. Kısaca, Japon aileleri, ABD'ye birçok bakımdan benzer ko ullarda, evden hazır yeme e geçi alternatifinin geçerlili ini benzer ekilde yanıtlıyorlar.

6. *ABD-Japonya Kar ıtlıkları* - Tablo 6, ABD ve Japon kültürel de erlerindeki ve yönelimlerindeki ana kar ıtlan özetler. ABD bireylerin idealiyle yöneltilir, oysa Japonya kolektif-birlikte ülkelerin gerçekle tirilmesiyle yönlendirilmektedir. Ku kusuz her toplum bireylerin ve birlikteli in her ikisinin de önemini kabul eder. Fakat iki ülke arasındaki çok temel fark da bir gerçektir. ABD bi-reylerin önemli varlı ıyla yöneltilirken, Japonya kollektifli i önemli mit olarak kabul edêr.

ABD'de ülkü ba ımsızlıktır, oysa Japonya'da ba ımlı - lı a do ru olumlu bir tutum vardır. ABD geleneksel kül-türü otoriter karar yapısını, Japon kültürü ise katılıma karar yapı ım tercih eder. ABD rekabeti vurgularken, Ja-pon de erleri i birli ini över. Japonya'da çok kesin tercih olan uzla manın kar ısında, ABD kültüründe tercih edi-len kar ı kar ıya gelmektir. (Doi, 1973).

Amerikalılar çabuk karar verir, fakat kararlan uygu-lamada yava ve tereddütlü hareket ederler. Oysa Japon-ya'da karar olu umunda oybirli i metodu kullanıldı ın-dan, karar verme çok yava fakat yerine getirme çabuk ve sa lamdır.

Gözlemcilerin gözünde ABD karar olu umunda kar ı - lıklı etkile im ve katılıma tarzın egemen oldu u Japon-ya'dan çok daha tedbirli ve katılımadır, bu da birçok gir-dide daha uzun süreye ihtiyaç gösterir. Gelir düzeyleri yakın olan Japon tüketicileriyle ABD tüketicileri dikkat çekecek kadar benzer davranı lar gösterir. Böylece Japon pazannın en büyük çeli kisi, ABD ve Japon kültürünün temelde fevkalade farklı olmasına ra men, mü teri dav-ranı larında oldukça dikkat çekici benzerlik olmasıdır.

TABLO 6  
ABD-JAPONYA GELENEK-DAVRANI VE KÜLTÜRÜNDEKİ  
BENZERLİK VE ZİTLİKLER

	JAPONYA	ABD
-önemi olan va. İlk	-Grup	-Bireysellik
-Davranı	-Kendinden özveride bulunma- etme- ba- imsızlık ba imlilik	-Kenoi... ifade
-önem. Vurgu	-Yükümlülükler	-Uygunluk
-Stil	-İ birli	-Rekabet
-Üzenialma (i - sorumluluk)	-Birbirine ba lı	-Ba imsız
-Ki inin görünü ü	-Organizasyon adam	-Yetene i ile bireysel
-Çalı anın tanımlanması	-Topluluk	-Becen/asil görev
-Yönetim	-Gene'ço unluk	-Uzman
-Güven		-Ba lı lı hissetme -Arkada edinme/ kısa konu malar
-Toplulu un Yapısı	-DiKey	-Yatay
-Kültürel Davranı 1	-Biz e siziz	-Her 2 vjvs bitē benzer
-Kültüre' Davranı 2	-Gönüllü alma/ adapte etmek- benimsemek	-Nih syndrome
-Organizasyon amacı 1	Pazar görevle- linin pay erinmesi / istihdam	-Kârarlılık/Finansal ba an
-Organizasyon amacı 2	-Dünya pazar / Global rekabet	-Ulusa' pazar ulusa) rekabet
-Organizasyon amacı 3	-Kalite/mü ten tahmini	-Üretim/Finansal kazanç
-Hükümet/i ili kileri	-i birli	-Ayrıntık
-Anahtar çkar sahibi	-Çalı anlar	-Hissedarlar
-Ana de er/amaç	-Ahenk, anla ma	-Ba an, kazanma
-Kamu sektörü/özel sektör meslek hareketleri	-Hükümet i e	-i dünyasından hükümete

Uluslararası pazarlamacıların, evrensel kültürleri ifade eden ihtiyaçların temini için, yaygın fırsatlara ve Japonya'da adaptasyon için geni bir alana yayılımı talebe du-

yarlı olmaya ihtiyaçları vardır. Örne in, ABD hazır yeme ba ı ıklılan, dikkate de er, verimli pazar fırsatları olan Japonyayı buldular. Bir ba ka örnekte, Amerikalı paspas yapımclarının Japonya'da ba arılı olamamasıyla ilgilidir (Bir Japon satın alma delegasyonu ABD'yi ziyaret ediyor ve bir paspas imalatçısına Japonların evlerine girmeden önce ayaklarını çıkardıklarını ve paspas için pazar olma- dı mını kibar bir ekilde anlatıyor).

7. *Japonya'da Müzakereler* - Japonya'da yabancı i idarecilerinin çabalarının ba arı veya ba arısızlı ı, genellikle Japon i adamları ve hükümet temsilcileriyle yapılan sayısız müzakerelerle saptanmı olacaktır. Bu görü meler önemli sayıda adım ve hareketlere neden ol- mu tur.

*Planlama Görü meleri* : Bir irket, Japonya'da görü meye karar verdi inde, temsilcileri uzun bir süre için orada kalmalı, Japonlarla bütünüyle diyaloga girmeli ve irketin ara tırmaları, teklifi, sundukları konuda ayrıntı- lı açıklamalar hazırlamalıdır. Uzman görüşler, Japonya'da bir görüşmeyi sonuçlandırmanın, ABD'de so- nuçlandırmaktan ortalama 3 kez daha zor ve 6 kez daha uzun oldu unu raporlamı lardır. Bunun birkaç nedenin- den biri tercümanlara duyulan ihtiyaçtır. Gerçekten ne Japonlar ne Batılılar, biri di erinin dü ündü ü metodları çok iyi anlayamamaktadırlar.

Tercümanlar, onlarla ili kideyken bazı temel kuralla- rı izlemeyi akıl etmelidirler.

- Tercüman, tartı ılabilecek materyalin özet kopyasını önceden temin etmelidir.

- Temiz, açık, anlaşılır konu malı, nadir kullanılan kelimeleri kullanmaktan kaçınmalıdır .

- De i ik anlamları olabilecek veya argo kelimelerden sakınılmak dır.

- Tercümanın dinlenmeksizin bir veya iki saatten fazla çalışması beklenmemelidir.

- E er görüşmeler durmaksızın bir günden fazla süre- cekse iki tercüman kararlı tırılmalıdır.

*Kişisel İlişkiler* : Japonlar, i hayatlarında aktivite-



yi sa lamak için, uzun süreli, sıcak, ki isel ili kileri yerle tirme yoluna gitmektedir. Bir ili ki kurulurken, yöntemin çok önemli bir bölühünü e lence yanı olu turur. Hediyeye verme bir alı kanlık ve ili kilerinde belirgin önemi olan davranı tur. Hediyelerin pahalı olması gerekmez. Yabancılar, Japonlarla temas kurabilmek için, Japonya ziyaretinde ülkelerinden hediyelik e ya getirilmesini tavsiye ediyorlar. Bu e yaların maliyeti haddinden fazla olmamalıdır. Çünkü önemli olan de erinden çok dü üncesi dir.

*Prezantasyon Yapma* : Japonlar, muhtemel ortaklar, mü teriler veya arzıcılarda dürüstlük ve samimiyet ararlar. Japonya'da itibar elde etmenin en iyi yöntemi, takdimi-presentasyonu destekleyen basılı bilgi sunmaktır.

*Kapanı Görü meleri* : Görü melerin son evresi, tartılan noktalarda anla maya vanlan bir sözle menin ortaklı a dahil edilmesidir. Çok uzun zamanda Batılılara benzeyen Japonların alı kanlıkları ve sessiz varlıklarını kabul etmek, yabancılar özellikle Amerikalılar için önemlidir. Konu ma esnasındaki bu suskunluk evrelerinde Batıklar bir zorlama hissetmemek ve heyecanlı olmamalıdır, çünkü Batılı görü menin gidi atını korumayı denirken, bir anla mazlık noktasında sık sık ödün vermek durumuyla kar ıla abilir. Mevcut olan hareketleri kanıtlayan, göste ren verilerin büyük miktarları, toplantıya katılanlarca (özellikle Japonlar tarafından) istenir, bunda ısrar edilir. Verilerin bir kısmı irketin iç çevresi için kullanılacak, önemli bir miktarına da Japon hükümetini inandırmak için ihtiyaç duyulacaktır. Hükümet isteklerini tatmin etmenin yanında, ihtiyacı destekleyen verilerin bir di er nedeni de, Japon irketlerinde aksiyonları gösteren delillerin yetersizli inin, bir projenin ilerlemi varlı ı için tehlike olu turmasıdır. Amerika'da bu çe it dokümanlara "alibi paper" -kanıt bildirim- adı verilir.

*8. Güney Kore* - 1980'in mucize ekonomisi Güney Kore'de olu mu tur. 20 yıldan daha kısa bir sürede, savata parçalanmı bir bölge olan bu ülke önemli bir eko-

nomik güç olarak ortaya çıkmıştır. Kore azgeli mi likten geli mi ülkeye do ru geçi yapan ülkeye göze çarpan bir örnek olarak verilebilir. E er geçmi 20 yıbn geli me modeli devam ettirilirse, Kore bu yüzyılın sonunda önceki durumundan daha ileri bir ülke durumuna gelmeyi başaracaktır.

Kore ve Japonya'nın her ikisi de, sıkı çalı an, iyi e itimli i gücüne ve i hayatına yardımcı güçlü bir hükümet tarihine sahiptir, fakat iki ülke arasındaki farklılıklar, benzerlikler kadar dikkat çekicidir. Kore, Japonya'nın 120 milyonluk nüfusuyla kar ıla tırıldı nda 40 milyonluk nüfusa sahiptir. Kore tarihinde yabancı egemenlikler hüküm sürmü tür. (Kore II. Dünya Sava ı öncesi bir Japon kolonisiydi). Kore geli me ve büyümesini sürdürmektedir. Yeni pazarlar, otomobil ve bilgisayar alanları ile hareketlenmiştir. Bu ba arılı endüstrile me, ki i ba ma gelirden Kore'nin Arjantine yeti mesiyle sonuçlanmıştır. Tablo 7, Kore ekonomisinin di er ülkelerle kar ıla tırıldı ı istatistikleri sunar.

9. *Latin Amerika* - Latin Amerika, dünya nüfusunun yüzde 8.5'u, dünya servetinin yüzde 6'sına sahip olan geli en bir bölgedir. Burası büyük kar ıtlıklar alanıdır. Arjantin yüzyılın ba nda dünyadaki en zengin ülkelerden biriydi. 1984'de ki i ba ma gelir sadece 2.680 \$'dı. Bugünün üst gelir düzeyli ülkelerinin 9.000-12.000 \$'lık ki isel geliri oldu u dü ünülürse Arjantin bu ülkelerin gerisindedir. Bir dereceye kadar dü ük gelir düzeyi, ülkenin gelişiminde dikkati çeken endüstriyel mücadele yıllarının yansımasıdır.

Brezilya, Arjantin'in çok yakın kom usudur, daha çok son yıllarda yüzde 8Tik sürekli bir reel büyüme ile dünyadaki hızla geli en ülkelerden biridir. Arjantin ile kar ıla tırıldı nda Brezilya, ba arılı ekoiomik büyümenin i leyi ini yürütmede çok al ılmamı yöntemlerde ve sıkıntıları halletmede yetene ini kanıtlamıştır. Brezilya'dı erlerinden ayıran özellikler, geni topraklar ve kaynaklar, dünyada belki de e siz olan nüfusun alt yapısını olu turan ırkların farklılı ıdır ve ülke; ulusal heyetlerin

TABLO 7  
GÜNEY KORE • EKONOMİK KARILAŞTIRMALAR

Yaşam Standardı			Ekonomik Büyüme	
	(Milyon) GShn		1965-73	1973-83
Seçilmiş ülkeler için 1983 nüfusu ve kişi başına brüt milli gelir			fiilel GSMH'da ortalama yıllıkdegi im	
	Nüfus	Kişi başına		
Birleşik Devletler	234,5	14,110\$	Birleşik Devletler	3,2% 2,3%
Japonya	119,3	10,120	Japonya	9,8 4,3
Singapur	2,5	6,620	Singapur	13,0 8,2
Hong-Kong	5,3	6,000	Hong Kong	7,9 9,3
Meksika	75,0	2,240	Meksika	7,9 5,6
Arjantin	29,6	2,070	Arjantin	4,3 0,4
Güney Kore	40,0	2,010	Güney Kore	10,0 7,3
Brezilya	129,7	1,880	Brezilya	9,8 4,8
Tayland	49,2	820	Tayland	7,8 6,9
Kuzey Kore	19,2	"	Kuzey Kore	— —

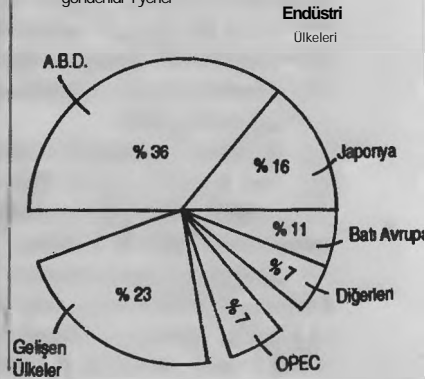
— Mevcut değil

Kaynak: Dünya Bankası,  
Uluslararası Para Fonu.

İhracatların Birleşik Devletler  
Güney Kore'nin ticari  
mal ihracatının yüzde oranları

	1965	1982
Yalıtılmış	% 16	% 7
Mal ve Ürünler	% 25	% 21
Tekstil	% 27	% 28
Makine-Ulaşım Malzemesi	% 3	% 43
Diğer Yapımlar	% 29	% 43

Nereye ihracat yapıyor  
Güney Kore'nin 1984 ihracatının  
gönderildiği yerler



Kaynak: 'Ebb Tide for the Korean Miracle' *The New York Times*, October 6, 198E. s F8.

canlı olmaması ve anlayı benzerli inden dolayı yabancı yatırımcıların (dünyadaki hemen her çokuluslu irket dahildir) kaynakları kullanmadaki becerisi açısından da e - sizdir. Bazı gözlemciler; Brezilya'nın, yabancı yatırımcılar için kabul edilebilir riskler gösteren, felaketleri haleden büyük kaynak ve kapasiteye sahip oldu una inanırlar.

Bugün pek çok Latin Amerika ülkesi endüstrile me sürecini sürdürürken, ödemeler dengesi problemleriyle il gilenmekte, anlamlı kalkınma hareketleri yapmaktadır. Yabancı giri imciler konusundaki kısıtlayıcı siyasetler ve idari uygulamalar yava yava liberalle meye ba lamı - tır. Pazarlar büyümektedir. Bunun sebebi olarak bazı gözlemciler, imdi, ülkelerin 10 yıl önceden daha az riskli olduklarını göstermektedirler.

Latin Amerika ülkeleri, birçok bütünle mi bölgesel ekonomiler yaratmak için önemli çabalar yapmı olmasına ra men, bu ülkeler son derece farklıla mı ve bu belirgin farklar (co rafi, ekonomik, sosyal), daha ba ımsız hareketlere do ru bir e ilimin ortaya çıkması ve de milliyetçilik akımlarınca desteklenmi tir. Uluslararası pazarlacılar, Latin Amerika entegrasyonu çabalarına daha istekli yakla malıdırlar.

10. Afrika - Afrika'yı tek bir ekonomik ünite gibi ele almak mümkün de ildir. Bu kıta üç farklı alana büyü mü tür. Güney Afrika Cumhuriyeti, Kuzey Afrika ve kuzeyde Sahra çölü ile güneyde Zambei nehri arasındaki Kara Afrika. Güney Afrika Cumhuriyeti ekonomisi, iyi çe itlendirilmi temel imalatlar ve mal ve hizmet talebi ile hızla geli mektedir. Di er Afrika uluslarından daha fazla, Batı Avrupa'da daha fakir ülkelerle veya Latin Amerika'da daha zengin ülkelerle kar ıla tırılabilir. Kuzey Afrika'da 78 milyon Arap politik ve ekonomik bakımdan farklıla mı tır. Onlar geni petrol kaynaklarından yararlanan devletler sayesinde daha zengin ve geli mi - tirler. Arap devletleri, Kara Afrika'dan daha uzun sürede ba ımsız olabilmelerdir.

Nijerya, brüt 88 milyar S^ık yerel ürünle Kara Afri-

ka'nın en fazla geli mi ulusudur. Dünyada ham petrolün en büyük 6. üreticisinden olan Nijerya, Amerika'ya petrol ihraç eden 2. en büyük ihracatçı olarak Venezüella'nın yerini almıştır. Kişisel başına gelir 1987'de 953 \$'dır.

Kara Afrika uluslarının birçoku politik ve ekonomik yönden fakir ve azgelişmiş olmasına rağmen, insanların beklentileri çok yüksektir. Tanzanya Devlet Başkanı Nyerere, "Amerika'daki yaşam standartı Tanzanya gerçeğinin temelidir" (parçasıdır) demiştir. Onun bu özlemine rağmen, dünyada hemen herkes diğer insanların nasıl yaşadığını, modem iletişim bilgi kaynaklarının ortaya çıkmasıyla bilmektedir. Tanzanyalıların beklentileri, kısmen dünyanın rahatı hakkında bilgi edinmelerine dayanmaktadır.

Bu tip pazarda pazarlamaya itiraz, toplumun çok önemli ihtiyaçlarını saptamak ve bu ihtiyaçlara uygun ürünler geliştirmek, fakat ürünler için talebin uyanmamasından kaynaklanmaktadır. Daha zengin gelişmiş ülkelerin sahip olduğu ürünlerin sadece kopyalarının verilmesinden (ki bu ürünler fakir bir ülke için çok uygun bir ürün olmamaktadır) ziyade, gelişmiş ülkelerde insanların ihtiyaçlarına uygun ürünlerin gelişmesinde yaratıcılık için çok fırsat vardır.

11. *Okyanusya* - Avustralya ve Yeni Zelanda; Avrupalılarca yerleşimli Asya bölgesinde ada ekonomilerdir. Bu ülkelerin birleşik nüfusu, sadece 19,3 milyondur veya toplam dünya nüfusunun yüzde 0,5'inden daha az nüfusa sahiptir. İki ülkenin gelir seviyesi nispeten yüksektir. Kişisel başına gelir yaklaşık olarak 10,188.17 \$'dır. Bölge, global gelirin yüzde 1,65'den fazlasını meydana getirir. Kıtanın büyük mineral kaynakları tarafından canlandırılan Avustralya'daki gerçek büyüme oranı yılda yüzde 3'ü aşmaktadır. Avustralya, zengin mineral kaynakları ile uluslararası ekonomide önemli bir yer tutar ve yüksek gelir düzeyi ve de Avrupa ve Amerika pazarlarına olan benzerliğin dolayısıyla, birçok Japon ve diğer Asya ülkesi şirketleri, ürünlerini ABD ve Avrupa pazarlarına sunmadan önce Avustralya'da bu ürünleri test ederler.

12. *Avustralya* - Avustralya dünya ticaret hacminde 23. sıradadır. 1986'da, ithalatın brüt milli hasılaya oranı yüzde 15 dolayındayken, ihracatın brüt yerel ürüne olan oranı yüzde 13,5 idi. Dünya ticaret toplamında Avustralya'nın nispeten mütevazı rolüne rağmen, Avustralya birçok tarımsal ve mineral ürünün dünyada anahtar arzıcısıdır. Kırsal ve mineral endüstrilerinin ulusal çıktısının yüzde 50'den fazlası ihraç edilmiştir.

Avustralya'nın 1986'da nüfusu 16 milyondur. 2000li yıllarda 19.3 milyon, 2020lerde 23 milyona büyümesi beklenmektedir. Yüksek düzeyde bir kentleşme vardır. Nüfusun yaklaşık yüzde 85'i kent alanlarında yaşamakta olup, bu nüfusun yüzde 60'ı 8 ana şehirde ikamet etmektedir. Avustralya'nın önemli nüfus büyümesinin yarısından fazlasına, 1947'den beri devam eden yüksek göç oranını neden olarak gösterilmiştir, birbirine benzemeyen çarptır, temel endüstri toplumlarının pek çoğunun insanları, ülke yapısını değiştirmiştir.

Avustralya'nın orta boyutlu ekonomisi (1986'da 170 milyar US \$), toplam değeri düşük tarımsal ve mineral ürünlerin büyük orandaki ihracatları için, dünya pazarlarındaki ticari koşullara çok bağlıdır, ihracatları için kabul edilen fiyatlar, ithalatları için ödenen fiyatlara ayak uyduramamaktadır (Balıca endüstriyel hammadde ve sermaye malları ithal ediliyor). Avustralya 1950'de ki i bağımsız yerel üründe en yüksek 3. ülke iken, 1986'da 16. oldu, göreceli yaşam standardındaki bu azalışa katılan ticaretle de (1955-1985 arasında yüzde 43'lük bir düşüş) uzun bir süre düşüş yaşamıştır.

Geçmiş 30 yılda Avustralya, yerel ihtiyaçları karşılamada, gereksinimleri sağlamada hizmet ve mal sektörüne bakıldığında içeride esasen gelişmiştir. Uluslararası durumun değişmesi ve ödemeler dengesinin bozulmasından (1985-1986'da cari açık 9.8 milyar US \$ idi) dolayı, ülkenin değişen ekonomi politikaları, endüstri için yeni öneriler sunmaya ve ödemeler dengesini düzeltmeye çalışmıştır. Hammadde ihracatında Avustralya'nın önemi; uluslararası ticaretle mal ve hizmetlerde kararlı büyümüş-

ü bir anda, geçmi 30 yılda dünya ticaretindeki payının yüzde 2.6'dan yüzde 1.3'e dümesiyle sonuçlanmıştır. İmdi ülke, ihracatın uygunsuz bile eninin problemleri ile uğraşmaktadır. Ve ekonomik esaslarda yapısal ayarlamalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Avustralya hükümetinin endüstri politikası, uluslararası piyasada rekabet edebilen ve ihracata yöneltilmiş sektöre doğru ülkenin imalat sektörünün yeniden yapılanmasını amaçlar. Hükümet ihracatı artırmak için, birçok ihracat yardım bürosunun tek vücutta, Avustralya Ticaret Komisyonu bünyesinde birleştirilmiştir. Bu komisyon Austrade olarak bilinir. Austrade'in en büyük rolü, imalat ve hizmetlerin ihracatı için pazarlama desteği sağlamak ve ihracatın gelişmesi amacıyla çok büyük potansiyel gösteren pazar ve endüstrileri hedeflemesidir. Austrade stratejisi, Avustralya'nın endüstriyel yetenekleriyle ihracat pazarları arasında bir global pazarlama planının geliştirilmesini içerir.

Endüstrile ilgili büyük ülkelere kıyasla Avustralya, yiyecek, meyve, benzin ve yağların ithalinde düşük oranda sermaye malı ithalinde yoğunlaşmıştır. Öteki genel kategorilerde de Avustralya'nın ithalat bileşimi diğer endüstri ülkeleriyle karşılaştırılabilir (Endüstriyel ürünler yüzde 25, ulaşımla malzemesi yüzde 13 ve tüketim malları yüzde 15). Yerel imalatı korumaya yönelik politik tarifelere duyulan tarihsel güvene rağmen, yürürlükteki himaye oranları 1970'den beri azalmaktadır, çok yüksek derecede korunmuş sektörler şimdi yüzde 15'tedir.

Avustralya'nın yeni endüstriyel politikası, yerel ekonominin uluslararası ekonomi içinde kalkınmasını teşvik etmektedir. Finans sektörünün kurallarının kaldırılması, yabancı bankaların girişi ve yabancı yatırımlarda sınırlamaların serbestleşmesine, endüstride yeniden yapılmaya daha bir hız verilmesi ve Avustralya imalat sanayi için korumanın amaçları geri çekilmesi ilave edilmiştir.

1987'de Avustralya toplumu ve ekonomisi, çok zor bir

geçi ve yapısal de i im dönemine do ru gidiyordu. Ulu-  
sal tartı maların konusu, hangi çabuklukta de i meler  
meydana gelecek ve ne gibi talimatlarla olu acak eklin-  
deydi. Paranın develüasyonu, dı ödemeler aç ını düzelt-  
mek için yeterli de ildi. Develüasyonun, uygun mali, üc-  
ret ve para politikaları ile desteklenmi olmaya ihtiyacı  
vardır, bunu sa lamak için ihracat ve ithalat sektörü  
içinde kaynaklar yeniden yönlendirilmi tir,

Avustralya, yapı malzemesi, ula ım, bira yapımı, ya-  
yım ve mineral alanlarda firmalardan gelen ilk iddetle  
kendi çokuluslu irketlerini geli tirmeye ba ladı. Geli en  
yeni kaynaklar, Avustralya ekonomisi içerisinde mevcut  
do al kaynakların i leminin artı ndan ileri gelir, yeni  
pazarlar, ürün yeniliklerini geli tirmek, daha güçlü bir  
pazarlama merkezi ve imalatta teknoloji kullanımı art-  
mı tir. Ekonomik geli me politikalarının ana bile enleri-  
nin birço u 1987 ile birlikte ba ladı. Bu politikalara kay-  
nakların yeniden yönlendirilmesi için genel endüstri poli-  
tikalarının adaptasyonu ve özel endüstri planlan ile ko-  
lay uygulanabilir politikaların geli tirilmesi dahildir. Ör-  
ne in özel planlar, otomotiv, çelik ve a ır mühendislik  
endüstrileri için geli tirilmi tir ve ayakkabı, tekstil, gi-  
yim endüstrileri için umut do mu tur. Bu planların özel-  
li i, hükümete daha az dayanır olması ve bu endüstrileri  
de i en pazar ko ullanna uyar hale getirmeye yardım et-  
mesidir.

Avustralya'daki büyük içsel pazarlar önemli uzaklık-  
lar nedeniyle ayrılmı lardır. Fakat ileti im sistemi, ula-  
ımda etkili altyapı tesisleri son derece geli mi tir. gü-  
cünün ço u 3. dereceli endüstrilerde (yüzde 76), yüzde 17  
2. derece endüstrilerde, yüzde 7 ise 1. derece endüstriler-  
de çalı tılmaktadır. Bu çalı ma yapısı, hizmetlerle kar-  
ıla tındı mda tüketim mallannda ev halkı gider oranı-  
nın azaldı mı göstermektedir.

