

C E P Ü N V E R S İ T E S

Global Pazarlama (2)

Stratejik Yaklaşım

SELME SEZGİN
İTÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

iletisim Yayınları

i l e t i 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 Kayılı

Yayın Danışmanı: Ahmet İnce

Yayın Kutulu:

Fahri Aral, Murat Belge, Tanıl Bora, Murat Gültekin, Mustafa

Ahmet İnce, Erkan Kayılı, Ümit Kıvanç

Turgut Paşaoğlu, Mete Tunçay

Görsel Tasarım: Ümit Kıvanç

Kapak İllüstrasyonu: Gürcan Özkan

Dizgi: Maraton Dizgisi

Sayfa Düzeni: Hüsnü Abbas

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

İletim Yayıncılık A.Ş. • Cep Üniversitesi 60 • ISBN 975-470-243-8

1. Basım: İletim Yayınları, Mart 1992.

© İletim Yayıncılık A.Ş., 1992

Klodfarel Cad. İletim Hanı No.7 34400

Cağaloğlu İstanbul Tel 5162260-61-62

YAZARIN DİĞER ESERLERİ

Yönetimde 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.

Global Pazarlama (1) Yönetim Esasları, İletim Yayınları, Cep Üniversitesi 60, İstanbul, 1992

Önsöz

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

Ayrıca, özellikle Türkiye gibi ülkelerde bir konuda kendini 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 dizidir. "Que sais-je" (Ne Biliyorum) dizisini Letim Yayınları Türkçeye kazandırıyor.

İleti m'in Cep Üniversitesi, bu büyük diziden seçilmi , Türkiyeli okurlar için özellikle ilgi çekici olabilecek eserlerin yanısıra, Avrupa'nın ba ka yayınevlerinin benzer bir çerçevede yayımladı ı kitapları da içeriyor.

Ayrıca Türkiye'nin siyaset, kültür, ekonomi hayatıyla ilgili konularda özel olarak bu dizi için yazılmış telif eserler "üniversite", tin "ö renim programını tamamlayacak

Cep Üniversitesinin her kitabı alanının öndegelen bir uzman 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 anlaşılır olması, temel kıstas. Cep Üniversitesi kitaplarını lise ve üniversite öğrencileri yardımcı ders kitabı olarak kullanabilecek; öğretmenler, öğretim üyeleri ve araştırmacılar bu kitaplardan kaynak olarak yararlanabilecek; gazeteciler yoğun iş temposu içinde çabuk bilyilenme ihtiyaçlarını Cep Üniversitesi'nden karşılayabilecek; çalı tı ı meslek alanında bilgisini geli tirmek isteyen, evinde, kendi programlayabilece i bir mesleki eğitim imkânına kavu acak; ayrıca, herhangi bir nedenle bir konuyu merak eden herkes, kolay okunur, kolay anlaşılır, ucuz bir kayna ı Cep Üniversitesi'nden temin edebilecek.

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

LETİM YAYINLARI

çindekiler

I. BÖLÜM

Mamul Kararları...	.. 7
Temel Kavramlar	.. 8
Uluslararası Pazarlarda	
Mamul Doyma Seviyeleri	.. 13
Ürün Tasarımı.....	.. 13
Yabancı Ürünlere Karşı Tutumlar	.. 16
Co rafi Geni leme - Stratejik Alternatifler..	.. 18
Global Pazarlamada Yeni Ürünler	.. 24

II. BÖLÜM

Fiyatlandırma Kararları	.. 31
hracat Fiyatlandırması.....	.. 33
Enflasyonist Ortamda Fiyatlandırma.	.. 42
Transfer Fiyatlandırması.....	.. 44
Global Fiyatlandırma - Üç Alternatif Politika ..	52

III. BÖLÜM

Promosyon Faaliyetleri...	.. 55
Reklamcılık	.. 55
Dünya Reklamcılık Giderleri..	.. 57
Reklamcılık Stratejisi - Hedeflerin	
Formüle Edili i.....	.. 64
Global Reklamcılık ve Dünya Mama'arı	.. 73

IV. BÖLÜM

Global Pazarlama Planlaması 76
Global Strateji - Kavramsal Bir Çatı	.. 76
Nasıl Bir Global Plan?.....	77

Mevcut Planlama Uygulamaları	79
Global Pazarlamayı Uyarlama	82
Ba arılı Bir Global Pazarlama Planının ihtiyaçları	86
Ürün Planlaması için Dünya Pazarlarının Gruplanması	87
Planlama Kavramları Rekabet Merkez>er.	90
v. BÖLÜM	
Global Pazarlama Yönetim Kontrolü	93
Kontrol ve Planlama	93
Tepe Yönetimi Yardımcı lemlerin Kontrolünü Nasıl Gerçekleştirir?	99
Biçimsel Kontrol Yöntemleri	100
Biçimsel Olmayan Kontrol Metodları	106
Kontrolü Etkileyen De i kenler	107
Global İirkette Haberleşme ve Kontrol	112
Global Pazarlama Denetimi	116

B R NC BÖLÜM

MAMUL KARARLARI

Giri

Bu bölümün konusu, pazarlama programının en önemli parçası olan mamuldür. Firmanın malı, onun i i nin çok önemli belirleyicisidir. Fiyatlandırma, haberle me ve da ıtım politikaları, mamule uymalıdır. Firmanın mü terileri ve rakipleri, onun sundu u ürüne göre belirlenmektedir. AR-GE gereksinimleri de ürün teknolojisine dayanmaktadır. Gerçekten i letmenin her boyutu, firmasının sundu u üründen etkilenmektedir.

Geçmi te, yöneticilerin iki tip hatayı sık sık tekrarlamaları nedeniyle global pazarlamada mamul kararları ihmal edilmiştir. Birinci tip hata; ube müdürleri ve di er ortakların aldıkları mamul kararlarının önemsenmemesi ve uygulamada da yurtiçi pazar haricindeki mamul kararlarını etkileme ya da kontrol konusunda her türlü çabanın uzaklaştırılmasıdır. -ikinci tip hata ise; "yurtiçi pazardaki mü teriler için do ru olanın farklı yerlerdeki di er mü teriler için de geçerli oldu u" varsayımıyla mal politikalarının tüm ba lı (ilgili) firmalara empoze edilmesidir. Ço u zaman, bu iki uç durumlardan hiçbiri kâr maksimizasyonu kriterim do rulanmamaktadır. Global ufukları olan bir fırtanın önündeki en büyük mücadele, pazanın ihtiyaçlarına, rekabete ve global boyutta firmanın kaynaklarına duyarlı bir mal politikası ve stratejisi olmaktadır. Bu, yerel pazanın tercihlerine adaptasyonun ihtiyaçlara cevap vermesi durumu ile ürüne yonunla an sınırlı sayıda firma kaynaklanma sa layacı rekabet avantajını dengelemelidir.

Bu bölüm, global mamul kararlarının ana boyutlarını

incelemektedir. Önce temel kavramlar irdelenmektedir. Daha sonra mamul doyum dereceleri gözden geçirilerek uluslararası pazarlardaki tercih ve ihtiyaçların çe itlili i vurgulanmaktadır. Ayrıca mamul tasarım kriterleri belirlenmekte ve yabancı ürünlere kar ı tutumlar ncelenmektedir. Uluslararası pazarlamacılara hazır stratejik alternatifleri ana hatlarıyla anlatan bölüm, uluslararası pazarlamadaki yeni mamullerin bir incelemesiyle sonuçlanmaktadır.

Temel Kavramlar

Uluslararası mamul kararlarına bir giri olarak, mamule ili kin temel pazarlama kavramlarını tekrar etmek yararlı olacaktır.

Mamulün Tanımı - Mamul nedir? Bir mamul, fiziksel özellikleriyle tanımlanır; a ırlı ı, boyutları, yapıldı ı madde gibi. Böylece bir araba, (demir a ırlıklı olmak üzere) 3000lb. metal ile 190" uzunlu unda, 75" eninde ve 59" yüksekli inde olarak tanımlanabilir. Bu tanım, renk, doku, yo unluk, biçim, dı hatlar, vb. dahil edilerek daha da geni letilebilir. Ancak fiziksel özelliklerle sınırlı bir tanım, ürünün kar ıladı ı ihtiyacı belirtmedi i için her zaman eksik kalacaktır. Örne in bir araba, birçok ihtiyaç yönelik bir mamuldür. Bunlardan en önemlisi ta imacılık olmakla birlikte, pazarlamacı, e lence, statü ve güç ihtiyaçlarının da kar ılandı ını gözardı edemez. Gerçekten de otomobil pazarının belli ba lı bölümleri, bu tip tüketici ihtiyaçları çevresinde olu mu tur.

Mamul karar alanına pazarlama kavramının yaptı ı en temel katkı, mamulün kendisine verilen önemin tüketici ihtiyaç ve isteklerine kaydırılmasıdır. Bu kayma, hem tüketici hem de endüstri ürünlerine e it olarak uygulanmaktadır. 25 yıldan daha fazla süre önce J. B. Mckitterick (Kitterick 1957) tarafından açıklanan ve Theodore H. Levitt'in "Pazarlama Miyoplu u" (Marketing Myopia) (Levitt, 1960) adlı makalesinde geni letti i bu pazarlama kavramı, hâlâ bazı pazarlamacılarda yerle memi tir. So-

nuç olarak, bir ürün alıcıya ya da kullanıcıya tatmin veya kazanç sağlayan hizmet, fiziksel ve sembolik özelliklerin bütünü olarak tanımlanabilir. Ürün yönetimi de firmanın sunduğu mamüllerin tüketici tarafından algılanmasında etkili olan kararlarla ilgilenmektedir.

Mamulün Özellikleri - Mamuller de iki ekillerde sınıflandırılmaktadır. En eski sınıflandırma, kullanıcılar arasında tüketim malı-endüstriyel mal ayrımıdır. Tüketim malları, satın alma ekilerine ve ömürlerine (dayanıklı/dayanıksız) göre kendi aralarında ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmalar, uluslararası pazarlamaya da uygulanabilir.

Yerli-Uluslararası-Çokuluslu-Global Ürünler - Mevcut ürünlerin genişlemesi ve yeni pazarların kazanılması ile birçok çokuluslu şirketin tek bir ulusal pazara yönelik ürünleri bulunmaktadır. General Foods örneğine bakıldığında; firma, Fransa'da çiklet, Brezilya'da dondurma, talya'da da unlu mamuller (pasta) içinde bulunmaktadır. Bu ilgisiz ürünlerin herbiri kârlı olmakla beraber, uluslararası merkezin pazarlama, üretim, finansman bölümlerini ilgilendirmeyecek kadar küçük boyutludur.

Bir ürünün diğer pazarlara yayılabilme potansiyelinin ölçülmesinde firmanın amaçları ve hedefleri, mevcut fırsatların kazançları önemli olmaktadır. Firmalar dört ürün kategorisinden seçim yaparlar:

1. *Ulusal Ürünler*: Bir firmanın mal karması içinde potansiyel tek bir ulusal pazar bulunan ürünler.

2. *Uluslararası Ürünler*: Birkaç ulusal pazar potansiyeline sahip mamuller.

3. *Çokuluslu Ürünler*: Ulusal pazarların çok belirgin bazı özelliklerine adapte edilebilen ürünler.

4. *Global Ürünler*: Global pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış ürünler.

Bir ulusal ürün hayli kârlı olabilir ancak tek bir ulusal ürünün bulunması, pazarlama, AR-GE, üretim gibi uluslararası merkez hizmetlerini oluşturmaya ve tek bir pazardan elde edilen tecrübeye dayalı bilgilerin diğer pazarlara uygulanmasına olanak vermez. Çok ülkeli pazarla-

maçının yararlandı ı araçların ba ında geien kar ıla tır-
malı analiz, tek ÷lkeli pazarlamacı tarafından kullanıl-
maz. Tek ÷lkeye yönelik ürün i inin di er bir olumsuz
durumu, tek ürün alanında gerekli olan yönetimsel ihti-
sasla manın transfer edilememesidir. Tek ürün alamında
tecrübe kazanan bir yönetici, bilgisini sadece o ürünün
satıldı ı pazarda faaliyet gösteren bir firmada kullanabi-
lecektir. Benzer olarak tek ürünün satıldı ı pazarın dı-
ndan gelen bir yöneticinin tek ürün i inde hiçbir tecrü-
besi bulunmayacaktır. Bu nedenle uluslararası firmanın
kar ısına ilgisiz ürün alanlarında cazip kâr olanakları
çıkısa da, tek ürün alamına girmenin önemli bir fırsat ma-
liyeti bulunmaktadır.

Uluslararası bir firmanın, yeni ürünlerirfin yerli-
uluslararası-çokuluslu ve global potansiyelini belirlemesi
çok önemlidir. Di er de i kenlerin e it olması durumun-
da, uluslararası-global kârlılık potansiyeli bulunan bir
ürün, yerel ya da çokuluslu potansiyeli olan bir üründen
her zaman daha caziptir. Genelde bir firma, cazip ulusla-
rarası-global ürün dururken, sadece yerel ya da çokuluslu
bir ürünü mal karmasına eklememelidir.

Mamule farklı bir bakı açısı da, onun özelliklerini
incelemektir. John Fayerveather, uluslararası pazarla-
ma dü ünçesiyle ilgili be önemli özellikten bahsetmekte-
dir; Birincil fonksiyonel amaç, ikincil amaç, dayanıklılık
ve kalite, çalı ma metodu ve bakım.

Birincil fonksiyon, yüksek gelir seviyeli endüstrile -
mi ÷lkelerde buzdolabının kullanımı ile ömeklenmi tir.
Bu tip ÷lkelerde buzdolabının birincil fonksiyonu; 1) Don-
mu yiyecekleri bir hafta ya da daha uzun bir süre sakla-
mak. 2) Kolay bozulabilir yiyecekleri (sebze, süt ve et) sü-
permarketten gelene kadar saklamak. 3) Margarin gibi
dondurulmaya gerek olmayan ürünleri saklamak. 4) i e-
lenmi içeceklerin kısa süreli tüketimi için so uk tutmak.

Daha dü ÷k gelir seviyeli ÷lkelerde donmu yiyecek-
ler çok kullanılmamaktadır. Evhammları haftalık yerine
günlük alı veri yapmayı tercih etmektedirler. Dü ÷k ge-
lir seviyeleri nedeniyle ki iler, yüksek gelirli ÷lkelerde

buzdolabının üçüncü ve dördüncü fonksiyonları için para ödemek istemezler. Bunlar, yüksek gelir seviyeleri tarafından desteklenen lüks kullanımlardır. Düşük gelir seviyeli ülkelerde buzdolabının fonksiyonları sadece; (1) Bir kısım kolay bozulabilir yiyecekleri bir gün saklamak. (2) Artmış yemekleri biraz daha uzun bir süre saklamak. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, bu ülkelerde buzdolabı çok kısıtlı ihtiyaca cevap vermesi nedeniyle, daha küçük boyutlu buzdolapları bunlara uygun olmaktadır.

Gelişmekte olan bazı ülkelerde buzdolabının ikinci bir amacı daha bulunmaktadır. Prestij ihtiyacını karşılarlar. Bu ülkelerde talep, mutfak yerine göze çarpacak şekilde salona yerleştirilebilecek büyük modellere olmaktadır.

Dayanıklılık ve kalite, düşünülen pazara uygun olması gereken mamul özellikleridir. Örneğin kalite ve dayanıklılık pazarda mevcut servisi olanla ilgili olarak turulabilir. Düşük gelir seviyeli pazarlarda, aletin tamir edilebilirliği, 40 Dolar'ın altındaki aletlerin tamirinin emek maliyetinin çok pahalı olduğu ülkelere nazaran daha önemlidir. Gelişmiş ülkelerde aletler, tamircinin aleti açıp tamir edebileceği şekilde ek "kalite"ye sahip üretilmezler.

Diğer iki önemli özellik, çalınma methodu ve bakım olmaktadır. Örneğin elektrikli bir alet için voltaj ve akım gereksinimleri ya da bir otomobil için otomobil kullanım artları, ürünün tasarımı ve özelliklerini belirlemede önemli çalınma methodu kavramlarıdır. Aynı şekilde, bakım için de geçerlidir. Kullanım artları ve standartlar deşer, bilmekte ve piyasada mevcut bakım seviyeleri de farklılık gösterebilmektedir.

Dünya Markaları - Bir dünya markası bu özelliklerle tanımlanabilir:

Aynı Stratejik Prensipler: Bir dünya markası, dünyadaki her pazarda aynı stratejik prensipler doğrultusunda yönlendirilirler. Örneğin Marlboro, ehretilkin (urban) bir marka olup özgürlük ve bolca duyulan evrensel isteğe hitap etmektedir. Özellikle ehirlerde oturanlar, özgürlük ve fiziksel bolca özlem duymaktadırlar. Marlbo-

ro tüm dünyada özgürlük ve bolu u simgeleyen urban bir marka olarak yerle tirilmiştir.

Aynı Konumlandırma: Bir dünya markası, tüm pazarlara aynı ekilde yerle ir. E er marka yüksek- fiyatlı ise, tüm dünyada yüksek fiyatlı olacaktır. E er pazarın belli bir ya kesimine hitap ediyorsa, bu tüm di er pazarlarda da aynı olacaktır. Örne in Benetton'un esas çizgisi dünyadaki 16-24 ya arası gençli e yöneliktir.

Aynı Pazarlama: Bir dünya markası, her pazarda aynı ekilde pazarlanır. Ancak pazarlama karması, rekabet ve bölgesel tüketicinin ihtiyaçlarını kar ılayacak ekilde de i ebilir. Örne in; Ortado u'da tüketicilerin daha tatlı içecekleri tercih etmeleri nedeniyle Pepsi ve Coca Cola, içeceklerinin tatlılı mını arttırmı larıdır. Burada konu tam anlamıyla aynılık de ildir; daha çok, acaba temelde aynı mamul mü sunulmaktadır? Pazarlama karmasının promosyon, fiyat, medya, da ıtım kanalları, taktikler gibi di er elemanları da de i kenlik gösterebilir.

Coca Cola, dünya markasına bir örnektir. Tüm ülkelerde aynı ekilde pazara yerle mekte ve pazarlanmaktadır. Ürün, bölgesel tatlılara uymak amacıyla de i ikli e tabii olabilir; fiyat, bölgesel rekabet ko ullarına göre de i ebilir ve da ıtım kanalları farklıla abilir, ancak markanın yönetimini yönlendiren temeldeki stratejik prensipler dünya çapında aynıdır. Coca Cola, e lence, zevk ve iyi ge çen zaman olarak global bir imaj ortaya koymaktadır.

Bir dünya markası, ulusal ya da bölgesel bir marka gibi, bir ürüne ait tüketici dü ünçe ve algılamaların bütünüdür. Dünya markaları, pazarlamacılar tarafından olu turulur. Bir dünya markası olu tururken gereken yaratıcı bakı açısı, bir ulusal marka için gerekenden çok daha fazladır. Ancak markaya olan ilginin sürdürülebilmesi için gerekli çaba, bir dünya markası için, bir grup ulusal marka için gerekenden çok daha azdır.

Bir dünya markası yaratılırken gösterilen çabanın ba anısı da yakından izlenmelidir. Bu ba annın belirlenmesindeki de i ken, çabaların, daha önceden varolmayan bir marka yaratılması ya da ulusal pazarlarda mevcut

markaların yeniden yerle tirilmesi ve yemden adlandırılması ekinde olaca ıdır. Burada ilk durum daha kolaydır. Ulusal markaları dünya markalarına çevirmekte başarılı olan bazı önemli firmalar: Çe itli standart ya markalarıyla Exxon ve Japonya d ında Datsun ile Nissan. Günümüzde binlerce dünya markası bulunmakta ve bu liste her geçen gün büyümektedir. (Pitcher, 1985. s. 2441.

Uluslararası Pazarlarda Mamul Doyma Seviyeleri

Pazar potansiyelini birçok faktör belirlemektedir. Gelirin yara ıra temin edilebilirlik, fiyat seviyeleri, ihtiyaç ve alı kanlık önemli etkenlerdendir.

Tamamlayıcılık, talebin gelir ve kültürel verilerle ortaya çıkanlamayan önemli bir etkenidir. Avrupa'da elektrikli süpürgeler için doyma seviyelerindeki farklılık, çe itli ülkelerde kullanılan yer dö emeleriyle ilgilidir. Hollanda'da hemen hemen tüm evlerde yer dö emesi olarak halı kullanılırken, Fransa ve talya'da halı, yer dö emesi olarak kullanılmaz. Temizlik üzerine farklı tutumlar da bu duruma eklendi inde, elektrikli süpürgeler için tamamlayıcılık faktörü çok etkili olmaktadır.

Çe itli pazarlarda bir ürünün talebinde görülen farklılıklar, o ürünün düşük doyma seviyesindeki pazarda olası potansiyelinin bir göstergesi sayılabilir. Örne in ABD'de 1980'lerin ba ındaki en yeni ürün kategorisini saç köpü ü-"mousse" olu turmaktaydı. Oysa Fransa ve Avrupa'da bu ürün, ABD pazarına girmesinden 25 yıl öncesinden beri kullanılmaktaydı. Her firma talep farklılıklarına dayalı potansiyel pazar fırsatlarını tanımlayabilecek aktif bir global inceleme sistemine sahip olmalıdır.

Ürün Tasarımı

Uluslararası pazarlamada başarıyı ölçmede en önemli faktör, ürün tasarımıdır. Firma, uluslararası pazarlar için ürününün tasarımını uyumla tırmalı mı? Yoksa tek bir tasarım mı sunmalıdır? Bu; 1) tasarım de iklisinin

satılarda sağlayacağı artırım boyutlarına ve 2) ürün tasarımının de i tirilmesi ile pazarda denenmesinin maliyeti ne ba lıdır. Ürün tasarımını etkileyen ba^Lca faKüvler

Tercihler: Renk, tat gibi faktörlerde oldu u gibi dünyada tercihlerde çok önemli farklar görölmektedir. 1960'lar da Olivetti firması, ödül kazanımı modern tüketici daktilo tasarımlarının Avrupa'da çok ba arılı ancak ABD'de ba arısız oldu unu farketti. Amerikan tüketicisi, modern Avrupa dizayn standartlarına göre çirkin sayılacak a ır ve iri makineleri tercih etmekteydi. A ırlık ve hacim, Amerikalı tüketici için kalitenin en önemli göstergelerinden sayıldı ı için Olivetti, ödüllü bu modelini ABD pazarına uyarlamak zorunda kalmı tır.

Daha yakın bir geçmi te Ford firması, Amerikan arabalarını Avrupa aerodinamik tasarımı ile sunmaya karar verdi . Avrupa'da çok be enilen bu tamamiyle de i ik görüntü, ABD'de de çok büyük ba arı kazanımı ve Ford'un kân 1923'ten bu yana ilk defa 1986'da GM'i geçmi tir.

Maliyet: Ürün tasannu belirlenirken maliyet faktörü de iyice incelenmelidir. Bir ürünün maliyeti, tüm fiyatlandırma alternatifleri için bir taban olu turur. İlgili girdilerin maliyetleri de incelenmelidir. Örne in eme in maliyeti her yerde de i mektedir. Emek maliyetinin ileri teknoloji ürünlerine etkileri, Amerikalılar ile ngilizler tarafından tasarlanan bir uçakla ömeklenmektedir. ngilizletin yakla ımı, motorları kanatların içine yerle tirmek olmu tur. Böylece, daha az rüzgar direncine sahip olan uçak, daha büyük yakıt tasarrufu sa lamaktadır. Ancak gövde dı na yerle tirilen motora nazaran daha zor ula ılabilen motorlar, bakım ve onarım açısından oldukça fazla zaman almaktadır. Amerikalıların yakla ımı ise verimlilik ve yakıttan tasarruftan vazgeçmek pahasına daha kolay ula ılabilen ve dolayısıyla bakım ve onarım için daha az zaman gerektirecek ekilde motorları kanatlardan sarkıtmak olmu tur. Bu iki yakla ım da rasyoneldir. İngilizler, motor tamiri için nispeten düşük emek ücretini, Amerikalılar ise nispeten yüksek emek maliyetini göze almı lardır.

Kanun ve Kurallar: Uluslararası pazarlamada kanun ve kuralların çok büyük etkisi bulunmaktadır. Örneğin sağlık hizmetleri alanında çeşitli tıbbi ürünler için belirlenmektedir. Herhangi bir tıbbi ürün ya da ilaç için pazar, o ilme ait geri ödeme oranlarına bağlı olacaktır.

Tarife Dışı Engeller (Nontariff Barriers) - Ulusal sınırlar arasında çalışan bir pazarlamacı için ticarete tarifedışı engeller (NTB'ler) çok önemlidir. Bu engeller, tarafsız görünen çeşitli zorunluluk ve kurallar olup aslında yabancı rekabeti sınırlamayı ya da ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Örneğin Florida'daki domates üreticileri, Amerikan Tarım Ofisi'ni (US Department of Agriculture) ABD'nde pazarlanan domateslerin boyutlarına bir alt sınır koyulması konusunda ikna etmişlerdir. Bu tüzün esas amacı, belirlenen boyut sınırının hemen altında domates yetiştiren büyük Meksika domates endüstrisini pazardan atmaktır.

Bazı durumlarda NTB'ler oldukça açıktır. Fransa'da her firma hastanelere CAT tarama aygıtı sağlamak üzere anlaşılabilir. Tüm hastane alımlarının da Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanması gerekir. Eğer alım emirleri bir Fransız firmanın ürettiği aygıtı ise hemen onaylanmakta, bir yabancı firmanın ürettiği aygıtı ise Sağlık Bakanlığı tarafından en az bir buçuk yıl ertelenmektedir.

Firmanın bir NTB ya da tarafsız, kanuni, ulusal bir artla karşı karşıya olduğunu anlaması çok önemlidir.

Eğer hedef pazarda ayrımcılıkla karşılaşırsanız ve o pazardaki rakipler sizin ülkeye pazarınıza rahatlıkla girebiliyorsa, dikkatli her rakip, elit artlarda ısrar edecektir. Bu artların sağlanmaması halinde her ciddi rakip, yabancı ürünlere karşı ayrımcı bir tutumun (tüzün) uygulamaya konulabilmesi için gereken her şeyi yapacaktır.

Toplumun refahı için yapılan bazı kanuni çabalar da bazen NTB olarak algılanabilir. Örneğin otomobil güvenliği talimatları, bazı yabancı üreticiler tarafından ticari bir engel olarak eleştirilmiştir. Bir ürünü etkileyen talimatlar altında o ülkenin amacını anlamak için iyi bir

test, bu talimatların sadece yabancı firmalara mı yoksa tüm firmalara mı Uygulandı ım belirlemek olacaktır.

Uygunluk-. Bir ürün, kullanıldı ı sisteme uygun olmalıdır.

Günümüzde televizyon üreticileri dünyada üç de i ik yayın sistemiyle kar ıla maktadır: Amerikan NTSC sistemi, Fransız SECAM sistemi ve Alman PAL sistemi. Global pazarları hedefleyen firmalar, tek bir anahtarın de i tirilmesiyle her sistemde çalı abilecek televizyonlar tasarlamaktadırlar.

İklim de genelde uyumluluk gerektiren bir çevre artıdır. Bazı ürünler neme dayanabilecek tropikalizasyona ihtiyaç duyarlarken bazıları da çok so u a dayanabilir. Özellikle talya ve ngiltere gibi zorlu kı lan olmayan bazı Avrupa ülkelerinde üretilen arabalar, Kuzey Amerika'nın bazı bölgelerindeki a ır, so uk kı artlarına uygun de ildir.

Yabancı Ürünlere Kar ı Tutumlar

Uluslararası pazarlamada kar ıla ılması gereken faktörlerden biri de yabancı ürünlere kar ı mevcut kli ele mi tutumlardır. Yabancı ürünlere kar ı ülkelerin genel tutumları çok farklı olabilmektedir. Brezilya'da, petrol arama endüstrisi için hassas bir aygıt üreten bir firma, yabancı ürünlere kar ı tutumlarının etkisini, Meksika'daki bir petrol arama' irketine kendi ürününü pazarlamaya kalktı ında gördü. Meksikalı mü teriler, Brezilya'da üretilmi bu aygıtları kabul etmemekteydiler. Brezilya'dan gelen aletlere kar ı Meksika'daki önyargıyı yenilemek için firma, ürününün parçalarını sviçre'ye ihraç etmek zorunda kalmı ; parçalar sviçre'de biraraya getirilerek tamamlanmı , mamule " sviçre Yapımı" damgası vurulmu tur. Böylece Meksika'da tatmin edici bir satı a ula ılmı tr.

Mamullerin üreticisi olarak ülkelerin ünlen farklılık göstermektedir. Örne in; Almanların Almanya'da üretilen ürünlere kar ı büyük saygılan bulunmaktadır. Dokuz

ülkenin üretici olarak ürünlerinin ara tırıldı ı bir çalı ma- da Almanlar, kendi ülkelerinde üretilen ürünlere 54 puan, 30 puan ngiliz, 24 Hollanda, 16 Fransız, 8 Belçika ve 2 puan da talyan ürünlerine vermi lerdir. Öte yandan talyanlar, Alman rnlerine 37, Hollanda ürünlerine 25, 10 puan ngiliz, 24 puan talyan, -1 puan Fransız rn- lere ve Belçika ürünlerine de -2 puan vermi lerdir. (The Eurapean Commen Market in Britain, 1963).

Curtis C. Reierston tarafından yapılan deneysel bir ara tırma, yabancı ürünlere kar ı tutumlar üzerinde et- kisini ölçmek amacıyla de i ik haberle me ba lantılarını incelemektedir. Reierston'un bulgularına göre yabancı ürünler hakkındaki önyargı çok yo un de ilse, tketicili tutumları ileti im ve promosyon araçlarıyla kar ı kar ıya getirilerek geli tirilebilir. Ancak bir ulusun ürünlerine kar ı güçlü istenmeyen tutumların bulunması halinde bu tür davranı lar, kuvvetli çabalar olmadan de i tirilemez. (Reierston, 1967)

Reierston'un ara tırmasının en önemli bulgularından biri, bir prestij perakendeciyle birlikte çalı manın ulusal ürünlerin imajına sa ladı ı katkısıdır. Firma, rn imajını geli tirebilmek için toplu ileti ime alternatif olarak da ıtımın bir prestij perakendeci tarafından yapılmasının yararlı olaca nı d nmektedir. Bir pazarlama çalı ması için sınırlı bir bütçe söz konusu ise en son sözü edilen strateji, ekonomik açıdan uluslararası pazarlamacıya da ha uygundur.

Bazı pazarlarda yabancı ürünler sırf yabancı oldukları için ulusal benzerlerine göre önemli bir avantaja sahiptirler. Örne in ABD'nde gözü kapalı deneklerin, yabancı ve yerli bira arasında bir tat tercihi yapmaları istendi inde o u yerli birayı tercih etmi tir. Aym test gözleri açık yapıldı nda deneklerin hepsi ithal birayı semi tir.

Yabancı kaynaklı m kalite hakkındaki d öncelere olumlu etkiler yapması, uluslararası pazarlamacı için sevindirici bir durumdur. Yabancı tercihini körüklemek için bir yol, fiyatı kalite ile birle tiren yaygın e ilimden yararlanarak ürüne yüksek fiyat koymaktır ABD'nde ithal,

pahalı bira pazarı, bu stratejiye iyi bir örnek olur. (Meinertz, Nadelberg, Pelicot, Sullivan, 1968).

Kalite anlayışı ve yabancı kaynaklı mal kullanımı • suz yargılara çeşitli örnekler verilebilir. Bir ürünün yabancı kökenli olmasıyla kalitesine ilişkin olumsuz düşüncelerle karışıldığında, pazarlamacının iki seçeneği vardır. Birincisi, malın yabancı kaynağını gizlemektir. Ambalaj ve ürün tasarımı bu konuda etkili olabilir. Ayrıca yerel isimlerin ya da tanınmış bölgesel marka adlarının kullanıldığı bir marka politikası da yerel kimlik kazanılmasında yardımcı olabilir. Diğer seçenek ise malın yabancı kimliğini sürdürmek ve ürüne karşı tüketiciyi dağın teri tutumlarını değiştirmeye çalışmaktır.

Coğrafi Genelleme-Stratejik Alternatifler

Uluslararası firmalar, üç şekilde büyürler. (Johanson Thorelli, 1985, s. 57-76) Geleneksel pazar genişletme metodları-pazar payını arttırmak için mevcut pazarlara daha da nüfuz etmek ve tek bir ulusal pazarda yeni ürün pazar alanları açmak için ürün yelpazesini genişletmek-bunlara dahildir. Buna ek olarak uluslararası bir firma mevcut ülkelerini yeni ülke ve bölgelere taşıyarak da genişleyebilir. Bu son yöntem, coğrafi genelleme olup uluslararası pazarlamacının en temel fırsatlarından biridir. Çokuluslu bir sistemde herhangi bir coğrafi ürün pazar yapısı ele alındığında, genelleme isteyen bir firma için bir stratejik alternatif bulunmaktadır. (Keegan 1969).

Strateji 1: Ürün letim Genelleme: Ülkelerini uluslararası boyutlarda genişleten çoğul firma, en kolay ve genelde en kârlı pazarlama stratejisi olarak ürün yelpazesinin genişletilmesine gitmektedir. Bu firmalar, çalışmaları tüm ülkelerde ABD'nde sattıklarıyla aynı ürünü, aynı reklam ve promosyon faaliyetleriyle satmaktadır. Bunun iyi bir örneği, Pepsiço'dur.

Ne yazık ki Pepsiço'nun yaklaşımları tüm ürünler için geçerli olmamaktadır. Campbell çorbaları, Amerika'da satılan domates çorbasını aynı şekilde İngiltere'ye satma-

ya çalı mı ancak büyük kayıplardan sonra İngilizlerin daha acımtırak bir tadı tercih ettiklerini öğrenmi tir. Bir başka Amerikan irketi de İngiliz kek karı mı pazarını ele geçirmek için birkaç milyon dolarlık başarısız bir girişim yapmış tır. Firma 'Amerikan tipi, üstü süslü, krema kaplı kek karı mları sunmuş ancak İngilizlerin sadece çay zamanı kuru, süngerimsi ve sa elleri çay barda m kavramını ken, sol elleriyle tutabilecek eilde keklen tükettiklerini öğrenmi tir. Diğer bir Amerikan firması, bir grup evhanımından en sevdikleri kekleri yapmalarını istemi ve böylece İngilizlerin kek tercihlerini öğrenerek kuru ve süngerimsi kek karı mlarıyla İngiliz pazarının en büyük paylarından birini ele geçirmi tir.

Bu yaklaşımla birlikte gelen maliyet tasarrufu nedeniyle ürün-haberleşme genişlemesi stratejisinin global firmalar açısından önemli bir çekiciliğini bulunmaktadır. Ölçekli üretimin ekonomikliği ve taklit malın AR-GE maliyetlerini yoketmesi, iki tasarruf kaynağıdır. Ayrıca pazarlama iletişiminin standardizasyonundan kaynaklanan önemli tasarruflar da çok bilinmeyen bir kaynaktır. Ürün genişlemesi, ani maliyet tasarrufları salamasına rağmen, uygulamada mali olarak felakete neden olabilir.

Strateji 2. Ürün Geni letme-ileti im Adaptasyonu:

Yerel pazara benzer ya da aynı kullanım artları altında bir ürün, farklı ihtiyaçları doyuruyorsa veya farklı bir fonksiyona sahipse, gereken tek düzeltme, pazarlama iletişiminde olacaktır. Bisiklet ve motorsikletler (motor scooters) bu yaklaşıma uyan ürünlerdir, ABD'nde e lence ihtiyacını doyuran bu araçlar, diğer ülkelerde temel ulaşım ihtiyacını kar ılamaktadır. Takma motorlar ABD'nde e lence amacıyla satılırken diğer ülkelerde balık avlamak ve ulaşım filolan için satılmaktadır.

Diğer ihtiyaçları kar ılayan ürünler sözkonusu oldu unda, bir ürün de i imi (transformasyonu) meydana gelir. Buna ba anlı bir örnek, çiftlik araçları üreten bir Amerikan firmasının bir takım bahçe araçlarını azgeli mi ülkelere tanıma aracı olarak satmasıdır.

Birçok gıda ürününün de de i imi sözkonusu olmak-

tadır. Avrupa'da çorba olarak satılan kuru çorba tozları, ABD'nde sos olarak satılmaktadır. Ürünler aynı olmakta ancak tek fark, pazarlama iletişiminde bulunmaktadır. Bu örnekteki ana iletişim düzeltilmesi tozun etiketlenmesindedir. Avrupa'da et Ket, tozdan nasıl çorba yapılacağını anlatırken ABD'nde ise çorbanın yanısıra sos hazırlanmasını da anlatmaktadır.

Ürün genişletme-iletişim adaptasyonu stratejisinin en çekici yönü, iletişimin düşük maliyetidir. Bu yaklaşımın tek maliyet unsuru, değişik ürün fonksiyonlarını tanımlamak ve yeni tanımlanan fonksiyonları çerçevesinde pazarlama iletişimini (reklam, satış promosyonu, vs) yeniden düzenlemek olmaktadır.

Strateji 3: Ürün Adaptasyonu-iletişim Geni letmesi'

Bu yaklaşımda ABD ya da kendi ülke pazarı için geliştirilmiş temel iletişim stratejisinin değiştirilmeden genişletilmesi ve Amerikan veya kendi ürününü bölgesel kullanımlarına uyumlaştırmak esastır. Ürün adaptasyonu-iletişim genişletmesi stratejisi, ürünün her ülkedeki farklı kullanımlarında, aynı fonksiyonu yerine getireceğini varsaymaktadır.

Exxon, sattığı benzini girdiği pazarlarda hakim konularına uyumlaştırmada temel iletişim cümlesini "Deponuza Bir Kaplan Koyun?" ("Put a Tiger in Your Tank") kullanmaya devam etmektedir. Uluslararası sabun ve deterjan üreticileri, yöresel su durumuna ve çamaşır makinelerinin özelliklerine göre ürünlerinin formülasyonunda değişiklik yaparken temel iletişim yaklaşımları aynı kalmıştır.

Strateji 4: İkili Adaptasyon: Kullanım artlarının çevre koşullarında ve ürünün fonksiyonlarında değişiklikler söz konusu ise pazar koşulları, hem üründe hem de iletişimde adaptasyona giden bir stratejiyi gerektirir. Bu ikinci ve üçüncü stratejilerin bir kanımıdır. Amerikalı teberik kartı üreticileri, Avrupa'da benzer bir durumla karşılaşmışlardır. Avrupa'da teberik kartlarında göndericinin mesajı için boş bir yer mevcut iken, Amerikan teberik kartlarında mesaj genelde yazılı ekildedir. Avrupa ve

ABD'nde satı ko ullan da farklı olmaktadır. Avrupa pa-
zarlarında tebnk kartları mü teriler tarafından sık sık
ellendi i için kartlar selofene (cellophane) sarmak ihtiya-
cı do mu tur. kili adaptasyona giden Amerikalı üretici-
ler, hem ürünlerini hem de pazarlama ileti mlerini bu
çevresel farklılıklara göre de i tirmilerdir.

Strateji 5: Ürün için cadı: Bir global pazara ula mak
için, global pazara yönelik plan ve tasarım yapılmalıdır.
Örnek olarak arj edilebilir piller verilebilir. Dünyada
kullanıcılara 50 ile 230 volt arası ve 50 ile 60 DC arası
elektrik gücü sunulmaktadır. Anton/Bauer, Connecticutli
ufak bir firma, kullanıcının ayarlamasına gerek kalma-
dan dünyanın her tarafında çalışabilen ta nabilir bir güç
sistemi (piller ve aj aygıtı) geli tirmi tir. Anton/Bauer
yaklaşımı, global pazar için tasarımıdır. Birçok ürün yeri-
ne tek bir mamul üreterek maliyetlerini dü ük tutmu -
lardır. Ölçek ve deneyim dü ük maliyet getirmekte, dü-
ük maliyetler ve yüksek kalite ise global pazarlarda en
önemli unsurları te kil etmektedir. Globalle me yarı n-
da ba arılı firmalar, De er = Performans/Fiyat ($V=P/P$)
e itli iyle de tanımlanabilen en de erli tasarımı yapan
firmalardır. Performans ne kadar yüksek, fiyat da ne ka-
dar dü ük olursa de er, o kadar artacaktır.

Di er bazı global pazarlarda da, De er - Mü terinin
Algıları e itli i geçerli olmaktadır. Örne in pahalı bir
parfüm, ampanya ya da Coca Cola ya da Pepsi. Ürün ka-
litesi temel gereklerden biri olmakla birlikte, ürün kalite-
sini destekleyici, de er kazandırıcı, yaratıcı reklam ve ile-
ti m yolları da gerekmektedir. Bu global reklam kam-
panyalarıyla yapılabilir. Birçok endüstri uzmanı, bir
global kampanyanın aynı yıl yapılan bir seri ulusal
kampanyadan daha etkili oldu una inanmaktadır.

Potansiyel mü terilerin bütçesi bir ürünü almaya ye-
terli de ilse, ürün icadı ya da potansiyel mü terilerin ala-
bilece i fiyattan ihtiyaçlarını karşılayacak tamamıyla ye-
ni bir ürünün tasarım stratejisi izlenmelidir. Ürün geli-
tirme maliyetlerinin çok yüksek olmaması halinde potan-
siyel olarak bu strateji oldukça memnun edicidir.

Stratejiyi Nasıl Belirlemeli - Ço u firma, irket kârlarım uzun dönemde optimize edecek, daha do rusu yapılan i lemlere ili kin para akımının günümüz de erini maksimize edecek bir ürün stratejisi istemektedir. Hangi strateji uluslararası pazarlar için bu a.naca en uygundur? Bu soruya genel bir cevap bulunmamaktadır. Ancak cevap, belirli bir ürün-pazar-firma karmasına dayanmaktadır.

Ürün-Pazar Analizi - Uluslararası ürün politikasını olu turmada ilk adım, her ürün için ürün-pazar ili kisini belirlemektir. Ürünü kim, ne zaman, ne için, nasıl ^ul lanmaktadır? Ürün, güç kaynak'an, di er sistemlere ba lantı, bakım, hazırlık, vs. gerektiriyor mu? Bu tür adaptasyonlar, 60 DC için tasarlanmı ürünlerin 50 DC pazarna girmesi, ngiliz ölçü sistemiyle hazırlanmı ürünlerin metrik sistemin hakim oldu u pazarlara girmesi, bakım gerektiren ürünlerin orijinal tasanm pazanndan farklı bakım standartları ve artları olan bir pazara girmesi ve ürünlerin tasarımlarından farklı artlarda kullanılması gibi örneklenebilir. Renault, bu son faktörü, ABD'nde bozulma sıklı ıyla (frekansıyla) korkunç bir üne sahip olan Dauphine ile çok geç anladı. fYan sızların arabalarına hemen hemen günlük bakım yapmaları ve arabanın Fransa yollarına göre tasarlanmı olması en önemli farklılıkları olu turmu tur.

Daha da zor ürün adaptasyonları, ürünün dar ya da geni bir pazar payına sahip olacağını belirleyen fiyat gibi kritik faktörlerdir. Genelde, Amerikan firmaları, kendi uluslararası ürünleri için gerekli çe itli fiziksel adaptasyonları (120 voltu 220 volta çevirmek gibi) yaptıktan sonra bunları Amerikan pazar fiyatına satı a çıkarmayı yeterli bulmaktadırlar. Bu, ABD'nden daha dü ük gelir seviyeli pazarlarda Amerikan mallarının tüm pazar yerine yüksek gelirli, dar bir kesimine hitap etmesine neden olmaktadır. Gillette'in geli mekte olan pazarlardaki ba arısı, ABD dı ina daha ufak ve ucuz paketlerde ürünlerini satmasından ileri gelmektedir.

Ürün-pazar analizi bir adaptasyon fırsatını gösterse

de, her firma kendi ürün/ileti im gelişimini ve üretim maliyetlerini incelemelidir. Her ürün ve ileti im adaptasyon stratejisi, kâr verimliliği testinden geçebilmektedir. Uluslararası pazarlamada, bir firmanın ürünlerini, reklamasyonunu ve promosyonunu adapte etmesi gerektiğine dair sık tekrarlanan bir öğüt, ürünlerin ve ileti im programlarının düzeltimi ve adaptasyonu maliyetlerini gözardı etmesi nedeniyle oldukça yüzeyseldir.

Adaptasyon maliyetleri, iki bölüme ayrılır: Geliştirme ve üretim. Geliştirme maliyetleri, firma içinde ürün-ileti im geliştirme gruplarının maliyet verimliliğine göre değişmektedir. Genelde uluslararası ürün geliştirme olanaklarına sahip bir firmanın, stratejik maliyet avantajı da bulunmaktadır. Makine üreten önemli bir Amerikan firmasının başkan yardımcısı maliyet avantajına ilişkin şöyle bir örnek verir:

"Bizim hem Avrupa'da hem de Amerika'da bir makine geliştirme grubumuz bulunmaktadır. Amerikan grubundan Avrupa pazarında önemli bir yer kaplayan eliptik puro (cigar) yapan bir makine geliştirmesini istedim. Önce "kim eliptik puro içer ki?" dediler. Sonra bu makineyi 500.000 dolara yapabileceklerini söylediler. Bunun üzerine aynı tasarımı talyan ürün geliştirme grubuna götürdüm. Onlar ise bu makineyi 50.000 dolara yaptılar. Farklılığın nedenlerinden bir kısmı nispi emek maliyeti olmakla beraber esas olarak psikolojiktir. Avrupalılar eliptik purolara alıktıkları için onları garip olarak nitelendirmektedirler. Oysa Amerikalı mühendisler, bu konuda baştan itibaren önyargılı davrandıkları için bence bu onların genel tavrında da etkili olmuştur."

Firmanın üretim maliyetlerinin analizi, potansiyel fırsat kayıplarının tanımlanabilmesi için önemli olmaktadır. Eğer firma tek bir ürünün büyük ölçekli üretiminden kazanç sağlıyorsa, bu ürünlerdeki çeşitlemeler (varyasyonlar), üretim maliyetlerini arttıracaktır.

Daha temel bir firma analizi, firmanın ürün adaptasyonu stratejisini uygulayıp uygulamamak üzerinde düdüğü zaman uygulanır. Bu durumda analiz, sadece

firmanın üretim maliyet yapısına de il, firmanın ürün adaptasyon fırsatların tanımlayabilecek temel kapasiteye ve bu algıların kâni ürünlere çevrilmesine yo unla -maktadır.

Sonuç olarak uluslararası pazarlamada ürün ve ileti -im stratejisi seçimi üç temel faktörün bir fonksiyonudur: 1) Fonksiyonlarına ve doyurdu u ihtiyaçlara göre tanımlanan *ürün* 2) Ürünün kullanım ko ullan, potansiyel mü -terilerin tercihleri ve ürünün alım gücü kavramları ı ı -nda tanımlanan *pazar* 3) Bu ürün-ileti im yakla ımlarını de erlendiren firmanın *adaptasyon ve üretim masrafları*. Ancak ürün-pazar devresinin, firmanın kapasitesinin ve maliyetlerin analizinden sonra yöneticiler kârlı bir uluslararası strateji seçebilirler. Alternatifler Tablo 1'de verilmiştir.

Global Pazarlamada Yeni Ürünler **

Dinamik ekonomilerdeki yöneticiler, gelişimin ve yaşamın anahtarının devamlı yeni ürünler yaratmak ve tanıtmak oldu unu anlamı lardır. ABD'ndeRi yeni ürün yönetiminin ardındaki aktif çabaların ra men, ABD'nde tanıtılan yeni ürünlerin başarısızlık oranı oldukça yüksektir.

Yeni ürünler firmalar için birçok stratejik avantajları sağlar. Bunların pazar öncülerine bazı yararları:

1. Uzun dönem pazarlama karması avantajları (nispi dolaysız maliyetler sabit tutulmakta)
2. Rekabete ba lı dolaysız maliyet tasarrufları
3. A nalık ya da deneyimden kaynaklanan tüketici ileti im avantajları
4. En iyi kanal/da ıtım ve pazar bölümüne erken ulaşım
5. Geç gelenlere göre bazı deneme-yanılma avantajları (Robinson, Fomell, 1985. s. 305, 317).

Yeni bir ürün nedir? Yenilik kavramının çe itli dereceleri vardır. (Tablo 2).