Avustralya'da yerel pazarlama çevresi, ilerlemi Ja-  
pon ve Batı pazarlarıyla kar ıla tırılabilir koruma pazar-  
lama stratejileri ve ürünlerle hizmet vermektedir. Da ı-  
tum sistemine; mü teri ili kilerine, elektronik teknoloji-



nin üstünlüğü ile yol göstermeyi yaygın olarak yapan süpermarket ve bölüm mağazaları tarafından egemen olmuştur. 1985'de toptan satış ve perakende ticaret ilerinde istihdam, hizmet sektörü istihdamının yüzde 26'sı dolayında gösterilmiştir. Tüm iler arasında istihdamın yüzde 9'u için, satış çalışanları bildirilmiştir.

Avustralya'da televizyon sahipliğinin yoğunluğu çok yüksek oldu gibi, televizyon yayınları (Sidney ve Melbourne büyük pazarlarının herbirindeki üç ticari kanal dahildir), hedef pazarlara mükemmeli ulaşabilmektedir. Telemarketing satış metodlarına ilgi büyümekte ve doğrudan postalamanın kullanımı artmaktadır. Avustralya'da tüm pazarlamacıları kapsayan büyük bir itiraz, çok büyük bir kıtanın karısında sekiz büyük pazarın iskanına yayılmasıdır. Bu durum ulusal pazarlama maliyetlerini artırırken, iletişim ve dağıtımın önemini de vurgular.

13. *Yeni Zelanda* - Yeni Zelanda, Japonya veya İngiltere'nin büyüklüğüne yaklaştıran bir kara alanı ve 1986'da 3.3 milyon olan nüfusuyla küçük, gelişmiş bir ülkedir. Yeni Zelanda dünyada en zengin 3. veya 4. ülkelerden biriydi. 1950lerden, 1980'lerde ise uluslararası sıralamada 20'likten aşağıya doğru kaymaktadır. 1986'da ülke 23 milyar \$'lık yerli gelire sahipti. Kişibaşına iç gelir ise 7.000 US \$ idi. 1985'e dek, on yılda reel yerli gelirdeki büyüme, hükümetin 1984 öncesinde enflasyonu ortadan kaldırma politikalarının bir sonucu olarak, uluslararası ticaretlerindeki azalmayla uyum gösteren ekonominin başarısızlığından dolayı, yılda yüzde 1,2'lik bir düşüş olmuştur.

1984 Temmuzunda hükümette bir değişiklik olmasıyla, Yeni Zelanda büyük bir ekonomik liberalizasyon programını kabul etti. Politik reformlar, yerel ekonomi içerisinde kaynak kullanımını geliştirmeyi önermiştir. Bu reformlar, mal ve hizmetlerdeki uluslararası ticaretle ilgili çarpıklık ve sınırlamaların çoğunu yoketmeyi içeriyordu. Tarifeler indirilmiş, sübvansiyonlar (devlet yardımları) ve ihracatlara yapılan yardımın diğer ekileri

kaldırılmıştır. Yeni Zelanda ve diğer ülkeler arasındaki yatırımlarda, baskılar, zorlamalar gevemiştir.

Bu politika de iklikleri, de i en uluslararası çevre-ye daha duyarlı bir ekonomi olu turmu tur. malat sektö- rü yerli gelirin yüzde 20'si kadarını temsil eder ve geri kalan kısma di er hizmetler yapım, kamu kurumları, ula m, haberleşme ve turizm gelirleri dahildir.

Yeni Zelanda ekonomisi uluslararası ticarete çok ba lıdır. Yerel gelirin yüzde 28'ini ihracat olu turur. Ta- nıma dayalı endüstri ürünleri hâlâ çok büyük döviz ka- zançtan getirmesine ra men, ihracatı çe itlendirme, gele- neksel amaçlardan yeni ihracat pazarları geli tirmeye do ru yapılan çabalar oldukça ba anlı olmu tur. ngilte- re 1986'da, Yeni Zelanda ihracatının, Japonya ihracatı ile (yüzde 15) kar ıla tırıldı nda sadece yüzde 9 oldu unu raporlamıştır. malat ve aktivitelerinin büyük bir bölü- mü, yerel pazarlar için ürünlerin üretim veya toplanması ve ihracat için birinci derece ürünlerin daha fazla i len- mesi arasında bölünmü tür. 1986 yılı ile birlikte, daha fazla teknoloji yo un ürünlerin üretimine do ru anlamlı bir hareket vardır (özellikle ihracat için). 1985 ile birlikte turizm endüstrisinin hızlı geli imi, bu sektörün önemli bir döviz kazancı sa laması sonucunu do urdu.

Avustralya ve Yeni Zelanda arasında Kapalı Ekono- mik li kiler Anlaşmasının imzalanması ile (1983), iki ül- ke arasında serbest ticaretin kurulması, ekonomik ili ki- lerin te vik edilmesi ve güçlendirilmesi planlanmıştır. Onlar arasındaki tüm tarifeler (açıkça belirtilmi olanlar dı nda), 1988 ile birlikte safdı ı bırakılacak ve kotalar 1995'den sonra kaldırılacaktı. İlk geli meler oldukça dü- zenli, e ticaretin ortaya çıkması olmasından dolayı ka- zançlar gösterdi ve 3. ülke yatırımları fazla hızlı olmama- sına ra men, iki ülke arasındaki yatırımlar büyüme gös- terdi. Yeni Zelanda yatırımı, da ıtım, toptan/perakende pazarları ve hizmetlerde, daha geni Avustralya paza- nı içerisinde ürünlerini yerle tirmeye eklindedir. Oysa Avustralya yatırımı, Yeni Zelanda'da ucuz üretim fırsat- larını yönetmi tir.

Yeni Zelanda, geni bir alan üzerine yayılmı küçük bir nüfusun de ik ihtiyaçlarını kar ılmak için yerel imalatı ve da ıtım sistemini geli tirmi tir .Baskın faktör- lü ülke pazarlan ekonomik liberali zasyonun önemli adı- mıdır. De i en fiyatlara, vergi korumalarına cevaben en- düstri ve tarımın yeniden yapılanması, altüst olmanın kaçınılmaz bir a masına neden olmu tur. 1986'nın im- diki görünü ü, 1985 ortalannda ba layan ekonomik akti- vitedeki tatsızlı ın devam edece i eklindedir. Bununla birlikte, Yeni Zelanda ekonomisinin orta vadeli görünü- mü, daha çok esnek 'siyasi çevreden kaynaklanan büyük fırsatlar geli tirece idir.

14. *Orta Do u* -Orta Do u, 1973 enerji krizinden be- ri dramatik ve beklenmeyen bir de i ikli e do ru gitmek- tedir. Orta Do u'da 15 ülke vardır. Bahreyn, Katar, Mı- sır, Irak, ran, srail, Ürdün, Kuveyt, Lübnan, Amman, Suriye, Suudi Arabistan, Birle ik Arap Emirlikleri ve 2 Yemen Cumhuriyetidir.

Yakla ık 144,4 milyon olan toplam nüfusda Araplar yüzde 67,0, İranlılar yüzde 29,8, sraililer yüzde 2,9 ora- nında da ılımtır. Bunumâ beraber Arap ve İranlılar benzer dın, inanç ve islami gelenekleri payla ırlar. Nüfu- sun yüzde 95'i Müslüman, yüzde 5'i Hıristiyan ve Yahu- di dir.

Ülkelerin 7'si yüksek petrol gelirlerine sahiptir. Bah- reyn, ran, Irak, Kuveyt, Umman, Katar ve Suudi Arabis- tan dünya petrol rezervlerinin yüzde 75'inden fazlasını ellerinde tutarlar. Son zamanlarda petrol gelirindeki ar- tı lar, Orta Do u'nun zengin ve fakir ulusları arasındaki farkı alabildi ine a mıtır ve gelir e itsizli i\* bölgede poli- tik ve sosyal kararsızlı a katkıda bulunur. Kulübeli e- hirler, lüks binalar ve villalarla yanyana durur. Nüfusun yüzde 11'ine sahip olan Suudi Arabistan, srail, Kuveyt, Birle ik Arap Emirlikleri bölge gelirinin yüzde 49'una sa- hip Mısır, Amman, ve Yemen Arap Cumhuriyeti bölge ge- lirinin sadece yüzde 14'üne sahiptir. Bu uyumsuzluklar, i lenmemi -ham Orta Do u için taleple gelir artı larının aynı derecede artmasını beklemektedir.

Filistin çıkmazının, bölgenin ekonomisinde ciddi yan etkileri olmu tur. Ekonomik aktivi tenin cankurtaranı haberle me, srail ve Arap kom uları arasında mevcut de ildir. Ekonomik aktivite ve i hayatında böyle bir durumun negatif etkisi, bölgede çalı an yabancı i adamlarının günlük yaşamı açk etkiler.

Pek çok yerel Orta Do u pazarları hâlâ ilkindir ve bölünmü tür. Pazarlamacılar, pazarlamanın en yeni teknik ve planlarını uygulayamamaktadır. Bunun bir nedeni, pazar ara tırma ve incelemelerinin maliyeti, di er bir nedenden de gerekli verilerin eksikli idir. Ayrıca dü üncesiz satın alma çok yaygındır ve pazar davranı ı ço unlukla önceden tahmin edilemez. Tipik bir gelenek, davranı ve inanca sahip sosyal bir yapı yoktur. Orta Dp u'da her ba kent ve büyük ehir, zenginlik düzeyi, e itim, sosyal sınıf ve dinleriyle farklılı mı , bir sosyal gruplar çe itliliğine sahiptir. Genelde Orta Do ulular sıcak ve dostçadır. Takım-sınıf gururu ve cömertlik temel de erlerdir. Karar alma oybirli i iledir ve kıdem, e itimle uzmanla madan önce gelir, daha a ırdır. Liderlik klandan çıkar, daha büyük klan daha güçlü liderlik anlamına gelir. Orta Do u'da ideolojik devrim hiç ortaya çıkmadı, klan ayaklanmaları daha sıktır. Güç aile büyüklü ü ve kıdemle ili kilidir.

Orta Do u'da önemli kararlar; sezgisel ve hislerin do rultusunda çabucak alınır. Yönetim politiktir. Gurur her eyin üstündedir, iyi öhret Orta Do uluların çok de erli bir varlı ıdır.

Uluslararası i raporuna göre, Orta Do u pazarlarına nüfuz etmede Japonların ba arısının dayandı ı temel noktalar;

1. Paradan daha çok teknik yeterlik ve iyi öhretin önemini kavramak.

2. Pazarlık gücü kar ılı nda sıkı pazarlı a hazırlanmı olmak.

3. Uzun süreli ticaret için kısa süreli ticarete esnek olmak (Bu dönemde kâr akı ı sabittir).

4. Görü melerde zaman kazanmak ve formal organizasyon yapısından daha çok informal yaklaşımın uygu-

#

lanmasıyla benzer sosyal ve geleneksel metodların kullanılmasında Di er bir yol, Japonlar i ili kilerinde sezgileri birle tirmeye önem verirler.

15. *Azgeli mi Ülkelerde Pazarlama* - Azgeli mi ülkelerin bir pazarlama rolü var mıdır? Birçok hükümet bürosu ve planlar bu soruyu sordular ve olmad ı sonucuna vardılar. Onların dikkat çekti i noktalar, hizmet ve malların kıtl ının geli en ülkelerin en önemli sorunu oldu u ve en acil ihtiyacı, üretimi artırmak oldu udur. İhtiyaçlar iyi bilinir, hemen hemen üretilmi her ey sat ı labilir. Ve ihtiyaçlarla isteklerin aynı noktada odaklanmasıyla da pazarlama, yoklukların olu turdu u bir çevrede oldukça yersiz olmaktadır.

Tabii ki, yo un tüketim ekonomisinde, geli mede çok önemli olan ve yeni istek ve ihtiyaçların yaratılmasında odaklanan pazarlama geli en fakir bir ülkede yersizdir. Fakat dinamik, modern pazarlama yeni ihtiyaç ve istekler için bir aramadan daha fazla bir eydir. Modern ve dinamik pazarlama, temelde, toplum ihtiyaçlarına, organizasyonların benzer yeteneklerine ve yöneticilere imkân veren beceri, alet ve fikirlerin bir sistemidir. Pazarlama bilimi, hem kârsız organizasyonların ihtiyaçlarına hem de az geli mi ülkelerin ihtiyaçlarına do ru yönlendirilebilmi tir. (Drücher, 1958).

Örne in her geli en toplumda temiz çama ıra bir ihtiyaç vardır. İnsanların temiz olma iste i evrenseldir. Bununla birlikte, otomatik elektrikli çama ır makinaları geli mi ülkelerde kirli giysilerin problemlerini çözmede mükemmelken, daha azgeli mi bir ülkede uygun çözüm olamayacaktır. Kullanma esnasında çama ırlar yıkanana kadar tam otomatik çama ır makinasının durması çok olanaklıdır. El gücü ile çalı an küçük bir plastik çama ır yıkama aleti bir baskı-zorlama olarak geli mi ülkelerin artlarıyla geli mi tir. Geli en bir ülkede pazarlamanın önemine di er bir örnek ilefi tim veya ikna alanındadır. Pazarlamacılar ürünler için talep yaratılması veya özendirmesinde becerilerini birle tirmilerdir. Geli memi ülkelerde kullanımı te vik edilmi olması gereken pek

çok ürün ve maddeler vardır. Örneğin pek çok Afrika ülkesinde göl ve denizden bol balık sağlanabilir. Balık oldukça besleyicidir ve sağlık bakımından tercih edilir. Bununla birlikte Afrikalılar balık yemeye alışkın değildir ve onu hiç önemli miktarda tüketmezler. Balık tüketmeyi Afrikalıları ikna etme programı, Afrika insanının sağlık ve mutluluğu yararına olacaktır. Pazarlamacılar reklam ve tanıtım alanındaki hünerleriyle bu çözümleri programları yapmada katkıda bulunacaklardır.

Az gelişmiş ülkelerde pazarlamanın önemli rolü, insan ihtiyaçlarına daha iyi hizmet veren ürünlerin yaratılması ve dağıtımında organizasyonlardaki sosyal ara tirmaların bir noktada odaklanmasıdır. Az gelişmiş ülkelerdeki kıtlık koşulları, gelişmiş ülke pazarlarının tasarımını ürünleri aynen kopyalamayı zorunlu kılar. Temel pazarlama kavranılan, az gelişmiş ülke pazarlarının satan alacı yetenek ve ihtiyaçlara uygun bir ürün tasarlama olmalıdır. Bu fikirler, ürünleri almaya razı insanları tercihlerini ve beğenilerini etkilemeyi gözönünde bulundurmalıdır. Dinamik anlamda pazarlama, tüketici gözünde ihtiyaç tatmini ve fırsat ara tirmaların arasında ilgi kurabilmelidir.

## VI. özet

180 üyenindeki ulusal pazaryla karmaşık dünyada, hareket yöntemlerinden biri, dünya bölgeleri üzerinde odaklanmaktır. Dünyada her ülke eşsiz ve farklıdır, fakat pazarlama planlarını bölgesel bir yaklaşımla yapan aynı bölgedeki ülkeler arasında benzerlikler vardır. Bu kısımda malzemelerin toplanması, organize edilmesi için rafik alanlar dikkate alınarak yapılmıştır. Dünya bölgelerinin dağılımı hakkında geniş bir görüşe sahip olmak önemlidir. Böylece pazarlama planlarının gelişmesinde hiçbir ciddi hata olmayacaktır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM GLOBAL B LG S STEM N N UNSURLARI

*1. Bilgi Konu Gündemi* - Global pazarlama bilgi sisteminin esas unsuru, konu gündemi veya bilgi istenilen konuların listesidir. Çünkü her gündem irketin gereksinimlerine ve amaçlarına göre geli tirilmeli ve hazırlanmalıdır . deal veya standart bir gündem öne sürmek mümkün de ildir .Böylece Tablo 8, herhangi bir gündem kurulmasında sadece bir ba lama noktasıdır. Bu tasan iki konuda memnun edicidir. Birincisi detaylıdır - Bilgilerin tüm konu alanlarını kapsar. kincisi tasanın kategorilerinin birbirini aynı tutmasıdır. Herhangi-bir bilgi' yalnız ve yalnız tek bir kategoriye girebilir.

Verilen bilgiler dı pazardaki i in kuralları kapsar. Bu kategori, karar yönetmeliklerini, hükümleri, genel ve özel grupların yasaları ve otoritelerini biraraya getirir.

*2. İnceleme Yolları : Gözetim ve Ara tırma* - Konu gündemi belirlendikten sonra, organizasyonda sistematik bilgi toplamak için atılacak adım, gerçek bilgi toplamaktır. Bu iki ekilde yapılabilir. Gözetim ve ara tırma.

Gözetimde, inceleyen ki i gözüne çarpan ve inceleme alanına giren haberleri ta ryan uygun bilgileri edinme yönünden hareket eder. Ara tırmada ise inceleyen ki i, kasıtlı olarak bilgi aramaktadır. Bu ya bildirerek ya da kurulmu bir ara tırma projesi yardımıyla olur.

Bu iki yöntem ve unsurları, kısaca Tablo 8'de açıklanmıştır.

TABLO 8

B R GLOBAL HABER S STEM Ç N OTUZB R KATEGOR

KATEGOR LER	KAPSAM
1. Pazar Bilgisi	
1. Pazar Potansiyeli	Ürün için potansiyel talebi gösteren bilgi, buna pazarlarda varolan irket ürünlerine bakı ve durumu da dahildir.
2. Tüketici/Tüketiciler	
tutum ları/edavran ı	Bilgi ve tutumlar, davranı ve tüketicilerin ihtiyaçları ve varolan tüketiciler ve potansiyel irket ürünleri. Bu kategoriye yatırım de eri do rultusunda yatırımların davranı ları da dahildir.
3. Da ıtım Kanalları	Bulunabilirlik etkisizlik, tutumlar ve kanal satıcılarının tercihleri.
4. Haberleşme Ortamı	Bulunabilir medya, etkisizlik-ve maliyet
5. Pazar Kaynakları	Bulunabilirlik, kalite ve maliyet
6. Yem Ürünler	irket için yeni ürünlerle ilgili teknik olmayan talep (buna, di er irketler tarafından pazarlanan ürünler dahildir)
<hr/>	
II. Rekabete Dayalı Bilgiler	
7. Rekabete dayanan	
i stratejisi ve planlar	Amaç, hedef lerin tanımlanması tasarım ve rasyone <sup>1</sup> i letme.
8. Rekabete dayanan	
fonksiyonel stratejiler, planlar ve programlar.	Pazarlama: Hedef pazarlar, ürün, fiyat, yer, tutundurma Strateji ve plan, finans, üretim, R & D ve insan kayna ı stratejisi, planla' ve programlar.
9. Rekabete Yönelik çalı malar	Raici letmelerin bilgilerini ayrıntılı olarak anlatmak. Üretim, gönderilen mal. hizmet transferi, moral vs.
<hr/>	
III. Dı Mübadele	
10. Ödemeler dengesi	Hükümet raporları
11. Nominal ve reel, ilgili oranlar	Uzman görüşleri
Z	PPPTeonsi.
13. Rekabete dayanmayan uluslararası tahmin	Uzman fiiden



- |  |                        |
|--|------------------------|
| 14. Global yatırıma göre,<br>can ve kabul edilebilir,<br>ülke çekiciliği.        | Bugünkü talep          |
| 15. Hükümet politikası,<br>Rekabete dayanmayan ülke için                         | Uzman de erlendirmesi  |
| 16. Ülke parası ve mali politika   | Uzman de erlendirmesi  |
| 17. İle pazar çalışmaları ve reklam  | Pazar raporları        |
| 16. Analist, tüccar, bankacı,<br>ekonomist, i adamlarının<br>dü ünce ve umutları | Genel de erlendirmeler |

#### IV. Önerilen Bilgi

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 19. Yabancı (dış) yükler | Ücret kar payı, kazançla üzenlerde<br>vergilere ilişkin, yabancı otoritelerin<br>davranışları, amaçları ve kararlarıyla<br>ilgili bilgi. |
|--------------------------|--|

nceleme ekilerinin önemi bize sundu u iki ölçüde-  
dir, 1) nceleyenin aktif olarak aradı ı bilginin kapsamı  
ve 2) nceleyen ki inin bilgi edindi i andaki dikkat duru-  
mu.

Ara tırmalar; Amerikan çokuluslu irketlerin bilgile-  
rini ara tırma konusunda gözetim ile kazandıklarım  
(yüzde 27'ye kar ın yüzde 73) gösteriyor. (Tablo 3) (Kee-  
gan, 1967).

Gözetimden do an bilgi eksikliğinin iki faktörün so-  
nucunda do du u görülür. Birincisi, idarecilerin açıkça  
belirlenmi konu gündemde olmayan bilgiye maruz kal-  
malarıdır. Di eri ise, gündem dışındaki bilgileri almaya  
açık olmalarıdır. Her iki faktör de, bir inceleme ekli olan  
gözetimin önemini sınırlar. nsan kendisinin alabildi i  
tüm verilerin bir parçasını, sadece bir dakika kullanabi-  
bilir. Çünkü, insan, kısıtlı zihinsel yetene e sahiptir, yani  
veriler arasında seçici olmalıdır. Yine de kesin olarak  
önemli görülen bilgilere tümüyle organizasyon açısından  
alıcı olmak gereklidir. Etkili bir inceleme ekli (sistemi),  
organizasyonun irket için önemli olan geli melerin oldu-  
u alanları gözetimini kesinle tirmelidir. Bu da, bilgiyi  
edinme ve organizasyon için önemli olan konulara yayma-

ya yönelik, resmi sorumluluk taşıyan tam gün incelemeyi gerektirir.

## I. Bilgi Kaynakları

1. *İnsan Kaynakları* - Tablo 8'de görüldüğü gibi, Global şirketlerin merkez büro yöneticileri için insanlar en önemli bilgi kaynaklarıdır. En önemli insan kaynağı da yerel bilgidir. Yerel bilginin en önemli kaynağı da yurtdışındaki şirketlerin ortaklarının, üyelerinin ve yan kuruluşlarının yöneticileridir. Modern global şirketlerin en çarpıcı özelliklerinden birisi, bilgi kaynağı olarak yurtdışındaki yöneticilerin rolüdür. Denizlerin yöneticilerin kendi alanlarındaki olayları en iyi bilmeleri, merkez büro yöneticilerinin genel fikridir. Bu yöneticilerin tipik görüşleri:

"Bizim temel kaynağımız içseldir. Çok iyi bilgilendirilmiş ve güçlü bir denizleri kurulu umuz vardır. Bu insanlar bizim işimizi ve yerel olayları iyi biliyorlar. Böylece, onlar mükemmel kaynak oluyorlar. Bunlar öğrenmek istediklerimizi biliyorlar ve onların yerel bilgileri yüzünden bütün kaynaklardan geçerli bilgiyi etkili biçimde karılayabiliyoruz. (Kinderberger, 1962, s.16)

Şirket çalışanlarından oluşan, yurtdışındaki bir bilgi akışının varlığı, global şirketlerin ana gücüdür. Yurtdışındaki şirketler sadece kendi ülkelerinin veya bölgelerinin bilgilerini incelemeye yönelir. Dışarıda varolan alanların fırsatları daha çekici olmasına rağmen, yerli bir şirketin iç kaynakları tarafından farkedilme şansı çok azdır, çünkü yerli idarecilerin ufukları ulusal sınırlarda bitmektedir. Dış ticaret konulu kitapta Kinderberger, ufukların ticaret kalıpları üzerindeki etkisini belirtmektedir:

Bir insan tam olarak rasyonel olabilir, fakat sadece sınırlı bir ufuk içerisinde. Bir tüketici olarak, harcamalarını, kendisine alışılmadık (geleneksel) kanallarla sunulmuş olan mallarla sınırlayacaktır. Bir üretici olarak, mallarını tipik olarak bilinen bir çevrede satacaktır. Ufuklarının ötesinde, tüketici olarak refahını veya üretici olarak geli-

nını düzeltecek (yükseltecek) mükemmel fırsatlar olabilir. Fakat kendisi bunun farkına varmadıkça, hiçbir fayda sa lamayacaktır.

Distribütörler, tüketiciler, mü teriler, gereksinimleri kar ılayan firmalar ve hükümet memurları da önemli bilgi kaynaklarıdır. Merkez büro kadrosunun tersine, bu kaynaklardan gelen bilgi, ço unlukla ülke i letme personeli tarafından alınır. Arkada lar, tanıdıklar, meslekta - lar, "ba ımsız" üniversite mü avirleri ve memuriyet için olan adaylar-özellikle rakipler için çalı salar da- di er kaynaklardır. Tablo 4,5'de görüldü ü gibi, ki isel insan bilgi kaynakları, ki isel olmayan etkili kaynakları çoktan a mı tır.<sup>2</sup> Cevaplandımcılar tarafından kullanılan insan bilgi kaynaklarının yüzde 86'sı ki iseldir. İğnçtir ki, irket içinde ve dı ındaki insan kaynakları, kar ıla tırđında, irket içi kaynakları yüzde 97'si ki iseldir. Kar ıla tırma; tanıdıklı ın olmaması, b?r organizasyondaki bilgi akı nı engelledi ini ileri sürmekte, böylece gezmenin ve haberle menin öneminin altını çizmektedir.

Önemli olarak, insan kaynaklarından elde ecLlen bilginin 4'te 3'ü yüz yüze olan konu malardan kazanılır. Neden yüz yüze olan ileti im bu kadar önemlidir? Birçok karma ık faktörler vardır. Bazı bilgiler, ba ka bir yolla iletilemeyecek kadar hassastır. Örne in, hükümet kaynaklarından alınan siyasi bilgiler, e er belli bir bilgiyi aktardı ı biliniyorsa, kayna a zarar verebilir. Bu gibi durumlarda a ızdan çıkan söz, bilgi aktarmada en güvenilir yoldur. Gelecekteki geli melerin veya güncel olayların anlamının tahminlerini bile içeren bilgiler ço unlukla yazıya tercih edilmeyecek kadar belirsiz (güvenilmez) dir. Bu konuda bir idareci u açıklamayı yapmı tır:

" nsanlar çok fazla belirsiz (üpheli) eyler yazmaya isteksizdirler. Onlar korkak veya a ın tedbirli de ildirler, sadece gelece i tahmin etmeyi denemede hatalı olabilmennin kaçınılmaz oldu unu biliyorlar ve isimlerinin, bir gün

**(2) Burada ki isel; ya bir arkada ya da bir tanıdık ve ki isel olmayan; bilinmeyen bir ki i anlamındadır.**

TABLO 9  
K İSEL VE K İSEL OLMAYAN İNSAN KAYNAKLARININ  
KAR İLA TIRILMASI (% LE)

Kaynak İlişkileri	İçsel Kaynak	Dışsal Kaynak	Tüm İnsan Kaynakları
Ki isel kaynak	% 97	% 80	% 86
Ki isel olmayan kaynak	3	20	14
Toplam	%100	%100	%100
	A=33	N=60	N=93

aptalca görülecek dökümanlarla ilgili olmasını istemiyorlar."

Ba ka bilgiler hemen de erli sayılmayabilir. Örne in, bir bölüm ba kanı öyle söylemi tir.