Tablo 2'deki her yenilik derecesi, uluslararası yeni

Tablo 1: Çokuluslu Ürün-ileti im Karması: Stratejik Alternatifler ¹

Strateji mi	Ürün fonksiyonu yada tatmin edil- istek	Ürün kullanım ko ulları	Ürünün altnabi- lirl i	Tavsiye edilen ürün stratejisi	Tavsiye edilen ileti im stratejisi	Kar ıla tır- mali Uyumla - ıtırma maliyeti	Ürün örnekleri
1 Aynı	Aynı	Aynı	Evet	Geni leme	Geni leme	1	Alkolsüz içkiler
2 Farklı	Aynı	Aynı	Evet	Geni leme	Adaptasyon	2	Bisikletler, motorsikletler
3 Aynı	Farklı	Farklı	Evet	Adaptasyon	Geni leme	3	Benzin, deterjanlar
4 Farklı	Farklı	Farklı	Evet	Adaptasyon	Adaptasyon	4	Giyecek, tebkn kartları
5 Aynı	-	-	Hayır	icat	Yeni ileti im sistemi olu tur	5	Elle çalı an çama ır makineleri

1 Tam geni leme

2 Ürün geni letme/ileti im adaptasyonu

3 Ürün adaptasyonu/ileti im geni lemesi

4 Tam adaptasyon

5 icat

ürüne uygulanabilir ancak en uygun özellikler, IV. kategoriye aittir: Bir firma tarafından pazarlanan mevcut bir ürünün belirli bir ulusal pazara ilk defa girmesi. Burada önemli soru, ürünün mevcut pazarlardaki durumun, yeni uluslararası pazarla ne kadar ilgili olacağıdır.

Zamanlama, bir önceki pazar deneyiminin de erim belirlemede en kritik faktördür. Tamamiyle yeni ürünler, genelde ilk ulamak yüksek gelir seviyeli pazarlara sunulur.

Yeni ürünün sunulmalıda çetli güçlük dereceleri vardır. Bir firmanın kar ılabilece i en güç durum, iamamiyle yeni bir ürünü firmamı çok az deneyimli oldu u bir pazara sokmaya çalımasıdır. Bu durumun farklı bir türevi dç ürün veya ülke hakkında deneyimi olmayan bir Yöneticiyi pazar geli tirme programına atamak olacaktır. GE, ABD'nde bir buharlı türbin jeneratörü iinin yöneticisini Fransa'daki bilgisayar iinin başına getirmi ti ve sonuçlar hiç de memnuniyet verici olmamı tır. Bunun önemli bir nedeni, yöneticinin aynı anda iki boyutta bilgilenmeye çalımasıdır: Kültür/ülke/pazar ve ürün/teknoloji. Bu durum hem firma hem de birey için oldukça zorlayıcıdır.

Di er sakınılması gereken zor bir durum, firmanın

Tablo 2 - Ürün Yenilik Dereceleri

	y	IV	III
Yenilik derecesi	Yeni Ürünler, yeni pazarlar	Yeni ürünler, mevcut pazarlar	Mevcut ürünler, pazara yeni olmayan ancak firma için yeni ürünler
	II	I	
	Mevcut ürünler; firma için yeni olmayan ama ulusal pazara yeni ürünler	Mevcut ürünler; hem firmaya hem de pazara yeni ürünler	

Hem firmaya hem de pazara yeni bir mamulün üretimine karar vermesidir. Üçüncü derece morluk, firmanın kendisi için yeni bir ürünü, mevcut bir pazara sunmasıdır. Buna bir örnek, CPC International'ın Knorr çorbalarının başarısını Avrupa'dan ABD'ne geni letmesi olmuştur. Knorr çorbalarının pazarlama planı, sıvı çorbalarla karşılaştırıldığında, toz çorbaların pazar payında büyük bir artış olacağı varsayımına dayanmaktaydı. Ancak Corn Products firmasının ABD'nde toz çorbalar konusundaki tecrübesizliği, sıvı çorba kullanıcısı Amerikalıların toz çorba kullanıcısı yapmanın zorluunun göz ardı edilmesine neden olmuştur.

Yeni Ürün Fikirlerinin Tanımlanması - Dünya çapında verimli yeni bir ürün programının başlangıç noktası, tüm potansiyel yararlı kaynak ve kanallardan yeni ürün fikirlerini arayan bir iletişim sistemi ile organizasyon içindeki tarama ve karar merkezleridir. Yeni ürün fikirlerinin ana kaynakları; mü teriler, rakipler, firma satıcı elemanları, dağıtıcılar, bayiler, ilgili yöneticiler, merkez yöneticileri, bilgi servis raporları ve yayınları gibi dokümantasyon kaynakları ve fiziksel pazar çevresinin yakın gözlemidir. Bu son durumun örneği, Japon evlerinin yüzde 90'ından fazlasında verimli, güvenli ve ekonomik gazlı ısıtıcıların kullanıldığını gözlemleyen bir Pan American Havayolu pilotudur. ABD'nde de böyle bir ısıtıcı için pazar olduğunu düşünen pilot, işinden istifa edip ABD'ne gazlı ısıtıcı dağıtımını yapan Kerosun firmasını kurmuştur. Günümüzde de firma gittikçe büyümektedir.

Uluslararası Yeni Ürün Bölümü - Davidson ve Harrigan, organizasyon biçimi ile yurtdışına yeni ürünlerin tanıtımı arasında bir ilişki bulmuşlardır. Fonksiyonel olarak organize olmuş firmaların uluslararası bölümleri olan firmalardaki buluşmaların yüzde 40'ı iki yıl veya daha az bir zamanda diğer pazarlara verilmiştir. Oysa uluslararası bölümleri bulunmayan seviyelerde örgütlenmiş firmalarda bu oran, yüzde 6 olmuştur. Üretim hatlarına göre örgütlenmiş firmalarda ise bu oranlar, sırasıyla yüzde 33 ve yüzde 18'dir. Global olarak biçim-

Dnmi firmalarda ise yeni ürünlerin yüzde 80'i iki yıl veya daha az bir sürede yurtdı ma gitmekte ve her bulu un bir örne i be yıl ya da daha kısa bir zaman içinde yurtdı ma tanıtılmaktadır. (Davidson, Harrigan, 1977, s. 22).

Yeni ürün olasılıklarını yeterince taramak için gereken büyük sayılarda bilgiye ula abilmek için bir yakla-ım, merkezi yeni ürün bölümüdür. Bu bölümün fonksiyonları öyle özetlenebilir: 1) İlgili bilgilerin gelebilece i kaynaklarla yeni ürün fikirleri hakkında devamlı irtibatı sa lamak; 2) ara tırmaya adaylar saptamak için bu fikirleri taramak; 3) seçilen yeni ürün fikirlerini ara tırıp analiz etmek; 4) firmanın en olası yeni ürün adayına gerekli kaynakları vermesini sa lamak ve firmanın dünya bazında yeni ürün tanıtımı ile geli tirilmesine ili kin programda devamlı yer almasını sa lamak.

Olası yeni ürünlerin sayısının büyüklü ü nedeniyle firmalar tarama yaparken, ara tırmaya uygun buldukları fikirleri çıkarabilmek için bir tarama kriteri kullanmaktadırlar. A a ıdaki sorular bu amaca yöneliktir: 1) Bu ürünün çe itli fiyatlarda pazar büyüklü ü nedir? 2) Bu hareketimize na gibi kar ı tepkiler olacaktır? 3) Bu mamulü mevcut ekliyle pazarlamamız mümkün mü? De ilse ne gibi de i iklikler, hangi maliyetlerle yapılmalıdır? 4) Belirli fiyatlarda tahmini rekabet seviyelerinde bu ürün için potansiyel talep tahmini yapıldı nda, bu ürünü uygun bir karla satabilecek girdi maliyetlerine sahip olabilecek miyiz? 5) Bu ürün bizim stratejik planımıza uyuyor mu? a) Ürün, bizim genel amaç ve prensiplerimizle uyumlu mu? b) Ürün, bizim mevcut kaynaklarımıza Uygun mu? c) Ürün, bizim yönetim yapımıza uygun mu? d) Ürünün uygun uluslararası potansiyeli var mı?

Yeni Ürünlerin Ulusal Pazarlara Tanıtımı - Yabancı pazarlara yeni bir ürünün tanıtımındaki ana fikir, bir ürün, insan yapısı veya mekanik ya da kimyasal elemanlarla kar ıla tı nda a ırtıcı ve beklenmedik bir uyumsuzluk için potansiyel bulunmasıdır. Bunun için ürünün büyük ölçekli tanıtımından evvel gerçek pazar ko ullarıyla denemek önemlidir. Buna bir örnek, Afrika

pazarlarına satılan Singer diki makineleridir. Bu makineler, Singer tarafından İskoçya'da üretilmiş ve saç mühendisler tarafından çok az bir tasarım değişikliği ile üretilmiştir. Makinenin tabanına, makinenin fonksiyonel çalışmasına bir etkisi olmayan ancak maliyeti az bir oranda düşük kaliteli bir civata yerleştirilmiştir. Ancak bu geliştirilmiş diki makineleri Afrika pazarlarına vardığında bu ufak değişikliklerin satışlardaki korkunç etkisi görülmüştür. Afrika'da kadınlar, diki makinelerini balarında taşımaktadırlar ve makinenin altında tam balarım koydukları yerde o küçük civata bulunmaktaydı.

Kar ile tırmalı Analiz - Uluslararası pazarlamada yeni ürün kararına yardımcı en yararlı tekniklerden biri de kar ile tırmalı analizdir. Verimli kar ile tırmalı analizin simgesi, pazar kar ile tırması bulabilmektir. Kar ile tırma yapabilmek için iki yol vardır. Birincisi, hedef pazara ekonomik ve sosyal gelişme bakımından benzer bir pazar bularak ürünün iki pazar içindeki durumunun değerlendirilmesidir. Kolombiya ve Meksika'da olduğu gibi böyle bir kar ile tırmada bir pazardaki veriler ve deneyimler, ikinci pazar için tahminleri oluştururlar.

Kar ile tırma sağlayıcı diğer bir yol da aynı zamanda kar ile tırlmayan pazarlar için farklı zaman dönemlerinde kar ile tırma noktalarını bulmaktır. Örneğin, ABD'nin 1948-58 yılları arasında yaşadığı bazı olaylar, Meksika'nın imdiki pazarlama koşullarına uygun olabilir.

Bu duruma bir örnek, Kleenex kağıt mendillerinin Alman pazarna girme çabalarının Almanya'da bu ürünü pazarlamaya yönelik ilk çaba, Kleenex'i kuma mendille bir alternatif olarak göstermeye çalışmasıdır. Ancak Almanya'nın, Alman tüketicilerinin gözünde kuma mendillerin yerini doldurabilecek nitelikte dört katlı, Keenex'ten daha dayanıklı kağıt mendillere sahip olması nedeniyle bu çalışma başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bunun üzerine Kleenex, çok amaçlı kağıt mendil olarak tanıtılmaya başlanmıştır. Ancak belirtilen değişik amaçlardan akli karı alan Alman tüketicisi, sonuçta Kleenex'in hiçbir fonksiyonu olmadığına inanınca, bu kampanya da başarısız

sız olmu tur. Üçüncü kampanya, Heenex'i kadınlar için yüz mendili (havlusı) olarak tanıtmı tır. Bu sefer tanıtmı ba arılı olmu tur. Bu yakla ımın, Kleenex'in 1930'larda Amerikan pazarlarına ghejkenki ile aynı olması ilginç bir benzerlik olmu tur. (Alymer. 1968).

K NC BÖLÜM

F YATLANDIRMA KARARLARI

Her eyin gerçek fiyatı, onu elde etmenin
zahmet ve diyetidir.

Adam Smith, Ulusların Serveti, 1976

Giri

Herhangi bir pazarda tiç temel faktör, fiyatlandırma kararlarının sınırlarını çizmektedir. Taban fiyat veya minimum fiyat, üretim maliyetleri ile, tavan fiyat veya maksimum fiyat, rakiplerin fiyatları ve tüketicilerin ödeme güçleri ile sınırlanmıştır. Her ürün için bu iki fiyatın arasında, ürüne olan talep ve üretim maliyetinin bir fonksiyonu olan optimum bir fiyat da mevcuttur. Global boyutlarda çalışıran bir firma, kararsız de i im oranları ile i lem yaptığı her ulusal pazarda, bu asli faktörleri dikkate alan bir fiyatlandırma sistemi ve politikası geli tirmek zorundadır. E er de i im hadleri do rudan do ruya yerel fiyatlara ba lanırsa, satın almada güç e itli i teorisine (PPP) göre, bu kararsız de i im hadleri, global pazarlamacı için ciddi sorunlar yaratamayacaktır. Global pazarlamacının ülkesinde de i im hadlerinin dü mesi veya yükselmesi, yerel fiyat seviyelerindeki kar it bir artı ya da azalı la giderilecektir. (Shulman, 1967. s. s. 69-76)

Mesela, e er Amerikan fiyatları yüzde 10 nispetinde yükselirse, PPP teorisine göre, fiyatlardaki bu yükselmelerin etkisini yoketmek için yabancı pazarlarda Amerikan dolarının de eri yüzde 10 azalacaktır. Bu durumda fiyatı 1 dolar olan bir mal 1.10 dolardan satılacaktır. 2 DM= 1 \$ oldu nu kabul edersek, bu mal Alman pazarlarında 2.20 DM'tan satılacaktır. Bu etkiyi ortadan kaldırmak için, PPP teorisine göre, 1.8181 DM = 1 \$ olacaktır. 1.10x 1.8181=2 DM oldu undan, bu malın Alman pazarlarındaki satı de eri de i meyecektir.

Gerçek ya amda, de i im oranları enflasyonla bu de recede sıkı sıkıya ba lı bir ekilde de i medi inden glo-

bal pazarlamacılar, de i im oranlarının avantajları ve dezavantajları ile u ra irken zor kararlar vermek zorunda kalırlar.

Uluslararası yöneticiler, maliyet, rekabet ve talep gibi üç temel faktörün yanı sıra vergi politikaları, damping mevzuatı, tavan fiyat ve genel fiyat seviyeleri üzerindeki devlet kontrolleri ile de mücadele etmektedirler. Global fiyatlandırma kararlarını etkileyen di er faktörler, yüksek uluslararası taşıma maliyetleri, uluslararası dağıtım kanallarını uzatan araçlar ve tüketicinin yerleşime bakışsızın e it fiyat muamelesi istekleridir.

Fiyatlandırma kararlarının etkiledi i sosyal gruplar; tüketiciler, i çiler, hisse sahipleri ve tabii ki rakiplerdir. Bu ilgi grupları fiyatlandırma kararları tarafından etkilenmekte ve uluslararası pazarlamacıyı zorlamaktadırlar.

Uluslararası ticaretin yarattı ı geni bir etki de fiyat düzeyidir. Yabancı rekabetin yerli fiyat düzeyi ve enflasyon oranı üzerindeki etkisi, uluslararası ticaret konusunda yapılan ba lıca tartışmalardan birisidir.

İrketlerde fiyatlandırma amaçları birbiri ile çatı an çe itli çıkar grupları mevcuttur. Bölüm müdürü kendi bölümü düzeyinde, yerel yönetici yerel düzeyde ve ülke çapındaki yönetici ise ülke düzeyinde bir kârlılık ile ilgilidir. Uluslararası pazarlama yöneticisi, dünya pazarlarında rekabet edebilecek fiyatları uygulamaya çalışır. Finansal yönetici, kârlarla ilgilenir. Üretim yöneticisi en yüksek üretimi etkinli ine ula mayaya çalışır. Vergi yöneticisi ise, transfer fiyatlandırması konusundaki mevzuatı uygular.

Bu birbirinden uzaklaşan ve sık sık çatı an ilgi grupları, bir talebi karşılamak üzere birleşmektedirler. Uluslararası fiyatlandırma stratejisinin ve politikasının belirlenmesi, uluslararası bir firma için gerçekleştirilmesi gereken bir amaçtır. Fiyatlandırma fonksiyonunu düzenleyebilmek için uluslararası pazarlamacılar, fiyatlandırma kararlarının etkileyen faktörler ve fiyatlandırma yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu bölümün amacı, gerekli bilgiyi ve çatıyı oluşturmaktır.

İhracat Fiyatlandırması

Maliyete Yönelik Fiyatlandırma - Maliyete yönelik fiyatlandırma, özellikle global pazarlara yeni giren firmalar tarafından en çok uygulanan ihracat fiyatlandırma yöntemlerinden biridir. ki çe it maliyete yönelik fiyatlandırması yöntemi vardır. Daha eski olanı, geçmiş e ait hesaplanmı maliyetler yöntemidir. Bu yöntem, maliyeti, direkt ve indirekt imalat giderleri ve genel giderlerin bir toplamı olarak tanımlamaktadır. Daha yeni olan metod, gelece e ili kin tahmin edilen maliyetler yöntemidir.

Geçmi e ait hesaplanmı maliyetler yöntemi, bazı ciddi dezavantajlara sahiptir. Öncelikle, hedef pazarlardaki rekabet ko ullarını ve talebi gözardı etmektedir. Yöntem, bu faktörleri görmezlikten geldi i için, belirlenen fiyat düzeyi, rekabet ko ulları ve pazanın 111 altında ya yüksek ya da dü ük olacaktır. E er bu yöntemle do ru bir fiyatlandırma karar alınmı sa, bu ansla gerçekle mi tir. Bu yöntem, rasyonel bir fiyatlandırma stratejisi ile dikkate alınması gereken rekabet ve mü terilerin ödemeye razı oldukları de er meselelerine hiçbir e kilde hitap etmez. Bu metod lehinde söylenebilecek tek ey kolay, ucuz ve hesaplanan maliyetler hâlâ geçerli ise uygulanabilir oldu udur. (Keegen, VVarrenj, s. s. 57-66).

Geçmi e ait maliyetlere dayanarak yapılan fiyatlandırma yöntemine alternatif olan metod, fiyatlandırmanın pazarlama ve yönetim amaçlarının elde edilmesine yardımcı olabilecek temel stratejik de i ken oldu u görü üne sahiptir. Bu yakla ımda, sözkonusu fiyat, geçmiş e ait maliyetlere göre de il, gelece e ili kin umulan maliyetlere göre belirlenir. Tahmin edilen maliyetler, üretim hacmi hakkındaki varsayımlara dayanır. Üretim hacmi, satı hacmine ve satı hacmi de fiyatlara ba lı olaca ından, fiyatlandırma kararları da maliyetleri belirleyen bir faktör olacaktır.

Örne in Sony, dijital teyp ünitelerini geli tirdi inde, üniteler için maliyet, ilk satı hacminde 600 \$'ın üzerindediydi. Bu firmanın hedef pazarında bir "no go" oldu u

için, Mr. Morito yönetime ünitelerin 200 \$ olarak fiyatlandırılmasını emretti. Böylece firma hizmet etmek istediği hedef pazara ulaşabilecekti. Bu pazarlarda satış hacmi de firmanın maliyetlerini düşürmesine imkân sağlayacaktı. Bu örnekte, geçmişe ait maliyetler gözardı edilmiştir. Fiyatlandırma kararları için özkü, u. j. olan maliyetler, umulan maliyetlerdir.

Maliyetler önemlidir, ama etkili bir ihracat fiyatlandırma stratejisinin, rekabet fiyatlarını, fiyatlandırma stratejisi üzerinde etkili olan ikinci bir unsur olarak görmesi gerekir. Rakip fiyatlar, hedef pazardaki rakip ve ikame malların fiyat düzeyleri incelenerek belirlenebilir. Bu fiyat düzeyleri oluşturulduktan sonra, temel fiyat veya alıcının ürün için ödeyeceği fiyat kararlanabilir. Temel fiyatın belirlenmesinde, üç adımın izlenmesi gerekmektedir.

1. Plan dönemi için sözkonusu talep miktarlarının (değişik fiyatlardan satın alınacak miktarlar) tahmin edilmesi,

2. Planlanan satış düzeyini elde etmek için katlanılması gereken pazarlama ve üretim maliyetlerinin tahmin edilmesi,

3. En yüksek kârı sağlayacak fiyatın seçilmesi.

Bir ürünün fiyatı, diğer pazarlama karması bileşenleri oluşturulduktan sonra kesin olarak belirlenebilir. Bu, ürün stratejisi ve dağıtım stratejisini içermektedir. Pazarlama programında kullanılan kanal uzunluğu ve yapısı, kâr marjlarını ve dolayısıyla da ürünün kesin fiyatını ve ürün adaptasyon giderleri de maliyeti etkileyecektir.

Yukarıda özetlenen üç adım basit gibi görünebilir, ama sorulan sorulara belli ve tam cevapların bulunması mümkün olmadığından bu adımların gerçekleştirilmesi gerçekte çok zordur. Mesela bir ürün rakip bir üründen farklılaşmırsa, bu durumun yaratacağı cazibe talep tahminlerinde dikkate alınmalıdır. Ürünün çekiciliği deneysel durumlarda ve test pazarlarında ölçülebilir, ama bu ölçümler çok maliyetlidir ve hatalara yolaçabilirler. Birçok ihracat pazarında, potansiyel pazarın hacmi, potansiyel

yl tüketicilerden ve mü terilerden bilgi toplanmasını ve test yapılmasını gerektiren formal pazar ara tırmaları için gerekli minimum harcamaları bile kar ılayamayacak kadar küçüktür. Bu durumda, potansiyel talep tahminleri, firmanın veya pazarlamacıların kendi tahminlerine dayanmalıdır. E er bir firma bir ürünle pazardan deneyime sahipse, potansiyel talep tahminlerini iyile tirmenin bir yolu, talebi etkileyen temel faktörler açısından hedef pazara benzedi i dü ünülen pazarlardaki aktüel satılardan yararlanarak, potansiyel pazar için talep tahmininde bulunmaya çalı maktır.

Üretim maliyetlerinin tahminleri, maliyet muhasebesi sistemini kurmu bir firmada kolayca temin edilebilir. Maliyetlerin faaliyet hacmi kar ısındaki davranı ları ise, standart yönetim raporlarında yeralmazlar. Bunun belirlenmesi, sabit ve de i ken maliyetleri ayuabilmek için gereklidir. E er üretim sabit maliyetler artmadan artabiliyorsa, ek bir çıktı için katlanılması gereken ek maliyet, de i ken maliyettir.

Fiyatlandırma Amaçları - Kân maksimize eden bir fiyatın seçilmesi, kâr tahminlerinin dayandı ı zaman periyoduna ba lıdır. E er bu zaman periyodu kısa dönemlerin ötesine uzanıyorsa, o zaman fiyatlandırma karar, planlama döneminde gerçekte ebilecek bütün maliyetleri içermelidir. Ayrıca, fiyatlandırma kararında rekabet ve devlet baskılan da dikkate alınmalıdır. Pratikte, bu de i kenlerin kan ıklı ı, firmaları nihai kâr maksimizasyonu amacından daha çok ikincil amaçlar izlemeye götürür. Çok sık kar ıla ılan amaçlardan üçü, pazan ele geçirme, pazanın kayma ını alma ve pazan korumadır. (Cohen, 1986. s. s 41-55)

Pazarı Ele Geçirme Stratejisi - Pazan ele geçirme stratejisi, dü ük fiyatları, pazanın gelişimini canlandırmak ve rakiplerden bir pazar payı elde etmek için kullanılmasıdır. Bu yöntem, fiyatın, pazardaki pozisyonunun iyile tirilmesi için bir rekabet silahı gibi kullanılmasıdır. Bugün uluslararası pazarlamada bu çe it bir fiyatlandırmayı uygulayanlar, Japonlar, Koreliler ve Tayvanlılardır.

Bunlar, bu yöntemi bütün dünyada, birçok pazarda, küçük pozisyonlardan büyük pozisyonlara hareket etmekte kullanılmaktadır. Bu yöntem bir örnek Japonların, Amerika'daki 4K RAM pazarına giri leridir. Üç Japon firmasının giri inden önce, Amerikan üreticileri bu aleti 18 \$'la 20 \$ arasında ortalama bir fiyatla satıyorlardı. Bu firmalar pazara hemen hemen her açıdan aynı olan bir 4K RAM'i 10 \$'dan satarak girdiler. Talebin üretim kapasitesini a tı ı bir durumda satı yapıfc lanndan, bu satı lar Amerikan üreticilerini çok etkiledi. Bu çe it bir fiyatlandırma amaç, pazara saldırgan bir ekilde nüfuz etmektir.

Pazarın Kayma ını Alma Stratejisi - Pazarın kayma ım almak eklindeki bir fiyatlandırma stratejisi, ürün kendileri için çok de erli oldu ndan, "yüksek bir fiyat ödemeye istekli pazar bölümüne ula mayı amaçlar. Bu fiyatlandırma stratejisi, genellikle, sınırlı üretim kapasitesinin varlı ı durumunda uygulanır. Yüksek bir fiyat uygulayarak, talep, bu fiyatı ödeme gücüne sahip ve istekli kimselerle sınırlandırılır Bu stratejinin bir amacı, sınırlı üretimde gelirleri maksimize etmek ve talebi elde edilebilir arza uydurmaktır. Di er bir amacı da tüketicilere ürünün yüksek de erini hissetmek yolunda ipuçları vermektir. Bu yapıld ında, fiyat, ürünü konumlandırma stratejisinin bir parçası olarak kullanılmı olur.

Pazarı Elde Tutma Stratejisi - Pazarı elde tutma, firmanın pazar payına yönelik ıur fiyatlandırma stratejisidir. Bu strateji, genellikle, sahip olmak istedi i bir pazar payım elinde bulunduran firmalar tarafından benimsenir. Birçok Amerikan firması, 1980lerde dolar di er paralar kar ısında de er kazanın ta bu stratejiyi uygulamı tır. E er Amerikan firmaları, fiyatları yabancı kurlara çevirmeye devam etselerdi, ürünlerim* birçok hedef pazara giremeyecek ekilde fiyatlandırımı olacaklardı. Bundan kaçınmak için, firmalar, döviz ku rna göre belirlenen fiyatlar yerine, her pazardaki rekabet durumu ve pazarın ödeme yetene ine göre fiyatları belirlediler.

Fiyat Artı lar - Fiyat artı ları, yabancı kaynaklı

ürünlerin fiyatlarında, ta ıma giderleri, gümrük vergisi ve da ıtıcı majlarının, ürünün ilk fabrika fiyatına eklenmesi sonucunda meydana gelen artırlardır. Tablo 1., bu ekildeki bir fiyat artı ıma tipik bir örnektir. Burada Kansas City'de maliyeti 10 .090 \$ olan basit kimyasal ev temizlik ürünlerinin gemi ile gönderildi i Paraguay'da perakende satı fiyatının 21.390 \$ oldu u görülmektedir. Bu, Kansas City F.O.B. fiyatının iki katıdır. (F.O.B.: Gemi bordrasında teslim veya belirli bir yerdeki gemiye, uça a ya da vagona teslim).

Bu artı ın nasıl gerçekle tini anlamak için malların gemi ile transferini inceleyelim. Önce, 2.862 \$ toplam gemi ile ta ıma masrafı vardır ki, bu Kansas City F.O.B fiyatının yüzde 28'idir. Gemi ile ta ıma masraflarının ba lıca kalemi olan 1.897 \$, New Orleans'tan Buenos Aires'e navlun masrafı ve Buenos Aires'ten Encarnacion'a nehir gemisi için ödenen tutardır. Ek olarak, 434 \$ liman masrafı ve gemi yolculu u sırasında meydana gelecek hasarlara ve hırsızlı a kar ı 383 \$'lık bir sigorta masrafı da vardır. Birçok gözlemci, gemi ile ta ımanın gerektirdi i birçok navlun ve di er masrafların, ta ıma endüstrisi daha etkin bir ekilde organize edildi inde, giderilebilece i görü undedirler. Bu noktada, uluslararası pazarlamacılar, bu masrafların yapı ım, miktarını ve di er faktörleri; inceleyerek, fiyatları e itlemeye çalı ırlar veya hava ta ıması gibi alternatif metodlar ararlar. Gelecek için, okyanusta ta ıma endüstrisinin modernizasyonu ve jumbo jetlerin ba langıcı ile birlikte, ambalajlamadaki ve malzeme-kullam alanlarındaki geli meler, varolan ula tırma masraflarını azaltacaktır.

Ev temizleyicilerinin gemiyle ta ınmasında gümrük vergisi, C.I.F (maliyet-sigorta-navlun) de erinin yüzde 20'sidir (2.590 \$). Bu tutar Kansas City F.O.B. fiyatının da yüzde 26'sına e ittir. Çünkü gümrük vergisi yalnızca F.O.B. bedeli üzerinden de il sigorta ve navlun masraflarının üzerinden de alınır. Da ıtıcı yüzde 10 kâr marjı (1.533 \$) koymaktadır. Bu, Kansas City F.O.B fiyatının yüzde 15'idir. F.O.B üzerinden hesaplanan kâr marjı yüz-

de 15'tir, çünkü, bu yüzde 10luk kâr marjı yalnızca F.O.B fiyatı üzerine de il, navlun ve gümrük vergisi üzerine de uygulanmaktadır. Son olarak, yüzde 25lik bir kâr marjı tüccarlar tarafından eklenmektedir. Yüzde olarak küçük olan bu kâr marjı 4.295 \$'dır ki, F.O.B fiyatının yüzde 43'ünü kapsar. Böylece bu ürünün Paraguay'daki perakende satı tutarı 21.390 \$'a ulaşır. Yani F.O.B fiyatının yüzde 212'sidir.

Tablo 3 - Uluslararası Pazarlamada Fiyat Artı ları

		F.O.B. Fiyatının Yüzdesi Olarak	
F.O.B. Kansas City		\$10 090	% 100
New Orleans'a navlun	\$110		
Paraguay'a navlun	1,897		
Danışmanlık faturaları	21		
Liman toulage	6		
Taahhüt bileti	8		
Sigorta (19000\$)	383		
Liman masrafı	434		
Dokümantasyon	3		
Toplam gemi ile taahhüt masrafları		2,862	28
C.I.F. de eri		\$12,952	
Gümrük vergisi (C.I.F de erinin % 20'si)		2,590	26
Danışmanlık ücreti (% 10)		1,553	15
Satıcı marjı (% 25)		4,295	43
Toplam perakende satı fiyatı		\$21.390	% 212

Bu örnek uç bir olay değildir. Gerçekte, ihracat pazarlarında genellikle olduğu gibi, daha uzun danışmanlık kanalları varsa ve daha yüksek kâr marjı gerektiren kanallar kullanılıyorsa, Paraguay'da kâr marjları kolaylıkla C.I.F tutarının yüzde 500'sine ulaşabilecektir.

Uluslararası pazarlamacılar, bu fiyat artışlarının yarattığı problemler karşısında iki seçeneğe sahiptirler. Bi-

rinci seçenек, firmanın uluslararası üretim sistemini inceleyerek, malın potansiyel düşük maliyet kaynağını tespit etmesidir. Bu kaynak, yerel üretimi içerebilir, ama alternatif olarak, daha düşük gümrük vergisi ve navlun avantajını elde etmek için dünyanın noktalarından kaynak transferini de gerektirebilir, Kullanılabilecek ikinci silah, hedef pazardaki dağıtım yapısının kontrolüdür. Bazı durumlarda, dağıtım kanalları hiçbir fonksiyonu yerine getirmeyen veya pazarlama planına bir katkıda bulunmayan ve ürünün fiyatını gereksizce yükselten birimleri içerir. Eğer bu durum varsa, yeni araçlar seçilerek, eski araçlara yeni sorumluluklar verilerek veya direkt pazarlama faaliyetleri yürütülerek gerçekte tirilebilecek bir dağıtım yapısı rasyonelisyasyonu, söz konusu fiyat artışlarını azaltabilecektir. (Barrett, 1977. s. s. 20-39).

Uluslararası Damping Yönetmeliği - Her ülke, ulusal firmalarının dampingten korumak için kendi politikalarına ve prosedürlerine sahiptirler. Amerikan Hazine Dairesi'nin zorlamasıyla çıkartılan, 1921 yılı antidamping yasası, özel olarak dampingi açıklamak yerine, haksız rekabeti düzenlemektedir. Mamafih, Kongre dampingi, Amerikan endüstrisinin kuruluşa engel olan veya zarar veren bir haksız ticari uygulama-haksız fiyat indirimini olarak tanımlamıştır. Bu tanım altında, damping, ithal malların Amerikan pazarında, yerli ikame mallarının fiyatlarının veya Üretici ülkelerde geçerli olan fiyatların altındaki fiyatlardan satışından kaynaklanan fiyat düşüklüklerini elde etmektedir. Diğer yandan, Tarifeler ve Ticaret Konusundaki Genel Anlaşma (GATT), dampingi, normal yerli fiyat ile ürünün ihraç ülkesini terk ettiğindeki fiyatı arasındaki fark olarak tanımlamaktadır. GATTın tanımı, Amerikan tanımından daha dar kapsamlıdır. Çünkü, yalnızca üretici ülkedekinden farklı olan fiyatlarla ilgilenmektedir.

Damping mevzuatı, yerel girişimi yabancı firmaların yamaıcı fiyat uygulamalarından koruyan veya pazarda yabancı rekabeti sınırlandıran me ru bir araç olabilir. Damping mevzuatının rasyonelisyasyonu, dampingin bir ekono-

middeki giri imini geli imini zedeleyici bir uygulama olmas ıdır. Çok az ekonomist uzun süreli veya sürekli dampinge itiraz edecektir. Bu yapılırsa, ülke dü ük fiyat kayna ı avantajından yararlanma ve di er alanlarda uzmanlaş ma fırsatına sahip olacaktır. Ancak, sürekli damping nadiren gerçektir. Firmaların uygulanan genel damping uygulamas ı ise, arada sırada gerçektir en bir türdür ve ulusal ekonomik planlama için güvenilir temeller temin etmez ve tahinin edilemez, ama yerel giri im için zedeleyici bir sonuç do urabilir.

Damping meselesini çözmeye yönelik farklı yaklaşımlar vardır. Mesela, Japonların Amerikan renkli TV pazarındaki pay ı, 1976'nın ilk alt ı ayında yüzde 11'den yüzde 29'a yükseldi inde, Amerikal ı üreticiler Uluslararası Ticaret Komisyonu'na ikayette bulundular ve Japonlara karşı, illegal fiyat saptamaları ve damping için önlem alınmasını istediler. Amerikan i ç i sendikaları, TV tarifeleri ve kotaları için komisyona dilekçe vermek üzere komisyonlar olu turdular.

1976'da Amerikan Hazine Dairesi, yabana araba fiyat uygulamaları konusundaki soru turmadan sonra, 28 yabancı araba üreticisinden 23'ünün araba fiyatlarında damping yaptı ı sonucuna vardı ve 1977 yılında fiyatlar da bir artırmaya gidilmesini istedi. Örne ğin, Volkswagen, 1977 araba fiyatlarını ortalama yüzde 2.5 yükseltmeye zorlandı. Aynı yıl, benzer ekilde, Uluslararası Ticaret Komisyonu, Japon çelik üreticilerinin haksız rekabet içinde oldukları kararına vardı. Japon firmalarına, Amerika'ya yaptıkları yaklaşık 20 milyon dolarlık ihracatlarında yama cı fiyat uygulamaları yapmamaları emrini verdi ve çelik firmalarını ayrıntılı üretim ve fiyatlandırma rakamları tutmaya zorladı. Amerikan Hazine Dairesi, referans fiyatlarının altında bir fiyat uygulamas ı yapan ithalatçıların dampingle suçlanmasını öngören 1974 tarihli ticaret yasasını örnek göstererek, minimum çelik ithalat fiyat düzeyini belirledi.

Dampingin gerçektir mesi için fiyat farklılaşması ve zararın aynı anda olması gerekir. Bunlardan birinin va-

rolması, dumpingi tayin etmek için yetersiz bir ko uldur. Antidumping mevzuatından etkilenen firmalar bu kanunlardan kaçmak için çe itli yakla ımlar geli tirmi lerdir. Bir yakla ım, ye ili pazarda satılan ürünü farklıla tırmaktır. Buna bir örnek, bir oto aksesuarını, bir firmanın İngiliz anahtarı ve açıklayıcı bir kılavuzla birlikte paketlemesi, böylece aksesuarı bir alete çevirmesidir. Yabancı pazardaki tarife oranları aletler için daha dü üktür ve ambalaj hedef pazardaki rakip mallarla kar ıla tınlama dı ndan, firma, antidumping kanunlarından muaf olmu tur. Di er bir yakla ım, araçlar ve da iticiler ile ilgili düzenlemelerde, fiyatlandırma dı nda rekabete yönelik ayarlamalar yapılmasıdır. Mesela, krediler geni letilebilir ve bu da fiyat indirimleri ile aynı etkiyi do urur.

Devalüasyon ve Devalüasyon - Devalüasyon, bir ülke parasının di er ülke paralanna göre de erinin dü ü rülmesi, revalüasyon ise de erinin yükseltilmesidir. Esnek kur sisteminde, devalüasyon ve revalüasyon, döviz piyasasındaki arz ve talep baskısına göre ülke parasının de erinin ayarlanması ekinde kendini gösterir.

Parasını devalüe eden ülkenin fiyatları, yabancı mallara göre devalüasyon miktarı kadar azalacaktır. Uygulamada, ithal edilen malların maliyetlerindeki bir artı , devalüasyonun sonucu olabilir. Bu nedenle devalüasyon sonucunda yapılan fiyat indirimlerinin bir kısmı bu maliyet artı ları ile götürülür. Devalüasyon enflasyonu takiben yapılan bir fiyat ayarlamasıdır ve ülkenin milli gelirini etkileyen ithalat hacmi ile ilgilidir.

Parasını devalüe eden bir ülkeye mal ihraç eden bir firmanın, pazardaki durumunu ve rekabet ko ullarını de erlendirmesi gerekir. Firmanın rakiplerine kar ı durumu kuvvetli ve talebin fiyat esnekli i dü ükse hedef pazardaki fiyatlar korunabilir. E er durum böyle de ilse, hedef pazardaki fiyatların dü ü rülmesi gerekli olabilir.

Revalüasyon bir ülkenin parasının de erinin' di er ülke paralanna göre yükseltilmesidir. Revalüasyonun, parasını revalüe eden ülkenin ihracatçısı üzerindeki etkisi devalüasyonun tam tersidir. E er ihracat fiyatları, ih-

racatçı ü Kenin parası cinsinden aynı tutulursa, fiyatlar yabancı para kar ılı ı olarak revalüasyon miktan kadar artacaktır. (Leff, 1975. s. s. 55-64). Uluslararası pazarlacı, (1) fiyat artı larım mü terilerine aynen yansıtmak, (2) kâr oranlarını muhafaza etmek için pazarlama ve di er masrafları azaltmak suretiyle fiyat artı larını absorbe etmek veya (3) ülke içindeki fiyatları dü üreerek fiyat artı larını gidermek konusunda bir karar vermelidir.

Ülkede yaratılan aıtık de erin seLebi, daha cazip Dr ulusal üretim ise, önemsiz bir revalüasyon ihracat performansını çok az etkileyecektir. Pek çok durumda, revallüasyondan kaynaklanan fiyat artı ları satı hacminde hiçbir de i ikli e yolaçmadan yabancı mü terilere yansıtılabilmektedir. Daha rekabetçi ortamlarda, firmalar, dı pazar fiyatlarını revalüasyondan önceki düzeylerinde tutarak fiyat artı larım gidermektedirler.

Enflasyonist Ortamda Fiyatlandırma

Enflasyon veya fiyat seviyelerinde yukarıya do ru sürekli bir de i iklik dünyanın her yerinde kar ıla ilan bir olaydır. Bugün, enflasyonun uluslararası görünü ü, de i ik enflasyon oranlan eklindedir.

Enflasyon periyodik fiyat ayarlamalarını gerektirir. Satı fiyatlanmın yükseltilmesi suretiyle kar ilanması gereken maliyet artı lan, bu ayarlamalan gerekli kılar. Enflasyonist bir ortamda fiyatlandırma konusunda yapılması gereken, kâr marjlanmı muhafaza edilmesidir. Maliyet hesaplama uygulamalanna bakmaksızın, bir firma marj lan m muhafaza ederse, kendisini, enflasyonun etkilerinden korumu olur. Fiyat ayarlamasında kullanılan muhasebe yöntemlerini incelemek bu kitabın konusu de ildir. Ancak, FIFO (önce giren önce çıkar) maliyet hesaplama metodunun, enflasyonist ortama pek uygun bir metod olmadı m söylemek gerekir. Yükselen fiyat ko ullan altında daha uygun bir muhasebe uygulaması LIFO (son giren ilk çıkar) metodudur. Bu yöntem, en son satır alınan hammaddenin maliyetlerim, bitmi ürünlerin mali-

yellerinin hesaplanmasında temel alır. Daha hızlı enflasyonist ortamlar için, belki daha uygun bir maliyet hesaplama yöntemi, NIFO metodudur. Bu yöntem, alınacak hammadde ve yan mamuller için ödenecek olan fiyatın tahmin edilmesini gerektirir ve bu maliyetleri son üretilen ürünün maliyetlerinin hesaplanmasında veri olarak kullanır.

Uygulanan muhasebe yöntemlerine bakmaksızın, enflasyonist ortamlarda yapılması gereken, kâr marjlarının muhafaza edilmesidir. A a idaki engellere rağmen bu marjlar korunabilir.

Devlet Kontrolleri - E er hükümet kararları, fiyat ayarlamaları yapma konusundaki özgürlü ü sınırlıyorsa, marjları muhafaza etmek konusunda engellerle karşılaşacaktır. Belirli koşullar altında hükümet kararları, işletmelerin kârlılığını azaltan bir engel olabilir. İddetli finansal güçlüklerin ve krizlerin ortasında yer alan bir ülke (örneğin, enflasyondan kaçınıp yarattığı döviz kıtlığı) bazı kararlar almak zorundadır. Bazı durumlarda, devletler, enflasyonun ve döviz kıtlığının nedenlerini araştırmak yerine, toptan veya seçici fiyat kontrolleri uygulamalarına yönelirler. Seçici fiyat kontrolleri yapıldığında, yabancı firmalar, hükümet kararları üzerinde politik baskıya sahip olmadıklarından, bu kontrollerden yerel girişimcilerden daha fazla etkilenirler.

Rekabet - Kâr marjlarını muhafaza etmeye yönelik çabalar üzerindeki ikinci «mırlama, rakiplerin davranışlarıdır. E er yerel ve uluslararası rakipler, maliyetlerin yükselmesi karşısında fiyatlarını ayarlamazlarsa, maliyetlerin yükselmesinin kâr marjları üzerindeki etkisinden haberdar olan bir yönetimin bu düncesini fiyat ayarlamaları ekinde yansıtmaları sınırlandırılmı olacaktır. Açıkça, bütün fiyatlandırma durumlarında olduğu gibi, kararlar yalnızca maliyetlerle değil, talep ve rekabet koşulları ile de belirlenmektedir.

Pazar Talebi - Üreticinin fiyat ayarlamaları yapma konusundaki girişimleri üzerinde sonuncu sınırlayıcı faktör, pazarın kendisidir. Bir firma, fiyat ayarlamalarının

ürününe olan talep üzerinde etkisini de dikkate almalıdır. Amaç sadece belirli bir kâr marjının korunması değil, mümkün olduğu kadar kârlı bir şekilde faaliyetleri sürdürmek ve pazarda ya amaya devam etmektir. Bazı durumlarda, kâr marjlarındaki bir azalma, marjların korunmasından daha kârlı sonuçlar doğurabilir. Yönetim bu olasılıklar konusunda dikkatli olmalıdır.

Transfer Fiyatlandırması

Firmalar, merkezden ayrı faaliyetler yaratarak geniş lediklerinden, birle ik kâr merkezi kavramı daha popüler bir hale gelmiştir. Kâr merkezi, performansın değerlendirilmesi ve ölçülmesi ve yönetimlerin ortak amaçlara ulaşmak konusunda motive edilmesi için bir araçtır. Bu amaçları elde etmek, rasyonel bir transfer fiyatlandırması sistemini gerektirir. Yerli faaliyetlerde, bir transfer fiyatlandırması sisteminin geliştirilmesindeki amaç, 1) üst yönetimi sistemin amaçlarını elde etmek yolunda motive edecek, 2) üst yönetimin sistemin amaçlarına ve 3) birle ik kâr amaçlarına ulaşması imkanı verecek esnekli i de layacak metodların tasarlanmasıdır. Bir firma böyle bir transfer fiyatlandırması sistemi ile faaliyetlerini ulusal sınırları dışında genişletirse, transfer fiyatlandırması problemine yeni ve kanonik boyutlar eklenmektedir. (Gerstner, 1985 s. s. 209-215).

Vergiler, gümrük vergileri ve tarifeler, uluslararası faaliyetlerde transfer fiyatlandırması konusundaki tartışmalarda dikkati üzerlerine çekmektedirler. Ayrıca pazar koşulları, potansiyel tüketicilerin firmanın ürünü için ödeyebilecekleri miktar, de ik pazarların rekabet durumları, kâr transferi kuralları ve bazen ortak teebbüslerde uluslararası ortaklarla mücadele amaçları gibi çevresel faktörler de dikkate alınmalıdır.

Transfer fiyatlandırması konusunda dört alternatif bulunmaktadır. Her yaklaşım, firmanın yapısına, ürünlere, pazara ve her olayın tarihsel durumuna göre de i en avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Bu alter-

natifler, 1) direkt maliyetler üzerinden transfer, 2) direkt maliyetler artı genel giderler ve kâr marjı üzerinden transfer, 3) nihai pazardaki fiyatlara göie belirlenen bir fiyat üzerinden transfer ve 4) "kol uzunlu u" fiyatı ya da aralarında ili ki olmayan grupların aynı i lem için uygulayacakları fiyat üzerinden transfer.

Yabancı i tiraklerin satı larının, yerli üretim faaliyetlerinde ölçek ekonomileri sa lamak yoluyla birle ik kârlılı a katkıda bulundu unu gö rerek, çok az firma maliyetler üzerinden transfer fiyatlandırması yapar. Birçok firma, birle ik sistem boyunca, gerçekte en hareketlerin her a amasında yabancı i tirak satı larından bir kâr elde edilmesi dü üncesiyle "maliyet-artı" yöntemini kullanmaktadır. Bu yakla m, rekabeti dikkate almayan bir fiyat do uraca ından ve yabancı pazardaki ödeme gücünü dikkate almadı ından, bir fiyatlandırma politikası olarak önerilmez.

Pazar bazında transfer fiyatı, yabancı pazarda rekabet edebilecek bir fiyat olarak olu turulur. Bu fiyat üzerindeki sınırlama maliyettir. Ancak, maliyetlerin tanımlanmasında dikkate de er bir de i im oldu undan ve maliyetler üretim hacmi seviyelerinden hangisi temel alınarak fiyatlandırma yapılaca ı sorusu ile kar ıla ılmaktadır.

Yerli üretime katlanılamayacak kadar küçük bir pazara girmede, pazar bazında transfer fiyatları ve yabancı men e, dikkate de er bir strateji olarak uygulanabilir. Bu, firmaya pazarda ismini yerle tirme veya siyasal haklar elde etme ve tecrübeli bir kadro olu turma imkanı sa lar. Kendi tecrübeli insanlarıyla, bir firma, potansiyel pazarı belirleme ve etkili stratejiler geli tirme açısından daha iyi bir pozisyona sahiptir.

Transfer fiyatlandırmasında dördüncü yakla m, kol uzunlu u düzeyinde (benzer i lemlerde ba ımsız gruplar tarafından ula ılabilecek fiyat) transfer fiyatları olu turacak bir sistem yaratmaktır. Kol uzunlu u fiyatı, bir nokta yerine bir fiyatlar düzeyi olarak ele alınır sa yararlı bir hedef olabilir. Hatı lanması gereken önemli bir nokta farklıla tırılmı ürünlerde, kol uzunlu unda fiyatlandır-

mada, belirli fiyatların de il, belli oranlar arasında de i- en fiyatların belirlendi idir.

De i ik gelir vergisi oranlarıyla karakterize edilen bir dünyada, birçok çokuluslu organizasyon için, en dü- ük vergi ortamında gelirlerini maksimize ve yüksek ver- gi ortamında minimize etmeyi ara tırma konusunda bir dürtü sözkonusudur. Devletler, vergi minimizasyonunun uluslararası firmalar üzerindeki etkilerinden haberdar- dırlar. Son yıllarda, bazı ülkelerin, firmaların kazançları- nı ve harcamalarını incelemek yoluyla vergi gelirlerini artırma yoluna gittikleri görülmektedir.

Devletler, vergi gelirlerini maksimize amacı güttük- lerinden, firmalar için, hükümetlerin bu alandaki reçete- lerine uymak gerekli olmaktadır. Amerikan Hazine Dai- resi Transfer Fiyatım nceleme Programı, bugün belki de dünyanın en ileri programı oldu undan, bu programın yapısı ve kapsamı incelenmelidir.