"Benim i im (stratejik pazarlama) ile ilgili olan bilgiler, anında elde edilmesi gereken türden de ildir. Daha önemli olan, bilgiyi sonuçta almaktır."

Yüzyüze olan ileti imin önemi, ki isel etkile imin dinamizminde saklıdır. Ki isel temas; idarecilere, derin bir ileti ime izin verecek kadar uzun bir süre biraraya gelmelerini sa lamaktadır. Yüzyüze olan tartışmalar ayrıca ileti imin çok önemli ekilerini ortaya çıkarmaktadır. Mesela, ses tonlaması, ki inin gözlerindeki ifade, hareketler ve birçok ba ka, yazıyla ifade edilemeyen ileti im ekileri. Bir idareci yüzyüze olan temasın de erini u kelimelerle ifade ediyor:

"E er bir konu hakkında gerçekten bir ey ö renmek istiyorsanız, ki ileri ahsen görmeniz gerekiyor. Yazılı raporlarla, bir insanla oturup konu ma arasında kıyaslama yapılamaz. Bir ki isel buluma 4000 yazılı rapora bedeldir."

Yüzyüze olan haberle me bilgilerine teknolojik katkılar jet uçakları olmu tur. Bunlar idarecilere, yaygın bir organizasyonda birbirleriyle olan ki isel teması korumalarına olanak sa lamı tur. Uluslararası i lemlerde seya-

hat etmenin önemini gösteren bir ölçü, seyahat bütçelerinin hacmidir. Uluslararası idarecilerin (bölge müdürleri, departman efleri ve anahtar yöneticiler) ortalama seyahat bütçeleri yıllık 30.000 \$'a ula maktadır. Seyahat bütçeleri yıllık 75.000 \$\*1 a an yöneticiler görmek de ola nıdır.

2. *Algı/Anlayı Kaynakları* - Haber hacmi (message volüme) tarafından ölçüldü ü kadarıyla, idarecilerce edinilen bilgilerin çok sınırlı bir oranının kayna ı do rudan algıdır. Bununla beraber, bunlar insan ve belgesel kaynaklardan gelen bilgiler için önemli bir birikimi sa lar. Do rudan algının 3 çe idi vardır: Biri, ba ka kaynaklardan kolayca elde edilebilen bilgilerdir, fakat bilginin cevaplandırılmı nın aklına kaydedilmesi için gerçek olayların algısını gerektirir. Avustralya ve Yeni Zelanda arasındaki mesafeyi 3 saat süren bir uçu ta anlayabilen bir idarecinin durumu buna örnektir.

Do rudan algının di er bir çe idi de, alternatif kaynaklardan hazır alınamayan bilgidir. Bir irketin, bir ülkede rekabet edilebilir bir ürünü üretecek kapasitede bir fabrika kurmasına yönelik bilgi, buna örnektir. Ülkedeki yerel idareciler her gün i yerlerine giderken yeni fabrikanın yanından geçiyorlardır, fakat in aa edilen fabrikanın ürün potansiyelinden habersizdirler. Fabrikayı kuran irket, Y ürünü için oldu unu bildirmi ve yerel idareciler bunu kabul etmi lerdir. Merkez büro idarecisi, fabrikaya götürüldü ünde, X ürününü potansiyel olarak üretebilecek kapasitede oldu unu hemen farkettiler. Kendisi, teknik bilgiye sahiptir ve bu fiziksel bir nesne (yeni fabrika) konusunda bilgiyi anlamasını sa lamaktadır.

Do rudan algının bu iki türü, bir kaynaktan alınan haberlerden sorumludur. Do rudan algının üçüncü türü belki de en önemlisidir. Bu da birisinin, bir durumu gözlemlemesinden edindi i bilgi birikimidir. Örne in, Avrupa "hipermarketi" gibi perakende satı alanının yeni bir türünün raporunu almak veya tarifini duymak ba ka bir eydir; öyle bir pazarı gerçekten gidip görmek ba ka bir eydir. Do al olarak çokuluslu pazarlamada, do ru-

dan algı seyahat etmeyi gerektirir. Öyleyse, bu kayna ı kullanmanın ba ımsız de i kenı seyahat etmektir. Seyahat etmek, varolan i lemlerin yönetim kontrolü için sadece bir alet olarak görülmemeli, aksine (özellikle) bilgi ara tırmasında da önemli ve kaçınılmaz bir alet oldu u unutulmamalıdır.

3 *Yazılı Kaynaklar (Belgesel Kaynaklar)* - Son yıllarda bilginin elde edilebilirli ini etkileyen bütün de i ikliklerin, hemen hemen hiçbiri, yazılı bilginin açıklı ından daha kesin (net, açık) de ildir. Açıklık, bilgi patlaması denilen çok önemli bir sorun yaratmı tır. Bu problem, özellikle, çok sayıdaki ulusal pazardan haberdar olması gereken uluslararası pazarlamacılar için oldukça iddetlidir.

Yöneticiler, yazılı bilgilerle donatılmı olmalarına kar ın, yalnızca bir avuç dolusu irket, yazılı bilgileri kontrol için biçimsel bir sistem kullanırlar. Biçimsel kontrol sistemlerinin yoklu u; önemli miktarda kopyaya neden olur. Bunun (kopyanın) tipik bir biçimi, aynı anlam ta ıyan, pek çok mükemmel yayınlar mevcutken, belirli bir konuyu içeren bir yayını duyan bütün bir yönetim grubunun aynı uygulamada direnmesidir.

Gereksiz kopyayı tanımlamanın en iyi yolu, düzenli olarak bunları okuyan ki ilerın olmasıdır. Bu ki iler tarafından düzenli olarak okunan kopyaların listelenmesi ve her bir ki iye sorarak okuma eyleminin bir denetimi yapılmalıdır. Listelerin bir bile imi, grubun okuma dikkatini ortaya çıkaracaktır. Pek çok örnekte, grubun okuma dikkati, di er önemli belgelerden kopyalan hariç tutarak, bir avuç dolusu kopya ile sınırlanacaktır. Özerdi bir uygulama, konu ile ilgili kopyalannın kalitesi ve elde edilebilirli ine dair\* irket dı ındaki uzmanlara danı maktır.

Dı sal yazılı kaynaklar ( irket dı ındaki) irketin uluslararası bilgi gereksiniminin bir bölümü için, de erli bilgi kayna mını te kil eder. Bu bilgi kaynakları, özellikle, uzun süreli profesyonel bir çalı mada, mevcut be eri ve yazılı kayna ı olmayan ara tırmacılar için oldukça de erlidir.

4. *Bilgi Algılaması ve Medya (Araçlar)*- Bilgilerin aktarıldığı kanal medyadır. Her pazarlama bilgi sistemi 3 ana araç üzerine küçülmüştür: Sözcükleri ve sayıları aktarmak için insan sesi; batılma sözcükler ve sayılar; görme, duyma, koklama, tad alma ve dokunma duyulan aracılığıyla doğrudan algılama.

Bu ana bilgi sistemi araçlarından her biri, son yıllarda elektronik ve seyahat teknolojisindeki önemli buluşları sayesinde yayıldı/genişletildi. Pazarlama bilgi sistemi için özellikle önem taşıyanlar; telefon, teleks, ses ve veriler için uydu, haberleşme ekipmanları ve jet uçakları ile ticaretteki etkileyici gelişmelerdir. Global pazarlama bilgi sisteminin ana medyanın, Tablo-6'da gösterilmiştir.

Telefon, teleks ve faksimil, uluslararası bilgi aktarımı için önemli medyalardır. Bir araştırmadaki uluslararası yöneticiler tarafından edinilen tüm önemli uluslararası bilgilerin yüzde 67'si insan kaynaklıdır. Ve bu bilginin yüzde 81'i ses ile aktarılmıştır, yüzde 97'si ise yüz yüze olan konularla iletilmiştir. Bu bulgu, jet uçağının iletişim aleti olarak önemini vurgulamaktadır. Çünkü uluslararası pazarlamada aktarılan önemli bilgilerin büyük bir oranı, jet uçağının aynı hızlı yolculuğu sonucunda yüz yüze bir araya getebilen insanlar sayesinde tamamlanmıştır.

## II. Pazar Araştırması

Bilgi, başarılı bir pazar stratejisini yürütebilmek için elverişli bir unsurdur. Pazar araştırması ise, araştırma eklinde bilgi toplama, iki tane araştırma ekli vardır: (Jaffe, 1974, s.16)

inceleme - Nispeten sınırlı ve gayriresmi olarak, belirli bir bilgi aramadır.

Araştırma- Belli bir amaç doğrultusunda, belirli bir bilgi edinmek için resmen düzenlenmiş (organize edilmiş) olan çalışmadır.

Pazarlama araştırmasını yönetebilmek için iki yol vardır. Birisi, kurum içi kadrosuyla bir çalışma hazırla-

yıp yürütmektir. Di eri ise, pazarlama ara tırması konu-  
sunda uzmanla mı , dı arıdan bir firmayı kullanmaktır  
Kurum içi veya dı ı yöneildi ini gözetmeksizin, ele alın-  
ması gereken çe itli faktörler ve tartı ma konulan vardır.

### 1. *Uluslararası Verinin Kar ıla tınlabirli i -*

Verilerin kar ıla tınlabirli in önemi ve kısıtlamalanmın  
ço undan fazlası uluslararası istatisti e konu olmakta-  
dır! Uluslararası istatistikte olan bazı eksikliklerin kay-  
na ı standart veri toplama tekniklerinin yoklu udur. Örne  
in, Almanya'da tüketici masraflarının kayna ı ço un-  
lukla gelir vergi iadesi üzerinde tahmin ediliyor. ngilte-  
re'de ise tüketici masraflarının kayna ı sadece gelir ver-  
gisinden de il, ayrıca ailenin dikkatle incelenmesi ve üre-  
tim kaynaklarından sa lanan veriler olarak tahmin edili-  
yor.

Standart veri-toplama teknikleri ile bile, hâlâ uluslar  
arasında açık farklar görölmektedir. Bazı durumlarda bu  
farklar önemsiz, bazılarında ise oldukça belirgindir. Örne  
in, Almanya, televizyon satmalımını "dinlenme ve e-  
lenme" için bir masraf olarak sayıyor. Oysa aynı masraf  
Amerika'da "mobilya, teçhizat ve ev (aile/ donanımı" sını-  
fına sokulmaktadır.

Veri incelenmesi, daha çok kar ıla tırılabilir sorunla-  
ra konu olmaktadır. Uluslararası ara tırmayı kullanan  
PepsiCo International, verilerini tekrar gözden geçirdi in-  
de birkaç önemli alanında kar ıla tınlabirli in büyük  
bir eksi ini buldu. Tablo-7, PepsiCo tarafından incelenen  
yedi ülkede ya kategorilerinin nasıl geli ti ini göster-  
mektedir. Daha uygun olan yerel analizler için grupla-  
ma esneklik avantajı sa larken (örne in, bir ülkede 14-24  
ya "gençlik" için daha uygun bir sınıflandırma olabilir-  
ken, ba ka bir ülkede aynı ey için "14 -19" ya daha an-  
lamlı bir açıklama olabilir), Pepsico'nur, merkez büro pa-  
zarlama ara tırması grubu öyle açıklamaktadır: E er  
veri, irketin merkez bürolarına standart 5 yıllık aralık-  
larla bildirilirse, bir ülkedeki bulgular di erleriyle kar ı-  
la tırılabilir. Bu standartla tırma olmadan, böyle bir kar-  
ıla tınlabirlik mümkün olamaz. Böylece, irketin mer-



kez büro pazarlama ara tırması grubu unu tavsiye etmektedir: Merkez bürolara bütün bildirmeler, standart 5 yıllık aralıklarla istenecek, fakat yerel amaçlar için yararlı sayılar, herhangi ba ka aralıklar tamamiyle kabul edilebilir olacaktır. Pepsico ayrıca, tüketicinin yerel pazar açıklamalarının, pazarlararası, marka tercih kar ıla tırmalarının yapılamayaca ı kadar farklıla tı nı Delirtmektedir.

Çokuluslu ara tırmalardaki kar ıla tınlabilirli in önemli bir sorunu da farklılı nı mutlaka yöntemin aynı olmasından sonuçlanmadı ıdır. Aynı sorulan soran ve aynı yöntemleri kullanan bir ara tırma, mutlaka ülkeden ülkeye kar ı 1 a tınlabilir sonuçlar meydana çıkarmayabılır. Örne in, veriler bir ev/aile yönünden kaydedildiyse, her bir ülkedeki ev/aile kelimesinin açıklaması de i ebilir. Esas nokta, sonuçların kar ıla tınlabilirli inin do rudan kurulmasıdır; yani sadece yöntemin aynı olmas ı yeterli de ildir. Kar ıla tınlabilir sonuçlar kurmak; ya yöntemlerin özde ölçüler üretti ini bilmeye, ya da varolabilen her bir sapmanın nasıl düzeltilebilece ini bilmeye ba lıdır .

*2. Pazar Fırsatının Tayini* - Bir ayakkabı irketinin finans ve pazarlama ikinci ba kanları, ürünleri için pazar potansiyelini tahmin etmek için dünyayı dola tılar. Oldukça azgeli mi bir ülkeye vardıklarında, her ikisi de bu ülkedeki hemen herkesin ayakkabı giymedi ini fa\*ketmi ler. Bunun üzerine irketin finans ikinci ba kam, "uç a dönsek iyi olur. Bu ülkede ayakkabı için pazar yok" derken, pazarlama ikinci ba kanı ise "fırsata bak. Bu ülkede herkes potansiyel bir mü teridir." diverek görü ünü bildirmi .

Bu hikaye, varolan ve potansiyel pazarlar arasındaki farkın önemini gösterir. Ayakkabılar için varolan pazar bu ülkede sıfırdır. Potansiyel pazar ise finans ikinci ba kanının gözünde sıfırdır, fakat pazarlama ikinci ba kanının gözünde çok farklıdır.

Talebin ve böylece pazar fırsatının üç temel kategorisi vardır: Varolan talep, gizli talep ve yeni ba layan talep.

Varolan talep, sözcük anlamından da anlaşılacağı gibi, tüketicilerin gereksinimlerinin varolan firmalar tarafından karşılanması taleptir. En azından teorik olarak, varolan pazarların büyüklükleri ölçülebilir. Ölçümlerin bir görevi de, ürünün satılma veya tüketim fiyatını (oranını) tahmin etmek için bir yöntem tasarlamaktır.

Gizli talep, bir ürünün, tüketiciye, kabul edilebilir bir fiyatla sunulan taleptir. Barınan olan her yeni talep gizli taleptir. Talep sunulmadan önce sıfırdır. Sunulduktan sonra talep var olur. PCI er, çok büyük bir gizli talebin olduğu ürün için örnek verilebilir. Apple tarafından barınılan PC devrimi, gizli pazar yaratma için göze çarpan bir örnektir.

Yeni barınan talep, eğer varolan e ilimler devam ederse ortaya çıkacak olan taleptir. E ilimlerin etkisi olmadan yeni barınan talebe cevap vermek için bir ürün sunuyorsanız, pazardan tepki alamayacaksınız. E ilimlerin açıklanma fırsatına sahip olunduktan sonra yeni barınan talep gizli talep olacaktır. Tüketim devamlılığı için otomobil talebindeki artan gelirin etkisi, yeni barınan talep için göze çarpan bir örnektir. Bir ülkenin kişi başına geliri artarsa, otomobillerin talebi de artacaktır. Böylece, eğer bir ülkenin gelecekteki gelir büyümesi oranını önceden söyleyebiliyorsak, o ülkenin otomobil pazarının büyüme oranını da önceden söyleyebiliriz. Tablo 9, talebin değişik türlerini açıklamaktadır.

Pazar fırsatını tayin etmek, hem pazarın tüm hacim ölçüsünü, hem de pazardaki rekabet durumunun ölçüsünü gerektirir. Satış fırsatını ve kârını belirleyen, toplam hacim ve rekabet durumlarının bileimidir. Global pazarlamada; varolan pazarlar üzerinde duran firmalar, önce bu pazarların hacmini, sonra ürün talebi, fiyat, dağıtım, reklamcılık ve promosyon kapsamı (promotional coverage) ve geçerliliğini ölçerek, rakipleriyle kıyaslayıp, tüm rekabet edilebilirliğini tayin etmelidirler. Kameralar bu duruma iyi bir örnektir. 1960'dan önce, Alman şirketleri telemetre dizaynıyla 35 mm kamera pazarına hakim oldular. Daha sonra piyasaya Japonlar 35 mm kameradaki

tek-lens refleks dizaynı geli tirerek, bu konuda ilk olarak üstün bir dizayn sundular. Japon kameralarının tüm kalitesi ve dizaynı yüksek oldu u halde fiyatlar dü üktü, da itim yo undu ve ileti imleri en azından rakiplerininki kadar iyiydi (ço unlukla Alman firmalar). Bu Japon gücünün sonuçları oldukça heyecanlıydı. 1960'da Almanya, 42 milyon \$ ihraç ederken, Japonya 16 milyon \$ ihraç etmekteydi. 1970lerde ise, Japon ihracatı o dönemdeki Alman ihracatının yaklaşık yüzde 40'ndan yüzde 270 katına yükseldi. Japonlar bu alanda yenilenmeye devam ettiler. Ve bugün pazan fiilen tekellerine almı lardır.

Uluslararası pazarlamada pazanın ikinci amacı, gizli pazarları te hisletmek ve i letmektir. Bu pazarlarda varolan meydan okuma, rekabetin oldu u pazarlardakinden farklı bir meydan okuma olmaktadır. Gizli pazarlardaki ba anlı i letmenin esas meydan okuması, pazar fırsatının te hisidir. Ba langıçtaki ba an rekabet edilebilirlik olmayacaktır, daha çok fırsatı te his edebilme yetene i ve gizli talebi temin etmek için bir pazar programı ba latmak olacaktır. Elbette e er aynı veya e de er ürünler üreten ba ka irketler varsa, gizli pazarlara rekabetçi giri inin olasılı nı ve beklenen zamanlamayı tayin etmek önemlidir. Gizli pazanın bir örne i de Amerika'daki seyahat römorkları veya karavanları için olan küçük buzdolaplarının talebidir. Avrupalı ve Japon irketler evdeki pazar için küçük buzdolabı üretenlerdi ve onların en küçük modelleri Amerika'daki kampçıların ihtiyaçlarına çok uygundur. Ve bu pazarda bu ürünler ba anlı olmu tur .

ngiliz ve Japon motorsiklet endüstrileri, pazar talebine farklı yaklaşımları bir örne i sa lamaktadırlar. İngiliz endüstrisi I. Dünya Sava 'ından önce oldukça güçlü kurulmuş tu ve dünya pazarlarında yönetici durumuna gelmiş leri. 1969'da İngiliz endüstrisi Amerika'da 30 .000 motorsiklet (450 cc'nin üzerinde olanlar) satmış tı . Japonların 27.000 lik satışıyla karşıla tırıldı ı kadıyla-1973'te İngiliz satışının 30.000 parçaya kalırken, Japonların satışının 218.000 parçaya çıkmı oldu u görülür .

Japonlar 4 sene gibi kısa bir süre içinde tümüyle yeni pazarlarını, motorsiklete binen halkın tamamıyla acemi olanlarının (yeni kullanacak olanların) dikkatini çeken ürünlerle açtılar. Japon motorları, İngiliz motorlarından daha ucuz ve daha güvenilir. Ürün dizaynı, kalite, fiyat ve saldırgan reklamcılık ve promosyonların bile imi, Japonların tamamıyla elinde tuttukları pazar hacminde yüzde 430luk bir artışa sohuçlandı. 1969'da İngiliz endüstrisi, Amerikan motorsiklet pazarının 450-749 cc (santimetre küp) klasmanındaki yüzde 49 luk bir payını ele geçirmişti. Elde edilen 8 modelden dördü İngiliz'di, 1973'te İngilizlerin bu pazardaki payları yüzde 7 ye düştü ve sadece elde edilebilen 10 modelden ikisi İngiliz'di. Bugün İngiliz endüstrisi ölmüştür.

Yeni doğan uluslararası pazarlar, bilinen artların ve yönlerin sonucu olarak ortaya çıkan pazarlardır. Uluslararası açıdan bakılırsa, bunlar planlama amaçları için önemlidir. Gelişmiş ülkelerde, yüksek vergiler yüzünden, iş emek kaybını önleyen ve böylece masrafları düşüren herhangi bir ürün için hazır bir pazar vardır. Yerli iş gücü (emek) kıtlığı ve gelirler yüksek olduğundan, ayrıca evdeki zaman kaybını önleyen aletler için de hazır pazar vardır. Aynı baskı ve güç, dünya çapında da işlenmektedir. Emek kaybını önleyici ürünler pazarlayan şirketler, bir ülkede vergiler ve gelirler arttığında, ne zaman talebin ortaya çıkacağını mantıklı bir doğrulukla tahmin edebiliyorlar ve pazarları ortaya çıktığında onları "vurmak" için kaynaklarını yaymaya planlayabiliyorlar-

di. *Uluslararası Pazarlama Araştırmasındaki Özel Sorunlar* - Biraz önce ifade edilen amaçlar, uluslararası pazarlamaya mahsus değildir. Bununla beraber, uluslararası pazarlama araştırmasının kavramsal yapıya geldiği özel problemler ve durumlar, iç pazar araştırmasından görevinden farklıdır. Tek bir ülke pazarını incelemek yerine, uluslararası pazar araştırmacısı, birçok ülke pazarını incelemek zorundadır. Her ulusal pazar incelenirken dikkate alınması gereken, bütünleşmiş (kendine özgü) özellikleri vardır. Ve birçok ülke için veri temini kısıtlı-

dır. Bu kısıtlama özellikle istatistiksel ve ara tırma servislerinin nispeten ilkel oldu u, azgeli mi ülkeler için geçerlidir.

Dünyadaki küçük pazarlar uluslararası ara tırmacılar için özel sorunlar yaratmaktadır. Küçük pazarlardaki nispeten düşük kârlı potansiyeller, sadece basit ara tırma masraflarına izin vermektedir. Böylece uluslararası ara tırmacı, pazarların kâr potansiyellerini ara tırma masraflarına balyayan teknik ve metodları tasarlamak zorundadır. Küçük pazarlar, minimum bilgi ve kısıtlı ara tırma bütçelerinin sıkıntısı içinde, sonuca ulaşmak için kaliteden ödün vermek durumundadır.

Politik tedbir için veri iriimesi (arttırılması) veya düürülmesi, geli mekte olan ülkelerde sıklıkla görülen bir sorundur. Örne in, bir Orta Do u ülkesi kimyasal ürünlerindeki ticaret dengesine ait tüketim istatistiklerini 1.000 ton ekleyerek gözden geçirebilmektedir. Bunu, dı yatırımcıları, özendirmek için yapmı lardır. nsanların yabancılarla konu malarındaki isteksizlik, insanların yerlerinin saptanmasındaki zorluk ve telefonun yoklu u tüketim ara tırmalarını engellemektedir. Hem endüstriyel hem de tüketici ara tırma hizmetleri, bu hizmetlerin maliyetleri, yüksek gelirli bir ülkeden daha az oldu u halde, daha az geli mi tir.

4. *Uluslararası Ara tırma için 5 Kural*- A a ıda gösterilen be kural tecrübelerine dayanılarak olu turulmu tur. Bunlar etkili yönetim araçları olabilecek ara tırma belgelerinin hazırlanmasında katkıda bulunur. (Kravis, 1975, s. 22).

1. Ara tırmadan önce kendi kendine bu 6 soruyu so\*\
  - a. Hangi bilgilere ihtiyacım var? Bu bilgiyle ne yapacağım?
  - b. Bu bilgiyi nereden alabilirim? Dosyadan mı, kütüphaneden mi, yoksa veri tabanından mı alabilirim?
  - c. Niçin bu bilgiye ihtiyacım var?
  - d. Ne zaman bu bilgiye ihtiyacım var?
  - e. Bu bilginin dolar (veya yen vb.) olarak de eri nedir?

f. Bu bilgiyi alamazsam bu bana neye mal olur?

2. Ara tırma masa ba nda ba la. Kendi dosyandan, kütüphanenden, veri tabanından, ticari kuramlarından vs. bulabildi in bilgiyi kullan. Sık sık, aradı n bilgiyi kendi dosyandan veya bir resmi kaynaktan kolayca elde edebilirsin.

3. Deniza ırı kaynaklardan elde edebilece in bilgi türünü belirle. Çünkü ülkende bulamadı n bilgilerin yurtdı nda da bulunamayaca ı diye bir ey yoktur. Genel kural; ne kadar çok geli mi ülke varsa, elde edilebilir bilgi de o kadar büyür.

4. Nereye bakaca nı bil. E er bilmiyorsan bilen bir kimseye danı . Elçilik personeli veya ticari ate e yardımcı olabilir.

5. Alaca nın bilginin kar ıla tınlabilirir veya do ru oldu nu sanma. Her eyi kontrol et. Deniza ırı kaynaklardan alaca nın bilgiyi genel mantı n ve dü ünceni kullanarak, kar ıla tınlabilirli ini ve do rulu nu de erlendir.

### III. İnceleyiciAra tırma (SurveyResearch)

Yayımlanmı istatistikler ve ara tırmalarla, (ikincil kaynaklarla) veriler elde edilemiyorsa, genellikle do rudan bilgi toplamr. Pazara ait verinin toplanmasının en önemli araçlarından birisi inceleme ara tırmadır. nceleme ara tırması, istenilen bilgiyi elde edebilmek için, hedef grubuyla, örne in, potansiyel mü terilerle görüşmeyi gerektirir. Normal olarak anket, ba arılı bir ara tırmayı peki tirmek (do rulamak) için gereklidir. Birçok iyi ders kitabı, yönetim anketinin nasıl tasarlanaca m gösterir. A a idakiler tamamiyle bir ankete rehber olmayı amaçlamamakla birlikte, daha çok, özellikle geli en ülkelerin durumuna i aret ederek tasarımın bir özeti niteliindedir.

iyi bir anketin üç ana özeti vardır:

1. Basittir.

2. Cevaplayıcı için cevaplanması, anketör için de kaydedilme» kolaydır.

3. istenilen bilgiyi alır ve anketörün konu içinde kalmasını (dallanmamasını) sağlar

Bunlara ulaşmak için, aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır:

1. Tek yönlü sorular.

Kolay görülen bir sorunun birçok özeli olabilir. Soruların tek bir özelle odaklanması gerekir.

2. Beklenen cevaplar.

Mümkünse, anketten beklenen cevapların anketörün cevabı kontrol edebileceği şekilde olması gerekir. Bu, insanların ankette verdikleri cevapların ne demek olduğuna dair karar verme konusundaki kodlama görevinin zorluğunu ortadan kaldırır.