Hazine'nin transfer fiyatlandırması hakkındaki ince- lemesi, maddi varlıkların hammaddelerden yan mamül ve mallara kadar satım, paranın (ödünç) ve hizmetlerin (ara tırma-geli tırme. danı ma, yönetsel yardım) fiyat- landırılmasını, maddi duran varlıkların (ekipman, bina- lar) kullanımım ve maddi olmayan varlıkların (patentler, markalar, copyrightlar, prosedürler, tahminler, mü teri listeleri) kullanım veya transferim kapsamaktadır. Ulu- sal bir çerçevede bu çe it transferlerin yaratt ı problemlerin dahili kontrolüne ek olarak, bir irket ulusal sınırla- ra uzandı nda, transferler incelemeye tabidirler ve ulu- sal vergi otoriteleri tarafından genellikle kabul edilmek durumundadırlar. Gümrük vergisi otoritelerinin yüksek bir ithalat fiyatından, gümrük vergilerini artırmak yolu- la sa layacakları kazanç, gelir vergisi otoritelerinin, yerel firmaların gelirlerinin ve do lu ayısıyla gelir vergisi kazanç- larım artıran dü ük bir fiyat dolayısıyla elde edecekleri kazançlarla çatı ma halindedir.

Global irketler bazında, uluslararası fiyatlandırma uygulamalarını etkileyen Bölüm 482, Amerikan vergi mevzuatının en önemli tedbirlerinden biridir.

Bölüm 482'ye göre; iki veya daha fazla organizasyonun (irket olarak birle mi veya birle memi olsunlar, Amerika'da organize olsun veya olmasınlar, i tirak halinde bulunsun veya bulunmasınlar) aynı hisse sahipleri tarafından kontrol edilmesi veya bunlara sahip olunulması durumunda, Bakanlık veya onun delegesi, da itımın, taksim veya tahsisin, vergi kaçırılmalarını önlemek veya bu çe it organizasyonların gelirlerini açık bir ekilde görebilmek için gerekli oldu una karar verirse, brüt gelir, kesintiler, krediler veya müsaadeleri bu çe it organizasyonlar arasında da itabilir, taksim edebilir veya tahsis edebilir.

Uluslararası pazarlamacılar ve danışmanları, "Bir firma, uluslararası fiyatlandırma alanında, vergi kanunları 111 altında ne yapabilir?" sorusuyla kar ı kar ıydılar. Amerikan Hazine Dairesi, uluslararası fiyatlandırma yaklaşımları konusunda yönetmelikler yayınlamı tır. RS, giri mlerinde bu yaklaşımları takip etmekte sınırlandırılmı tır. Hazine Dairesi yönetmeliklerinin, mahkemelerce kabul edilene kadar bir kanun a ırlı ı taımadı ını belirtmek gerekir. Bu yönetmelikleri, yalnızca vergi mevzuatından olmaları dolayısıyla de il, ayrıca birbiriyle ilgili ticari organizasyonlar arasındaki muameleleri inceleyen IRS'ye kılavuzluk etmeleri açısından da dikkatlice incelemek gerekir.

Maddi Duran Varlıkların Satı ları Hazine Dairesi yönetmeli inin 482. kısmı, ba lı firmalar arası hammadde, yan mamul ve mal transferleri ile ilgili oldu undan, uluslararası pazarlamacıları da ilgilendirmektedir. Maddi duran varlıkların satı ında uygulanan genel kural yine "kol uzunlu u" yöntemidir. Yönetmelikte üç yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar, "mukayese edilebilir kontrolsüz fiyat yöntemi", "tekrar-satı fiyat yöntemi" ve "maliyet-artı yöntemi"dir.

Mukayese Edilebilir Kontrolsüz Fiyat Yöntemi - Kontrolsüz (alıcı ve satıcı birbirinden ba ımsız) satı lar, e er fiziksel varlıklar ve durumlar, kontrollü (satı lar ilgili gruplar arasında) satı ların fiziksel varlıkları ile benzer veya aynı ise, kontrollü satı larla mukayese edilebilirler.

Bu metod etkili bir yöntem olsa da, uygulamada, çivi ve bu day gibi standart ürünlerle u ra an firmaların dı n- da çok az bir uygulanabilirli e sahip olacaktır.

Tenrar-Satı Fiyat Yöntemi - Bir kol uzunlu u fiyatı, uygulanabilir tekrar-satı fiyatını, uygun bir fiyat artı ı kadar azaltmak ve malın kontrollü satı ta tekrar satı ı ile uygun fiyat artı ı oranının hesaplanmasında temel ahnan kontrolsüz satı lar arasındaki farkları yansıtabilecek ayarlamaları yapmak suretiyle olu turulabilir. Uygulanabilir tekrar-satı fiyatı, kontrollü satı ta satın alınan malın, alıcı tarafından kontrolsüz bir satı ta tekrar satıl- dı ı fiyattır. Bu metod, u ko ullar mevt, ıtsa uygulanma- lıdır: Mukayese edilebilir kontrolsüz satı lar yoksa, bir uygulanabilir tekrar-satı fiyatı mevcutsa ve alıcı, malı alı fiyatına malın hakiki de erinden daha fazla miktarda bir de er eklememi se.

Uygun fiyat artı ı nedir? Yönetmeli e göre, kontrollü satı larda malın tekrar satı ına benzer ekilde, kontrol- süz satı larda malın satın alınması ve tekrar satılması i - leminde bu i lemi gerçekle tirenler tarafından elde edilen brüt kâr oranıdır. Yönetmelik, yabancı pazarlarda ger- çekle tirilecek bu gibi i lemlerde de fiyat artı ı oranları- na müsaade etmektedir ve mukayese edilebilir fonksiyon- lar icra eden Amerikan tekrar-satı çılanın elde etti i fi- yat artı oranları bu i lerde baz alınabilir.

Maliyet-Artı Yöntemi - Kol uzunlu u fiyatını olu tur- mada kullanılabilen üçüncü ve öncelikli metod maliyet- artı yöntemidir. Bu metod, Amerikan irketlerinin trans- fer fiyatlarını olu turmada kullandıkları en güvenilen yöntemdir.

Yönetmelikler, maliyetlerin kontrolsüz satı lara ben- zeyen kontrollü satı larda da standart muhasebe yöntem- leri ile hesaplanmasını öngörmektedir. Müsaade edilebi- lir brüt kâr oram, satıcılar tarafından elde edilen brüt kâr oranına e it bir rakkamdır. Yönetmelikler, brüt kâr oranının, kontrollü satı yapan satıcıların yaptıkları kontrolsüz satı lar baz alı narak belirlenmesini öngör- mektedirler. Böyle satı lar yoksa, benzer bir fonksiyonu

üstlenmi olan di er satıcıların yaptı ı kontrolsüz satı - lara, bu da yoksa, o endüstri dalında geçerli olan brüt kâr oranlarına dayanılarak, brüt kâr oranı saptanabilir. Mu kayese edilebilir kontrolsüz satı ve tekrar-satı fiyatı, uygulamada çok az kullanıldı ından, maliyet-artı yöntemi maddi varlıklarla ilgili yönetmeli in en çok uygulanan bölümünü olu turmaktadır.

Rekabetçi Fiyatlandırma - 482, kısmı inceleyen bir ki i, bu yönetmeli in 111 altında pazar ko ullan ve rekabet faktörlerini dikkate alarak, fiyatlandırma yoluna gitmenin mümkün olup olmadığını merak edebilir. Yalnızca köi uzunlu u standardının kullanılması, tabii ki, yerel ve yabancı her pazarda mevcut olan rekabetçi unsurlara cevap verilmesine müsaade etmez. Ancak, yönetmelik, uluslararası Amerikan kaynaklı mal piyasasında saldırgan veya rekabetçi bir fiyat politikası uygulamak isteyen firmalar için bir al mi yaratabilir. Hazine Dairesi yönetmeli ini hazırlayanların, yabancı pazarlarda varolabilecek rekabetçi unsurlara firmaların cevap verebilecekler bir uygulama alanı yaratmayı amaçladıkları görülmektedir. 482. kısmın ilgili bölümü;

Bir malın fiyatını etkileyebilecek ko ullardan biri de, satıcının malı için bir pazar olu turabilmek amacıyla, normal kârlardan daha dü ük kâr oranlarıyla satı yapmayı istemesidir. Böylece satıcı, malını bir pazara sokmayı veya di er mallarla rekabet etmeyi amaçlıyor olabilir. Kontrollü satılarda böyle bir durum yalnızca, mukayese edilebilir durumlarda e er fiyat kontrolsüz satılara göre belirlenecekse ortaya çıkabilir. Kontrollü alıcının ilgili malı, kontrolsüz alıcıya satarken tekrar satı fiyatını düürmesi de böyle bir durumu ifade eder.

Bu bölümdeki anahtar ko ul, mukayese edilebilir durumlardan bahsedilen üçüncü cümlede yer almaktadır. Bir firma, kontrol edebildi i ba lı kurulu yoluyla, fiyatları indirebilir veya pazarlama harcamalarını artırabilir. Ancak bunu ba ımsız bir dağıtıcı aracılığıyla gerçekle tiremez. Pazar pozisyonu firma için bir yatırım ve bir servettir. Bir firma, böyle bir de ere, ancak tekrar-satılan

kontrol edebiliyorsa yatırım yapacak-ır. Son cümleye ba-
vuruldu unda yönetmeli in yeni D r pazara girmek ama-
çıyla t ansfer fiyatının dü ürülmesine veya mevcut pa-
zarda rekabet edebilmek için pazarlama faaliyetlerinin
artırılmasına ya da fiyat ayarlaması yapılmasına müsa-
de etti i görülmektedir. Firmalar, yabancı pazarlarda.
Amerikan kaynaklı mallarla bir ba an elde etmek isti-
yorlarsa, fiyatlandırma kararlarında bu serbestli e sahip
olmalıdırlar.

Gümrük Vergisi ve Tarife Sınırlamaları- Birle-
ik maliyetler ve kârlar, bir ülke tarafından ithal malları-
na uygulanan gümrük vergisi oranlarında da etkilenecek-
tir. Gümrük vergisi oranı ne kadar yüksek olursa, uygu-
lanabilecek transfer fiyatı o kadar dü ük olacaktır. Bir
ülkenin gümrük vergisi oranları ve vergi oranları, trans-
fer fiyatları üzerinde her zaman aynı baskıyı yaratmaz-
lar. Örne in, ithalata uygulanan gümrük vergisi oranları
yüksek, ama gelir vergisi oranları dü ük olan bir ülke dü-
ünelim. Yüksek gümrük vergisi, ödenecek vergi miktar-
nı azaltmak için transfer fiyatlarını dü ürmek konusun-
da bir dürtü yaratır. Dü ük gelir vergisi oranı ise, bu ver-
gi ortamında firmanın gelirlerini artırmak için fiyatları
yükseltmesi sonucunu do urur. Bu iki faktör fiyatlar üze-
rine zıt yönde etki yapan unsurlardır. Bir çok firma, fiyat-
landırma politikaları üzerinde vergi etkilerini minimize
etmek veya bunları görmezlikten gelmek e ilimindedir-
ler. Bu yaklaşımlar için birçok sebep vardır. Bazı firma-
lar, vergi tasarruflarını, birle ik kaynak tahsisi ve etkili
sistemlerin harekete geçirilmesinde yo unla arak elde
edecekleri kazançlarla karşılaştıklarında önemsiz bul-
maktadırlar. Bazı firmalara göre ise sistematik vergi mi-
nimizasyonu üzerindeki herhangi bir etki yersizdir. Di er
bazı firmalar, basit, sabit ve dürüst bir fiyatlandırma po-
litikası uygulayarak, daha katı bir fiyatlandırma politika-
sının sebep olabilece i vergi tahkikat) problemlerini mi-
nimize etmek yoluyla i zamanı ve maliyetlerden sa la-
yacakları tasarrufun, dürüst bir fiyatlandırma politikası-
nın sebep olacağı ek vergileri karşılayacağı görülmüştür.

ler. Di er firmalar ise, vergi oranlarının dünya üzerindeki e ilimlerini analiz etmi ler, vergi oranlarındaki büyük farklılıklarla karakterize edilen dünyamızda bu durumun giderek azalma e ilimi gösterdi ini saptamı lar ve ba lıca geli mi ülkelerin uyguladıklarım benzer vergi oranlarına uygun fiyatlandırma politikaları geli tirmek üzerinde yo unla mı lardır.

Devlet Kontrolleri - Birtakım devlet kuralları fiyatlandırma kararlarım etkileyebilir. Bunlardan birisi, ithalatçıların nakit depozit tutma gereklili idir. Bu, yabancı mallar ithal etmek isteyen bir firmanın kaynaklarını altı ay gibi belirli bir Süre için depozit olarak ba lamasıdır. Böyle kuralların varolması ithal edilen malın fiyatının minimize edilmesi yolunda bir dürtü yaratır. Kârların ülke di ina transfer ko ulla rım belirleyen kâr transferi kuralları da fiyatlandırma kararlarım etkileyen unsurlardır. Böyle bir durumda, i tirak halindeki bir firma tarafından ithal edilen malların transfer fiyatları kârın ülke di ina transferinde bir araç olarak kullanılabilir.

Di er devlet kontrolleri do rudan ülkedeki pazar fiyatlarını etkileyebilir. Örne in ngiliz Monopoller ve Birle meler Komisyonu, F. Hotfman-La Roche ve Company adlı svi çre firmasını, Librium'un fiyatını yüzde 60, Valium'un fiyatım yüzde 75 oranında dü ürmeye ve yüksek fiyat uygulamaları nedeniyle 27.5 milyon poundu geri ödemeye zorlamı tır.

Mü terek Te ebbüs - Mü terek te ebbüste bulunan firmaların kazançları yüzde 100'den az oldu undan, bu çe it' giri imler transfer fiyatlandırması konusunda bir firmanın tek ba ina yaptı ı giri imlerden daha fazla dürtü yaratırlar. Mü terek te ebbüs yoluyla yaratılan bütün kâı lar payla ılmaktadır. Halbuki, tamamen sahip olunan bir kurulu un kâı ların payla ılmaz. Bu nedenle, mü terek giri imde bulunan firmalar için kabul edilebilir bir fiyatlandırma anla ması geli tirmek önemlidir. Vergi otoritelerinin kontrollerinin artması durumunda, vergi otoriteleri tarafından kabul edilebilecek bir anla manın geli tilmesi de gerekir. Vergi otoritelerinin kol uzunlu u fiyat-

ian konusundaki kriterleri birçok mü terek giri imler için en uygun yöntemdir.

Global Fiyatlandırma- Üç Alternatif Politika

Global bir firma hangi fiyatlandırma politikasını uygulamalıdır? Bu konuda firmanın alabilece i üç alternatif pozisyon sözkonusudur.

Yayımla (Ethocentric) - Bu politika bir malın fiyatının bütün dünyada aynı olmasını gerektirir. Navlun ve gümrük vergileri tüketiciler arasında da ıtılır. Bu yaklaşım, pazar ko ulları ve rekabet hakkında bir bilgi gerektirmedi inden çok basittir. Ama ulusal pazarlardaki pazar ko ulları ve rekabete cevap vermedi inden, firmanın buralardaki kânnı maksimize etmez.

Adaptasyon (Polycentric) - kinci fiyatlandırma politikası adaptasyon eklinde isimlendirilebilir. Bu politika, yardımcı ve ba lı kurulu ları, kendi durumlarına en uygun oldu unu dü ündükleri fiyatı uygulama imkanı sağlar .Bu yaklaşım göre, bir ülkeden di erine fiyatların koordine edilmi olması yolunda herhangi bir gereklilik veya kontrol mevcut de ildir. Tek sınırlama, birle ik sistem boyunca transfer fiyatların olu turmaktadır. Yaklaşım, yerel ko ulları kar ı duyarlı dır, ama aynı pazarlardaki fiyat farklarının, ula tırma ve gümrük vergisi maliyetlerini a tı ı durumlarda bazı problemler yaratır. Böyle bir durumun varlı ı halinde, malı, fiyatın daha dü ük oldu u bir pazardan alıp daha yüksek oldu u bir pazarda satma fırsatı yaratılmı olur. Bu yaklaşım konusundaki di er bir olumsuzluk, etkili fiyatlandırma stratejileri konusunda, birle ik sistemde yaratılan bilgi ve tecrübele rin, yerel fiyatlandırma problemlerinde uygulanmıyor olmasıdır. Bu stratejilerin uygulanmamasının sebebi, yerel yöneticilerin uygun gördükleri fiyatı koyma konusunda serbest olmaları ve kararlarını verirken firma deneyimleri konusunda bilgilendirilmemi olabilmeleridir.

Uyumla tırma (Geocentric) - Uluslararası fiyatlandırma yaklaşımlarından üçüncüsü uyumlu tırma ola-

rak isimlendirilebilir. Bu yaklaşıma kullanan bir firma, dünya çapında geçerli tek bir fiyat belirlemek veya baki kurulların fiyatlandırma kararlarına müdahale etmemek yerine, kendisi için orta derecede bir pozisyon belirler. Böyle bir firma, belirli yerel faktörlerin, fiyatlandırma kararları verilirken dikkate alınması gerektiğini varsayımı altında çalışır. Bu faktörler, yerel maliyetler, gelir düzeyleri, rekabet ve yerel pazarlama stratejisidir. Uzun dönemde yerel maliyetler artışı ve gücü ve sermaye yatırımlarının geri dönüşü fiyat tabanını oluşturur. Ancak kısa dönem için, bir firma pazar ele geçirme amacını benimsemi olabilir ve maliyet artışı yatırımın geri dönüşü ekinde hesaplanan fiyattan daha düşük bir fiyat uygulayabilir. Diğer bir kısa dönemli amaç, belirli bir üretim ölçünde kârlı olabilecek bir fiyatla elde edilebilecek pazar hacmini tahmin etmek olabilir. Başlangıçta hedef pazarda üretim araçlarını oluşturmak yerine, daha yüksek maliyetli dış kaynaklar hedef pazara arz edilir. Eğer fiyat ve ürün pazar tarafından kabul edilirse, firma yerel üretim olanaklarını kullanabilir. Eğer istenen pazar miktarı elde edilemezse, firma ürünü yeni bir fiyatla satmayı deneyebilir. Çünkü yerel üretim imkanları tarafından belirli bir satış hacmine ulaşmamıştır.

Yerel rekabeti de dikkate alan bir fiyatın seçilmesi gereklidir. Uluslararası pazarlama çabalarının birçoğu bu noktada yoğunlaştırmaktadır. Bir Amerikan üreticisi, ev aletleri türündeki ürünlerini Batı Almanya'da üretimi ve her ürün için yüzde 28.5lik bir kâr marjı uygulamıştır. Bu fiyatlandırma yönteminin sonucunda, ürünlerin fiyatları rakip ürünlere göre ya pahalı ya da ucuz olarak belirlenmiştir. Pahalı ürünler, yerel firmalar tarafından daha iyi koşullar teklif edildiği için satılmamıştır. Ucuz ürünler ise çok iyi satılmış, ama daha yüksek fiyatlardan satışlanabilecek kârlar elde edilememiştir. Bu durumda, bazı ürünlerde normal marjın altında, bazılarında da üzerinde marjlar belirlemek, yeni bir ürün fiyatlandırma hattı oluşturmak, bu hattın kârlılığını maksimize edecektir.

E er ürün için, üretim maliyetlerinin yeteri kadar üzerinde bir fiyat belirlenmi se, uluslararası pazarlamacı daha yüksek gelirlerin sözkonusu oldu u pazarlarda, majlanm dü üreerek geçerli fiyat düzeylerinin altında bir fiyat tespit edebilir. Bazı pazarlarda gelir ko ullan normal marjlan feda ederek en yüksek kârlılı a ula mayı sa layabilir, önemli olan nokta, uluslararası pazarlamada "normal" marj gibi bir kavramın bulunmadı ıdır.

Pazarlama fiyatını etkileyen son faktör yerel pazarlama stratejisidir. Fiyat, pazarlama programı di er elemanları ile uyumlu olmalıdır. Mesela bir firma, yaygın reklamlar ve yaygın da ıtım kanalları kullanırsa, fiyat, gelir seviyeleri ve rekabetin yara ıra, maliyetler ve reklam programı tarafından da belirlenir.

Üç yöntemden, yalnızca geocentric yaklaşım, global rekabet stratejisine uygundur. Global bir pazarlama, global pazarları ve global rakipleri bir fiyatın olu turulmasında dikkate alacaktır. Fiyatlar, global stratejiyi bir tek ülkedeki performansı maksimize etmek amacından daha fazla destekleyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROMOSYON FAAL YETLER (TUTUNDURMA KARARLARI)

Giri

Promosyon, pazarlama karmasında kritik bir araçtır. Bu kitapta kullanıldı ı üzere, promosyon, mevcut ve potansiyel müşterilerin satınalma davranışına etkide bulunacak her türden iletişim biçimine de iniyor. Pazarlama promosyonunun temel anlamları; reklamcılık, kişisel ikna, du rı-udan yönelim, satış teknikleri ve tekniklerinin özelliği, tanıtım ve özel iletişimlerdir. Promosyonun pazarlama karmasındaki rolü, mevcut ve potansiyel müşterilere bir ürünün sağladığı yarar ve değerleri anlatmaktır. Bu bölüm, uluslararası promosyon çevresinin çok önemli özelliklerini inceleyerek, pazarlama karmasının bu ö esine farklı yaklaşımları tekrar gözden geçiriyor.

Reklamcılık

Pazarlama karmasında, büyük promosyon araçlarından biri olan reklamcılık, tüketim ürünleri için endüstriyel ürünlerden daha önemlidir. Genelde bir ürünün alıcılarının sayısı ne kadar azsa, reklamcılığın promosyon karmasının bir ö esisi olduğu da o denli az önemlidir. Sıklıkla alıcı bulan düşük fiyatı bir ürün reklamcılık sayesinde satılabilir, oysa pek sıkı alıcı bulamayan pahalı ve teknik olarak karmaşık bir ürün, yalnızca, epey yeti tirilmiş olduğundan satış gücü tarafından satılabilir. Satış gücünün çalınma derecesini ayarlamada reklamcılığın rolü vardır. İyi bir reklam şirketi, satıcı için kapıdan içeri girmeyi daha kolay hale getirebilir ve bir kez girdikten sonra da satışı daha rahat yapmasını sağlayabilir.

Reklamcılık ve Ekonomik Gelişimin A Amaları -

Çok yakın zamana değin ki i ba nın GSMH ve GSMH'nın bir yüzdesi olan reklam harcamaları birbiriyle do rudan ba lantılıydı; öyle ki, ki i ba nın GSMH ne denli yüksekse, GSMH'nun yüzdesi olan reklam harcamaları da o kadar yüksekti. Bir ülkenin geliri yükseldikçe tüketim güçleri artar. Bir bakıma, yükselen gelirler mal ve hizmetler için daha geni bir potansiyel pazar yaratır ve böylelikle reklama olan ihtiyaç da artar. Di er yandan, pazanın büyüyen potansiyeli ve geni li ine paralel ortam reklam düzeyi, mü terilere yöneltilmi olan ve herhangi belirli mesajın etkilili im azaltan ileti im mesajlarının daha yüksek iddetiyle sonuçlanır. Di er çok büyük faktör, ba ta medya ve televizyonun elde edilebilirli idir. Ço u ülkede, televizyonda reklamcılık a ır bir ekilde sınırlandırılmı ya da tamamen yasaklanmı tır.

Tablo 4 bu de i kenlerin ili kisini açıklıyor. Herhangi belirli bir reklamcılık mesajının satı larının bilinirli inin etkisi (A), reklamcılık mesajı ve medya bile imi etkilili inin bir fonksiyonu (B), potansiyel pazar geni li i (C), ilave reklamcılık mesajlarına izleyenlerin kavrayı lılı ı (D)'dir. Bu ilke $A = \{BXCXD\}$ olarak yazılabilir. Gelirler yükseldikçe C daha büyük hale gelir, D ise ekonomideki reklamcılı ın artan iddetinden dolayı daha küçük bir hal alır. Bundan dolayı, bir ülke daha dü ükten daha yüksek gelirlere ilerledikçe, C ve D kar ıt yönlerde i ler.

Global pazarlamacılar için ilgi uyandıran, henüz ampirik olarak incelenmemi bir soru, ekonomik gelişimin farklı a amalarında olan ülkelerdeki reklamcılık giderlerinin marjinal verimidir. Potansiyel pazar geni li i Amerika Birle ik Devletlerimden daha küçük olan, ama katılan reklam mesajlarına kavrayı lılı ın, ihtimal olarak, Amerika Birle ik Devletleri'ndekinden daha yüksek oldu u Arjantin'de reklamcılı ın bir marjinal dolan, Amerika Birle ik Devletlerimdeki reklamcılı ın bir dolannın marjinal giderinden daha büyük müdür? Global reklamcılıkta yönetici te ebbüsün, reklamcılık gelirinin global giderini optimize etmesi bakımından önemli bir sorudur bu.