3. Sorulardaki belirsizlik.

Hem gelişmiş kelime kullanılmı sorular hem de aynı zamanda cevaplayıcı tarafından anlaşılmayan keimeli sorular belirsiz olabilir. Bu nedenle anketler, dil konusunda en az etimli cevaplayıcının bu anlayabileceği şekilde saptanmalıdır.

4. Öncü sorular.

Öncü olan sorular cevaplan ortaya koyar şekilde olmamalıdır. Örneğin, "X markasını yüksek kalitesi yüzünden mi tercih ediyorsunuz?" sorusu kendi cevabını vermektedir.

5. ahsı ve utandıncı sorular.

Bu u rılması zor bir konudur. Bir kural, yerel geleneklerle ve diğer sosyal etkenlerle etimli olan yerel yönetici ve uzmanlara güvenmektir. Bununla beraber, sorulabilecek konularda yerel danışmanın yargılanında aın tutucu olmamasını kesinle tirmek de önemlidir. Böylece, etimli uzmanların dü üncelerinin kullanılması uygun olacaktır. Tek bir pe in hüküm anket tasla mını belirleyemez.

6. Öntest.

Bir öntest, bir anketin isteneni verip vermediğinin belirlenmesinde çok önemli bir yer tutar. Bir anket taslaına ne kadar çok dü ünçe ve çaba sarfedildiği önemli değildir. Her zaman bir pretestte belirlenebilecek beklenilmeyen problemler ve belirsizlikler vardır.

Örnekleme.

Örnekleme, tüm nüfusun temsilcisi oldu u nüfustan bir grup veya alt grubun (subset) seçimidir. Günümüzde kullanılan iki temel örnekleme grubu vardır. Olasılıklı ve olasılıklı olmayan örnekleme. Olasılıklı örneklemede her seçilen parçanın örnekleme içinde yer almasının bilinenansı vardır. Olasılıklı örneklemenin bir türü olan rastgele örneklemede her parçanın e it seçilmeansı vardır. Olasılıklı örneklemenin sonuçları istatistiksel güvenilirlikle tüm nüfusa yansıtılabilir.

Olasılıksız örneklemenin sonuçları, istatistiksel güvenilirliği yansıtamaz. Örneğin, (kota) örnekleme evrende var oldu u bilinen oranların seçimidir. Kota örneklemede seçilen parçalar e it olmayan veya bilinen seçilmeansına bile sahip olmadıkları için, bir kota örnekleme sonu çları evrene herhangi bir istatistiksel güvenilirlikle yansıtılamazlar. Bununla birlikte, bu payın (kota nın) evrenden çok belirli bir e kilde farklı olmasının beklenen bir sebebi yoksa, bu örneklemenin ba ka tipik özellikleri oldu u varsayılır, örneğin ba ka anakütleden geliyordur gibi. Öyleyse sadece rastgele veya olasılıklı örnekleme istatistiksel olarak ölçülebilen sonuçları doğurur. Bu, olasılıklı örneklemenin esas avantajıdır. Olasılıklı örneklemenin dezavantajı ise, önelerinin evrenden geli güzel veya olasılıklı bir esasa dayanarak seçilmesinin zorlu udur. Kota örnekleme, olasınlık seçime dayanmamaktadır ve bu nedenle yürütülmesi daha kolay olmaktadır. Esas dezavantajı, nüfusu ilgilendiren doğu olmayan evvelki varsayımlar yüzünden veya saha çalışmaları tarafından olay seçiminin yanlış olması yüzünden, örneklemede varolabilecek muhtemel sapmalardır.

Olasılıklı örneklemenin 3 anahtar özelli i, örnekleme hacmini belirler.

1. izin verilebilen, uygun örnekleme hatası, (e)

2. Örnekleme sonuçlarında istenilen güvenilirlik, istatistiksel anlamda güven, 100 deneme deki ans sayısı açısından ifade edilmi oldu undan dolayı, bu 100 deneme sonucunda elde edilen sonuçları ansa ba lıdır. Güven, ço-



unlukla yüzde 99 düzeyinde istenir ve 3 standart hata olarak ifade edilir, (t.)

3. Ölçülen özelliklerin sapma miktar. Bu standart sapma olarak bilinir, (s.) (Manville, 1978. s. 35).

Örnek kütle için formül;

$$n = \frac{(t^2) (s^2)}{e^2}$$

Burada,

n = örnek kütle

t = standart hatalarda ifade edilen güven sınırı

s = standart sapma

e = hata limiti

Uluslararası pazarlamacılar açısından bu formülün önemli bir özelliği vardır. Bu örneklem hacmi, evren hacminin fonksiyonu değildir. Böylece standart sapma iki ülkeye nüfusunda aynı ise, Tanzanya'daki olasılık örneğinin, Amerika'daki örnek hacminin aynısına ihtiyacı vardır. Bu, daha büyük pazarlardaki, pazarlama araştırmasının ölçek ekonomisi için temel nedenlerden biridir.

Bir pay (kota) örneği, evrende görüldüğü gibi, cevaplayan da aynı oranda içine katılarak hesaplanır. Örneğin, nüfus gelire göre 6 kategoriye ayrılabilir. Öyle ki,

Nüfus yüzdesi % 10 % 15 % 25 % 25 % 15 % 10  
Aylık Kazanç 0-10 10-20 20-40 40-60 60-70 70-100

Gelir, bir nüfusu uygun bir ekilde farklıdır, var sayılan bir özellikse, pay örneği nüfusta görülen oranda değil iki gelir düzeyinden olan cevaplandırıncı içerir.

#### IV. Uluslararası Pazarlar için Analitik Teknikler

1. *Talep Modeli Analizi* - Endüstriyel büyüme modelleri pazar talebine anlam verirler. Üretim modelleri, genellikle tüketim modellerini açıkça çıkarttıklarından do-

layı, pazar fırsatlarını tayin etmekte yararlıdırlar. Ek olarak, fabrika ürünlerindeki trendler, fabrikasyon üretim sürecine, girdiler için potansiyel pazarlar gösterirler.

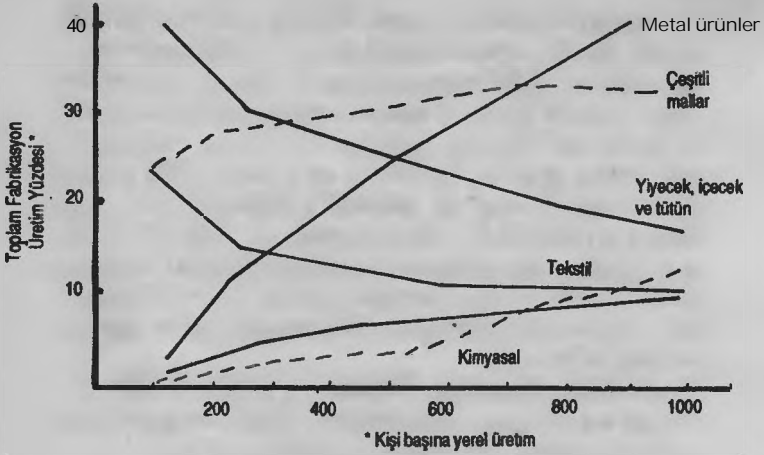
ekil 3, büyük endüstri kategorilerindeki büyüme modellerini açıklar. Bu, ki i ba ina yerli toptancı mallan ana endüstriyel gruplar tarafından sorumlu tutulan toptan fabrikasyon ürünlerinin yüzdesine ba lamaktadır. Ki i ba ina gelirler dü ük oldu u zaman, bir ülkedeki büyümenin erken a amalarında imalat u ihtiyaçlar üzerinde kurulmu tur . Gıda, me rubat, tekstil ve hafif sanayiî. Gelir arttıkça, bu endüstriler nispeten geriler ve a ır sanayinin önemi artar.

2. *Gelir Esnekli i Ölçüleri* - Gelir esnekli i, bir mal veya e ya talebi ile gelirdeki de i iklikler arasındaki ba lantıyı açıklar. u eilde sembolize edilebilir:

$$\frac{\Delta Q_A}{Q_A} \frac{Y}{AY} = A \text{ ürünü için talebin gelir esnekli i.}$$

Esneklik katsayısı l'den küçükse esneklik inelastik ekil alır. Y'de yüzde 10luk bir artı olursa, talep miktarındaki (Q,\) de i me yüzde 20'lik bir artı la sonuçlanıyorsa, o zaman gelir esnekli i katsayısı e olur. Bu ba - lamda A, gelir esnek bir maldır Çünkü katsayısı l'den büyüktür.

Tüketici ve endüstriyel ürünleri kapsayan esneklik gelirleri ara tırmalarında gıda, giyecek gibi ihtiyaçlar inelastik gelir olmaktadır. Yani bu kategorilerdeki ürünlerin masrafları artar, fakat gelirdeki artı tan daha yava bir yüzde oranla artar. Engel kanununun sonuçlanı u gösterir; gelir arttıkça toplam gelirin daha az bir yüzdesi, gıda ve giyecek gibi temel ihtiyaçlara harcanmaktadır. Mobilya, alet-cihazlar ve metaller gibi dayanıklı tüketim mallan için talep elastik gelire yönelir, nispeten gelirdeki artı tan daha hızlı artarak.



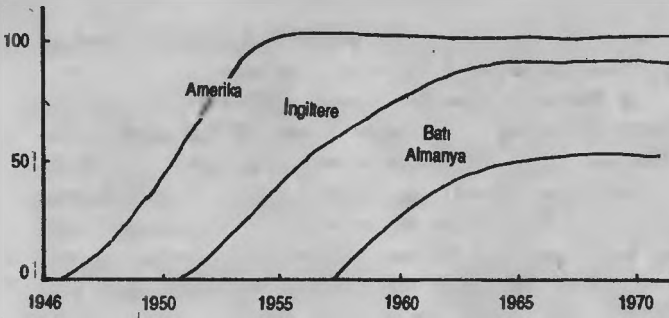
ekil 3:1899-1957 yılları içinde zaman endeksi analizi.

#### V. Bölgesel Lider Talep Analizi (Lead Lags) (Douglas, 1983, s. 43).

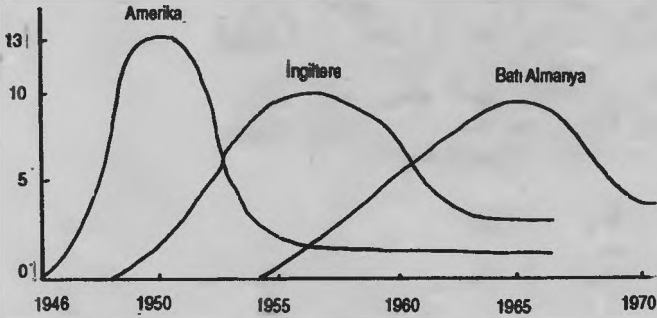
Bölgesel lider talep çözümlemesi, önemsiz bir ülkede ortaya çıkacak talep modellerine bakarak, öncü bir ülkedeki talep modellerini tahmin edebilmemizi sağlar. Lead-lag bağlantısının durumu iki ülkedeki ekonomik, sosyal ve kültürel artların benzer olmasını ve zaman farklılıklarını gerektirir. Yöresel lead-lag'lerin varlığına dair hipotezleri destekleyici deneysel ispatlar vardır. Bunlara iki örnek TV ve otomobildir.

ekil 4 ve 5'te 1946'dan 1970'e kadar olan, Amerika, İngiltere ve Almanya'daki TV'nin dağılımını gösterilmektedir.

İngiltere ve Batı Almanya konusundaki sahiplik ve büyüme verilerini karşılaştırsak, başlangıç anında 6 yıllık Alman taklit gecikmesinin model süresince hemen hemen sabit kaldığı ve Alman satış modellerinin iki katı olduğunu görülmektedir. Bu sabit zaman gecikmesi Almanya'daki gelecekte olan gelişmeleri önceden bildirebilir.



ekil 4: TV da ılım(1946-1970) (oransal da ılım)



ekil 5: TV sahipli inde sendik artı; (1946-1970).

Nasıl? İngiltere'deki yüzdeleri 6 yıl öncesinden alarak bunu ev sayısıyla çarparak elde edebiliriz.

Veri tabanında, İngiltere ve Almanya'daki TV talebini etkileyen pazar güçlerinin benzer, Amerika'da ise farklı oldu u kesindir. İngiltere'yi önceden bilerek, bunun verilerini kullanırız. Bu lead-lag'ın incelemesinin kullanılılı ıdır. Çünkü iki ülke için verilerin zaman serisi lead-lag hipotezinin formülasyonuna izin verecek kadar uzundur.

Zaman dilimi içinde geli en pazarlan kar ıla tırmaya uygun analitik stratejiler lead-lag incelemesidir

1. *Kar ıla tırmalı Tahmin* - Elde edilebilir verilerle pazar büyüklü ünü tahmin etmek oldukça zordur. Veri elde edilemezse, ki bu sıkça hem az geli mi hem de endüstrile mi ülkelerde görülür, o zaman birincil kaynak yaratma tekniklerine ihtiyaç vardır. Bir tahmin tekni i de "kar ıla tırmalı tahminedir. Bu tekni i kullanmanın 2 yolu vardır. Bir yolu, çapraz-kesim kar ıla tırması yapmaktır. Di er yolu ise gerekti i zaman, zaman serisini yemiden almaktır. İlk metod, çapraz-kesim kar ıla tırması, iki ülkedeki belirli mal veya ürün için talep ve faktörün ba lantısı arasındaki benzerli in varoldu u varsayımına dayanır. Bu, en iyi ekilde öyle açıklanabilir:

$X_A$  : X ürünü için A ülkesindeki talep

$Y_a$  : A ülkesindeki X ürünü için taleple  
ba lantılı olan faktör

$X_B$  : X ürünü için B ülkesindeki talep.

$Y_b$  : B ülkesindeki X ürünü için taleple  
ba lantılı olan faktör.

$$\frac{X_A X_B}{Y_a Y_b} = K$$

eklinde yazılabilir. Burada  $X_A$ ,  $Y_A$  ve  $Y_B$  biliniyorsa,

$$X_B = \frac{(X_A)(Y_b)}{Y_a}$$

eklinde çözümlenebilir. (Douglas, Samuel, Warren. 1982. S.S. 26-30).

Temelde bir korelasyon de eri vardır. Bu bir ülkede, hedef pazar olarak saptanan ülkeden elde edilir. Bu tek faktörlü indeksli korelasyon de erini verir ki bu kar ıla -

türmeli tahmindir. Bu çok basit bir inceleme eklidir. Fakat pek çok durumda yararlıdır ve kabaca tahmin yapılabilir (e er, tüketim ve tek korelasyon faktörünün ürün satı ı için potansiyel açıdan benzer pazar elde edilebilir-se). Bazı ara tırmaçılar benzer ürünleri te his etmekte tamamiyle yaratıcı davranırlar. Bir lider Amerikan kimya irketi, Asya'daki kimyasal satı ları önceden bildiren tek güvenilir indeksin sabun tüketimi oldu unu bulmu tur.

Zaman kaydırma tekni i (Displacing time) : Farklı düzeyde olan 2 pazar için veriler elde edilebilirse yararlıdır. Bu yöntem bir varsayım üzerine kurulmu tur. Bu varsayım da iki pazar arasında benzerli in farklı zaman periyodlan içinde varoldu udur. Ba ka bir deyi le, sözkonusu pazarlar, pazar geli mesinin aynı safhalarından geçmektedir. Zaman dilimi 1'deki, A ülkesindeki ürün X için talep, zaman dilimi 2 de, B ülkesindeki, X ürünü için olan talep düzeyi ile aynı durumdadır. Bu, a a ıdaki gibi açıklanabilir\*

$X_{A1}$  : Zaman dilimi 1 süresince, A ülkesinde X ürününe olan talep.

$X_{B2}$  : Zaman dilimi 2 süresince, B ülkesinde X ürününe olan talep.

$Y_{A1}$  = Zaman dilimi 1 süresince, A ülkesinde X ürününe, faktörle ba lantılı olan talep

$Y_{B2}$  : Zaman dilimi 2 süresince, B ülkesinde X ürününe, faktörle ba lantılı olan talep

Bu varsayımlar altında;

$$\frac{X_{A1}}{Y_{A1}} = \frac{X_{B2}}{Y_{B2}}$$

yazılabilir.

Eğer  $X_{A1}$ ,  $Y_{A1}$  ve  $Y_{B2}$  bilmiyorsa,  $X_{B2}$ ,

$$X_{B2} = \frac{(X_{A1})(Y_{B2})}{Y_{A1}}$$

Eğer iki pazar benzer gelişme düzeyindeyse, diplo-  
cing time (zaman kaydırma) yönteminin kullanımı, bir  
tahmine varabilir. Taleple ilgili olarak incelenen faktörle-  
re dayanarak, X ürünü için, 1986'da Mexico City'deki pa-  
zar, 1946'da Amerika'daki aynı ürünle karşılaştırılabilir,  
olduğu varsayılabilir. Bu varsayım geçerli olsaydı, 1946'da  
Amerika'daki ve 1986'da Mexico'daki ve aynı şekilde  
1946'da Amerika'daki gerçek taleple ilgili faktörlerin ve-  
rileri olarak, bilinmeyen X ürününün 1986'da Mexico  
City'deki potansiyel talebi çözülebilirdi. (Green, 1975, s.s.  
34-41).

Karşılaştırma yapılarak tahmin kadar basit olan  
herhangi bir teknik, esaslı sınırlamalara konu olmakta-  
dır. Bu tekniği kullanırken aşağıdaki faktörler unutulma-  
malıdır.

1. Karşılaştırma yapılması planlanan iki ülke, hem  
çapraz eleme hem de zaman kaydırmada gerçekten ben-  
zerler mi? Bu soruyu cevaplandırmak için; Bir tüketim  
maddesi karşılaştırılıyorsa; karşılaştırma, iki ülkedeki kültü-  
rel sistemlerin benzerlik ve farklılıklarını; bir endüstriyel  
madde inceleniyorsa; teknolojik sistemlerin benzerlik ve  
farklılıklarını kavramak zorundadır.

2. Teknik ve sosyal gelişmeler; belli bir ürün veya  
mal talebinin, önceki kalıplarını ve daha gelişmiş ülkeler-  
de ortaya çıkan tüm büyüme kalıplarını atlayacağı bir  
durumda mı sonuçlandı? Örneğin; Avrupa'daki çamaşır  
makinesi satışlarının, Amerika'daki satış kalıbını atladığı  
açıktır. Amerika'daki tüketici önce, elde yıkama yön-  
temlerinden otomatik olmayan makinelere, sonra da (el-  
de edilebilir ve güvenilir olduktan sonra) yarı otomatik ve  
tam otomatik makinelere geçtiler. Oysa ki Avrupa'daki  
birçok tüketici, otomatik olmayan makinelerden yarı oto-

matik makinelere olan tüm ilerlemeyi atlıyor ve elle yıkamadan otomatik aletlere geçmi lerdir. Böylece, otomatik olmayan, yan otomatik ve tam otomatik makinelerin satı büyümesi arasındaki basit kar ıla tırmanın, Amerika ile Avrupa arasında olamayaca ı açıktır. Yine de ara tırmacı, Amerikan pazarındaki otomatik olmayan ve yan otomatik aletlerin biraraya getirilebilece i sonucuna varabilir ve bu büyüme kalıbını, Avrupa'daki potansiyel talebini tahmin ederek kar ıla tırmaya temel olarak kullanabilir.

3. Temel faktörlere dayanan bir ürünün potansiyel talebi ile potansiyel talebin bile imine dayanan gerçek satı ve bir ürünün sunulan artlan arasındaki farklılıklar akılda tutulmalıdır. Eğer elde edilebilirlik, fiyat, kalite ve iki pazardaki ürünle ilgili diğer faktörler arasında farklılıklar varsa, o zaman hedef pazardaki potansiyel talep, bir ürünün gerçek satı na dönü mez. Çünkü sunu artlan kar ıla tınlabılır de ildir.

*2. Kar ıtsal Çözümleme* - Uluslararası pazarlama çözümlemesinde e siz fırsatlardan birisi, pazar potansiyeli ve pazarlama performansım kar ıla tırmalı olarak incelemektir. Uluslararası pazarlamadaki kar ıla tırma üç temel kategoride toplanabilir.

Birincisi, hem irket içinde hem de irketler arası, ulusal kar ıla tırmadır. Bu kar ıla tırmalar yerel pazarlamada birçok incelemenin temelidir. Ayrıca uluslararası pazarlamada tek-ülke durumlarına da uyarlanabilir

kinci ekli, irket içi çapraz-ulusal kar ıla tırmadır. Bu kar ıla tırma, performans ve potansiyelin çapraz-ulusal kar ıla tırmayı haklı çıkarmak için iki ve daha çok ülke arasında yeterince benzerlik olduğu sonucu üzerinde kurulmu tur. Örne in, e er bir X ülkesindeki gelir, endüstrile me a aması ve diğer ilgili faktörler konusundaki genel pazar artlan Y ülkesine benziyorsa, o zaman bu iki ülke arasında ki i ba ına satı ın neden farklılık gösterdiği sorusu anlam kazanır. Bu farklılık için iyi açıklamalar olabilir de olmayabilir de. Kar ıtsal çapraz-ulusal çözümlemesi, sorunlar ve ara tırma alanla-



n öne süren önemli bir çözümsel alettir.

Kar ıtsal çözümlenmenin üçüncü ekli, ulusal-yanulusal pazarlar üzerine kurulmu tur. Tablo 10, ulusal bir pazar olan Fransa ile yanulusal bir pazar olan Califomia arasında 1982 senesinin bir kar ıla tırmasıdır. Bu iki pazar esasında toplam nüfus ve toplam gelir açısından farklıdırlar. Fransa'nın nüfusu çok daha yava büyüdü ü halde, Califomia nüfusunun iki katından fazladır. Fransız toplam milli hasıla (GNP), Califomia'nınkinin iki mislidir. Bu farklılıklar iki pazar arasındaki mikroekonomik boyutlarda varoldu u halde, spesifik ürün anlamında göze çarpan benzerlikler de vardır. Hakikaten, Califomia, mikrodalga finn veya bula ık makinesi gibi birçok üründe Fransa'dan daha büyük bir pazardır. irket yönetim bilgi sistem sayesinde mevcut olan veriler dünya çapında bir temel üzerinde artarak geçerli oldu u için, ulusal sınırları a an bir pazar temeli üzerindeki pazarlama masraflarının geçerlili ini inceleme imkanı gerçekle ebilmektedir. Ondan sonra irketler pazarlama masrafları için nerede en büyük majinal geçerlili e ula abileceklerine karar verebilirler ve ona göre masraflarını ayarlayabilirler.

## VI. Küme (Grup) Çözümlemesi

Grup çözümlemesinin amacı, grup içi benzerliklerde ve gruplar arası farklılıklarda en yüksek hacme çıkan de i kenleri kümelere toplamaktır. Bu amaç uluslararası pazarlama ara tırmasına çok uygundur. Çünkü dünyadaki ulusal pazarlar, benzerliklerden oldu u kadar, bölge içinden ve ekonomik geli menin a amaları veya gelir düzeyleri üzerinden toplanımı farklılıklardan olu mu tur. Grup çözümlemesi için birçok bilgisayar programlar vardır.

1. *Çok Yönlü (Katmerli) Faktör ndeksleri* - Bir katmerli faktör indeksi, potansiyel talebi, dolaylı yolla, ya sezginin ya da istatistiksel analizin önerdi i gibi denetim altında olan ürün için potansiyel talep ile sıkı ba lantılı

olabilen de i kenleri kullanarak ölçer

Toptancı göstergesi olan GNP, net milli gelir veya toplam nüfus indeksi olu tururken yararlıdır, fakat ara tırman, mümkün olan her yerde, ürün talebiyle sıkı ba lantılı olan de i ken faktörlerin kullanımını kısıtlamalıdır. Örne in, küçük elektrikli cihazların potansiyel talebiyle ilgilenen bir ara tırman, ülkeler açısından, çapraz milli analiz ve zaman serisi analizleri temel alınarak, net ki isel gelirin küçük cihazlardaki masrafların en iyi temsilcisi olan ölçek oldu u sonucuna varabilir. E er ara tırmacı her türlü, kahve pi rme cihazlanmn talebini ölçmeyi amaçlıyorsa, o zaman ek olarak gereken gösterge, ülkedeki kahve türü olacaktır.

Normal olarak pazar indeksleri, toplam potansiyeli ölçmek için de il de, yan pazarları sınıflandırmak ya da toplam pazanın potansiyel paylarını her bir yan pazara tahsis etmek için yapılmı tır. Bu türden bir endeks, satı paylarını kurmak ya da satı performansını de erlendirmek için kullanılır. Brezilya'ya ait bir endeks, Sao Paulo eyaletine, ülkenin toplamının yüzde 30'u kadar bir potansiyel tahsis etmektedir. E er irketin ürününün satı yüzde 30'un altına dü erse ve ürün satı üç-faktör indeksi ile ba lantılıysa, o zaman yönetim, o yan pazardaki performansı sorgulamaya hak kazanır. Belli ki, böyle bir alet çok dikkatli kullanılmalıdır. Özgün ara tırma, Sao Paulo'daki satı performansının memnun edici, fakat indeksin, potansiyelin do ru olmayan bir ölçüsü oldu unu gösterebilir.

## VII. RegresyonÇözümlemesi

Regresyon analizi, uluslararası pazarlarda ta ebi önceden söyleyebilmek için güçlü bir alet olabilir. E er ara tırmacı çok yönlü (çe itli) regresyon taktikleri kullanmaya karar veriyorsa, ki bu ba ımlı bir de i keni tahmin etmek için ba ımsız veya önceden haber verici de i kenlerin kullanımındır, o zaman bir prosedürü adım adım izlemek için bugün bilgisayar programın elde edilebilir

Prosedür, kullanan durmaya karar verene kadar ba ımlı de i kende ki uyu mazlıktan sorumlu olan ba ımsız de i keni seçer, sonra geri kalan uyu mazlıktan sorumlu olan de i keni seçer ve böyle devam eder. Ara tır macı bu taktikleri kullanarak, ara tır ılan ba ımlı de i kende ki uyu mazlı ın (de i ikli in) en yüksek oranını açıklayan de i kenleri, bir dizi potansiyel haber verici de i ken arasından seçebilir.

Tablo 11, çe itli malların tüketimini, tek makro ekonomik göstergeye, toplam milli hasıla (ki iba ma) ya ba - layan regresyon sonuçlarını toparlamaktadır  $Y = A + BX$  ekinde basit bir lineer regresyon modeli kullanılmı tır. Y, 1000 nüfus ba ına kullanılan ürünün miktarıdır ve X ki i ba ına GNFdir. Tablo 11'deki düzeltilmemi  $R^2$ den görüldü ü gibi, bu tek makro-ekonomik de i ken, ba ımlı de i kenlerdeki de i menin yüzde 50 sinden yüzde 78'ine kadar açıklar.