Tablo 4- Reklamcılık Sonucu En Büyük De ğ i Kenler

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Reklamcılık mesajının satı larının bilinen etkisi	Reklamcılık mesaj ı/medya etkilili ğ i	Mü terilerin potansiyel sayısı	Somaki reklamcılı ğ ı izleyenlerin kavrayı lılı ğ ı

Dünya çapındaki bir irket, global reklamcılıK giderinin toplam en yüksek düzeyini belirlemek ihtiyacında oldu u gibi, ölkeler arasındaki en yüksek gider payını da belirlemek durumundadır. En yüksek pay ko ullan altında, ölkenin reklamcılık giderlerinin en büyük sonucu e ittir. Bu a a ıdaki gibi ifade edilebilir:

A= Reklamcılık satı larının bilinen etkisi

C= Ülke pazarları 1 ...n

M= En büyük reklamcılık gideri

En büyük pay noktasında,

$A = M = M_2 = M_3 = M \dots$

Dünya Reklamcılık Giderleri

1985'de dünya reklamcılık giderleri 146 milyar dolarla mı tır. Amerika Birle ik Devletleri, yaklaşık 95 milyar dolarlık gideriyle, reklamcılıkta, sıralanan sonraki 10 ölkeden iki kat kadar daha fazla harcamada bulundu. Tablo 5 1985'de, dünyada en üstteki 13 reklamcılık ölkesinin toplam reklamcılık giderlerini gösteriyor.

Japonya 12.8 milyar dolarlık giderle ikinci sırayı alırken, ngiltere'de 5.8 milyar dolarlık giderle üçüncü sıradaydı. En üstteki 13 ölkenin toplam reklamcılık giderleri, 1985 dünya toplamının yüzde 95'ine tekabül ediyordu.

Ki i Ba ına Reklamcılık Giderleri - Görülen ki i ba ına en büyük reklamcılık giderleri genellikle, dünyadaki çok geli mi ölkelerdedir. En dü ük ki i ba ına gider ise, az geli mi ölkelerdedir.

1985'de, ki i ba ına reklamcılık giderleri, ele alınan

Tablo 5 - Toplam Reklamcılık Giderleri - En Üstteki 13 Ülke,
1985 (World Advertising Expenditures, 1985)

Toplam Açıklanan 1985 Reklamcılık Ülke Giderleri (Amerikan Dolan Milyar Olarak)	
ABD	\$ 94,750.0
Japonca	12,809.3
ngiltere	5,843.4
Federal Almanya	5,430.2
Kanada	4,465.0
Fransa	3,292.4
Brezilya	2,452.7
Avustralya	2,317.6
talya	1,950.5
ispanya	1,651.0
sviçre	1,485.7
sveç	1,134.2
Finlandiya	1,121.7
Toplam	138,723.7
Dünya Toplamı (46 Ülke)	\$146,000.0-

46 ülke için ortalama 66,38 dolardı, ki i ba ma medya reklamcılı nda ise 16 ölkelik bir toplamda 50 dolardan çok harlandı. Bunlardan dördü ABD, sviçre, Finlandiya ve Birle ik Arap Emirlikleri ki i ba ma 200 doların üze rinde harcamada bulundu, di er 7 ülkeni ise her biri ki i ba ma 100 dolan a tı.

Bu bilginin geçerli oldu u tüm ölkeler için ki i ba ı na harcamaların detayları Tablo 6'da görölmektedir.

Gayrisafi Milli Hasılanın Bir Yüzdesi Olarak Reklamcılık Giderleri - 1984'de ABD, ve Finlandiya'da reklamcılıkta gayrisafi milli hasıalannın yüzde ikisinden fazla harcamada bulundu, di er 13 ülke yüzde birden fazla oranlar açıkladılar. GSMH istatistiklerinin 1985 yılında merkezi bir kaynaktan elde edilmesi mümkün de ildi, bundan dolayı bu oranlar 1984 verileri kullanılarak hesaplanılmı bulunmaktadır.

Gayrisafi milli hasılanın reklamcılı a ayrılan oranının

Tablo 6 - Ki i Ba ına Reklamcılık Giderleri, 1985

Ülke	1985'de Ki i Ba ına Reklamcılık Giderleri (Amerikan Doları Olarak)
ABD	\$397.11
sviçre	232.14
Finlandiya	228.91
Birle ik Arap Emirlikleri	214.25
Norveç	186.43
Kanada	175.79
Katar	148.81
Avustralya	148.56
sveç	136.65
Japonya	106.13
İngiltere	103.61
Federal Almanya	89.02
Fransa	59.86
Belçika	53.93
Singapur	52.05
srail	50.29

en dü ük oldu u ölkeler Afrika ve Asya'nın az geli mi ölkeleri ve Ortado u'nun bazı petrol zengini ölkeleriydi.

Tablo 7, derece sırasıyla gayrisafı milli hasıllarının yüzde biri a an reklamcılık giderleriyle bu ölkeleri gösteriyor.

Basılı Yayın Reklamcılığı Basılı yayın reklamcılığı (Bkz. Tablo 8) ço u ölkelerde bir numaralı reklamcılık aracı olmayı sürdürüyor. 1985'de, basılı yayına ABD 30 milyar dolara yakın, önde gelen di er altı öлке ise 1 milyar dolar harcamada bulundu.

Ki i ba ına basılı yayın giderleri (Bkz. Tablo 9) Finlandiya, ABD ve Norveç'te en yüksek durumdaydı.

Ticari radyo ve radyonun kullanılamaz oldu u ya da sınırlı kullanımlı oldu u ölkelerde, basılı yayına ayrılan düzenli medya¹ reklamlarının miktarı oldukça yüksektir.

(1) Basılı Yayın, televizyon, radyo, sinema, açık hava, ta imacılık

Tablo 7 - Gayrisafi Milli Hasılanın Yüzdesi Olarak
Reklamcılık Giderleri

Ülke	1984
ABD	2.39 %
Finlandiya	2.03
Avustralya	1.47
Hollanda	1.47
Tayvan	1.45
sviçre	1.39
Yeni Zellanda	1.34
Kanada	1.34
ngiltere	1.26
Güney Afrika	1.23
Norveç	1.22
Kolombiya	1.18
sveç	1.13
Venezüella	1.03
Güney Kore	1.02

Televizyon Reklamcılı 1- 1985 yılı süresince ABD ve Japonya, televizyon reklamcılı nda iki lider olmayı sürdürdüler. Karma giderleri 25 milyar doların üzerindeydi ve bu alanda dünya giderlerinin hemen hemen hepsine tekabül ediyordu bu. (Bkz. Tablo 11).

Ki i ba ına bazında, 90 dolar üzerindeki ki i ba ına

Tablo 8 - Basılı Medya Reklamcılık Giderleri
(Amerikan Doları-Milyar Olarak)

Ülke	1985
ABD	\$ 30,325.0
Japonya	4,515.4
ngiltere	3,685.5
Federal Almanya	3,538.5
Kanada	1,710.9
Fransa	1,352.1
Avustralya	1,125.0

Tablo 9 - Ki i Ba ına Basılı Yayın Giderleri
(Amerikan Doları Olarak)

Ülke	19B5
Finlandiya	\$ 157.2
ABD	127.1
Norveç	118.7
sviçre	117.9
Birle ik Arap Emi,tikler.	104.6
sveç	80.5
Avustralya	72.1

Tablo 10 - Basılı Yayın Medyasına Ayrılan
Düzenli Medya Reklamcılı ının Yüzdesi

Ülke	1985
Suudi Arabistan	' 100.0%
Norveç	96.8
sveç	95.7
Finlandiya	87.6
Hindistan	84.2
sviçre	80.8

Tablo 11 - Televizyon Medyasındaki Reklamcılık Giderleri
(Milyon Amerikan Doları Olarak)

Ülke	1985
ABD	\$ 20,770.0
Japonya	4,510.2
ngiltere	1,810.5
Brezilya	1,438.6
talya	959.5
Avustralya	788.9
Kanada	765.7
Fransa	562.5
Federal Almanya	510.8

gider ile Birle ik Arap Emirlikleri ve Katar'daki reklamlar televizyonun ba ta gelen kullanıcılarıydılar. Tablo ll'de görülebilece i gibi, di er 6 ülke Ki i ba ina 20 doların üzeri 'de harcamada bu undu

Latin Ameika'da tele.izyonun önemi açıkça bellidir.

Tablo 12 - Ki i Ba ina Televizyon Giderleri
(Amerikan Doları Olarak)

Ülke	1985
Bine ik Arap Emirlikleri	\$110.0
Katar	94.0
ABD	87.0
Avustralya	50.6
Japonya	37.4
ngiltere	32.1
Kanada	30.1
Hong Kong	21.6

Tablo 13 - Televizyon Medyasına Ayrılan Düzenli Medya
Reklamcılık Giderlerinin Yüzdesi

Ülke	1985
Peru	86.3 %
Venezüella	66.8
Bahreyn	66.7
Katar	63.2
Brezilya	59.2
Kıbrıs	58.3
Guatemala	56.1
Portekiz	55.8
Türkiye	52.5
Hong Kong	52.0
Yunanistan	52.0
Kolombiya	51.9
Birle ik Arap Emirlikleri	51.3
Tayland	51.0
Filipinler	50.4

Tablo 14 - Radyo Medyasındaki Reklamcılık Giderleri (Milyar Amerikan Doları Olarak)

Ölke	1981
ABD	\$ 6,490.0
Japonya	669.0
Kanada	417.5
Fransa	300.5
Avustralya	213.1
Federal Almanya	184.2

Tablo 15 - Ki i Ba ına Radyo Giderleri (Amerikan Doları Olarak)

Ülke	1935
ABD	\$27.2
Kanada	16.4
Avustralya	13.7
Fransa	5.5
Japonya	5.5
Avusturya	5.4

Tablo 16 - Radyo Medyasına Ayrılan Düzenli Medya Reklamcılı ı Giderlerinin Yüzdesi

Ülke	1985
Nepal	37.2 %
Kolombiya	27.2
Guatemala	21.6
Filipinler	19.7
Tayland	19.0
Portekiz	17.2
Avustralya	14.3
Kanada	13.2
spanya	11.7
Avusturya	11.6
Fransa	11.2

Televizyona düzenli medya giderlerinin yüzde 40'tan fazlasını ayıran 15 ülkeden be i Latin Amerika ülkeleriydi. (Bkz. Tablo 10)

Radyo Reklamcılığı - Radyo, basılı yayın ve televizyondan daha az önemde olmayı sürdürüyor. Tablo 14'de görüldü ü gibi be ülke 200 milyondan fazla radyo giderleri açıkladı ve yalnızca bin 180 milyon dolarlık veya daha fazla bir radyo bütçesi belirmedi .

1985'de, ki i ba ma radyo giderleri üç ülkede 10 dolandı, di er üçünde de 5 dolann üzerindeydi (Bkz. Tablo J 5)

Toplam düzenli medya reklamcılığı giderlerinin bir miktar olarak, radyo hem basılı yayın hem de televizyonu oldukça arkada izlemi . Radyo, üç ülkede toplam düzenli medyanın yüzde 20'sinden fazlasını ve sadece di er üçünde yüzde 15'i a mı oldu unu açıklıyor. (Bkz. Tablo 16)

Reklamcılık Stratejisi - Hedeflerin Formüle Edili i

Reklamcılığın ba ta gelen bir kuralı, yalnızca spesifik amaçlar için girişilmek gerekti i ve bu amaçları ölçülüp de er biçilebilecek hedeflere çevrilebilir olu udur. Sonuçta, reklam yapmanın tek nedeni satılan artırmaktır. Bununla birlikte, bir pazara ilk kez giren bir irket için - satı ların ve kazancın artırılmasında ilk adım, uygun bir imajın yaratılı ya da ürün yeniyse, ürünün farkına varılmasının yaratılı olabilir .

Reklamcılığın ikinci önemli hedefi de ilgi geli tirmek ve irket ürünlerinin satı ıyla sonuçlanacak de erlenmenin te vik edilmesidir. Reklamcılık, hedef ba mtılıla tırmak zorundadır. Çünkü, ürünler çe itli ulusal pazarlardaki ya am e rilerinde sık sık farklı a amadadırlar ve pazarlarda temel kültürel, sosyal ve ekonomik farklılıklardan dolayı, bir ürün için en etkili unsur pazardan pazara de i ektir. Bundan dolayı, reklamcılığın pazarlama planının belli bir a amasında ve hedef pazarın ko ullarında neyi olu turmaya karar verdi ini gözönünde bulundurmamak zorunludur.

Örne in, aym ürün, farklı ulusal pazarlarda ya am

e risinin tamamen farklı a amalarında bulunabilir. Bu pazarlarda, ürünü. bilinirli i dü ük olabilir -reklamcılık tanımrlık \e yeni bir üründe ilgi yaratmada odaklanmalıdır. Di e, pazarlarda, aym ürün olgunla mı olabilir- bu pazarlarda, reklamcılık fiyat gibi olgun satı çekicilikleri üzerinde odaklanmalıdır. Uluslararası reklamcı için tehlike udur ki, çok önemli pazarlarda reklamcılık giri imi dünya çapında izlenecek ya da yükleni • lecek olacaktır. Hedef pazarda gerekli, daha büyük pazarlardakinden çok farklı olan asıl ileti imlere aldırma- mak pek sıklıkla yapılır.

Geni letme, Uyarılama veya Yaratma - Global reklamcı çekicilikleri, illüstrasyonları ve kopyeyi her ulusal pazarda geni letmeli mi, uyarlamalı mı yoksa yaratmalı mı karar vermelidir. Dünyanın her tarafındaki pazarlarda ekonomik, sosyal ve kültürel boyutların temel farklılıkları bu kararlar için yapıyı donatır.

Fiili ileti im ve ikna gereksinimleri sabittir ve ülkeden ülkeye de i mezler. Spesifik reklamcılık ve medya stratejisi, belirli bir bölge veya ülkedeki fiili ileti im ve iknanın gereksinimlerine uymak için sık sık bölgeden bölgeye ve ülkeden ülkeye uyarlanmalıdır. Bir reklama mümkün oldu unca tam bir ekilde pazar alanını saptamalı ve bir reklam kampanyasına ba lamadan önce hedeflenen pazarda i ler, ko ullar ve motivasyonu etkileri incelemelidir.

1950'lerde reklamcılık profesyonellerinin yaygın kararı, etkili uluslararası reklamalı m, kampanyanın hazırlanması bölgesel bir ajansa havale etmeye ihtiyaç oldu ydu. 1960ların ba larında, bu bölgesel görevlendirme dü ünmesine birçok kez, pek etkili bir biçimde, sveç reklamcılık ajansının ba ında bulunan ve "neden üç aym ülkede üç çizir benzer elektrikli ütüyü çizmeye otursun ve üç copyvriter sonuçta, ço unlukla aynı-olan ütü için benzer kopya üzerinde yazsın" diye yazan Eric Elinder tarafından kar ı çıkıldı. Elinder, ülkeler arasındaki tüketici farklılıklarının azaldı mı iddia etti ve kendisi güçlü bir uluslararası kampanya tasarlama çalı maları için birinci

derecede uzmanlar koyarak, bir mü terinin ilgisine daha etkili hizmet sunmayı amaçladı. Bu durumda kampanya, ba lıcası, reklam deyimleriyle dolu yerel dile çevirmeye do ru yöneltimi önemsiz de i ikliklerle sunulacaktı. (Elinder, 1961, s. 91)

Pazarlar benzer oldu u ölçüde Elinderin kakı açısı- nın büyük de eri var. Avrupa sınırları içinde, örne in, pazarlar arasında büyüyen bir benzerlik var ve onun yak- la ımına ba vuru gittikçe etkinle yiyor. Di er yandan, bel- li ki, dünya üzerinde birçok ürün için reklamcılık strateji- sine yüzeysel ayarlamalardan daha çok ey gerektiren çok büyük kültürel, sosyal ve ekouuüik farklılıklar var.

Bir ürünün temel cazibesi (veya yarar ya da satı gi- ri imi) ile cazibenin yaratıcı icrası arasında fark vardır. Örne in, S. C. Johnson'un tra kremi ürününün, Edge, temel cazibesi, kullanamn bu ürünü kullanarak elde etti- i tra ın pürüzsüzlü üdür. Bu avantaj ya da yararı ka- nıtlamak için, Amerika'daki yaratıcı icra bir kredi kartı testidir: Bir adam bir kredi kartı ahyor ve yüzünün her yarını onunla tra ediyor. Edge kullanarak tra etti i yü- zünün bir yara ba ka bir marka tra kremi kullanarak tra etti i yarandan daha pürüzsüz. Cazibe (çekicilik), pürüzsüz tra , dünya çapında pazarlara yayılabilir, fakat birçok kültürde kredi kartlarının bulunmayı ı, kredi kar- tı testini kanıt olarak daha az etkili kılacaktır.

Endüstriyel reklamcılık için, ekonomilerin reklamcı- lıkta geni letilmesi ve tırmandırılması olanakları, tüketi- ci ürünlerinde oldu undan çok daha muazzamdır. Her ül- kede endüstriyel ürünler aynı nedenle benzer yollarla alı- nır ve kullanılırlar. Bir ürün ne denli özentili ve teknik olarak karma ıksa, bu ifade o denli do rudur. Ulusal ajansları, birbirlerinin çabalarını kopye etmeye bırakma- nın anlamı olmadı ı durumda, eme in kopyecili inden kaçınarak, reklamcılık bütçesinin etkinli ini arttırmak veya bütçenin ölçüsünü küçültmek olasıdır.

Bazı tüketici ürünleri aynı zamanda reklamcılık ge- ni lemesine uyarlar. E er bir ürün bütün dünyada aynı ihtiyaca cevap veriyorsa, bu ihtiyaca olan cazibeyi geni -

letmek olana ı vardır. Temel sorun, gerçekten, ürün için global bir olup olmadığıdır -e er pazar global ise, cazibe standardize edilip geniletilir. Global pazarlara örnek Coke ve Pepsi türü alkolsüz içecekler, Iskoç viski, pahalı sveç saatleri ve İtalyan dizaynlı giyim verilebilir.

Bazı pazarlama eksperleri, genelde tüketici ürünleri, özeldeyse yiyeceğin öyle başarılı olduğunu iddia ediyorlar ki, bu tip ürünler için pazarlama dünyasının hiçbir ölesini geniletmek mümkün değildir. Gerçekte, tecrübe başarılı türüsünü akla getiriyor.

Pierre Liotard-Vogt, dünyanın en büyük yiyecek şirketlerinden olan Nestlé'nin ilk yöneticisi olarak, Nestlé'nin tecrübesini yorumluyor:

Advertising Age: İ yaptı nız her ülkede yemek be-enileri ve tercihleri farklı mı? (Vogt, 1980. s. 31)

Liotard-Vogt: İngiltere ve Japonya belki de en çok hazır kahve sattığımız ülkelerdir. Savaştan önce bu ülkelerde kahve içilmiyordu, İngilizler sadece çay içtikleri için bu ülkeye hazır kahve satmaya başlamış ve Japonlar ye il çay içtikleri için onlara göre daha az olmasına rağmen başarılı bir eğilgi göstermeyecekleri söyleniyordu.

Çok gençken İngiltere'de yaşadım ve o zaman, bir İngilizle spaghetti, pizza ya da buna benzer bir şey üzerine konu sanız, dönüp size bakıp o şeylerin talyanların yiyeceğini olduğunu düşünürdünüz. İmdiye Londra'da her yolun köşesinde pizza ve spaghetti restoranları görürsünüz.

Böylelikle ben "ulusal zevkler" önyargısına inanmıyorum. Onlar "alışkanlıklar" dır ve benzer değildirler. Halka de ik bir yemek getirirseniz, önce bilmiyor olsa da, on alışkanlıklarında ondan zevk de duyacaklardır.

Bir dereceye kadar biliyoruz ki, kuzeyde daha yumuşak, biraz asitli ve daha az kavrulmuş bir kahveden hoşlanıyorlar; güneyde çok koyusundan hoşlanıyorlar. Yani zevk farklılıkları bulunmadığını söyleyemem; ancak o zevklerin oturmuş ve değiştirilemez olduğunu inanmak bir hatadır.

Pazarlar artan bir oranla endüstri ülkelerinde benzer olmaya başlarken, medya durumları hâlâ büyük ölçüde

de iiyor. Örne in, televizyonun Avrupa'daki durumuna bakın: Bu Danimarka, sveç veya Norveç'te görülmüyor. Reklam için her gün verilen zaman Finlandiya'da 12 dakikadan talya'da 80'e, Fransa'da 18 dakikalık izinden s- viçre, Almanya ve Avusturya'da 20'ye kadar de iiyor. Düzenlemeler reklamların içerik çe itlili ini gözönünde bulunduruyor ve birçok ülkede reklamcı yayın zamanını elde etmeden iki yıla k^dar varan bekleme dönemleri bulunuyor. Gerçekte, bugün bir Paris kökenli medya yöneticisi Avrupa medya durumunu inceledikte!! sonra sonuca varıyor:

Medya durumları bir ülkeden di erine öyle farklıla ıyor ki, aynı problem her ülkede farklı bir yolla çözümlenebilir. Kıta Avrupası, farklılıkları benzerliklerden daha büyük olan 15 ülkeden olu yuyor. (Chopin, 1975, s. s. 10-11).

Uluslararası ileti ime giri imde belirebilecek en büyük üç güçlük:

1. Mesaj, istenen alıcıya kadar ula mamı olabilir. Bu güçlük, reklamcının belirli tipteki izleyicilere ula mak için uygun olan medya hakkındaki bilgi yoksunlu undan kaynaklanabilir. Örne in, bir medya olarak izleyici kümesine ula mak için televizyonun etkilili i bir ülke sınırları içinde izleni inin geni lemesiyle orantılı bir ekilde de i ecektir.

2. Mesaj, hedef izleyicilere ula mı ancak anla ılmı ya da yanlış anla ılmı olabilir. Bu, hedef izleyicilerin bilgi donanımı düzeyinin yetersiz kavrayımın bir sonucu olabilir.

3. Mesaj, hedef izleyicilere ula mı ve anla ılmı olabilir, ancak hâlâ gönderici tarafından arzulan eyleme geçmesi için alıcıyı knâ etmemi olabilir.

Cazibeler - Reklamcılı m cazibeleri pazardaki zevkler, ihtiyaçlar ve tavırlara uygun olmalıdır. Pazarlamacılı m ticaret edebiyatı, çekiciliklerin adaptasyonunu gerekli kılan, pazarlarda varolan temel farklılıklar hakkındaki anekdotal sonuçlarla doludur. Belçika'da moda modellerin bir ürünün çekicili ini arttırmayaca ı söylenir, çünkü onlar ürküntülüdür ve ticaretleri de nadiren saygı-

lı görölür. Fransa'da etkili bir di macununun çekicili i Amerika'da oldu undan daha az ikna edicidir, çünkü Fransızlar Amerikalılar kadar di lerindeki oyukların sayısından endi e etmeye yatkın de ildirler. Nijerya insanı açıkça fizik bilincine sahiptir ve ürünler, özellikle de yiyecek ve içecek alanlarında bu yakla ım kullanılarak satılabilir.

Manchester'deki, New Hampshire, bir borsa tellalının Boston'daki, Do u ngiltere, borsa tellalına Detroit'deki araba i çisine nazaran, özelde ya am stiline, istedikleri ürünlere, e itime göre benzer yanlan bulunması kuvvetle muhtemeldir; ancak psikologların sembolik göndermeler diye adlandıracakları (örne in, kültürel normlar, deyimler, mitler, tarih, mizah, vd.) eylere göre birbirlerinden çok farklıdırlar. Bu "sembolik göndermeler" ya da i aretler reklamcılık için kritik eyledir. (Harris, 1984).

Tüm bu dikkat; gereken sonuçlar kar ımda, Lirçok uluslararası pazarlamacı ürünle! i için global çekicilikler aratıyor ve buluyor. Coke ve Pepsi'nin her ikisinin de kullandı ı sloganlar global çekicili e sahiptir.

En çok bilinen global kampanya, belki de, Amerika'daki gözle görülür ba ansından dolayı Avrupa ve Asya'da denenen Esso "Deponuza bir kaplan koyun" kampanyasıydı. Belli ülkelerde üslupta de i iklikler yapılmı tı. Örne in, Fransa'da "depo" sözcü ü reservoir'dır ki, anlam ba lamında risk olu mu olabilirdi, böylelikle moteur'la de i tirildi. Tayland'da da kampanya de i tirildi, çünkü kaplan burada bir güç sembolü de ildir ve yanlı au'a) labilir.