Tablo 10'daki sonuçlar öyle yorumlanabilir:

Ki i ba ına GNFde 100 dolarlık bir artı , 1000 nüfus ba ına ortalama olarak 10 otomobillik, 10 buzdolabılık, 9 çama ır makinelik, 7 TVlik ve 27 radyoluk bir artı la sonuçlanır.

Ara tırılmakta olan ba ımlı de i kende ki de i iklik, talep ile ilgili olan de i kenleri ekleyerek azaltılabilir.

TABL010  
TOPLAMI M LL HASILADA, 1000 NÜFUS BA INA KULLANILAN  
ÜRÜN M KTARDIN REGRESYONU

Ürün	Gözlem Sayısı	Regresyon Denklemi	Ayarlanmamı $R^2$
Oto	37	-21,071-.101x	.759
Radyo seti	42	8,325 .275x	.784
Televizyon seti	81	-16.501-.074x	.503
Buzdolabı	24	-21.330-.102x	.743
Bula ık makinesi	22	-15,623-.094x	.736

Kaynak: Moyer 986, §15).

örne in, otomobil konusunda veriler, gelire ek olarak, otomobilin satı nı etkileyebilecek ilgili faktörlerden elde edilebilir. unlar gibi; mevcut yol sistemi, otomobil fiyatları, toplu ta ımacılık mevcudu, bir otomobilin bakımının ve kullanımının masrafı. Eklenmi bu de i kenlerle, adım adım ilerleme analizi izlemek mümkündür ve istatistiksel anlamda kabul edilebilir bir düzeye uygun olan otomobil satı ndaki de i kenli in en yüksek miktarını açıklayan de i kenler kombinasyonu elde edilebilir, örne in, New York'taki otomobil talebi gelir de i keninden çok daha az etkilenmektedir; çünkü yüksek sigorta fiyatları, arz kısıtı, yüksek park ücretleri ve geni toplu ta ımacılık sisteminin varlı ı gibi otomobil satı ı üzerinde olumsuz etkiler yapan etmenler vardır.

Birçok ürün basit tek de i kenli regresyon analizine elveri li de ildir. Örne in, Moyer, çimento tüketiminin ki i ba ına regresyonunu, ki i ba ına toplam hazır (net) ürüne uygun bulmamı tır. Bununla beraber birçok ürünün tüketimi, ara tırlmakta olan pazanın ki i ba ına dü en geliri bilinerek, oldukça do ru olarak tahmin edilebilmektedir.

Talebi tahmin etmek amacıyla regresyonu kullanmak için, ara tırmacının önce, ba ımlı de i kende ki de i iklimi açıklaması beklenen önce de i kenleri (predictor) de i kenlerini kullanan regresyonları hesaplaması gerekir. Açıklanmamı de i kenlik oldukça dü ükse, ara tırmacı, talep verilerinin mevcut olmadığı ülkelerdeki geçerli talebi tahmin etmek için bu hesaplamaların sonuçlarını kullanabilir. Talebin tahminini yapabilmek, öncü veya ba ımsız de i kenlerdeki verilerin eldesini gerektirir. Diyelim ki, sahiplik verilerinin elde edilemedi i X ülkesinin buzdolaplarının sahipli ini tahmin etmek istiyoruz. 24 ülkenin regresyon analizi sayesinde  $Y = -21.330 - .102 X$ ,  $R^2 = .743$  denklemi vardır ki bu, .01 düzeyinde istatistiksel anlam ta ır. Bu düzeyde Y, 1000 nüfus ba ına kullanılan buzdolaplarına e ittir. Ve x, ki i ba ına GNP' 1000 \$'dır. Bu denklemi kullanarak, kullanılmakta olan buzdolaplarının sayısını, 1000 nüfus ba ına 80.67 olarak he-

saplıyoruz. E er ÷lke x'deki ki i ba ına GNP'nin büyümesini bekliyorsak, mesela 5 sene içinde 1300 \$ ve e er regresyon denklemimiz (aynı denklemi kullanarak) bu gelir alanında geçerliyse, o zaman 5 sene içinde ÷lke x'deki buzdolaplarının sayısı 1000 nüfus ba ına kabaca 111 olacaktır.

## E K T A B L O L A R

TABLO11		
GLOBAL B LG ELDE ETMEDE NCELEME YOLLARININ GÖRECEL ÖNEM		
Gözetim		73
Gözlem	13	
Uyan	<u>60</u>	
Ara tırma		<u>27</u>
Soru turma	23	
nceleme	<u>4</u>	—
Toplam		100

TABLO12		
B LG KAYNAKLARI (YÜZDELERLE)		
<i>Kaynakların Yeri</i>	<i>Kaynakların Türü</i>	
Organizasyon içinden 34	nsan	67
Organizasyon dışından 66	Belgelere dayalı	27
	Fiziksel olular	6

TABLO13  
KİŞİSEL VE KİŞİSEL OLMAYAN İNSAN KAYNAKLARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI (%)

<i>Kaynak li kileri</i>	<i>çşel Kaytak</i>	<i>Dı sal Kaynak</i>	<i>TOm insan Kaynaklar</i>
Ki işel kaynak	97	80	86
Ki işel olmayan kaynak	3	20	14
Toplam	100	100	100
	A=33	N=60	N=93

TABLO14  
GLOBAL PAZARLAMA B LG S ALGILAMA VE ARAÇ

<i>Algılama</i>	<i>Araç/Teknoloji</i>
Duyulanma (Be duyu)	Elektronik
Görme	Telefon
Okuma teksti	Teleks
Gözlem tasviri	Faks
Do rudan görme	Elektronik posta
	Televizyon
i itme	Radyo
Koklama	Telgraf
Tatma	
Dokunma	Yazım
	Mektuplar
Önsezi (Altına duyu)	Raporlar/Notlar
	Dergiler
	Gazeteler
	Kitaplar
	Ta ıma
	Kara
	Deniz
	Hava

TABLO15  
TÜKETİCİ YA KATEGORİLERİNİN İNCELENMESİ, ANA PAZARLAR

Meksika	Venezuela	AjartSn	Almanya	İspanya	İtalya
14-18	1014	14-18	14-19	15-24	13-20
19-25	15-24	19-24	20-29	25-34	21-25
26-35	25-34	25-34	30-39	35-44	26-35
36-45	35-44	35-44	40-49	45-54	36-45
46-	45-	45-65	50-	55-65	4660

Kaynak: PepsiCo International

TABLO16  
ULUSAL İNCELEME KARŞILAŞTIRMASI, 1982

	Fransa	California
GNP	569 milyar S	333.7 milyar \$ 1983 fiyatıyla
Kişi başına GNP	10,552\$	12,617\$
Reel GDP büyümesi (1980-82)	0.5	
Demografik veriler		
Nüfus	54085000	24698000
Nüfus büyümesi (1976-82)	%4	% 8.3 (1980-84)
Nüfus yoğunluğu	99,4/Km <sup>2</sup>	164 mi <sup>2</sup> başına
Kente ait/Köy/dağlık	78/22	81.3/8.7
Başkent/Nüfus	Paris/223ro:3	Los Angeles/2812000
statistiksel Seçim		
Yol mesafesi	802.407 Km <sup>2</sup>	174.000 mil
Toplam alan	543.965 Km <sup>2</sup>	411.049 Km
Yolcu arabaları toplamı	20.300.000	14.730.000
Telefon (100 kişi başına)	45.9	86.99
Gazete	106 günlük	118 günlük

Kaynak: European Marketing Data and Statistics, 1984

TABL017  
TALEBİN ÜÇ KATEGORİSİ

	Varolan Talep	Gizli Talep	Bakılmayan Talep
Tanım	Mü teri ihtiyaçları mevcut (varolan) ürünler ve arz edenler tarafından kar ilanıyor.	Mü teri ihtiyaçları mevcut ürünler ve arz edenler tarafından kar ilanmıyor	u an için mü teri ihtiyacı yoktur, ancak şimdi e ilir devam etti i takdirde gelecekte olacaktır.
Özellikler	Talep kesin olarak tahmin edilebilir yada ölçülebilir.	Talep kesin olarak tanımlanamaz ya da ölçülemez. İhtiyacı kar ilanlamayı pazarlama karması kombinasyonunun sunulup sunulmada belirleyecektir. örnekler 1947'de Polaroid tarafından tespit edilen anlık foto rafları, 1976'daki kişisel bilgisayarların pazarları ya da USSR'deki "fast food" haklarını içerir.	E er e ilim devam ederse gizli bir pazar olacaktır. Mevcut bir pazar yoktur ve malın sunulup sunulmayacağı nı yanıtlayamayacaktır.



# BE NC BÖLÜM

## KAYNAK KARARLARI VE GLOBAL ÜRETİM STRATEJİLERİ

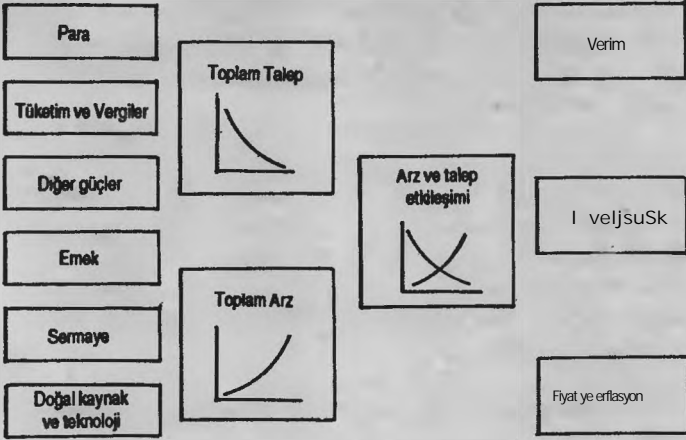
### I. Giriş

Bir global işletme stratejisinin 4 unsuru vardır: Pazarlama, araştırma ve geliştirme, mühendislik ve planlama, ve kaynak. Bu bölümde, pazarlama planında saptanan talep tatminini sağlayacak ürünün yapılması, veya satın alınması kararı, ve daha sonra da bu ürünün nerede yapılacağı veya nereden alınacağı kararlarını incelemektedir.

### II. Pazarlama Düzenlemesi

Pazarlama, ekonomilerde uygulandıktan sonra bu yana, ekonomistlerin görüşü açısından pazarlamayı tüm dünyaya anlatmada çok yararlı olmuştur. (Ekil 6) Makroekonomistler çıktı, çalışan işçi düzeyi, fiyatlar ve enflasyon gibi bazı bağımsız ayrıntılı olarak toplam arzı saptamak suretiyle bulunan toplam arz ve talebi kabul ederler. Pazarlama ve ekonomi dünyası arasındaki ilişki doğrudur: Toplam talep bütün tüketici ve pazarın, pazarlamacılar tarafından saptanan kısmi taleplerinin toplamıdır.

Pazarlamanın yeni kavramı, odak noktasını üründen tüketiciye doğru değiştirmiştir. Bu değişiklik, bazı pazarlamacıların tüketicide odaklanmanın bazı sağlayabileceğine inanmalarına yol açtı ve bu düğüncede hareket ettiler. Tüketici üzerinde odaklanmak, duyarlılık ve ustalıkla yapıldığı takdirde, rekabet avantajı yaratan bir iş planı tarafından tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Kaynak kararları bir iş planının kritik elemanıdır. Örneğin, Honda, Japon tüke-



ekil 6: Makroekonolr - Paul A. Samuelson'a göre dünya.

Kaynânı TheEconomisi, Mart 14,1987

ticisine her yıl 1.000.000 araba sunmak üzere bir plan yapabilir. Döviz kuru de i ti i takdirde Honda, Japon pazarında mümkün olan en büyük rekabet avantajına erişmek için, belirli modellerin kaynağını Japonya'dan ABD'ye de i tirebilir.

Modem pazarlama görüünde ürün, fiyat ve dağıtım, rekabet gücü aynı zamanda pazar payını belirleyen pazarlama denkleminde yaamsal elemanlardır. Pazarlamanın başarıları 4 ö esidir. Bunlar:

1. İhtiyaçlar
2. Ürün, fiyat, yer (dağıtım kanalları)
3. Değer
4. Haberleşme

Hangi ürünlerin tüketici ihtiyaçlarını tatmin edeceğini, tüketici ihtiyaçları ve haberleşmede odaklanarak saptayabiliriz. Her ikisi de başarı için kritik derecede önemli ve gereklidir. Başarıda rol oynayan önemli ve gerekli olan diğer öğeler ise ürün, fiyat, dağıtım kanalları ve değerdir. Bir şirketin başarısı, rakiplerinin tüketiciye verdiklerinin

den daha büyük de er vermesine dayandır. Bu da tüketicilerin istedi i ve de er verdi i bir ürün ile firmaya rekabet gücü verecek bir kaynak ve üretim stratejisi gerektirir. (Ayn - üstünlük stratejisi)

*1. Kaynak Tehditi* - Kaynak tedariki, tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak de eri maddeselle tirmektir. Bu, ürünün satın alınacağı, yoksa üretilece i mi ve sonra da nerede üretilece i ve nereden satın alınacağı konusunda bir karar almayı gerektirir. Bu karara varmada amaç, hem tüketici yararını, hem de şirket kârlarını maksimize eden de erin bir maliyet kombinasyonu üstünlü üne eri mek olmalıdır.

De er;

Tüketici de eri u formül ile tanımlanır: (Purter, 1985, s.17)

$$V = \frac{Q+E}{P}$$

V= Tüketici de eri

Q= Tüketicinin algıladığı ürün kalitesi

F= Tüketicinin de erlendirdi i ürün özellikleri

P= Ürünün tüketiciye göre fiyatı

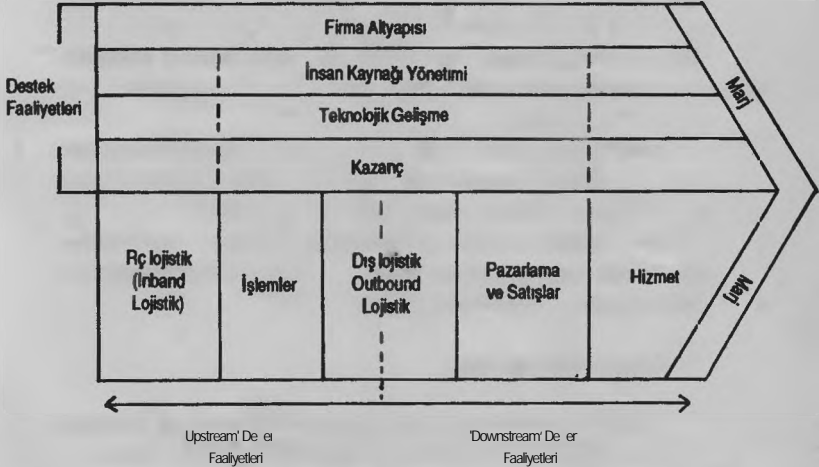
Kalite ve özellik faktörlerindeki bir artı , de eri arttıracaktır. Benzer ekilde, paydadaki fiyat faktörünün azalması da de eri arttıracaktır. Bu, kaynak karan parametrelerini tanımlayan formüldür. E er tüketiciler milliyetçi iseler, yerli malı ürünün niteli ine de er verebilirler. Böyle bir durumda, bu tercih yukardaki denklemde de eri belirlemede ölçülmelidir. Yabancı firmaların, Amerika pazarında yerle melerinde böyle büyük başarıya sahip olmalarının bir nedeni, birçok ülkeden gelen rakiplerin, kendi ülke ürünlerinin yüksek kaliteli oldu una dair Amerikan tüketicisini ikna etmeleridir. Birçok ürün için "Made in USA" markası negatif iken, "Made in Japon" veya "Made in Germany" markası pozitifdir. Chrysler te eb-

büslerinin tümünün kendi üretim hatlarında Amerikan bayrağı dalgalandırmaları, Amerikan tüketicisini Hyundai galerilerindeki fırtınadan kurtaramadı. Gerçekten de, Hyundai, kalitenin Japonya ile bir algılanmasından dolayı çok şey kazanmıştır.

### HI. Değer Silsilesi

Şekil 7 değer silsilesinin bir diyagramıdır. Bir değer silsilesi bir işin temsildir. Tepedekiler destek faaliyetleridir. Alttakiler ise değer faaliyetleri. (Downstream: Geri akı) faaliyetler tüketiciye daha yakındır. Ve bağımlı pazarlama ve servistir. (Upstream: İleri akı) faaliyetler, hammaddenin çıkarılması veya gıda ve elyaf üretimi ile bağlar ve ara tırma-geliştirme, mühendislik, imalat ve teslimatı kapsayan işlemlerle devam eder. Her firma değer silsilesinde yer alır. Entegre bir firma geniş ölçüde faaliyetleri ve destek servisleri kapsar. Bir örnek, Henry Ford'un otomobil işinde "ileri akı" faaliyetlerinde tamamen bütünleşme kararıydı.

Kaynak olarak, bir şirketin değer silsilesinde nerede



Şekil 7: Değer zinciri.

ve nasıl yeralaca ı hakkında gerçek bir karardır. Birinci karar ürünün yapılaca ı mı yoksa satın'alınaca ı mı ve kincisi de nerede yapılaca ı ve satın alınaca ıdır. ekil 7'de ortaya kondu u gibi, bütün de er silsilesi faaliyetlerinin ve firmanın asıl amacı tüketici için de er yaratmaktır. Yaratılan de erin bir ölçütü, firmanın ho landı ı majdır. (Marj bütün de er silsilesi maliyetleri ve tüketici fiyatı arasındaki farktır.) Daha büyük de er, daha büyük potansiyel fark görülecektir.

#### IV. Kaynak ve Ticari Dönem

Ürünün ticari dönemi ile üretim, tüketim, ticaret ve ürün hayat devri arasında olumlu bir ili ki vardır. Kısaca bu model, dünya üzerindeki geli mi ülkelerin, geli me mi ülkelere, dü ük ücret ve di er faktörlerin fiyatlarına sahip, yerle mi teknolojiye sahip ömrünü doldurmu ürünlerin tekrar yerle imini gösterir.

Çok geni sayıda ürün, Amerika'da ticari devrini doldurdu. Siyah beyaz televizyon, AM ve FM radyo, tekstil, eli i ayakkabı, motorsiklet, oto parçaları, ses ve video player gibi ev e lence ürünleri ve özellikle çelik bugün tamamıyla Amerika dı ında üretilen ürünlere örneklerdir. 1987'de bir hesaba göre tarihte ilk defa, bile im maddesi ve parçayı içeren otomobil ithalatı, Amerikan pazannın yüzde 50'sini geçti.

Amerikan imalatının, 1980 Japon okuna kar ı yeterli ve iyi kalite ile cevap vermesi ve Amerikan dolannın ayarlanması durumunda, Amerika ile di er ülkeler arasındaki ticaret dengesi de i ecektir. Bir kere daha, Amerikan imalatçısı, e er bu durumu seçerse, dünya pazannında yan acak duruma gelecektir.

#### V. Kaynak Kriterleri

Açıkça, belirli kurallar yoktur. Gerçekten, kaynak karan, en önemli sorunlardan biridir ve önemli kararlarla global firma tarafından kar ı kar ıya getirilir. A a ı-

daki faktörler kaynak kararları hesaplanmasında ele alınmalıdır.

Kaynak Karar Faktörleri:

1. Faktör maliyetleri
2. Lojistik: Sipariyi tamamlamada gerekli zaman, güvenlik ve emniyet, ve taşıma
3. Ülke altyapı maliyeti
4. Politik risk
5. Pazara girişi (ticarete tarife ve tarifedışı engeller)
6. Döviz kur, geçerlilik ve konvertibilite

## VL Faktör Maliyetleri

Faktör maliyetleri, toprak, emek ve sermaye maliyetleridir. Emek, her seviyedeki çalışanların maliyetlerini kapsar. Malat ve üretim, uzmanlık ve teknik, ve yönetim. Temel imalat direkt işçilik giderleri, bugün, tipik bir azgelişmiş ülkede saatte 0,50 \$ ile gelişmiş ülkede 6-12 \$ arasında değişir. Amerika'da belirli endüstrilerde, imalat direkt işçilik maliyetleri, saat ücretine eşit olabilen kâr hariç saatte 20 \$'ı geçmektedir.

İşçilik maliyetleri, yalnızca imalat direkt işçilik maliyetleri değildir, yönetimdeki emek de kapsar. Yönetim maliyetindeki farklılıklar çok kez işçilikten daha büyüktür. Bu, Amerikan otomobil endüstrisi için kesinlikle doğrudur. Amerikan otomobilleri Japon emsallerinin kabaca 2 katı ücret alırken, Amerikan yönetiminde, özellikle yönetim hiyerarşisinin en tepesinde olanlar, Japon emsallerine karşı 10 kat daha fazla ortalama ücret seviyesi ile kendilerini ödüllendirirler.

Diğer üretim faktörleri toprak, hammadde ve sermayedir. Bu faktörlerin maliyetleri onların işe yararlılık ve bolluk ile kisine bağlıdır. Çok kez faktör maliyetlerindeki farklar birbirini denkleştirecektir, böylece şirketler dengesinde, rekabet alanında bir seviye olacaktır. Amerika'nın zengin toprağı, Japonya'nın da zengin sermayesi olduğu gibi. Bu avantajlar birbirleriyle kısmi den-

geyi sa larlar. Durum böyle olunca kritik faktör, yönetim, uzmanlık ve grup çalışması olmaktadır.

Geli mi bilgisayar ve laser-optik makina hareket kontrollerinin uygulanması, imalatta emek-kapital oranını kapital lehine de i tirdi. Bir irketin kaynak strateji formülasyonunda kabul edilmesi gereken daha önemli bir akım da, direkt imalat i çilik öneminin, toplam üretim maliyetinin bir oram kadar azalmasıdır. Bugün Amerika'da, mavı yakalı emek maliyetinin ortalama yüzdesi 20 Yden daha azdır. Daha geli mi global irketler, imalat için ucuz i çili e sahip yerleri takip ederler. malatta, ücret oranlarındaki büyük farklılıklar, imalat faaliyetinin yeri konusunda zorlayıcı de ildir, çünkü mavi yakalı emek, toplam maliyetin çok küçük bir kısmı olabilir ve bu durumda uzak bir yerde, yerle mi imalat faaliyetlerinin parçası olan maliyetlere ve risklere tutulma zahmetine de meyebilir.

## VII. Ula ım Maliyetleri

Genelde, uzaklık daha büyük gecikme zamanı ve ula tırma maliyeti anlamına gelir. Yine de, zengin do al kaynaklar yanına kurulan bir fabrika, di er fabrikalardan daha az bir ula tırma maliyeti ile tüketiciye arzda bulunabilir.

Yeni teknolojiler ve düzenler, ula tırma maliyeti faktörünü sürekli olarak etkilemektedir. Bu yüzden, planlı bir yöntemden önce ula tırma maliyetinde bilgi edinmek önemlidir. Örne in uydu ile bilgi transfer maliyeti azalmakta, bu yüzden hareketli bilgi maliyetinde uzaklık önemli bir faktör olmamaktadır. Di er yandan, Kore'den Amerika'ya, hareketli çelik kapların maliyeti, Kore'deki fabrika fiyatının kabaca üçte ikisi kadardır. Bu maliyet her ülkede yerel satıcılara önemli bir avantaj sa lar. (Purter, 1986, s. 12)

## VIII. Ülke Altyapısı

Bir imalat çalıması için çekici bir çevre bulmak için, bir ülkenin imalat i lemini destekleyecek yeterli geli meye sahip altyapısı olması önemlidir. Gerekli altyapı ırketten ırkete farklı olmakla beraber genelde, bir ülke, i in yapılabilece i ve ürünün tüketiciye sevkedilece i fiziksel güvenli bir çevre kadar, gerekli materyal ve parçaların yurtdı mdan satın alınması için yabancı sermayeye güvenilir bir giri sunmalıdır.

Bir ülke ucuz eme e sahip olabilir, fakat bir imalat faaliyetini desteklemek için gerekli destekleyici hizmet ve altyapıya sahip mi?

Bunlar; güç, ula tırma, haberle me, hizmet ve parça arzı, ucuz emek, devlet düzeni ve etkili bir yönetimi kapsar. Birçok ülke bu durumları sunar: Örne in, Hong Kong, Tayvan ve Singapur. Bazıları da bunu yapmaz. Lübnan, Uganda ve El Salvador gibi.

## IX. Politik Risk

Bir ırketin verimli ve kârlı çalı ma yetene ine ters etki yapabilecek hükümet politikasında bir de i ikli in nrski, yatırımı caydırıcı bir etki yaratır. Daha dü ük bir politik risk ile yatırımcının bir ülke pazarından kaçması olasılı ı daha az olacaktır. Politik risk belirlemek i i, bir ülkenin ekonomik geli me sahnesine ters orantılıdır. Ba ka bir deyi le, azgeli mi bir ülkede, di er bütün eyler e it olsa bile, politik riski tahmin etmek daha zordur.

## X. Pazara Giri

Üretim olanaklarında bulunmanın anahtar faktörü pazara giri tir. E er bir ülke veya bölge, ödemeler dengesi veya ba ka bir neden için pazara girmeye karar verirse, kendi ülkesindeki bir üretim olana ı, pazara giri engelini a manın bir yoludur. Japon otomobil ırketleri, pazara giri konusundaki kaygılarından dolayı, Amerika'da



yatırım yapmaktalar. Amerikan üretimi ile tarife, tarife dışı veya başka bir engel tehdidine maruz kalmayan arz için kaynağa sahip olmaktalar. 1950 ve 60'lar arda Amerikan şirketleri, kendi fabrikalarından ihraç arzı ile konulan pazara girişin devamını sağlamak için yurtdışında üretim kapasitesi yarattılar.

Amerikan vergi kanunları, Karaiplerde imalat yerleri kurmaları için şirketlere teşvikler sağladı, çünkü Karaipler fabrikalarındaki üretim, güvenlik bolumlarına bağlı olan askeri silah pazarını da içeren Amerikan pazarına tamamen girmiştir.

## XI. Döviz

İmalat faaliyet yeri kararında, ülke kaynağı tarafından arzedilen ürün maliyeti, kısmen, ülkede geçerli olan döviz kuru tarafından belirlenecektir. Bugün döviz kurları o kadar değişken ki, birçok şirket yer deşirmesinde tedbirli davranmaktadır. Zaman içinde, üretim için çekici olan bir yer, döviz kurundaki dalgalanmalar nedeniyle daha az çekici hale gelebilmektedir. Örneğin 1985 ve 87 arası Amerikan dolarının değeri Japon yeni karşısında yaklaşık yüzde 50 gerilemiştir. Tabii ki, aynı dönemde bu ayarlama ile yeni yaklaşık yüzde 50 deşerlendi. Kaynak alternatiflerinin esnek olması ile şirketler, olağanüstü döviz kuru dalgalanmalarına daha iyi adapte olabilmektedir.