İllustrasyonlar ve Planlar- Sanat eserinin bazı formları evrensel olarak anla ılır. Örne in Revlon, uluslararası pazarda kullanılmak üzere ngilizce ve spanyolca televizyon reklamları geli tirmek için bir Fransız yapıma kullandı. Paris dekorlarıyla filmedilen bu reklamlar uluslararası pazarlara, Revlon ürünlerinin cazibe ve avantajlarını nakletti. Fransa da, Revlon, etkili televizyon reklamlarım, Amerika'da yapılmı aynı süreli reklamlara ödeyece i fiyattan çok daha az bir fiyata elde ediyor.

Pepsico, reklamcılık temalarını iletmek için dört temel reklam kullanmıştır. Bir partide ya da deniz kenarında toplanan genç insanlardan oluşan basit bir sahne, Kuzey Amerika, Güney Amerika, Afrika ve Asya'nın genel fiziksel çevresi ve ırksal karakteristiklerini yansıtmayı uyarlamaktaydı. Bu reklamlardaki müzik de o bölgeye uyarlanmaktaydı: Kuzey Amerika için rock, Latin Amerika için bossa nova, Afrika için highlife ve diğerleri.

Pepsi, uyarlamalarında öyle başarılı oluyordu ki, tüketiciler onu çoklukla yerel bir ürün diye yanıltıyorlardı:

Pepsi-Cola'nın "yerli" bir içecek olarak yanıltılması olayı anormal değildir. Çünkü zaman bu, maksat olmaksızın çok tesadüftür.

Örneğin Pepsi-Cola için Meksika çok önemli bir pazardır. Bizim olan kırmızı-beyaz-mavi logomuz da dahil, reklamımız için (spanyolca seslendirilmiş) Amerikan televizyon reklamlarını sık sık kullanarak, Pepsi'yi bir Meksika içeceği pozisyonuna sokmak için hiç çaba göstermeyiz. Amerika'yı ziyaret eden Meksikalılar için, bizim de burada Pepsi-Cola kullandığımızı çok atıklarımızı söylemeleri garip değildir.

Po ve Bloku ülkeleri konusunda alınlmamız bir durumumuz vardır. Tüm uluslararası politikamız Pepsi'yi "tek görünüşü, tek ses, tek kabul"ü kullanarak tanıtmamız iken, Doğu ülkelerinde kullanılan reklamlarda az çok deyimlilikler yapmak zorundayız. Örneğin, Amerikan reklamlarında bir özgürlük, bağımsız ya da, ya ama şevinci duygusu v.b temalar olduğu gözünüze çarpacaktır. Doğu ülkelerindeki çoğu insanlar için, Romanya'da olduğu gibi, bu, kendi gördükleri ya da biçimi ile çok büyük bir karlılıktır. Edeyle, bazı ülkelerde insanlar, bizim çoğu Amerikan reklamlarında kullandığımız ya da tarzı ile bağ kuramazlar. Bu koşullar altında, aynı tipteki reklamı çoğu kez yeniden filme alınız; ancak Romen veya benzeri bir arkaplana uygun hale sokarak. Bu nedenle, özellikle bu düzenlemeleri yaptığımız yerlerde, insanlar için Pepsi-

Cola'nın yerel bir ürün oldu unu sanmak gerçekten ganp de ildir. (Keegan, 1989, s. 499).

Ba ka yere yerle mi Amerikan yaratıcı insanı, hep, Avrupalı erkekleri kadınların ellerini öperken foto raflamak isterler. Fakat, pek nadiren bilirler ki, burun ele dokunmamalıdır ya da bu usul yalnızca evli kadınlara mahsustur. Peki, foto raftaki kadının evli oldu unu nasıl bileceksiniz? Tabii ki, sol elindeki yüzükten. Ancak, İspanya, Danimarka, Hollanda ve Almanya'da Katolik kadınlar evlilik yüzüklerini sa ellerine takarlar.

Bir restoran ya da tiyatroya giren bir çifti foto raflarken kadını erkeğin önünde giderken gösteriyorsunuz, do ru mu? Hayır. Almanya ve Fransa'da do ru de il. Ve bu Japonya'da gülünç bile olabilir. Bir reklamda, elini kaldırmı ve tersi ile kendisine do ru parmaklarının oynatan birisi "buraya gel" demek istiyor olabilir. talyada bunun anlamı "güle güle" demektir. (OToule, 1981, s. s. 209-210).

Kopye - Bir kopyeyi ya da bir yapılı reklam metnini çevirmek, reklamcılık çevrelerinde büyük tartışma konusu olmaktadır. Bazı uzla malara göre, etkili çevirinin gerektirdikleri, 1) iyi edebi bilgi ve hem orijinal hem de çevrilen dilin teknik terminolojisine vakıf olma, 2) ürünlerin teknik görünümlerinin ve bazı özel çekiciliklerinin iyi anlaşılması ve 3) orijinal kopyenin inandırıcı tonunu yeniden yaratacak copywriting yeteneği. Aslında, tam literal bir çeviriye de il, etkin yaratıcı bir çeviriye ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç literal çevirinin gereklerinden farklı de ildir. Belirli bir sey vardır ki, yaratıcı bir kişi tarafından yerine getirildi inde çeviriler son derece etkili olabilmektedir. Örneğin, Alman- ngiliz dillerinin her ikisini de konu alan bazı kimselerin vardı ı sonuç, Shekespeare'nin Almanca çevirisinin ngilizce orijinalinden daha güçlü oldu udur.

Uygunsuz çeviriler arzulanan mesajdan uzakla abilirler. Çeviri hatalarının yüzlerce örneği vardır. Her zamanın klasik hatası, kendili inden çeviride de il, anlamının dünya dillerinde belirlenmesi denenmemi özel bir adm, sözcüğün seçilmesindeydi. Örneğin, spanyolcada

"yararsız" ya da "i lemez" anlamına gelen Chevrole'nin Nova'sı. Uluslararası bir reklamcılık eksperine a a ıdaki öneriyi yapıyor:

Yabancı bir pazar için yeni bir kopye hazırlayıp hatırlamamaya karar vermeden, ya da kolayca ngilizce kopyeyi çevirmeden önce, bir danışman çeviri olarak yöneltilen mesajın izleyici tarafından alınıp, kavranabilin olup olmadığını iyice düşünmelidir. Bir yabancı dil bilgisine sahip olan herkes, doğru bir şekilde ileti me geçmek için o dilde düşünememenin genellikle gerekli olduğunu farkına varır. Bu mesajın alınıp alınamayacağı ve nasıl anlaşılacağından tamamen haberdar olmak için sözcük grupları ve cümle yapılarını olduğu gibi, bunların çeviri anlamlarını da anlamalıdır ki i. Aynı ilke reklamcılığa tatbik edilir-belki de daha büyük ölçüde. Reklamcılıkta iletişim güçlüdür çünkü derhal geri bildirim önlemi olmadan, tek yönlü bir iletişimdir özünde. Özellikle konuşma dilinde kullanılanlar ve deyimler, düşünmelerin organizasyonu ve spesifik dil, o dilde düşünün ve reklamın yönlendirildiği tüketiciyi anlayan copywriter tarafından geliştirilen en etkili çekiciliklerdir. Yabancı bir dilde düşünmek, yabancı alıcılara, alışkanlıkları, değerleri, önyargılarına göre düşünmeyi gerektirir. Ki i sadece sözcükleri değil, adet ve inançları da özümsemek zorundadır.

Tüm dünyadaki insanlar aynı gereksinimlere sahiptirler -yiyecek, güvenlik, sevgi gibi. Ancak insanlar ihtiyaçlarını tatmin etme yollarında ayrılırlar. Farklı pazar alanlarının de i en taleplerini karşılamak için ürünlerde fiziksel de i iklik sağlamak gerektiği önemli olduğu gibi, reklamlara yeni biçimler vermek de her bir farklı pazar alanının gereksinimlerini karşılamak için önemlidir. Fakat de i en, pazar alanının talepleridir, pazarlama programları, plan ve hazırlama yaklaşımları de il. Reklamcılıkta iletişimimin altında yatan ilkeler bütün ülkelerde benzerdir. Sadece spesifik metodlar, semboller ve tekniklerdir ki bazen farklı çevresel koşullara göre de i iklik göstermesi gerektiği hesaplanmalıdır. Bundan dolayı, Amerikan reklamlarına, yaklaşımlarını uluslararası reklam-

cılık hazırlama ve planlamaya yönlendirmeleri pek rahatlıkla önerilebilir; ancak kopye ve medya üzerine sonuç kararları vermeden, yabancı pazarda sıkı sıkıya bilen personele muhakkak danışılmalıdır. (Miracle, 1966. s.12).

Uluslararası pazarlamacılık profesyoneline bir örnek, Levi Straus'un Japonya'da içine düştüğü durumdur. (Alroya, 1982. s. 24) Levi Straus, Avrupa'da yaygınlaşmaya çalışmasıyla meşgulken, birkaç Japon imalatçı onları ürünlerini gerçek Amerikan jeansleriymi gibi, onlara Big John gibi benzeri özel adlar takarak ve reklamlarında Batı modelleri, müzik ve temalarını kullanarak yerleştirdi. Bir dolu yenilik getiren güçlü çalınmaya, Levi's ürünü dağınık kanalları yarattı, ancak ticari tanınmaya rağmen, pazar paylarını (yüzde 3), marka bilinirliğini (yüzde 6) ve ilan (yüzde 2) düşürdü.

Levi's ajansının geliştirdiği çözüm, Levi's'ni ürünlerini "desteklemek" için Japonianın tapınıp yücelttikleri ünlü film yıldızlarını kullanmaktı. Bu, Amerikan televizyon ve film yıldızlarıyla Japon büyülenmesine bağlandı. Bununla birlikte problemler bulunuyordu. Biri, şirketin uzun vadeli politikasının ünlü kişileri aktarımı için kullanılmamasıydı. Diğeri ise maliyetti. Yine de, iyi bir düşünceydi ve Levi's ajansının yaratıcı başkanı Drew Fagen iyi bir düşünceyi silinip gitmesine izin verecek birisi de idi. Bazı meslektaşlarıyla yapılan toplantıdan sonra, ölmüş film yıldızlarını kullanmak düşüncesini geliştirdi; Seçimler kolaydı: John Wayne, Marilyn Monroe, James Dean; hepsi de 15 ile 20 arası yaşlardaki pazar yaş grubu içinde zirvede en çok beğenilen film yıldızları düzeyinde. Haklarını aldı ve 3 yıl sonra, kampanyanın tam başarıya ulaşmakta olduğunu belirttiler: Marka bilinirliği yüzde 75'e, reklam bilinirliği yüzde 65'e yükseldi.

Global Reklamcılık ve Dünya Markaları

Global reklamcılık, reklamcılık çekicilikleri, mesajları, sanat, kopye, foto raflar, hikayeler ve video film parçalarının (ya da spotların) bir ülkeden diğerine transfer

etmektedir. Herkes ileti im dünyasının reklamcılık ö esi nin öneminin farkındadır. Etkisiz bir kampanyanın maliyeti etkili bir kampanyanın ki kadardır, ancak satı sonuçlarının ba arısı üzerine bir kıyaslama olamaz. Bundan dolayı_ ba arın bir kampanyayı global transfer yetene i, çokuluslu veya dünya çapında irketler için kritik bir avantajdır.

Dünya çapında bir kampanyanın açık avantajlarına men, global kampanyaların süreçlerinde ba arısızlıklar vardır. Örne in, önde gelen birçiftçilik aletleri üreticisi, küçük çiftçilerin Jjonservisleri çevresinde, Kuzey Amerika'da çok ba arılı bir kampanya geli tirdi. Kampanya Avrupa'ya tanıtıldı ve iki hafta içinde geri çekildi. Satıcılar kampanyayı onur kinci buldular. Avrupa'daki ço u çiftlik küçüktür ve küçüklük üzerine yapılan vurgu Avrupalı tüketicilere, kampanyanın gerçek çiftçileri de il, köylüleri kullandı nı dü ündürttü. Alı niyeti ile sata teklifi ve yaratıcı tanıtım arasındaki aynmı yapmak önemlidir. Alı niyeti ki inin ne söyledi i, yaratıcı tanıtım ise, ki inin onu nasıl söyledi idir. Örne in bir çok ürün için alı niyeti e lence ya da zevktir ve yaratıcı tahminse insanlara üründen zevk almayı gösterir.

Bir açıdan, tecrübeli reklamcılık yöneticileri güçlü alı niyetinin zamanın yüzde 50'sinden çok transfer edilebilece i konusundadırlar. Alı niyetini iyi de i tiren bir örnek "en üstün kalite"dir. Dü ük fiyat veya para için de er taahhüdü, düzenli olarak milli engellerin üstesinden gelir. Bazı açılardan, ço u yöneticiler yaratıcı tamtaml arın iyi gitmedi ine inandıklarını belirtHer. Engeller, kültürel sınırlar, ileti im sınırları, kanuni problemler, rekabete dayalı durumlar ve uygulama problemleridir. (Green, Cunningham, Cunningham, 1975. s.s. 25-30)

Bunlar gerçek engellerdir, ancak uluslararası bir kampanya yaratmak için daha güçlü nedenler vardır. Uluslararası bir kampanya demek, irketin ürünü için dünya çapındaki pazan ke fetmeye zorlanması demektir. Bir ürün için global pazan ilk bulan irket, gerçekten, dienne oranla daha avantajlıdır. Uluslararası kampanya

için yapılan ara tırma, tutarlı bir global strateji için yapılan anla manın da öncüsü olabilir. Bunu yapmak için ürünle ili kili herkesi biraraya getirmek ve onların bilgi ve tecrübe payla ımına izin vermek önerilebilir. Bilinen bir veri bazındaki yaratıcılık gerçek bir global kampanyanın geli iminin temeli olabilir. Bu global kampanya da gerçek bir global stratejiyi biraraya getirecek fikri öge alabilir.

Dünya çapındaki irketlerin halletmesi gereken di er sorun, reklamcılık ajanslarını, üretim gelirlerini çok ül- kede mi yoksa global bazda mı hizmete sunmaya yöneltmek gerekti idir. Mü teriler global ajansları tercih etmi - lerdir. Ajanslar bu mü teri e ilimine göre uluslararası zenginliklerini ve global bir yarar bazında mü terilere hizmet verebilme yeteneklerini geli tirmek için ortakla a i e atılarak, kendi kendilerine çok büyük bir uluslararası kazanç programında bir araya geldiler

Gelecek için global yeni ürün geli imi fikirleri sorul- du unda, yöneticilerin üçte ikisi kadan, çok daha fazla irketip global yeni ürün geli imi fikrine uymaları gerek- ti ini söylüyorlar. Yöneticilerin yarısı, global yeni ürün giri imini uygulanabilir ve ürün kategorileri için pratik oldu una ikna olmu tur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GLOBAL PAZARLAMA PLANLAMASI

, Bazıları plan yapmazlar, planlara uygun durum yaratmaya çalışırlar. Bazıları ise durumlara uygun planlar yaparlar.
General George Patton

Giri

Bu bölüm, global pazarlama çevresindeki beklenen fırsat ve tehlikelere cevap verecek bir toplam plan içindeki pazarlama karması elemanlarının bütünlüğü konusunda yoğunlaştırmaktadır. Global bir firmada pazarlama planlaması uluslararası de il bir veya daha fazla merkez düzeyinde ele alınmalıdır. Amaç, ulusal ve bölgesel planların entegrasyonu ile organizasyonel kaynakların en iyi kullanımının ve global fırsatların değerlendirilmesinin sağlanmasıdır.

Global Strateji-Kavramsal Bir Çatı

Stratejik bir plan, çevrenin, organizasyonun ve organizasyonun de erlerinin değerlendirilmesi üzerine kuruludur. Tüm kaynaklardan toplanacak bilgilerle planlamacılar, ana trendler, mü teriler, rakipler ve hükümetler hakkında ana varsayımları tanımlamalıdır. Olayların analizi ve tanımlanması ile anahtar varsayımlar, trend, tehlike ve fırsatların değerlendirilmesini sağlar. Bu yöntem yapılması gereken ama her zaman uygulanmayan bir yol olur. Örneğin, Pan Amerikan Havayolları'nın eski ofisi efi Juan Trippe teçhizat satın alımında, şirket kararından önce pazarlama araştırması yapmaması ile ünlüydü. Bir gözlemciye göre, Trippe pazar ofisinde bir kö ede oturur, kendine göre plan yapar, sonra da onları gerçekle şti -irdi. (Newhouse, 1982. s. 114).

Maalesef Trippe'nin Boeing -747lerin satın alımı konusundaki bu kararları; deniz ve karayollarındaki pazar

payları ele geçilerek büyütülmesi amacına dayanmıştır. Bu endüstrinin büyümenin sonuna geldiği, daha fazla büyüme için imkanların sınırlı olduğu bir noktaya ulaştı. Çevre analizi yapılmadan, Trippe ve endüstri bunu bilemezdi. Sezgi, şans ve duygular bir planlamacı için deersiz araçlardır. Emin olmak için olaylara ve olayların analizlerine de bakılmalıdır. Bu bakış açısı aynı zamanda hareketimizin yönünü de gösterecektir. Global pazarlama prosesinin bir sonraki adımı organizasyonun ve organizasyon yöneticilerinin de gereksinimleri ve isteklerinin analizidir.

Nasıl Bir Global Plan?

Standartla Türümlü Planlar - Standartla Türümlü bir global pazarlama planı birçok avantaja sahiptir. Eer standartla ma uygulanabilmesi önemli maliyet tasarrufları gerçekleştirir. Belirli sayıda ve vasıfta ürünü olan bir firma, ölçek ekonomilerini gerçekle tenebilir, daha kapsamlı bir çe itlendirme yapabilir. Bu Üz.un zamandan beri temel ve ispatlanmış bir gerçektir. Henry Ford belki de ölçek ekonomileri ini ba armak ve ulusal bir pazar yaratmak için kitle üretim potansiyelini ortaya koymaya çalış an ilk sanayiciydi. Benzer ekilde talyan beyaz e ya endüstrisinin 1960'larda standartla tırma ve uzun süreli üretim sayesinde maliyetlerde önemli indirimler yapmış olması, Avrupa'da bu konuda kendisini lider konumuna getirmi tir. üphesiz maliyet tasarrufları sadece üretim ile de il, ambalaj, dağıtım ve reklam materyali yaratımıyla da gerçekleştirilebilir.

Standartla tırmanın daha ba ka yararları da vardır. Hareketlili i artan bir dünyada standartla tımlı bir ürün her ülke pazarında aynıdır. Hatta sayılan gittikçe artan mü teriler (ülkeler arasında gidip gelen) için aynı tiptedir. Mü teriler ürünün ilevi konusunda yeni standartla tırma programları yapabildiklerinden, ürünleri standartla tırmada firmalara baskılar yapılmaktadır. Standartla manın bir di er yararı da tüm pazarlara iyi fikirler ve kaliteli ürünleri yaymasıdır.

Bununla beraber standartla ma için bazı engeller de vardır. Pazar yapıları birbirlerinden çok farklı olabilir ve bu yüzden standart tek bir ürün uygulanamaz. Avrupa'daki küçük pazar bölümlerinden daha fazlasıyla yarı - mak isteyen Amerikalı otomobil üreticileri ürünlerini ve geli imlerini deniza ırı pazarlarının tercihlerine uydurmak zorundadırlar.

Aym ürünün satılabildi i durumlarda, di er pazarla ma bile enleri standardizasyona, çevresel farklar nedeniyle engel olurlar. Pazar bölümlendirme durumlarının pazardan pazara farklılıklar gösterdi i bir irketi dü ünün. Tüm di er pazar özelliklere benzer olmasına kar ın, farklı pazar bölümlendirme durumları, promosyon ve fiyat kararları standardizasyonu çok zorlaştırır. Yerel durum belirleyici iken, ürünün toplam pazanın arttıracak bir reklam mesajı hakim irketin yaranna olacaktır. Ancak aym irket kalabalık bir pazarda çok küçük bir paya sahipse reklam stratejisi, özel ürünü için bir pazar bölümü elde etmeye yönelik olacaktır.

Merkezkaç Planlar - Pek çok irket ya Standardizasyondan kaynaklanan kötü sonuçlar ya da pazar çevrelerindeki bölgeden bölgeye farklıla malar nedeniyle, ademi merkezietçi (merkezkaç) bir planlama yakla ımı izlemektedirler. Bu yakla ım pazarlamada çok büyük destek görmektedir. Bunu temsil edebilecek güzel bir açıklamayı büyük bir uluslararası irket yöneticisi yapmıştır: "Pazarlama yöneticilerin i birli iyle planlanabilen fonksiyonlardan olmaması nedeniyle göze çarpar. Uluslararası bir i kahbı olması nedeniyle sosyal kalıplardan ve yerel durumların de i imlerinden strateji ve taktikleri büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle pazarlama planlamasının sorumluluğu yerel çevreyi iyi tanıyan deniza ırı ülkelerdeki uzmanlara verilmelidir. (Pryur, 1965).

Merkezietçi ve ademi merkezietçi yakla ımların ortak özelli i, çok ülkeli pazarlama programlarında tepe yöneticilerinin analiz ve planlama sorumlulukları olmamasıdır. Merkezietçi yakla ımda bu tür uygulamalar gereksiz görülür. Bir pazarlama problemi ana ülke için ço-

zöldü ünde bu çözüm tüm ülkeler için geçerlidir. Ademi merkezîyetçi irketler analiz ve planlamanın önemini kavramı lardır, ancak bu tür bilgi toplama çabalan ancak ülkeler düzeyinde yapılır ve bunlann bir araya getiri- lece i etkin bir u ra yoktur.

Etkile imli Planlar - Global pazarlama planının formülasyonunda üçüncü yakla ım, etkile imli ya dâ entegre yakla ımdır. Bu, standart ve lokal planlara üstündür. Çünkü bir sentez elde etmede bu yakla ımlardan daha üstündür. Etkile imli pazarlama planlama yakla ımında, yardımcılar pazann birim özelliklerini tanımlamak ve pazarlama planının yerel özelliklere uygunlu unu sa lamakla sorumludurlar.

Global ve bölgesel tepe yöneticiler, geni bir stratejik çerçeve kurmak ve kaynakları nereye yerle tireceklerine, esas amaçlara karar vermekle sorumludurlar. Ek olarak, tepe yöneticiler ürün dizaynını koordine ve rasyonalize etmekle, reklam fiyatlandırma ve dağıtım uygulamalarını olu turmakla sorumludurlar.

Her karar gerekli önemi ta imalıdır. Ancak performansın geliştirilmesi, belli aktivitelerin tek bir yerde yoğunlaşmasıyla maliyet tasarrufu gibi fırsatlar da vardır. Örneğin, pek çok irket, dünya ve yerel çapta reklamların hazırlanmasını tek bir yerde kurmu tur. Bilgi ve dizayn kriterleri tüm dünyadan gelir, ancak dizayn belli bir yerdeki tek bir grup tarafından hazırlanır.

MevcutPlanlama Uygulamaları

Sorenson ve Weichmann 27 uluslararası paket mamul endüstrisinden 100 tepe yöneticisiyle yaptıkları çalışmada, indekslerinden gördüler ki, toplam pazarlama programlarının yüzde 63'ü standarttır. (Sorenson, Weichmann, 1975. s. 38). Pazarlama karmaşasının diğer elemanları için standardizasyon fikri ekil 'de gösterilmiştir. En yüksek standardizasyon yüzdeleri (dereceleri)," fiziksel ürün karakteristiklerinde, marka isimlerinde ve paketlemededir. Uzun üretim süreçlerinin avantajlarına ek ola-

rak, uymalılar, uluslararası kanunlar ve marka korunması, ulusal marka seçim hakkına ters olarak dünya çapında geçerli markaların avantajlarından bahsetmişlerdir. Bunun da eri mü teriler de i ken oldukça artmaktadır.

Ürün kararlarıyla kar ıla tırıldı nda, fiyatlandırma kararları daha az standardize edilmiştir. Üretim maliyetleri, rakiplerin fiyatları, şirket pazar konumu, görevler vb. ülkeden ülkeye de ğ i mekte ve fiyat standardizasyonunu güçle tirmektedir.

Reklam ve promosyonlarda, Sorenson ve Weichmann, reklam masraflarının 3/4'ünün standart olmasına karar ın, medya yer standardizasyonunun çok daha a a ı da oldu unu görmüşlerdir. Bu farkın açıklaması, reklam medya mevcudiyetinin ülkeden ülkeye de ğ i mesinde yatmaktadır .

Sorenson Weichmann'ın çah malının esas bulgusu ise, uluslararası şirketin rekabet avantajının pazarlama programlarını standardize edebilmesinde de ğ il, daha çok pazarlama (sürecin) standardize edebilmesinden kaynaklanmaktadır. Ba arılı uluslararası şirketlerde pazarlama programlarını standardizasyonu ya da farklılaşması de ğ il, bu programların olu turulup, geli tirildi ğ i sürecin standardizasyonu önemlidir.