## XII. Kaynak Stratejisi Alternatifleri

I. *Uluslararası-Uluslararası* kaynak, bütün dünyadaki tüketicilere ürün sunabilecek kendi ülke imalat yeteneğine veya hizmet grubuna bel bağlar. Bu strateji, organizasyondaki imalatta beceri ve yetenek transferinde talebin yer almasından bu yana en iyi stratejidir. Yerli kaynak ile, bir şirket, tanınan hedef pazarlar, öncelikli pazar ve gelişen ülke pazarlama planlarının pazarlara meydan okumasında konsantre olabilirler.

Yerli kayna a kar ı tartı malar iki tür lü dür. Birinci- si bunun çok pahalı oldu u ve kincisi, hedef pazarın spe- sifik ihtiyaç ve durumlarına adapte olabilecek bir ürün vermeyece idir. Bu tartı maların ikisi de Amerika için geçerlidir ve de ersizdirler. Maliyet ak ında, Amerikan emek maliyetleri, dünyanın ba ka herhangi bir yerinde- kilerden daha anlamlı ekilde daha yüksek olmu tur. Dünyanın di er geli mi ölkelerindeki, doların devalüas- yonu ile kombine olan reel gelirdeki artı , artık dünyada- kı er) yüksek emek maliyetine sahip Amerika'da bir çevre yarattı

Bir ö lke, di er potansiyel üretim yerlerinden daha yüksek maliyetlere sahip olsa bile, emek maliyetleri kap- samlı üretim maliyet e itli inde tek elemandır ve birçok ürün ve sanayi için direkt i çilik, toplam maliyetin bir yüzdesi kadar gerilemektedir. Kapsamlı maliyetleri ve azalan direkt i çilik maliyetleri trendini gözönüne almak, kendi ö lkesinde kusursuz imalatta (artan kalite ve aza- lan maliyet olanak tanımlanan) konsantre olmak anlamı- na gelebilir.

2. *Çokulusluluk* - Uluslararası kaynak stratejisi, kendi ö lkesinde, üretime konsantre olur ve pazann ola- nakları üzerinde odakla ır. Oysa çokuluslu kaynak stra- tejisi üretimini i lem yaptı ı her ö lkede yerle tirir. Bu stratejinin birçok avantajı vardır. Birincisi, üretimin ö l- kede yapılmasından dolayı, giri engellerinin a ılmasıdır. Birçok ö lkede giri engelleri, ö lkeye ba ka kaynak giri - lerini ö nler. kincisi, üretim için yerel faktörlerin avanta- jına sahiptir ve ürünün arz hattı kısadır. Üçüncüsü, tüke- ticiye daha yakın yerle im ile üretim, ö lke tüketicisinin ihtiyaç ve isteklerine yanıt verecektir.

3. *Global* - Uluslararası strateji, kendi ö lkesinin kaynak alternatiflerini sınırlar. Çokuluslu kaynak strate- jisi, faaliyette bulunulan her ö lkede üretimde bulunur. Global kaynak yakla ımı, uluslararası ve çokuluslu yak- la ımların avantaj ve dezavantajları arasında bir denge ara tırır. Aynı zamanda u görü ü de kabul eder: Döviz kurları ve pazara giri durumları de i ti inde, esnek

olan irket, de i en ko ullara adaptasyonda en uygun olanıdır.

Global yakla ım, kalite maksimizasyonu, i e yararlılık (geçerlilik) ve maliyet minimizasyonu yolunda üretim faaliyetinde yer alır. Global üretim stratejisi ile çalı an irketlere bir örnek IBM'dir. IBM üretim planı, ülkeye ve her ülkedeki pazar ihtiyaçlarını kar ılayabilecek bölgesel üretime dayanır. IBM'in üretim bölümü, üretimde uzmanla madan do an kâr dengesini ara tırır. IBM'm stratejisi, ülkenin ekonomik hayatında tam katılımın önemini ve ülkelerin yerel üretimde ve ara tırma-geli tirmesinde yer almasının de erini de kabul eder. Bu, aynı zamanda IBM'in global bazda yetenek ara tırmasına girdi ini de gösterir. Süper iletken metaryellerde ba arılı bululardan biri IBM'in Zürih laboratuvarında bulundu. Japonya'da IBM'in 18.000 çalı anı ve 6 milyar \$ yıllık satı ları vardır ve birçok mühendis Japon irketlerinden bu irkete girmek için rekabet etmekte.

## Xm. Özet

Kaynak, pazarlama planında hedeflenen tüketiciye arz için üretimin ne oldu u, nerede ve nasıl yapılacağıdır. Bir global pazarlama planı, en dü ük fiyatta en yüksek kalite ile tüketicilere arzda bulunulacak bir global kaynak planını gerektirir. Kalite ve maliyeti belirleyen faktörler, faktör maliyetleri, lojistik, ülke altyapısı, politik risk, pazar grfi i ve döviz kurunu içerir.

. Birçok ürün için bir maliyet elemanı olarak, direkt i çili in azalma oram, kaynak kararındaki ücret oranının öneminin dü ü ü kadardır. Açıkça, kaynak kararları için basit bir formül yoktur. Bir global kaynak yakla ımı, uzun bir süre üzerinden, irketin yönetme yetene ine ve tüketicilere de er vermesine etki eden bütün de i kenleri hesaba alır. Yabancı döviz kurları, dalgalanmalar gibi birçok de i kenden dolayı, birçok irket, durum de i iklikleri altında, irketin tüketici ihtiyaçlarını kar ılamasına olanak verecek kaynak planları tasarlarlar.

## ALTINCI BÖLÜM PAZARA GİRİŞ VE KONUMLANDIRMA ÇİN STRATEJİ ALTERNATİFLERİ

Her firma ya amının her noktasında çok geniş itte alternatif stratejilerle karşılaşır. Birçok durumda, şirketler kendilerine sunulan alternatif stratejileri de erlendirmeyi beceremezler ve bu nedenle sadece tek bir strateji kullanırlar. Aynı zamanda şirketler rakiplerine sunulan alternatif stratejileri hesaba katmayıp hataya düşerler ve kendilerini korkulan Titanic Sendromuna savunmasız bırakırlar, ve çatırtı sesi ikaz olmadan geceleyin gelir ve gemiyi batırır.

### I. Uluslararası Pazara Giriş, Yayılma ve Konumlandırma

Uluslararası olmaya veya dünya pazarında payını arttırmaya karar veren firma başlıca üç sorunla karşılaşır:

*Pazarlama* Hangi pazarların hangi bölümünü hedefliyeceğiz? Hangi ülkeler ve hedef ülkelerde hangi dilimler? Nasıl yöneteceğiz ve pazarlama çabasını nasıl tamamlayacağız? Hedef pazarda direkt pazarlama operasyonlarımız mı, acentaları mı, ya da ünümüzü mü yerleştireceğiz? Eğer acentaları kullanırsak, onlara ne kadar destek vereceğiz ve onlarla nasıl haberleşeceğiz? Pazarda etkili tanıtım yapmak için acentanın ihtiyaç duyacağı bütün bilgileri gönderdiğimizden nasıl emin olacağız?

*Kaynak* : Müteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünü nerede yapacağız ve nasıl sağlayacağız? Üretecekmiz, alacak mıyız? Nerede ve kimden alacağız?

*Yatırım ve Kontrol* : Mahalli, bölgesel veya global bir ortakla mı birleşeceğiz veya ortaksız direkt olarak mı

i letece iz? E er karar direkt olarak i letmekse, bunu irket edinmeyle mi yoksa direkt mi çalı tıraca ız?

De erler zinciri (Tablo I) pazarlama tasla ma de i- nir. Giri ve yâylma için strateji alternatifleri, toplanmı gerekli de erler zinciri uygulamalarını sa lamalıdır. En basit çözüm de erler zincirinin yurtiçinde oldu u gibi dı- arıda da uygulanmasıdır fakat organizasyon belki gerek- li ustalı a ve hedef pazarlardaki bütün de erler zinciri uygulamalarını idare etmek için tecrübeye ihtiyaç duya- bilir, ve bu eksikli ini kapıyamaz.

## II. Pazarlama

Global strateji pazarlamayla ba lamalıdır. Hangi pa- zarların hangi bölümlerini hedefliyece iz? Hacim, pazar payı, satı lar ve kazançlar için ne hedefler kuraca ız? Pa- zarlama gücünü nasıl yerine getirece iz?

*Kaynak:* hracat, yabancı hedef pazar açısından ürün elde etmek için en iyi bilinen yöntemdir. Pazarın gerçek ihtiyaç ve isteklerini ö renmeden önce bir mahalli imalat operasyonu kurmak ço u kez erken ve makul de- ildir. Ürünleri ihraç etmek ço u kez, en dü ük maliyeti sa lar, ülke pazarındaki alıcıları elde etme metodunun en dü ük risklisidir.

---

TABL018

DE ERLER Z NC R - DETAYLI PAZARLAMA FONKS YONU

---

Satınalma

R 8 D (Ara tırma, gell tirme)

Montaj ve Üretim

Pazarlama

Hedef Pazar Seçimi

Ürün Politikası ve Stratejisi

Fiyatlandırma Politikası ve Stratejisi

Da ıtım Politikası ve Stratejisi

Haberle me Politikası ve Stratejisi

---

Gerçek temel kaynak sorunu: Hedef pazardaki abaları hangi kaynaktan sağlayacağız?

Bu soruya cevap üç kategoriye ayrılan faktörlerde yatmaktadır: Maliyet, kalite ve risk. En iyi üretilmiş ürünlerin bugün emek maliyeti, toplam maliyetin yüzde 15'den azdır. Fabrikayı yerle tirmek için sadece ucuz emek esas değildir. Ucuz emek kullanmanın avantajları gelişmiş ülkelerden üretim yerine kritik ürünlerin taşıma maliyetleri ve bitmiş ürünlerin pazara taşıma maliyetini telafi eder.

Talep ve arz kanunu emek fiyatını yükselttiğinden bugünün ucuz emek daha pahalı olabilir. Singapur'daki ücretler, örneğin 1973 ve 1983 arasında saat başı 0.25 dolardan 1.25 dolara yükselmiştir. Malların fiyat seviyelerinin dramatik yükselişi ve dövizler, bugün dünya ekonomisinin başlıca özellikleridir. Eğer dolar, yen veya mark ciddi olarak artırdıysa, başlıca yerlerde üretim yeri olan bir şirket, alternatif yerlere taşınmakla, bu yerlerin avantajına sahiptir.

Volkswagen, ihracat pazarını kazanmak için Brezilya ve Meksika'da üretim kapasitesi kurarak bu yolu izlemiştir. Gerçekten 1970'li yılların başlarında Volkswagen, Volkswagen motorlarını Almanya'da, vücudunu Brezilya ve Meksika'da, ve yeni küçük bir arabayı da Almanya'da yapmayı planlamıştır.

*1. Yatırım ve Kontrol* - Üçüncü sorun yatırım ve kontroldür. Kendimizi kontrol mu etmek istiyoruz, ya da ortaklarla mı birleşmek istiyoruz, ya da karlı amaçları güdecekmiz? Bu sorulara cevaplar bizim durumumuzu, risk tercihlerimize, hedef pazarlardaki amacımıza, başarıma kabiliyetimizin tahminine bağlıdır. Pazarlama bilgi ve deneyimlerimizdeki eksikliklerimizi tamamlamak için ortaklara ihtiyacımız var mı? Ortaklar pazarlara giriş için bir gereksinim midir? Hindistan ve Meksika'da olduğu gibi, yabancı yatırımcıların azınlık kısımlarında çalışmalarına izin veriliyor. Bu sorulara cevaplar giriş ve yayılma için geçerli olan beşer yatırım kaynaklarının belirler: hracat, lisans, müteahhütler ve direkt yatırım.

2. *hracat* - hracat en iyi tanınmış ve uluslararası en geleneksel işletme biçimidir. Daha çok, az yatırım gerektiren alternatif olarak tanımlanır. Gerçekten ihracat yurtdışında üretim için hiç yatırım gerektirmez, ama emeri ve etkili olarak yapılırsa, pazarlama da önemli yatırımlar gerektirir.

hracatın avantajları bir tek yerde üretime konsantre olmayı mümkün kılmaktadır. Çeşitli endüstrilerdeki birçok işletme yerinden üretimin avantajlarına ek olarak, yoğunlaştırılmış üretim operasyonları maliyet ve kalite avantajları olduğunu saptamıştır.

hracat kararında dikkat edilmesi gereken konu, yerel üretim kararına karşı, politik risk ve hedef pazarlara girişi etkileyen durumları tahmin etmektir. Örneğin birçok şirket, hedef pazarları kendi ülkelerindeki üretim birimlerinden elde etmek daha ucuzca malolmasına rağmen, pazarlara girişi resmi olan veya olmayan ticari engellerle engellendiği için, yabancı pazarlarda üretim araçları kurmaya karar vermişlerdir. Yerel üretim o zaman pazar girişi elde etme ve muhafaza etmek için bir stratejidir.

hracat veya üretim kararları pazardaki mamül için temel pazarlama programını deşerir. Gerçekten, kaynak planı ve pazarlama planını açıkça belirtmek için esastır. Ciddi ihracatçılar hedef pazarlarda pazarlamaya yatırım yaparlar. Bu yatırım yoğun pazarlama çalışmalarıyla başlayıp, bir ülke pazarlama stratejisinin olumsuzuna kadar sürer. Bu stratejinin ayırıcı nitelikleri şunlardır : Alıcıların isteklerine göre uyarlanan ürünler, pazardaki öncelikler, fiyat, dağıtım ve ülke pazarlama stratejisinin bütünleşmiş parçası olan haberleşme politikalarıdır. Her pazarlama stratejisi, tabii ki tektir, bu nedenle genelleme yapmak olanaksızdır, ama gelecek örnekler ihracat pazarlamasının ilkelerini açıklamaktadır.

Örnekler:

*Otomobiller:* Japon üreticilerinin Amerikan araba pazarına olağanüstü girişi, yerel pazar için hedeflenen temel yerli ürünlerin uyarlanması ile başlamıştır. Amerika'ya Toyota tarafından ilk ihraç edilen arabalar o kadar

çirkin ve güçsüzdü ki satılamadılar. Japonların ihraç pazarlama ara tırması öyledir. Bir ürün tanıt ve e er ba-anh olmazsa, neden oldu unu bul, gerekli de i iklikleri yap ve alıcıların istedikleri ekilde pazara geri dön.

Japon üreticilerinin rekabete dayanan iik merkezleri, dayanıklı ve yan-dayanıklı parçalara dayanıyordu. Bu bölüme giri ten ^onra, Japon irketleri yurtiçimde daha yüksek ücret maliyetleriyle ve döviz pazarında yükselen yenle, Amerika'da da korumacı dü üncenin büyümesiyle kar ıla mı lardır. ABD'ye kendi üretim merkezlerim ta-ıyarak kar ılık vermi lerdir, ve pazarı orta fiyatlı bölü-müyle, bunun bir üstü bölümünü hedeflemi lerdir. Pazan ta ımakla, yükselen ücret maliyetlerine ve yene ra men, daha büyük operasyon kârları elde edebilirler ki bu da daha kârlı çalı maya devam etmelerini mümkün kılmak-tadır.

*Su*: Perrier kendilerinin yerli pazar ürününü ithal su kalorisini kategorisinden = me rubat kategorisine sokmak-la, satı larında büyük bir artı yapmayı ba arabilmi tir. Bu fiyatlandırmada, da ıtım kanallarında, promosyonda, reklamcılıkta de i iklik gerekir. Tekrar konumlandırma-nın ba arısından sonra, aromalandırılmı suyu konum-landırılmasında önemli bir etken, suyun kaynaktan ithal edilmesidir.

*1. Faktör Maliyetleri* - Üretimdeki dünya faktör maliyetleri üç dizidir. Birinci dizi, faktör maliyetlerinin e itlenmeye yöneldi i endüstrile mi ülkelerden olu ur. İkinci dizi, endüstrile mekte olan ülkelerden olu ur ki, burada giderek geli en alt yapılar, son derece etkili üre-tim tesisleri yaptıran politikal kararlılık kadar önemli faktör maliyetlerde tasarrufları sunar. Üçüncü dizi, üre-tim faaliyetleri için önemli yerleri olmamı ülkelerden olu ur. Burada daha dü ük faktör maliyetleri özellikle ücretler kombinasyonu ve daha büyük politik belirsizlik, sınırlı gerekli tesislerin olu umunu sunar.

Pek çok i letme u kanyaya varmı tır: hracat pazar için, ürün kaynaklama için en iyi yoldur, bu pazarlama planının geli mesinin öneminden kaynaklanmaktadır



Pazarlama tek başına ya amaç ve ya ayan durumlar altında test edilmelidir ve düzeltilmelidir. Bunu en iyi yapmanın yolu atasözünü uygulamaktır:

"Her zaman pazarlamayla kaynak planını ayır."

Bu' u demektir: Pazara girmek ve üretim otomata olarak birbirine hiçbir zaman ba lanamaz. Biriketlere ve harca yatırım karan, maliyeti, pazara giri i, politikal riski ve kaliteyi dü ünüp ta nınmaya dayanmalıdır. E er kaliteli ürünle, dü ük riyatla, ihraç kayna ından emin bir giri le bir ülke elde edersen, neden yatırım?

2. Lisans - Lisans önemli bir cazibesıyla bir di er alternatif stratejidir. Teknoloji ve know-how'a bir irket lisans anla malarıyla hiç yatırım yapmadan ve az masraflarla kârlılı na ilaveler yapar. Gerçekten lisanslama, yatırımda sonsuz dönü imkanı sunar. Tek maliyeti anla maları imzalamaya ve tamamlamadır. Tabii ki, bu kadar kolay elde edilen bir eyin dezavantajları vardır.

Lisansın temel dezavantajı, çok sınırlı bir ortaklık formu olmasıdır. Lisans giri imlerinde, riskler vardır. Özellikle ba kalarının ne bilmedi ini bilmeyenler için. Pazarlama ve üretimden potansiyel dönü ler kaybolabilir ve anla ma küçük bir hataya sahip olabilir, e er ruhsat sahibi (licensee) kendi know-howlarını ve lisanslanan üretim alanında teknolojiyle birlikte kalma yetene ini geli tirir.

Hatta daha üzüntü verici ey, ruhsat sahipleri kendilerini rakiplere yönlendirerek güç yola sapmalarındır. Böylece, birçok irket anlamı tır ki lisanstan kazanılan açık kolay para, çok pahalı gelir kayna ına dönü mektedir. Lisans anla masıyla rakibi güçlendirme tehlikesinden kaçmanın bir yolu, bütün lisans anla malarını lisansör ve ruhsat sahibi arasında kar ı teknolojinin de i tirmeyi art ko arak temin etmektir.

Olumlu tarafından, lisans anla maları kurarak ihraç pazar fırsatları yaratmak mümkündür ve dü ük risk üretim ili kilerine kapı açar. Ticari markalar yaratmanın önemli parçası ve kârlı lisanslar için fırsatların korunması olabilir.

Lisans anlaşması yapmaya karar veren şirketler için anlaşmalar, pazar ortaklığını büyütmenin imkanını sağlar. Diğer bir yol, lisansla müterek teebbüstür.

3. *Müterek Teebbüsler* - Lisans ve ihracatında yabancı pazarlarda daha yaygın ortaklık çeşidi, lokal bir ortakla müterek teebbüstür. Bu stratejinin avantajları müterek teebbüste riski paylaşma, güç birleşme yeterliliğidir. Böylece, yerel pazarın bilgisi derinlikle birleştirilme, pazar bilgisine ihtiyaç duyan, ama teknoloji ve metod tatbikinin usulünü iyi bilen bir yabancı ortakla birleşebilir.

## II. Teknoloji ve Metod Tatbikleri

Yeterli sermaye kaynaklarına ihtiyaç duyan ortaklar, ortaklaşa finans projesi biraraya getirebilirler. Bir girişim, üretim kaynaklarını ve uluslararası pazarlama kabiliyetinin ustalığını birleştirebilir. Sonuçta, yabancı kontrole izin vermeyen, ama müterek teebbüse izin veren bir ülkeye girmek veya o ülkede kalmak için tek yol müterek teebbüs olabilir. Üçüncü ülke pazarları için kaynak tedariki olarak müterek teebbüs kullanmak mümkündür. Bu önceden dikkatlice tasarlanmalıdır.

Müterek teebbüslerin ayrılmasının temel nedenlerinden biri, üçüncü ülke pazarlarındaki ortakların birbirlerini gizli ve gerçek rakipleri olarak görmelerinde anlaşamamalarıdır. Bundan kaçınmak için, esas olan ortaklık sözleşmesinin bir parçası olarak üçüncü ülke pazarlarına yaklaşma planı geliştirmektir.

Müterek teebbüslerin dezavantajları, önemsiz değildir. Tabii ki, risklerin paylaşımı olduğu kadar ödüllerin paylaşımı da gerekir. Bu formun uluslararası gelişiminde temel dezavantajı, önemli kontrol maliyetleri ve bir ortakla çalışırken birleşim koordinasyon olmasıdır. Bu zorluklar o kadar büyümüdür ki, Franko'nun incelediği 170 çokuluslu şirketin, 1100 müterek teebbüsünün 1/3'ünden fazlası batmış ve ayrılıkla bitmiştir. Wright 1976'da 65 müterek teebbüsün ya tasfiye edildiğini ya

da Japon hisselerine transfer olduklarını ö renmi tir. Bu da 1972'den itibaren yüzde 600 artı la olmu tur, her iki tarafın almayı bekledi i farklı yararlar en önemli temel problemdir (Wright, 1979, s.s. 25-31).

1. *Mülkiyet (Oumership)* - En yaygın ortaklık çe i di uluslararası pazarlarda yüzde 100 sahipliktir. Bu çe it ortaklık en büyük sermaye taahhütü ve yönetsel çaba gerektirir, bir pazarda ortaklı ın en iyi anlamını sunar. Haberle menin potansiyel problemlerinden herhangi birisinin o kadar önemi yoktur ve mü terek te ebbüsle veya kurulu un orta ıyla yükselebilecek olan çıkar zıtlı ı da yüzde 100 sahiplikten kaçmanın avantajı yoktur.

Direkt yayılma veya edinmeyle yüzde 100 ortaklı a ula ılabilir. Direkt yayılma pahalıdır ve yönetsel zaman, enerji ve büyük taahhüt içerir. Alternatif olarak, edinme rotası pazarda ani konum yaratır.

Dört alternatif olan ihracat, lisan, mü terek te ebbüsler, ve yüzde 100 ortaklıklar, uluslararası yayılma için araçlar, üretim, alternatif stratejilerin devamı arasında gerçek noktalanndadır. Bu dört temel alternatiflerin muhtemel bile imleri sonsuz sayıdadır: Örne in, bir irket üretim amaçlarıyla ortak üretim anla malarına veya mü terek te ebbüslere girmeye karar verebilir ve üretilen mamüllerini tamamıyla sahip olunan yardımcı pazarlamada bu anla mayla üretilen mamüllerini ya pazarlar ya da dı pazarlama organizasyonuna ortak üretim kolaylı ından mamüllerini satar. Mü terek te ebbüsler yüzde 50 - yüzde 50 ortaklık olabilir, veya ufak veya büyük ortak olabilir, yüzde 51-100'e kadar ortaklık da ılımlı olabilir. Uluslararası stratejinin tam modelinde özel yabancı te ebbüsle ba lantıda ihracat, lisans, mü terek te ebbüsler ve yüzde 100 ortaklıklara ilave birle meler olabilir.

### III. Pazar Geni letme Stratejileri

irketler varolan ülkelerde yeni pazarlar arayarak geni lemeye ya da tanımlanmı ve ihtiyacı kar ılanmı

pazar bölümleri için yeni ülke pazarları arayarak genişlemeye karar vermelidirler. Ekil 8'de gösterilen bu iki boyutlu, 4 stratejik tercih gösterir. 1. strateji birkaç ülkede, birkaç bölümü içine alır. Bu, birçok şirket için tipik bir stratejidir. Şirket mali olanaklarıyla pazar yatırımlarını ihtiyaçlarını birbirine uydurur. Mevcut bir şirket büyük ve mali olanakları zenginse, bir adım için tek geçiş yolu bu strateji olabilir.

Strateji 2'de, ülke konsantrasyonu ve bölüm çeşitlendirmesi, birkaç ülkedeki birçok pazara bir işletme hizmeti sunar. Avrupa'da kalan birçok Avrupalı şirketin modeli bu stratejiydi, ve yeni pazarlara genişlemeyle aranılan büyümedir. Bu aynı zamanda mamüllerle uluslararası pazar açılmasının aksine Amerikan pazarında çeşitlendirme kararı veren Amerikan şirketlerinin yaklaşımıdır.

Strateji 3, ülke çeşitlendirmesi ve pazar bölüm yoğunlaştırılması, dünya alıcılarına hizmet eden ve bir ürün için dünya pazarını arayan klasik global şirket stratejisidir. Bu stratejinin rasyonelleştirilmiş bir işletme dünya alıcısına hizmet ederken, herhangi bir rakipten daha az maliyetle ve daha çok gelir elde edebilir, ve bu yüzden saldırgan olmayan rekabetçi bir avantajdır. Bu belirgin ihtiyaç ve alıcı kategorisine hizmet eden iyi yönetilmiş firmanın stratejisidir.

Strateji 4, ülke ve bölüm çeşitlendirmesidir. Matsushita Oil firması gibi büyük, çok firmalı bir işletme stratejisidir. Bu şirketler kendi faaliyet alanlarında çok ülkeli-dir, ve birçok işletme üniteleri departmanları ve grupları içerdikleri için çok bölümlüdürler. Bu elemanların birleşimi, işletme strateji 4'ü oluşturur. Bununla birlikte, işletme hatırlatmak önemlidir, işletme seviyesinin operasyonu, yönetim global pazardaki dünya alıcısının ihtiyaçları üzerinde veya bu konuda strateji 3, ülke çeşitlendirme ve pazar bölüm yoğunlaştırılmasında incelenmelidir.

	Pazar	
	Konsantrasyon	Çe itlendirme
Konsantrasyon	1	2
Cilke		
Çe itlendirme	3	4

ekil 8: Pazar Geni leme Stratejiler 1

#### IV. Pazar Konumu - Stratejik Bir Yolgösterici

Bütün dünyada artan sayıda firmalar, kendi ülke ve ya yerli pazarındaki pazar payının da önemini görmeye başlamışlardır. Tecrübe etkileri mamullerin yurtdışı pazarlarından bağımsız oldu u için, yurtdışı pazarlarda da yerli pazar kadar, bir firmanın toplam hacminin ve fiyat konumunu belirlemede önemlidir. Tecrübenin fiyata dahil etme teorisi çok derindir, gerçekten bir firmanın yabancı pazarlara hızla yayılmasına nasıl ihraç fiyatları imkân verirse de, potansiyel rakipleri ayak basacak sağlam bir yer elde etmeden alıkoyarak rakipleri pazardan uzak tutar, ve rakibin tecrübe kazanma şansına da engel olur.

Aynı zamanda, egemen üretici yurtdışı pazardan elde ettiği satışlarla, uluslararası pazarlarda büyüme ve genişleme imkanlarını da destekler. "Yerel fiyat artışı taahhüt sigorta" esasına dayanan bir ihracat fiyatlandırma stratejisi bu bakımdan tehlikelidir.

Eğer bir yabancı rakip firmanın yerli pazara girerse, yerli firma, yurtdışı fiyatları düşürecektir. ABD'de de her böyle bir fiyat indirimi küçük Amerikan üreticilerine zarar verseydi ve devlet antitröst hareketini davet etseydi, egemen üretici için bir problem olabilirdi. Bu durum, Amerikan rakipleri için daha arzu edilir saldırgan ihraç

fiyatlandırma politikası yapar.

Tek mamül, tek fabrikalı firma için tasviye edilen stratejik program ürün geli tirme ve yeni pazar bölümleri yaratarak ve bu bölümlere egemen olarak tek kaynaktan dünya pazar egemenli ini sürdürme ve fiyat rekabetini elde tutma prosese yatırımdır, ihracatlar tek tesisli firmanın devam eden rekabetçili inde tehlikelidir. Böylece tek fabrikalı firma yurtdı ı pazarlama sistem ve stratejisine ihtiyaç duyar. Deniza ırı pazarlama maliyetlerinde bütünle mi lojistik sisteme do ru azaltıcı ara tırma yapmak zorundadır, ve yurtiçi pazarlama programlarına yatırım yapmalıdır ki bu programlar bütünle tirilmi pazarlama karmasıyla alıcılara ula ma sa lar.

*1. Amerikan, Avrupalı ve Japon Çokuluslu Ortaklıkların PazurlumaStratejileri* - Brant ve Hulbert, Brezilya'daki çokuluslu firmaların ba ımlı ortaklıklarının çalı malarındaki yönetim uygulamalarında, yardımcı stratejilerinde ayrı ulusal teoriler bulmu lardır. Amerikan ortaklıkları, kendi örneklerinde olgunla mı firmalar operasyonu yerel ofislerin dikkatli incelemesi içinde iyi tanımlanmı yönetim sistemi olarak karakterize edilmi lerdir. (Brant, Hulbert. 1975).

Avrupalı ve Japonlara ters olarak planlama, raporlama, kontrol ve de erleme için Amerikan üreticileri daha fazla formüle edilmi ve açıkça belirlenmi tir.

Brant ve Hulbert'e göre Amerikan ortaklıkları büyümenin devamının anahtarı olarak ürün yenili ine bel ba larlar. Avrupalı stratejiler daha çok koruyucudurlar, örne in: Avrupalı ortaklıklar devamlılı ın nüfusu için kuvvetli bir tercih yapmı lardır. Veya yeni pazarlara yeni ürünlerle girmek yerine pazarlarla çok yakından ilgilenmi lerdir, Japon irketler dü ük maliyet, sınırlı üretim çe itleri, yüksek hacim üretimi ile bir dü ük maliyet stratejisi benimsemi lerdir; ki bu da onları bir numaralı hedeflerini kazanmak için fiyatı tek rekabetçi alet olarak kullanmalarına imkan verir. Bir yönetici bunu kâr ihmali satı stratejisi olarak tanımlamı ve kendi firmasının kârları üretim etkinli inden oldu u kadar kâr hadlerin-

den de etkilenmi tir. Brandt ve Hulbert'e göre, Japon ir- ketleri daha az sabit masraflarla çalı ır gözükme ktedir- ler. Ve organizasyonel yapılan zayıftır .

2. *Alternatif Stratejiler* - Tablo 19 üç temel alter- natif uluslararası i stratejilerini önerir.

1. Safha: uluslararası

2. Safha : çokuluslu: etnosentrik ve polysentrik yöne- limlerle uyan stratejiler

3. Safha : global strateji; geosentrik yönelimlere uyar. Uluslararası strateji olan safha l'in temel dizaynı yayıl- madır, firmalar bilinçli olarak ya da olmayarak ürünleri- ni geni letmek için bu yakla ımı mümkün oldu u kadar izlerler. Çokuluslu olan 2. safha yerinden yönetimdir. Bu- rada mümkün oldu u kadar yerel operasyonların sorum- lulukları yardımcı yönetime aktarılmı tır. Global plan olan 3. safha bir bütünle me modelidir ve dünyadan veri- lerle, ülke organizasyonu ile bölgele komuta merkezinin bir sentezini yapmaya çalı ır.

Tablo 19'da görüldü ü gibi, uluslararası i e olan yak- la ımda, bütün organizasyonu yapan anahtar elemanla- rın, 1. safhadan 3. safhaya gelindi inde bir de i imi var- dır. Yapısal olarak, de i im uluslararası bölünmeden böl- gesel organizasyona ve matrise do rudur.

Planlama süreci safha l'de yukarıdan a a ıya, safha 2'de a a ıdan yukarıya ve kar ılıklı etkile imdir. Etkile- im i birli i ülke yönetimi arasında, hedefler ve program- lar hakkında bir diyalogdur. Pazarlama prosesi 1. safha- da standartla tınlmamı tır, safha 2'de kısmen, safha 3'de tamamen standartla tınlmı tır. Ba ka bir deyi le, S. saf- hada her ki i ve her organizasyon pazarlamaya aym pro- sesle yakla ır, ortak deyimler ve kelimelerle, pazarlama planlamasına yakla ır.

1. safhada, tipik ürün kaynak planı ihracat düzenle- mesidir ki, 2. safhada en çok tercih edilen kaynak düzen- lemesi yerel yönetimdir. Safha 3'de, ürün kayna ı, kay- nak planına dayandırılmı tır, da ıtım ve maliyet ve rekab- eti etkileyen di er faktörleri de içine alır. Bu faktörler rekabeti ve kârlılı ı etkiler, rekabetçi etkinlik ve kârlılı-

TABLO19  
ULUSLARARASI STRATEJİLERİN ÜÇ ALTERNATİFİ

Stratejik	SAFHA 1	SAFHA 2	SAFHA 3
Boyut	Uluslararası	Çokuluslu	Global
Yönetim	Ethnocentric	Polycentric	Geocentric
Dizayn	Yayılm	Yerinden yönetim	Bütünleşme
Planlama süreci	Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya	Kararlılık
Yapı	Ulusal Bölünme	Bölgesel bölünme	Matris-çekişme
Karar verme	Merkezi	Yerinden yönetim	Kooperasyona bağlı olarak kararlılık
Pazarlama süreci	Standardize edilmemi	Kısmen standardize edilmi	Standardize edilmi
Pazarlama programları	Standardizasyon	Yerel	Kooperasyona göre kararlılık
Ürün tedariki	İhracat	Yerel üretim	En düşük maliyet
Anahtar iktisadi Milliyeti			
Ülke yönetimi	Misafir Ülke	Evsahibi ülke	En iyi kıt
Komuta yönetimi	Misafir Ülke	Misafir ülke	En iyi kıt
Araştırma, ürün geli tirme	Misafir ülke	Yerinden, parçalanımı	Kooperasyona göre
Kontrol ölçüm	Misafir ülke standartları.	Yerinden	Kooperasyona göre

Her ikisini de kaynak planı maksimize eder. 1. safhada, firmaların anahtar iktisadi yardımcı ve komuta merkezlerinde misafir ülke milliyetine doğru gider. 2. safhada evsahibi ülkelerdeki anahtar iktisadi ler ülke milliyetine gitmektedir; ki burada komuta merkezinin yönetim pozisyonları bazı ülke milliyetleri tarafından alınır. Araştırma ve geli tirme 1. safhada kendi ülkesinde yönetilir, ve 2. safhada merkezile tirilir ve parçalanır, 3. safhada araştırma, dünya çapındaki bütünleşme araştırma ve geli tirmenin bir parçasıdır, ve kaynakların avantajını kullanarak merkezile tirir.

1. safhada kontrol ve ölçüm standartları, ülkenin tec-



riibesine dayanır, 2. safhada merkezile tirilir. 3. safhada kontrol ve ölçüm durumsaldır, ve hem yerel durumlar hem de uluslararası tecrübe hesaba katılır.

Uluslararası i stratejisi için üç alternatif gerçek davranı n bir mükelle tirmesidir. Hiçbir irket Tablo-1'de gösterilenlerin stratejik oda mın elemanlarını tam olarak biraraya getirmez. Stratejik boyutların tek kombinasyonları imdiki stratejiyi olu turur. Örne in Nestle i - gücü tedarikî politikaları ve yönetim tahmininde 2. safhadadır, ve pazarlama süreci ve yapısında 3. safhadadır. En etkili firmalar 10-1'de gösterilen elemanların tek kombinasyonlarıdır.

Pek çok tecrübeli yöneticiler safha 3'ün ancak safha 1 ve 2'den sonra bir anlamı oldu unu bilirler.

Tablo 20 Fleetguard, Inc'in tamamıyla sahip oldu u Cummins Engine Company'nin bir örne ini gösterir. 11 yıllık bir periyottan sonra de ıerlendirilmi tir.

TABLO 20  
FLETGUARD, INC N DE ERLEND RMES

Stratejik	Safta 1	Safta 2	Saha 3
Boyut	Uluslararası 1-4 yılları	Çokuluslu 5-8 yılları	Global 9-11 yılları
Yönetim	% 70 Ethno- centrizm	%80Poly- centrizm	%60 Polycentrizm
Dizayn	Yayıma	% 75 Yerinden yönetim % 25 Yayıma	% 80 Bütünle me % 20 Yerinden yön.
Yapı	Bölgesel	Bölgesel	% 20 Matris % 80 Bölgesel
Planlama Süreo	A a ıdan yukarıya	A a ıdan yukarıya	% 20 Kar ılıklı % 80 A a ıdan Yukarıya
Karar verme	%70Yeniden % 30 Merkezden	% 80 Yerinden % 20 Merkezden	% 80 Yerinden % 20 Merkezden
Pazarlama Süreç Standartla - tılmamı		Kısmen standart- la tınlı	Standartla tınlı

Pazarlama Programları	Standartla tınımlı % 30 Tektir % 70 Standart- la tınımlı	Tektir
Ürün tedariki	hracat Tesis kurma. ihracat	% 60 Yerel üretim % 40 İhracat
gücü kaynakları	Yayımla Yayımla, yerel	Evsahibi ülke
Anahtar mmiyett		
Ülke yönetimi	Misafir ülke Evsahibi ülke	T vsahibi ülke
Komuta merkezi	N.A Evsahibi ülke	En iyi ki i
yönetimi		
Ar-ge, ürün	Misafir ülke % 60 Misafir ülke % 40 Merkezi- le mi	% 70 Bütünle mi % 30 Merkezile mi
Kontrol/ölçüm	% 50 Ülke stand. % 60 Merkezi- ye 50 Merkezile - le mi % 40 Ülke standartla .	% 75 Merkezile mi % 25 Bütünle mi

## V. Özet

Firmalar uluslararası pazarlarda yeralmanın alternatif yollarının geni bir yelpazesıyla kar ı kar ıya gelirler. Uluslararası pazarlamada tecrübesi olanlar kaynak düzenlemelerine önem vermeden pazarlamayı uygulamanın gerekli oldu unun farkındadırlar. Firmalar yabancı yörelerde pazarlama çalı ması yaparlar ve yabancı pazar hakkında o kadar bilgili olurlar ki, artık o pazar yabancı de il, co rafik yerle im bakımından di er pazarlar gibi bir pazar olur. Bu pazarlama kavramının temel uygulamasıdır ve e er uygulanırsa ürün, fiyat, yer ve promosyonun elemanlarını bütünle tiren pazarlama stratejisinin adaptasyonuna imkân sa lar.

Uygun pazarlama stratejisi geli tiren firmalar, en etkili kaynak düzenlemeleri hakkında bir karar verebilirler. Kaynak planı organizasyonel kaynaklan, güçleri ve zayıflıklan da hesaba katmalıdır. Ayrıca faktör maliyetlerini, ta ima maliyetlerini, pazara giri durumlanını, politik risklerin gerçekçi de erlendirmesini, gelecekteki giri leri ve yatırımlann güvenirlili ini de hesaba katmalıdır.

Uygun stratejinin seçimi komplekstir ve belirsizlik ve risk elemanlarına her zaman sahiptir. Bu bölümde, temel alternatif araçları özetledik, ve bu araçların seçimini etkileyebilecek faktörleri ve durumları aydınlattık.

## YED NC BÖLÜM REKABET ANALİZ

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinin giderek genişlemesinin sonucunda global rekabet de büyümektedir. Endüstride, uluslararası rekabet başarıyı etkileyen önemli bir faktördür. Bazı endüstrilerdeki uluslararası firmalar, kendi pazarlarına başarı firmaları kabul etmek istemezler. Buna örnek olarak deterjan endüstrisi verilebilir. Bu endüstride bulunan firmalar Colgate, Unilever ve Procter & Gamble'dir. Bunlar deterjan pazarının gittikçe artan bir bölümüne hakimdirler. Birçok firma kaliteli bir deterjan üretebilir. Fakat ambalajlama, fiyatlandırma, dağıtım, satış ve reklam gibi pazarlama faaliyetlerinin tümünü birden sürdürebilen firma sayısı oldukça azdır. Bu faktörleri başarıyla uygulayan firmalar, pazardaki yerel rekabeti bastırırlar.

Otomobil endüstrisi de uluslararası alandaki rekabete, gittikçe artan önemde katılmaktadır. ABD'de başarılanğıçta, yabancı arabaların başarı olmalarının nedenlerinden biri, yerli üretimcilerin küçük boyutlu ve ucuz ürünler yapmak istemeleriydi. ABDli üreticilerin karı koymaları ekonomik araba üretiminin temellerini attı. Daha büyük boyutlardaki bir arabanın ek maliyeti, fabrikasyondan de il, malzemedan ileri geliyordu. ABDli üreticiler, yıllarca boyutla başarılı bir fiyat politikası izlemelerdi. Arabaların boyutları büyüdükçe, hacimleri de artıyordu. Bu formülün altında, küçük arabaların daha az birim kâr bırakacakları kaygısı yatıyordu. Bu nedenle ABDli üreticiler, küçük boyutlu arabalara olan talebin artmasına karşın, direnmeye devam ettiler. Bu arada Avrupalı ve Japon üreticilerin üretim hattı her zaman, Avrupa ve Japonya'daki pazar koşullarının farklılığı nedeniyle, ABD'

dekinden daha küçüktü. Motor ve yakıtta yüksek vergiler konmuştu. Pazarın büyük kısmı küçük hacimli ve yüksek performanslı motorlarla ilgileniyordu. Bu üreticiler, ABD pazarında kendi üretimlerine büyük bir talep olduğunu fark ettiler. 1954-1959 arası ABD'nin küçük boy araba ithalatı 20 katına, 1962-1967 yıllarında ithal araba satışlarının 2 katına çıktı. 1967-72 arası ise yine bunun da iki katına fırladı. ABD'deki yabancı araba pazar payı yüzde 5'in daha altındayken, 1975'te yüzde 17'ye çıkmıştı ve 1987'de pazar payının üçte birini oluşturuyordu.

Bundan sonra ABD pazarı, birçok bakımdan yavaş yavaş Avrupa ve Japon pazarlarına benzemeye başlamıştır. ABD, Avrupa'daki motor hacmi ve yakıttan alınan vergileri uygulamamasına karşın, 1980'e kadar benzin tüketiminde yüzde 40'lık bir azalma kaydedilmiştir. Böylelikle pazarın benzin tüketimini bırakmışlardır.

Fiyat ve boyut arasındaki ilişki giderek önemini kaybetmiştir. Bu arada Avrupa ve Japon arabaları arasındaki ücretlerin yükselmesi sonucu gittikçe pahalılaşmaya başlamıştır. Avrupalı ve Japon üreticiler, ABD'deki pazar paylarını elde tutabilmek için üretim tesislerini bu ülkede de kurmak zorunda kaldılar. Volvo ve Volkswagen bu hareketi başlatan ilk firmalar olmuşlardır, onları Honda, Nissan ve Toyota izlemiştir.

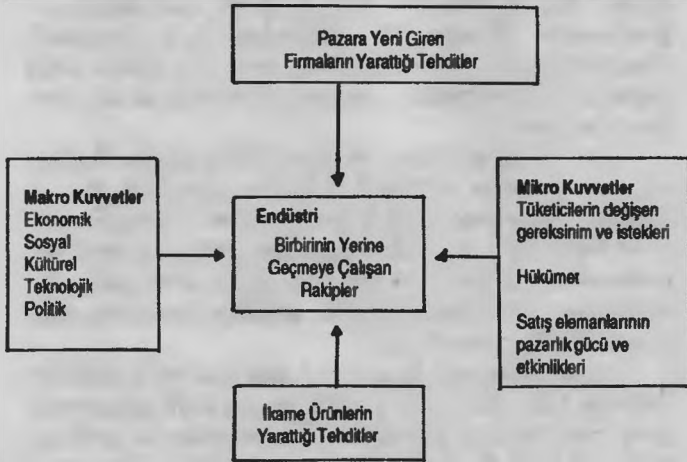
Uluslararası rekabet, tüketiciler için oldukça yararlı olmaktadır. Orta Amerika'daki deterjan ve Birleşik Devletlerdeki otomobil pazarları bunu kanıtlayan en iyi örneklerdir. Orta Amerika'da deterjan fiyatları, rekabet sonucunda düşmüştür. ABD'deki tüketiciler ise yabancı firmalardan ürün, performans ve fiyat konusunda istediklerini elde etmişlerdir. Uluslararası rekabet tüketicilerin seçme şanslarını ve istediklerini alma olasılıklarını artırmaktadır.

Uluslararası rekabetin etkileri mal ve hizmet üreticilerinin üzerinde de görülmektedir. Dünyanın diğer taraftaki herhangi bir firma, tüketiciye daha düşük fiyatları, daha iyi bir mal sunduğu zaman, bu firma yerli firmaların müşterilerini elinden almaya olur. Yerli firmalar ye-

nilikler getirmeyip, yeni mü teriler bulmadıkça, bu fir-  
malarda çalı an i çiler i lerini kaybedeceklerdir. Bir ülke  
kaynaklarını iyi kullanırsa, çalı anlarına da daha iyi üc-  
retler ödeyip, iyi olanaklar sunabilecektir. Ücretlerin dü-  
ük oldu u birçok geli mekte olan ülkede, i çilerin sa lı-  
m ve güvenli ini koruyan yönetmelikler mevcut de il-  
dir.

## I. Endüstri Alanı

Rekabetin içyüzünü ö renmenin bir yolu da endüstri  
analizi yapmaktır. Endüstri "birbirinin yerini tutan ya-  
kın mallan yani ikame mallanm üreten firmalar grubu"  
olarak tanımlanabilir. Bir endüstride, rekabet ödenmi  
sermayenin kazanç oranını, tam rekabet endüstrisinde  
elde edilen kazanç oranına indirmeye çalı ır. Rekabet  
oranından daha büyük olan kazanç oranı, yeni firma gi-  
ri lerinden veya mevcut rakiplerin ek yatırımlarından  
gelen sermaye akı nı hızlandırır. Kazanç oranı, rekabet  
oranından daha dü ük bir de ere sahip olan firma, ya en-  
düstriden çekilecek, ya da faaliyetleri azalacaktır.



ekil 10: Endüstride rekabeti etkileyen faktörle' (Porter,1980, s.4).

*Rekabeti Etkileyen Kuvvetler* - Bir endüstride rekabeti etkileyen dört kuvvet vardır. Bunlar pazara yeni girimlerin yarattığı tehditler, ikame mal veya hizmetler, makro ve mikro kuvvetlerdir.

*Pazara Yeni Giren Firmaların Yarattığı Tehditler*- Bir endüstriye yeni girişler, yeni kapasite, pazar payı ve pozisyonu kazanma isteği ve tüketici gereksinimlerine hizmet etmek için yeni yaklaşımlar gerektirir. Yeni firma girişiyle, fiyatlar düşebilir veya maliyetler artabilir, bunun sonucu kârlılık azalabilir. Büyük bir girişim hareketine örnek olarak, Fujitsu verilebilir. (Rerhine, 1982)

Fujitsu, ABD fiber optik pazarına girmek istemi, ancak aytılı pazara girmek için teklif veren firma yöneticilerinin desteklediği hükümet görevlileri tarafından engellenmiştir.

Pazar girişine engel oluşturan 8 etken vardır. (Purter, 1980.S.S. 7-33). İki ölçek ekonomileridir. Bu ekonomilerde üretim hacmi arttıkça maliyetler düşmektedir. Ölçek ekonomileri, her fonksiyonda olabilir. Özellikle üretim, araştırma-geliştirme, genel yönetim ve pazarlamada. Ölçek ekonomileri, bir seviyenin bir aşamasında yoğunlaşabilir. Örneğin, TV üretiminde ölçek ekonomisi, tüp üretiminde ince marangozluk veya montajdan daha önemlidir. Pazarlamada, reklamcılık ve bölgesel satışlarda uygulanabilir.

Ürün farklılaşması da büyük bir engeldir. Bu, satın alma kararını etkileyen imajların yaratıldığı mal ve hizmet ürünlerinde kendini göstermektedir. Örneğin, Cola ve Pepsi dünya çapında serinletici içkilere önderlik etmektedirler. Onların lider konumlarının ana nedeni ilk olmalarıydı, tik olmak, arkadan gelenlerin asla elde edemeyecekleri bir avantajdır.

Üçüncü giriş engeli, sermaye gereksinimiyle ilgilidir. Sermaye yalnızca üretim olanakları için değil, araştırma-geliştirme, reklam, satışlar ve hizmet, tüketici kredileri ve yeniliklerin finansmanı için de gereklidir. Bilgisayar, kimya ve maden çıkarma gibi endüstrilerdeki büyük ser-

maye gereksinimleri, bu sektörler için birer engeldir. Bazı durumlarda satı elemanlarını de i tirmek de bir engeldir. Firmaya, bunların e itimi ve yeni araç-gereç alımı gibi maliyetler yükleyebilir.

Dördüncü engel, de i en satı elemanlarının mü terilerini firmaya kazandırmaktır. Bu, yemiden e itim, yeni bir kaynak de erlendirme vb. maliyetleri içerebilir.

Be inci engel, da itım kanallarından ileri gelmektedir. Da itım kanalları uygun olmayabilir, giri maliyeti yeni kanallar yaratma zorunlulu undan artabilir.

Japonların otomobil pazanna ABDli ve di er yabancı firmaların giri lerine engel olan bir etken, satıcı firmalar arasındaki anla malara ancak Japon yasalan altında izin verilmesidir.

Ölçek ekonomilerinin getirdi i bazı maliyet dezavantajları vardır. Bunlar uygun hammadde temini, uygun yerle im, hükümet yardımları ve deneyimlerdir.

Hükümet politikası, sık sık kar ıla ılan bir engeldir. Bazı durumlarda hükümet yeni giri imleri tamamen yasaklayabilir. Hükümetleri tarafından ulusal endüstri olarak ilan edilen bazı endüstrilerde, bu gerçeikle mektedir. Örne in Fransa'da silah üretim firmaları, yabancı hammadde, malzeme satıcılarından gelen teklifleri kabul etmektense, yerli satıcıları tercih etmektedirler. Japonların sava sonras ı endüstrile me stratejisi, ulusal ekonomiyi korumak ve geli tirmektir.

Pazarda mevcut rakiplerin, yeni gelen rakiplere kar ılık vermeleri, onları istememeleri de ba lı ba ına bir engeldir.

*kame Malların Tehdidi* - Endüstrilerde, rekabeti etkileyen bir ikinci güç ikame mallardır. Bunların durumunu de erlendirmek için öncelikle, ikame malların pazarın istek ve gereksinimleriyle olan ilgisini incelemek gerekir, ikame etme sık sık ba vurulan bir yöntemdir, sınırsız olabilir. Uzun mesafe gemilerine kar ı uçaklar kullanılabilir. Böyle büyük teknolojik geli melere kar ı yapılacak ey, üretimi yeniden gözden geçirmektir.

*Mikro Faktörler* - Bir endüstrideki mikro faktörler



tüketiciler, alıcılar, satıcılar ve hükümettir. Tüketiciler, rekabet stratejisinin etkinli ini yargılayan asıl ki ilerdir Firma, mutlaka rakiplerinden daha fazla avantajlara sahip olmalı, onların tekliflerinden daha iyi ve daha çekici teklifler sunmalıdır.

Satıcılar da önemli elemanlardır. Onların performansı ve yararlılıkları mü terilere sunulan ürünlerin maliyetlerinin ve kalitelerinin saptanmasındaki temel ö eler dendir. Kullanılabilme, kolay elde edilebilme, güvenilirlik, maliyet ve satıcıların nitelikleri bir hizmet veya mal sektörünün rekabet stratejisindeki ana ö elerdir. Kurulu bir i te yeni risklere girerken satıcıların çevresi çok önemlidir.

Optik alandaki en geli mi firmalardan biri olan Holtek, firmanın özel rekabet avantajlarından birinin Rochester'de kurulmu olmasına inanır. Çünkü firma, teknik know-how'da ve optik biliminde, dünyanın en büyük yeteneklerinin toplandı ı yerlerden biri olan New York'a yakındır.

Hükümetler, rakiplere yardım edebilir veya engel olabilir. Dünya ekonomisindeki rekabet çevresine ve global bir firmanın ubesinin konumuna kar ı duyarlı bir hükümet, onların üretimlerini, uluslararası rekabetlerini iyile tirmeye çalı abilir. Firmaları destekleyerek yardım edebilir. Birçok uzmanın görü üne göre, mikroekonomik alanda böyle bir yardıma gereksinim olmayabilir.

Firmalar, hangi stratejiyi uygulayacaklarına karar verebilmek için en iyi ekilde donatılmı lardır. Hangi hedef pazarlara hizmet verilece i, hangi teknolojilerin kullanılaca ı, ne gibi stratejilerin benimsenece i gibi. Hükümet, firmaları malî açıdan devlet yardımlarıyla, iç ve dı pazarlarda, dünya ticaretinde döviz kurlannda e itlik sa layarak desteklemelidir. ABD'de Reagan yönetiminin üzücü gerçeklerinden biri, Amerikan firmalarına makroekonomik destek sa lanmamasıdır.

*Makro Kuvvetler* - Her endüstriyi etkileyen makro güçler ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik faktörlerdir. Bu güçlerin ço u önceden tahmin edilebilen

sınırlar içinde gelişir. Örneğin gelişmeler önceden sezilebilen modelleri izler. Gelir düzeyi yükseldiğinde, doğum hızı azalır, tüketim modelleri tahmin edilen biçimde gelişir.

## II. Rekabet Analizi

Hiç kümesindeki takımların adlarını ve kademelerini bilmekle tatmin olan bağımsız bir atletizm koçu veya düman ordusunun yerini ve sayısını bilmekle memnun olan bir general duydunuz mu? Elbette hayır. Koçlar ve kumandanlar mümkün olduğunca rakıpların faaliyetlerini de bilmek isterler. Oyun planı, savaş düzeni, öbür tarafların güçleri de onlar için önemlidir. Rakıpların stratejisini önceden kestirmeye çalışır, rakıpla rakıpla rakıpla ne gibi stratejiler uygulayacaklarını belirlemeye uğraşırlar. Planlarını geliştirirken zekalarını ve keşif raporlarını bir girdi olarak kullanırlar.

Bu bölüm, yanıtlandırılan ana sorular önererek ve rakıplarla ilgili bazı bilgi kaynaklarını tanımlayarak, rakıpların deşifre edilmesinin ana hatlarını çizmektedir. Rakıpların deşifre edilirken, her rakıpla hakkında ana hatlarındaki konuları saptamak gerekir.

1. Rakıpla kendisini nasıl deşifre ediyor?
2. Günlük stratejisi nedir?
3. Rakıpların güçlü ve zayıf olduğu tarafları,
4. Gelecekteki olası stratejisi saptanmalıdır.

Rakıpla analizi yaparken, firmalar kendilerini her zaman rakıplarının yerine koymaya çalışmalıdır. Mümkün olduğunca, dünya rakıpların gözüyle görülmeye çalışılmalıdır. Bu oldukça zor olmasına rağmen, rekabet analizinde can alıcı bir noktadır. Rakıpla bir Japonya, bağımsız bir analiz yapabilmek için Japon kültürü ve onların yaşamı bakılmalıdır. Bu anlamazsa, rakıplar hakkında bilinçsizce plan yapılacak ve belki de başarısız olacaktır.

*I. Birinci Amaç : Geçmişin Değerlendirilmesi (Krokisini Çıkarma) - Bir firmanın, rakıpla hakkında sadece yıllık*

ve üç aylık raporlarım, firma gazetelerinde çıkmı açıklamalarını ve ticari basında yayınlanan görü melerini okuyarak bilgi edinmesi olanaksızdır. adamları bütün insanlar gibi sadece ne yaptıklarını de il, aynı zamanda neler yapmaya niyetli olduklarını da duyurmaya gerek duyar gibi görünebilirler. Bu genel açıklamalar sayesinde de erler sistemi ortaya konabilir. Rakip, neler yapacağını söylemeye devam ederse, hiç olmazsa ilerde nelerle karşılaşabileceği bir ölçüde tahmin edilebilir. Her hareketler ve sözcükler arasında büyük sapmalar varsa, rakip karışığında uygulanacak stratejilerde temel olabilecek, rakibin zayıf yönleri bulunabilir.

*2. İkinci Aama : Rakibin Günlük Stratejisini Te his Etme* - Rakiplerin sözlerine güvenmemek gerekir, ancak günlük hareketler, stratejisini biraz olsun belirleyebilir. Bu, rakip analizinde önemli bir aamadır. Çünkü firmanın bir geçmişi vardır. Ve gelecek, kaçınılmaz bir şekilde geçmişi in ana öğelerinin bir yansıması olacaktır. Firmaları başka bir konuyu konuşurken, diğeriğini uyguluyor görmek olmalıdır.

*3. Üçüncü Aama : Rakiplerin Kaynaklarının De erlendirilmesi* - Rakiplerin kaynakları de erlendirilirken, yalnızca onların sahip oldukları be eri, finansal ve fiziksel varlıkları bilmek yetmez. Bunların nasıl kullanılacağı, asıl önemli olan noktadır. Kaynak analizi, aamadaki be eri üzerinde yoğunlaşmalıdır:

*Dü ünme ve Plan :* Rakibin, dü ünme, tasarlama, geli tirme, mühendislik, mal ve hizmet verme yeteneğindedir?

*Üretim:* Rakibin mal ve hizmet üretimindeki esnekliği nedir? Bazı anahtar sorular vardır : Firma üretimini kendisi mi yapıyor? Maliyetleri nelerdir? Üretimde faaliyetlerini sürdürdüğü yerle im bölgesinde genişleme olanakları var mı? Ortaklarıyla birlikte mi çalışıyor?

Maliyetlerle ilgili birçok veri kaynağı vardır, bunların hepsi kullanılmalıdır. Bunlara ek olarak firmaya ve rakiplerine hizmet veren satıcılar da bilgi kaynağı olabilir. Rakip ürünler satın alınarak, onların maliyet ve ürün

yetenekleri hakkında bilgi edinilebilir.

*Pazarlama* : Rekabet analizindeki önemli pazarlama faktörleri rakibin imajı ve ünü, dağıtım kanalları, satış gücü, iletişim stratejisi, hedef pazarlar, tüketici deneyimini tanımlama yeteneği ve piyasadaki rakip avantajlarını kullanabilme gücüdür.

*Yönetim* : Bir firma yönetiminin gücü, niteliği ve karakteri tüm rekabet gücünün bir görüntüsüdür. Bazı firmalar, organizasyonlarını o şekilde kurmuşlardır ki, önemli elemanlardan biri görevinden ayrıldığında, onun yerini dolduracak başka yetenekli elemanlar mutlaka bulunur. Oysa bazı firmalarda, anahtar kişi olarak nitelenen elemanların yerlerini dolduracak kimse bulunmamaktadır.

Rakip deneyiminin son aşaması, rakiplerin niyetlerini anlamaktır. Bu, rekabet analizinin en zor aşaması olarak görülebilir. Rakiplerin atacakları adımların ne olduklarını kestirmek oldukça zordur.

### III. Rakip Seçimi

Rakipler çoğu zaman firmalar tarafından bir tehdit unsuru olarak görülürler. Yaygın düşünüşe göre, rakipler, düşmandır ve yokedilmelidir. Çok pazar payına sahip olmak, azına sahip olmaktan her zaman daha iyidir. Doğru ve uygun rakipler, bir firmanın konumunu zayıflatmaktan çok kuvvetlendirirler, iyi ve kötü rakipleri ayırtmak, mücadele edilecek veya firmanın konumuna ve endüstriyel yapıya yarar sağlayacak rakiplerle mücadele etmektен kaçınmak önemli konulardır.

İyi bir rakibin yaranan oldukça fazladır, iyi bir rakip :

1. Talep dalgalanmalarının, deneyiminin hızını, keserek, rekabet avantajını artırabilir.

2. Firmanın kendi ürünüyle, rakip ürününün karılaştırılmasını sağlar, firmanın ayırtma yeteneğini artırır.

3. Firma için çekiciliği olmayan pazar dilimlerine hizmet verir.

4. Bir maliyet emsiyesi sa lar. 1950 ve 60larda, Amerikan Motor Endüstrisindeki üç büyükler General Motors, Ford ve Chrysler fiyatlarını düürmemek için kendilerine bir yol bulmuşlardı. Fiyatlarını AMC'nin ne kazandıran ne de kaybettiren maliyetinin üstünde tutuyorlar, ABD antitröst yasalarının geçerliliğinde, rakiplerinin hayatta kalmasını sağlıyorlardı. Bu fiyat politikasının yaran tüketiciye de il, kendilerine oluyordu. Bugün, bu firmalar aynı ekilde Japon firmalarına bu ekilde hizmet ediyorlar. Japon firmalarına, arabaların satılabilmesi için bir fiyat yelpazesi yaratıyorlar. Bu, Japonların kendi ülkelerinden kazandıklarından daha yüksek bir fiyattır.

5. Şirketlerle pazarlık gücünü yükseltir.

6. Motivasyonu artırır.

Yeni rakipler, endüstri talebini artırarak tüm endüstriye yarar sağlarlar. Endüstri yapısının istenen özelliklerini kuvvetlendirirler. Ürün kalitesine ve hizmete önem veren bir rakip, endüstrideki fiyat rekabetini azaltmada yardımcı olabilir. Yeni bir rakip ayrıca, yeni bir pazar geliştirirken, pazar geliştirme maliyetlerini paylaşabilir. Alıcıların duyduğu riski azaltabilir, yeni bir teknoloji getirmede yardımcı olabilir. Hollanda'daki Philips firması, örneğin, yeni ev elektroniği aletlerine lazer diskler ve dijital seslerle birlikte lisans veriyor. Philips teknolojisi böylece bir endüstri standardı olarak benimseniyor.

Rakipler ayrıca, endüstriye girmek isteyen girişimcilere, başarılı bir girişimin zorluklarını göstererek, onların üzerinde caydırıcı bir rol oynarlar. ABD'deki Procter & Gamble'ın Folgers kahvesi pazar payındaki sınırlı artış ve düşük kârlılık, bu pazara girmenin maliyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ivory ampulünün pazara tanıtımı ve girişimciyle yine P & G'nin elde ettiği sınırlı pazar payı ve büyük masraflara katlanması yeni bir pazara girmenin zorluklarını kanıtlamaktadır. Diğer bir girişimci de dağıtım kanallarının kalabalıklıdır.

İyi bir rakip, uzun dönemde bir tehdit oluşturmayan, başarıdaki özellikleri taşıyan rakiptir.

1. İyi bir rakip güvenilirdir. Pazarı yeni girişlere karşı tehdit oluşturabilecek kaynaklara sahip olmalıdır.

2. İyi bir rakip, zayıf olduğu yönlerini iyi bilmeli, kendini tanımalıdır. Zayıf olduğu yönlerini de diğer firmaların güçlü olduğu yönlerine inandırmak ve diğer firmaların ilgisini pazar payını ele geçirmeyi düşünmez.

3. Rekabeti kurallarına göre oynar.

4. Endüstri ve onun konumu hakkında gerçekçidir. Endüstrinin büyüme hızını fazla abartmaz, kapasitesinin üstünde yatırım yapmaz, yeteneklerine fazla değer veremeyip, pazar payı savaşını için tetikte durur.

5. Maliyetlerini bilir, altından kalkamayacağı ile ilgili girmez. İyi bir rakip ayrıca ;

1. Endüstride ölçülü bir stratejik desteğe sahiptir.
2. O anki kâna kabul eder.
3. Kısa zamandaki olayları tahmin eder.
4. Risk almaya istememez.

İyi bir rakibin özelliklerini tanımlayan bu maddelere baktığımızda, görülen durum ABD'li ve Avrupa'lı firmaların ideal rakipler, diğer yandan Japonların kötü rakipler olduğuudur. Ufukları çok daha geniştir. Ana stratejik dayanakları endüstride genişlemektir. Oyunu kurallarına göre oynamazlar. Pazarda egemenlik kurarak başarılı olacaklarına inanırlar. Global ekonomide, gelişmiş ülkelerin rakiplerinin karşılaştıkları sorunlardan biri, gelişmekte olan ülkelerdeki rakiplerin (global bir konum arayışı içinde olanlar) pek azının yukarıdaki kriterlere sahip olmasıdır.

Rakipler, aynı zamanda hem kutsaldırlar, hem de derttirler. Gerçek dünyada iyi bir rakip bulmak zordur. Bu nedenle global rakip olarak başarılı olmak isteyen firmaların, kötü rakiplerle karşılaştıkça hazırlıklı olması gerekir.

#### IV. Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejisi, endüstri çevresine göre düzenlenmelidir. Endüstri çevresi, mamul hayat içerisinde

çe itli a amalarının özelliklerinin bir yansımasıdır. Endüstri çevresinin bir çe idinde veya mamul hayat e risinin bir a amasında etkili olan strateji, ba ka bir endüstri çevresi veya MHE'nin ba ka bir a amasında etkili olmayabilir. Bu bölüm alternatif rekabet stratejilerini incelemektedir.

*1. De erler Zinciri ve Global Pazarlamanın Üç Stratejik Rolü* - Global rekabet stratejisinde, de erler zinciri, pazarlamanın üç rolüyle kar ıla ır, tiki, pazarın dı görünümünü ve genel durumuyla ilgilidir. Birçok pazarlama faaliyeti her ülkede gösterilirken, avantaj sadece bir bölgede pazarlama faaliyetlerinden bazılarının yo unla tınmasıyla kazamlabilir. Örne in, hizmet her ülkeye yayılabilir. E itim, dünyanın tek bir bölgesinde yo unla tırılabilir.

Pazarlamanın ikinci rolü, bir firmanın teknolojisini ülkeler arasında aynı seviyeye getirmek için, pazarlama faaliyetlerinin koordinasyonunu sa lamaktır. Bu bütünlüme, ulusal sınırlar boyunca deneyimlerin transferi veya benzer yöntemlerin kullanılmasıyla sa lanabilir.

Üçüncü rolü, de er zincirinde avantaj kazanmak için ansı zorlamaktır. CANON'un AE-1 kamerasının geli imi buna bir örnektir. Ara tırmalar Canon'a bir dünya ürünü geli tirmek için gereksinimleri belirten bilgiyi sa ladı. Ürünlerini geli tirip, bütün ulusal pazarlara benimsettiler. (Purter, 1980, s.12).

*2. Rekabet Stratejisi : Genel Yaklaşımlar* - Bir endüstride üstün performans gösteren firmalara 3 genel yaklaşım vardır : Bunlar, 1) Tam Maliyet Liderli i, 2) Farklıla tırma, 3) Odakla ma

*Tam Maliyet Liderli i* : Rekabet stratejisini, tam maliyet liderli i üzerine kurmak isteyen bir firma, birim başına maliyetin en dü ük oldu u, en geni pazar payını elde edebilece i ve en etkin ölçek olanaklarının bulundu u bir konum aramalıdır. Maliyet liderli i, masrafların minimizasyonu anlamına gelmez. Örne in, bir endüstrideki maliyet lideri en çok reklamı verecek, ancak büyük pazar payına sahip oldu u için birim maliyeti dü ük olacaktır.

Bu, benzer ekilde satı , yönetim, ara tırma-geli tirme, da itım ve hizmet verme için de geçerli olacaktır.

Maliyet liderli i, ba arılı stratejilerin temel ta ıdır. ABD'de küçük beygir güçlü benzin makineleri üreten Briggs ve Stratton firması, Japonya'da 35 rım'lik kame-ralar, elektronik aletler, motorsikletler üreten firmalar, dünya çapında bu ekilde ba arılı olmu lardır.

*Farklıla tırma* : 2. genel strateji olan farklıla tırma, e siz ve tek olarak algılanan mal veya hizmet yaratılma-sıyla ilgilenir. Ba arıya ula tı ında, pazar payını koru-mak ve ortalamanın üstünde bir kazanç elde etmekte ol-dukça etkin bir stratejidir. Ba arılı farklıla tırma örnek-leri, ev aletlerinde Maytag, in aat malzemesinde Cater-pillar, lükx otomobilde Mercedes'tir. En güçlü farklıla tır- ma birkaç boyutlu olandır.

*Odakla ma* : 3. genel rekabet stratejisi odakla madır. Özel bir pazar diliminde, di er rakiplerden daha etkin ve etkili olarak hizmet vermeyi amaç edinir. Tam maliyet li-derli i ve farklıla tırmayla birlikte, ba arılı bir odakla - ma büyük bir gelir getirecektir.

*3. Rekabet ve Mamul Hayat E risi* - Etkin bir re- kabet stratejisinin ko ullan, MHE'nin çe itli a amalann- da de i ir. Global giri imler, MHE'nin bütün a amaları- na seslenmeli, tek mi yoksa çok uluslu bir yol mu izleye- ce ine karar vermelidir. Bir firma tek mi yoksa çok ulus- lu bir giri stratejisinde mi yo unla malıdır? Bunu yanıtl- lamak için firmanın kaynaklarını gözden geçirmek gere- kir. Genelde, bir firma kendine mümkün oldu unca ça- buk finansal ve be eri kaynaklar yönünden uygun bir pa- zar aramalıdır. Global pazarda bir ürünü tanıtmak için firmanın zengin kaynaklara sahip olması gerekebilir. Fir- ma, yeterli kaynaklarla kendine global pazan hedef ala- bilir.

Birçok firma, tek bir ülkede giri im yapmayı tercih eder. Global pazara yayılmaktansa, tek bir ülke veya böl- gede faaliyet göstermek daha iyi olabilir.

MHE'nin bir sonraki a aması olan geli me dönemin- de yeni pazar konumlarını n kurulması ve eskilerinin yer-



lennin korunması sa lanır. Bu, rekabet mücadelesinde hassas bir dönemdir. Firmaların global pazar liderli i için yarı tıkları dönemdir. Ki işel bilgisayar pazan u anda geli me dönemindedir. Bu firmalar yeni pazarlar kazanmaya çalı tıkları gibi, ulusal pazarda da konumlarını korumaya çalı maktadırlar. Bu dönem, bir endüstride deneme zamanıdır, ço u firma elenir.

Olgunluk dönemine yakla ıldı ında, firmalar göreceli avantajlar elde etmeye çalı ırlar. Bu a amada pazar payı kapmak için en yaygın strateji ürün geli tirme, üretim hattının büyümesi, seçilmi hedef dilimde daha yo un odakla mayla ürünlerin konumunu güçlendirme ve maliyetleri azaltmadır. Rakiplere kar ı bir fiyat avantajı sa lar.

Olgunluk a amasında fiyat rekabeti keskinle ir. Veya ürünün özellikleri de i tirilir veya reklama a ırlık verilir. Bu dönemde ayakta kalan firmalar, stratejik yönetimi ba armı olanlardır, bunlar global pazarda yerlerini bulacaklardır.

	A ama 1	A ama 2	A ama 3	A ama 4
MHE'nin A amaları	Giri	Büyüme	Olgunlu a yakla ma	Olgunluk
Gerekli Strateji	Pazara Giri	Yeni konumlar kurma ve eskilerini koruma	Avantaj elde etmek için mücadele	Yava lama
Pazarlama Oda ı	Fikir	Özellikler	Özellikler/ Fiyat	Fiyat

## V. Ba arı Stratejileri

Olgunluk a amasında yapılan önemli hatalardan biri, durgun veya kötüye giden endüstrilerde, firmaları kötü markalarla birle tirmektir. Bu, yönetimin moralini bozacak etkiler yapmaktadır. Yaratıcı enerjiyi olumsuz etkileyebilir. Ürün portföy modeli 1970'ler ve 80'lerin ba

ında oldukça popülerdi. Olgunlaşma dönemindeki pazarlar yaratıcı pazarlamacılık, kaliteye yatırım, etkinliği artırma ve yeni ürünler geliştirmeyi gerektirir.

Ayrıca sözedilen üç strateji, durgun endüstrilerde oldukça başarılı olmaktadır. (Humermesh, Silk, 1979, s.s.161-168).

*Pazar Payını Büyütme* : Sınırlı tamtamdan sakınmanın önemli yollarından biri bütün pazara yönelmektir.

*Yenilik Çıkarma ve Kalite* : Durgun bir endüstrideki başarılı firmaların özelliklerinden biri de yenilikler çıkarmaları ve yüksek kaliteli ürünler sunmalarıdır. Bu, pazarlama stratejilerinin kâr etkisinin bir sonucudur. Yüksek üretim kalitesi ve yüksek yatırım geliri arasındaki ilişki en fazla bu tip endüstrilerde yoğun kazanılmaktadır. Yenilik ve kalite sunan firmalar, kârın zararlı tutarından kaçınırlar. Kısaca, yenilik ve kalite olgunlaşma amasındaki veya durgun pazarlarda başarılı bir rekabetin temellerini oluştururlar.

*Verimlilik Faaliyetleri* : Olgunlaşma amasındaki bazı endüstriler maliyet azaltma yoluna başvururlar. Düşük maliyetli ve kaliteli ürünler sunan bir firma her zaman kazanır.

1. *Bölünmüş Endüstrilerde Rekabet Stratejileri*  
- 1972'de ABD'de yapılmış bir araştırmaya göre, fourdigit endüstrisindeki 100 firmanın içinde 4 firmanın, pazarın yüzde 40'ına sahip olduğu görülmüştür. (Abemathy, Ulterback, 1978. S.3). Firmalar yüksek teknolojiye göre sıralanmışlardır. Radyo, TV, iletişim aletleri, mücevher kutuları vb. Bölünmüş bir endüstrideki rekabet stratejilerini açıklamadan önce, endüstrinin niye bölündüğünü göz önüne almak gerekir. Ana ekonomik nedenler: 1) Tam giriş engelleri, 2) Ölçek ekonomilerine uygun olmamak, 3) Yüksek taşıma maliyetleri, 4) Yüksek yeni mamul maliyetleri ve düzensiz satılan, 5) Satıcı ve alıcılarla pazarlık ederken özel avantajların bulunmaması 6) Ekonomik olarak bazı nedenler, 7) Bölümlere ayrılmış farklı pazarlama faaliyetleri, 8) Yerel yönetmelikler, 9) Hükümet yasakları.

*Bölünmenin Üstesinden Gelme* : Bunu başarmak için yaygın kanı ölçek ekonomilerinin yaratılmasıdır.

*Bölünmeyle Yaama* : Birçok endüstride bölünme kolayca başa çıkılamayan ve endüstrinin temelinde yatan ayrılmaz bir özelliktir. Böyle durumlarda endüstrideki rekabet, stratejik konumlanmayı gerektirir. Konumlandırma olasılıkları:

*2. Merkezci Yönetim* : Faaliyetlerin boyutlarını azaltır, küçük ve özerk bireysel faaliyetlerde odaklanmayı sağlar.

*Ürün Çeşidiyle (Tipiyle) Uzmanlaşma* : Başarılı sonuçlara erişecek bir yoldur. Ethan Allen Amerikan mobilyacılarında uzmanlaşma, toplam mobilya endüstrisi satışlarının yüzde 3'üne sahip olmasına rağmen, büyük gelir elde etmiştir.

Diğer uzmanlaşma olasılıkları müşteri tipi, sipariş tipi, coğrafi bölge ve düşük fiyattır.

*Parçalarını Endüstrilerde Rekabet Stratejilerini Belirleyen Adımlar:*

Adım 1 : Endüstrinin yapısı ve rakipleri arasındaki konumu nedir?

Adım 2 : Endüstri neden bölünmü ?

Adım 3 : Bu bölünmenin üstesinden gelinebilir mi? Nasıl?

Adım 4 : Bunu başarmak kârlı mı?

Adım 5 : Bölünmeden kaçınılmak için en iyi hangi alternatif strateji uygulanmalı?

## VI. Konumlandırma

Bu, bir pazardaki bir ürünün yerini belirleme hareketidir. Dağıtım kanallarında, diğer ürünlerle olan ilişkilerinde ve hedef pazardaki gelecekte çok önemlidir. ABD'de tüketiciler, yılda kişi başına 200 \$'lık reklamlarla karşılaşmaktadırlar. Bu iletişim karmaşıkından kurtulmak için tamamen hedef pazarda yoğunlaşmak gerekir.

İletimin çok geliştiği bir toplumda, tüketicinin zihnine girmek gerekir. Bunu başarmanın yolu ilk olmaktır.

Bir numara olunamazsa, alternatif onun kar ısında yer almaktır.

Konumlandırmanın basit kuralı tutarlılıktır. Konumunuzu yıllar sonra da aynen koruyabilmelisiniz.

3 temel konumlandırma stratejileri unlardır :

*Pazar Liderli i* : Pazar önderli i, genellikle MHE'nin ba ında firma veya marka önderi olarak ba arıyla sürdürülen önderliktir. Tipik bir önder pazar payının yüzde 40'ına iki nolu firma yüzde 20'sine, 3 nolu firma yüzde 10'una, di erleri de yüzde 30'una sahiptir. Gerçekte, pazar lideri bölümlere ayrılma endüstriyi ba arıyla bütünle tirendir.

Örnek olarak IBM, Procter & Gamble, Caterpillar, Sony ve Boeing'i verebiliriz. Endüstri lideri, her zaman biraz çeli kili bir konumdadır. Kısa dönemde biraz endi elidir. Önder konumunda büyük bir hıza sahiptir. Daha uzun dönemde, yerinin atık davranan bir firma tarafından alınaca ım kestirip, uyanık olmalıdır. (Ries, Troust, 1981).

Bir rakip harekete geçti inde, lider önce bir ey yapmadan bekler. Zaman, meydan okuyanları engelleyen bir faktördür.

*Liderli i Sürdürme Stratejileri* : En önemli strateji, her alanda çok güçlü olmaktır. Bazı firmalar, liderliklerini yeni mamüller üreterek sürdürmü lerdir. Polaroid foto raf makinesi, pazarda bir numara olmak için bu stratejiye güvenmi tir. Di er firmalar, önderlik korumalarını korumak için maliyet liderli i üzerine kurulu fiyat liderli ine güvenmi lerdir. Bu stratejiye iyi bir örnek Texas Instruments'tir. Boyuta göre fiyat koymu ve rakiplerine kar ı en dü ük maliyet pozisyonunu elde etmeyi ba armı tır.

Bazı firmalar da da ıtım kanalları ve satı gücüne güvenirler.

IBM, uzun süreli önderli e ilk örnektir. IBM'in önderlik politikaları unlardır:

1. Tüketici bilgisi : IBM, bilgi i lem tüketicisini çok iyi tanır. Firma politikalarından biri, yönetimdeki her

elemenin yılda en az 30 gününü tüketicilerle geçirmesidir. Birçok gözlemci, IBM'in teknolojik bir önderden çok tüketici gereksinimlerini çok iyi anlayan bir firma olduğunu belirtmişlerdir.

2. Ürün Yenilikleri: IBM, yeni ürün keşfetmekte bir numara olmamakla birlikte, üretim hattı çok güçlü bir yapıya sahiptir. Araştırma önem verir.

3. Kalite: Firma kalite taraftandır.

4. Kalite: Fiyatlarını iyi koymaktadır.

5. Ar-Ge'ye önem vermektedir.

6. Çok iyi reklam yapmaktadır.

7. Satış sonrası hizmetlere önem vermektedir.

8. Global ve yönelim, faaliyetlerini bütün dünyada sürdürmeye çalışmaktadır.

Procter & Gamble'in Politikaları :

1. Tüketiciyi iyi tanıy.

2. Kâr avantajı elde edemeyeceği pazarlara girmez.

3. Reklamcılığa önem verir.

4. Çok iyi plan yapar.

*Lidere Meydan Okuma (Pazar Rekabetçisi) :*

Bazı pazarlarda pazar liderinin yerini almak isteyen güçlü bir firma vardır. Bu firma, niyetini açıkça belli eder. *Pazar liderinin yerini almak için stratejiler:*

1. Fiyat Avantajı: Klasik yol, daha düşük fiyatta, daha iyi bir ürün sunmaktır. Japonlar, fiyatı bir silah olarak kullanmakta, pazarda yerlerini aldıktan sonra fiyatı yükseltmektedirler.

2. Yeni Ürün Çıkarma : Bir liderin yerini yeni ürünler geliştirilerek veya mevcut ürünleri yeniden dizayn edilerek alınabilir.

3. Reklam : Lidere yaratıcı reklam ve etkin bir satış gücüyle saldırılabilir.

Uydu Firma : Pazar liderini izleyen firma, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde liderin stratejisini taklit eden firmadır. Bu strateji, liderin pazarda etkili olmasını istemesi kouluyla çalışır. Lider bazen pazar payını büyütme istemeyebilir. Ancak bazı hallerde lider, bu firmayı pazardan elemek isteyip, bunu başarabilir de.