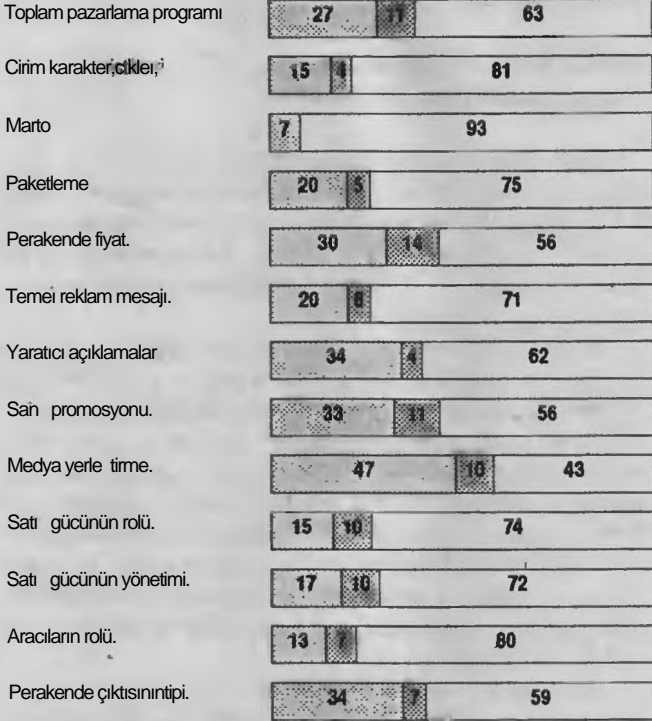
Standartla tırılmı bir süreç pazarlama fırsat ve problemlerinin analizinde sa hlıklı bir çerçeve sa lar. Bu aym zamanda deneyim, fikir ve yargıların pazardan pazara çapraz yorumları için de bir çerçeve çizer Sorenson ve Weichmann'a göre:

"Pazarlama karmaşasının tüm elemanlarının standardizasyonu çok güçtür. Di er taraftan, pazarlama problemine yakla ımda, analizinde ve bilgi elde edilmesinde, karara ula ılmasında kullanılan metod standardize edilebilir".

Pazarlama kararları ekonomik savaş alanına göre mümkün oldu unca merkezkaç düzenlenmesi istenilen bir durumdur. E er karar alma her ülkede aynı sürece uygun yapılırsa, tepe yönetimi tarafından daha kolay anlaşılır. Standart bir süreç, pazarlamanın subjektif yönü-

Pazarlama programının
elemanları

Kar ile tırmaları gösteren yüzdeler
(yuvarlanmı)



Düşük

Standardizasyon.



Orta Standardizasyon

Orta Standardizasyon

Yüksek Standardizasyon.

ekil 1: Seçilmiş uluslararası girişimlerdeki pazarlama karartan
standardizasyon indeksi

Kaynak: Ralph 2 -Sorenson ve Ulrich VVeichmann "Huns Multinaionals View Marketmg Stan -
dardization" Harvard Business Rev'ievr. Mayıs-Haziran 1975. s. 35.

nü ortadan kaldırarak pazarlama karmasının belirli elemanlarının standardizasyonunu kolaylaştırır. (Sorenson, Weichmann, 1975. s. 54).

Global Pazarlamayı Uyarlama (Gueloh Hofif, 1986. s. s 59-68).

Açık olarak global pazarlamanın güçlüklerine rağmen, aynı zamanda etkili avantajları da vardır. Pazarlama karması elemanlarının etkin koordinasyonu ve deneyim transferinin standardizasyonu, firmanın ürün ve fikirlerinde parlama, maliyetlerde düme ve firmanın toplam arzında artışa yol açar.

Global pazarlamayı ve/veya olarak görmek yapısal bir hatadır. Global pazarlama stratejilerim uygulamak ve çalışmasını sağlamak için esneklik kesinlikle gereklidir. Yöneticiler yaklaşımlarını ürün ve pazarlarını uydurmalı ve planlarını iler hale getirmelidirler. Quelch ve Hoff global pazarlamanın dört boyutunu belirlemiştir, işlevsel fonksiyonları, ürünler, pazarlama karması elemanları ve ülkeler. Bunlar daha sonra bu boyutların her biri için Nestle ve Coke'nin uyarlama ile standardizasyon üzerine yaklaşımlarını karılaştırmışlardır. Onların bulguları ekil 2 ve 3'de gösterilmiştir.

Bulgulardan açıkça anlaşılacağı gibi, Coke standardizasyon konusunda Nestle'den çok daha fazla bir ilerleme kaydetmiştir. Sonuç olarak Coke'nun, Nestle'den daha global bir pazarlama anlayışına sahip olduğunu söylemek basite kaçmak olacaktır ve her firma için birim ürününün, pazanın ve standardizasyonda ilerlemeyi belirleyecek organizasyonel kalıpların gözden kaçmasına neden olacaktır.

Ekil 3'de şirketin olduğu yerden, olmak istediği yere gitmesine yardımcı olacak global pazarlama planlama matrisi görülmektedir. Atlanta tepe yönetiminden pazarlama karmasının tüm elemanlarını idare eden Coca-Cola olayında görüldüğü gibi, pazarlama programlarının, kritik elemanlarının yerel pazar ve rekabet ortamlarına uy-

Uyarlama Standardizasyon

	Tam	Kısmi	Kısmi	Tam
İşlevsionlar:				
Araştırma ve Geliştirme			-----	-----
Finansman ve Muhasebe			-----	-----
Üretim		-----	-----	
Tedarik				
Pazarlama	-----			
Ürünler:				
Düşük kültürel zeminler.				
Düşük ekonomi ya da etkinlikler				
Düşük kültürel zeminler				
Yüksek ekonomiler ya da etkiler				-----
Yüksek kültürel zeminler				
Düşük ekonomi ya da etk.				
Yüksek kültürel zeminler			-----	-----
Yüksek ekonomi ya da erk.		-----		
Eleman karmaşasının pazarlanması:				
Ürün tasarımı			-----	-----
Marka ismi		-----	-----	-----
Ürün konumlandırma		-----	-----	-----
Paketleme		-----	-----	-----
Pazarlama konusu		-----		
Fiyatlandırma		-----	-----	
Reklam kopyası	-----			-----
Dağıtım				
Satış promosyon		-----	-----	
Müşteri servisi	-----			
Ülkeler:				
A ülkesi		-----		-----
Bölge 1 B ülkesi	-----	-----		
Bölge 2 C ülkesi		-----	-----	-----
D ülkesi	-----	-----		-----
E ülkesi	-----			-----

----- CocaCola

----- Nestle

ekil 2: Global Pazarlama Planlama Matrisi: Ne kadar Herlenebilir?

durulmasında bölgesel pazarlama yönetiminin öneminin oldu unun farkedilmesi çok önemlidir. Yeterince etkin olmayan bir tepe yönetimi organizasyonu ve global strateji, ba arıyı garanti edemez. Ba arı için firmanın çok güçlü bir pazarlama grubunun olması gerekir.

Global Te ebbüstePlanlama
(Hulbert, Brandt, 1980. s.s 35-64)

Hulbert ve Brandt tüm çokuluslu firmalarda yıllık operasyon planlarının (AOPYienn* hayati önem ta ıdı ını görmü lerdir. Altı aylık planlama çevrimleri uygulayan pek çok Japon firması istisna olu turmaktadır.

Pek çok firma bu yıllık planlarını 5 yıllık dönemleri kapsayan sürekli bir planlama sistemiyle birle tirirler. Pek çok firma bir plan ile program arasındaki farkı bilmiyor görünmektedirler. Sonuç olarak onların "planları" sayılarla doldurulmuş 2-15 sayfalık dökümanlardan olu maktadır.

Global işletmede planlama problemleri iki yerde ortaya çıkar: Tepe yönetim yardımcılar Tepe yöneticilerin problemleri, planlama görevlerinin yetersiz tanımlan ve açıklanmamı kabulleri içermektedir. AOP i birli i gerektiren bir çabadır, sorumlulukların ve rollerin açık bir eilde tanımlanması, iyi yapılması için gereklidir. Tepe yönetiminin bir ba ka problemi, kısa dönem perspektifi ve dı ko ullara duyarsızlıktır. Planlamada yardımcıların sorunları, bazı ülkelerde planlamaya kar ı kültürel çerçeve ve yardımcı yönetimlerin dünya çapındaki irketlerde yerel pazanın yakın gelece ini görememelerinde yatmaktadır.

Planlamanın amacı hareket için bir dizayn yaratmaktır. Bu, global bir firma için tümle iklik derecesi ve koordinasyonun yükseltilmesi için asal güç olmalıdır. Hulbert ve Bronat planlamamın ço u sorunlarının planlama sistemleri de il, insanlardan kaynaklandı ını belirt-

(*) AOP - annual operating plan.

	Haber- le me	t akp	Koordi- nasyon	lerleme	Yöne- fir
Fonksiyonları:					
Ara tırma ve Geli tırma	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Finansman ve Muhasebe	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Clretin	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Tedank	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Pazarlama	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Ürünler:					
Dü ük kültürel zeminler	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Dü ük ekonomi ya da etkinlikler					
Dü ük kültürel zeminler					
Yüksek ekonomi ya da etkiler					
Yüüsek kültürel zeminler.	~~~~~	~~~~~	~~~~~		
Dü ük ekonomi ya da etkiler.					
Yüksek kültürel zenjinler					
Yüksek ekonomi ya da etkiler					
Eleman Karmasının Pazarlanması:					
Ürün Tasarımı	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Marka ismi	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Ürün konumlandırma	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Paketleme	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Pazarlama konusu	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Fiyatlandırma	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Reklâm kopyası	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~	~~~~~
Da tım	~~~~~	~~~~~			
Satı promosyon	~~~~~	~~~~~			
Mü teri servisi	~~~~~	~~~~~			
Ülkeler:					
A ülkesi				~~~~~	~~~~~
Bölge 1 B ülkesi			~~~~~		~~~~~
Bölge 2 C ülkesi			~~~~~		~~~~~
D ülkesi		~~~~~			~~~~~
E ülkesi	~~~~~				~~~~~

~~~~~ CocaCola

----- Nestle

ekil 3: Global Pazarlama Planlama Matrisi: Nasıl ula ılabilir?

inektedirler. Etkin global planlama sadece tepe yöneticilerin ve yardımcılarından oluşan girdi bilgi ve kararlar üzerinde kurulmuş bir birlikçi bir uygulamada herkesin üstüne düşeni yapması ile sağlanabilir.

## Ba arılı Bir Global Pazarlama Planının ihtiyaçları

Ba arılı bir global plan, etkin ulusal pazarlama planlarının bir tüme tirilmi kümesidir. Her ulusal pazarlama planı üç bilgi üzerine kurulmalıdır:

1. Pazar bilgisi - genellikle - mü teriler, rakipler ve hükümetler.

2. Ürün bilgisi - Formal ürün, teknoloji ve fayda.

3. Pazarlama fonksiyonu bilgisi -

Pazar bilgisi o pazarda bulunan kişilerden gelmelidir. Bu, yerel çalışan yardımcıları, personelidir. Ürün bilgisi mühendisler ve ürün yöneticileri ile sıkı bir ilişkiindedir. Pek çok ürün için (endüstriyel ürün için) bilgi, reklam ve satış programları için çok önemli bir sorundur. Pek çok tüketici ürünü açısından teknik bilgi, satıcılar için gerekli olmadığından, satış çabaları ve reklam için büyük önem taşımazlar. Ba arılı pazarlama planı için üçüncü büyük girdi, pazarlamanın analitik ve hipotetik savlarını içeren pazarlama fonksiyonu bilgisidir.

Global bir firma, bu üç anahtar bilgiyi global bir tabana nasıl oturabileceğine karar vermelidir. Ayrıca pazarlama planını formüle edebilmek için sorumluluk dağılımının nasıl sağlanacağına karar vermelidir. Her plan formülasyonu ülke çapındaki yardımcıları dayandıracaksa, global tepe yöneticiler yardımcı planlarının fonksiyonel yeteneklerinde güncelleme oldukları gibi, ürünün teknik ve mühendislik karakteristikleri hakkında tam bilgiye sahip olduklarından emin olmaları gerekir. Bunu yapmanın yollarından birisi de bölgesel pazarlama personelinin pazar bilgileriyle, kendi fonksiyonel bilgilerini ve en yüksek ürün standardını bir arada planlama ile lemine geçirebilecek olan tepe yönetim pazarlama

personeli uzmanlarını i in içine sokmaktır.

Böylece global plan ne tepe yönetimin, ne de alt yönetimin bir sonucu olacaktır. Bu ne yukarıdan a a r, ne de a a dan yukarıya, fakat bunun yerine kar lıklı etkilemelerle ortaya çıkmı , hem global, hem de yerel perspektif girdilerini bir araya getiren bir sonuç olacaktır. Ülke düzeyindeki optimizasyonun tersine global optimizasyon amacı isteniyor ise, bu denge gereklidir.

Global plan, her ülkedeki satı ve kazanç beklentileri kabulünü ortadan kaldıracak ve global tabanda fırsatların geni yapısını de erlendirebilecek ekilde ba latılmalıdır. Bu beklentiler, tepe yönetimi tarafından her ülke temsilciline, ülke planlarının formüle edilmesinde bir rehber olarak sunulabilir. Rehberlik, tamamıyla faydalandırıldı mda rehberlikten öte bir ey olmamalıdır. E er temsilci, tepe yönetimin rehberli inin gerçek dı i oldu unu dü ünürse, tepe yönetimiyle açıkça tartı malı ve tartı mada gerçekçi bir hedef arayan bir diyalog kurmalıdır.

Tepe yönetimin rehberli i alındıktan sonra temsilciler rehberlikte tanımlanan hedeflere ulaşmak için, irket hareket alanında program ara tırmalarına girişirler. Hanlarını hazırladıktan sonra, temsilci ve tepe yönetim bir anla maya ulaşmak üzere biraraya gelirler. Tepe yöneticiler her temsilciden en yüksek performansı ve global plana entegrasyonu beklerler. E er bir temsilci kendi ülkesi ve üçüncü dünya ülkelen pazarları için bir kaynaksa, üretim ölçekleri ve transfer ücretleri kararlı tımlmalıdır. E er bir yardımcı irketin ba ka bir bölümünde üretilen bir ürünü pazarlamak durumundaysa, satı ve dağı tım planları koordine edilmelidir. Temsilci, en ebilece i uygun bir plan arayışı içindedir.

## Ürün Planlaması için

### Dünya Pazarlarının Gruplanması

Dünya'da çok fazla sayıda ülke olması planlama amaçları için basitle tirilmiş pazar gruplanmasını gerektirir. Seçilmiş kriter üzerine kurulan gruplamalar da da-

hil, pek çok dünya pazarı gruplaması yaklaşımı geli tirilmi tir. Bu metodu kullanan genel gruplandırmalar co rafi ve dile dayalı uygulamalardır. (Örne in, Avrupa, Amerikan, Asya ve Afrika ya da ngiltere, A.B.D., Kanada gibi ngilizce konu ulan ülkeler). Gruplamada di er bir yaklaşım ise, analitik metodların kullanılması ve karma ık istatistiki ve kompüter tekniklerinin kullanıldı ı durumlardır. kincisi, grup için benzerliklerin ve gruplar arası uzaklıkların çoklu tanım skalalarını olu turmakta kullanılır. (Jaffe, 1974).

Her irket planlama ve yürütme amaçlarına uygun olan gruplamasını geli tirmeye ihtiyaç duyar. irket özel gruplandırılması, sadece pazar özelliklerinin de il, irket özelliklerinin de gözönünde tutulmasını gerektirir. Örnek olarak, General Elektrik için çoklu ürün üretim gereksinimleri içeren pek çok ülke vardır. Bu ülkeler GE için bu gereksinimler nedeniyle farklıdır, ve hem planlamada, hem de yürütmede gözönüne alınması gereklidir. Bunlar di er irketlerde mevcut de ildir ve bölümlere genel yaklaşımın Ur parçası olamaz.

Her irketin gruplandırmasında yeralması gereken genel kriter, pazar büyüklü ü, pazar eri ebilirli i, pazar geli mesinin durumu, büyümenin mevcut ve gelecekteki olasılıkları, (bazı irketler geli en pazarlara girmek yerine, ani de i meleri geli mi pazarlara feda etmeyi tercih ederler.) ekonomik risk (ülkenin irketlerin kazançlarını kaynak ülkeye gönderebilmesi, fonları transfer edebilmesi gibi ekonomik olayların ijlkede kısıtlanmı olması olumsuz bir faktördür) ve politik risktir.

Bazı irketler planlama ve yürütme amaçları için farklı gruplar olu turmuşlardır. Co rafi gruplandırmalar yürütme amaçları için yararlıdır, çünkü irket yöneticilerinin seyahat sürelerini kısaltır. Buna ra men planlama amaçlarına göre gruplandırmada, ekonomik kademelerin gözönüne alınması istenilen bir durumdur, ancak bu co rafyadan farklı olabilir.

Tablo 17 kriter üzerine kurulmuş bir tipolojidir. Pazar büyüklü ü, eri ebilirli i, pazar geli mesinin durumu,



Tablo 17 \* Ürün Planlamasında Dünya Pazarları (bin A.B.D. doları)

|                                 | Büyük ölçekli Ekonomiler |          | Orta ölçekli Ekonomiler |          | Küçük ölçekli Ekonomiler |     | Toplam       |  |
|---------------------------------|--------------------------|----------|-------------------------|----------|--------------------------|-----|--------------|--|
|                                 | Gnp.                     | No. Gnp. | No Gnp.                 | No. Gnp. | No. Gnp.                 | No. | % (Toplamın) |  |
| 1. Endüstriyel ülkeler          |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| a. Batı pazar ekonomileri       |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| b. Do u blo u planlı ekonomiler |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| 2. Endüstriyel olmayan ülkeler  |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| a. OPEC ülkeleri                |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| b. Diğerleri                    |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| 3. Gelişmekte olan ülkeler      |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| 4. Az gelişmiş ülkeler          |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |
| Toplam                          |                          |          |                         |          |                          |     |              |  |

büyüme olasılıkları, büyüme ve gelişme saatleri. Bu tablonun kullanımı, ülkelerin pazar erişimlerine ve gelecekteki gelişimlerinin beklenen derecelerine göre sınıflandırılmasını gerektirir. Her şirket "geni", "orta" ve "küçük" terimlerini tanımlamalıdır ve ülkeleri vaat ettikleri gelişmeye göre kodlamalıdır.

Gelecek vaat etmeyen ülkelere en güzel örnek Uganda'dır. Buradaki ekonomik ve politik kaos öyle büyüktür ki, normal bir infahtası yapmak imkansızdır. Tanzanya gibi bir ülke kimileri için gelecek vaadeden bir ülkeyken, kimi şirketler için tersinedir.

## Planlama Kavramları Rekabet Merkezleri

Bir rekabet merkezi, yeni ürün, pazar ya da teknoloji yani kısaca yeni in rehberli inin sağlayacak yönlendirici organizasyonel birimdir. Rekabet merkezlerinin görevi, yeni in için bir global in stratejisi formüle etmek ve uygulamaktır. Rekabet merkezi şirketin ya da dünyanın herhangi bir yerinde yer alabilir.

Rekabet merkezi kabulü, firmayı yeni bir alana liderlik edebilecek çok daha güçlü bir organizasyonel üniteyi ifade eder. Bu tüm yeni firma yönelmelerinin merkez idare grubundan gelmesi gerekti in kuralındaki gibi formüllere dayanan bir liderlik grubu seçimine ters dü er.

Bu kabulün uygulanmasının bir örne i, bir Amerikan kökenli global oto parça firmasının, seçim hakkına dayalı in modelleriyle oto servisi ine girmesine karar vermesi olayında görülmektedir. Bu fikir firmanın bölgesel tepe yönetiminden türetilmi tir ve baciça.Latin Amerika ülkelerinde denenmi tir. , Latin Amerika'da büyük bir başarı idi. Başarıların yeniden gözden geçirdikten sonra, firmanın tepe yönetimi, bu servis pazarının firma için büyük bir fırsat tekil etti ine karar vermi ler ve firmanın Latin Amerikan bölgesel yönetimini rekabet merkezi olarak dizayn etmi lerdir.

İrketti, yeni ininin en ilerlemi bölümü olarak rekabet merkezi, yeni in te dünya çapında ürün bölümü kabul

edilir Zaman ve deneyim açısından, bu i grubu, i i dünya çapında koordine etmek ve liderlik yeteneğini güçlendirmek için organizasyonel ve fiziksel olarak yeniden konumlandırılmıştır. Rekabet merkezleri ve bu uzmanlar i i anlayarak mevcut mevkiinde globalizasyonu saslama sorumluluğunu üzerine alabilirler,

- 1 Rekabet merkezinin altında yatan ana fikir, global bir irtketteki rekabetin global olarak yayıldı ıdır. Bu Y ülkesindeki X ürününü geli tirme ve daha sonra Y ülkesinin deneyimini tepe yönetim aracılı ı olmadan di er pazarlara do rudan transfer etme global planın bir parçası olabilir.

*Merkezile tirme ve Global Pazarlama Planlaması* - Uluslararası i llerde yönetimin merkezile mesi, planlamada önemli etkiye sahiptir. (Perlmutter, 1969. s. s 9-18) Tüm pazarların aynı oldu ununu ve esas rekabet kayna mının ve yetene inin merkezi ülkede oldu unu dü ünen bir yönetim grubu, çok uluslu pazarlamada etnosantrik yakla ımı uygulayacaktır. Çünkü stratejileri bunu gerektirecektir. Tersine, her pazarı birim olarak kabul eden ve di er ulusal pazarlardan ayrı dü ünen bir yönetim, polisantrik yakla ımı uluslararası pazarlama planında izleyecektir. Ne etnosantrik ne de polisantrik yaklaşımların, bugünün global pazarlama çevresinde uygulamayaca ı tartışılmı tı. Etkili yönetici, bu yaklaşımların bir sentezini izleyecektir. Bu ise "Geosantrik" olarak adlandırılabilir. Geosantrik kabul, pazarlar arasında önemli benzerlikler ve farklılıklar oldu ununu kabul eder. Bu benzerlik ve farklılıklar dünya çapında pazarlama çabasının kârlılığını maksimize edecek bütünle tirici ve koordineli bir global pazarlama planı geli tirmek üzere anlaşılmalıdır.

## Özet

Global pazarlama planı, pazarlama karmasının her elemanını hedef pazar fırsatları üzerinde yoğunlaşan bir program olmaktadır. Etkin bir pazarlama planının ge-

li tirilmesi, her 'ülkede' mü terilerden, tepe yönetimine kadar her organizasyon kademesinden girdi gerektirir.irketler geli tikçe ya da tepeden a a ıya ya da tersine planlar geli tirirler. Bu ise hem tepe yönetiminin hem de ülkenin fırsat anlayı m birle tirecek etkileimli planlar olu turmada yardımcı olur.

# BE NC BÖLÜM

## GLOBAL PAZARLAMA

### YÖNETİM KONTROLÜ

ster makinada olsun ister hayvan-  
da, kontrol ve ileti im kuramının tüm  
alanına Yunanlı çobanlara verilen addan  
meydana getirdi imiz sibernetik ismini  
vermeye karar verdik.

*Norbert Wiener, 1894-1964*  
*Sibernetik, 1948*

#### Giri

Global pazarlama, pazarlama kontrolünden sorumlu yöneticilere zorlu problemler getirmektedir. Her ulusal pazar di er pazarlardan farklıdır. Dilde, gelenekte ve uygulamadaki uzaklık ve farklılıklar ileti im proD emleri yaratmaktadır. Daha büyük irketlerde, i lemlerin boyutu ve ülkedeki ubelerin, sayısı, ço unlukla orta düzey yönetim tarafından belirlenmekte ve böylelikle kontrol sistemine örgütse] bir boyut da eklenmektedir. Bu bölüm global pazarlama kontrol uygulamalarını gözden geçirmekte, bu uygulamaları yerel pazarlama kontrolü ile karıla tırmakta ve bir global kontrol sisteminin planını etkileyen ana faktörleri belirlemektedir.

#### Kontrol ve Planlama

Tüm planlar, pazarlama ba arısını etkileyen, belirsiz içsel ve dış sal kuvvetler arasında dü ünülür. Pazar büyümesi, mü terinin yeni bir ürüne tepkisi, rekabetle ilgili hareketler, hükümet nizamnameleri ve maliyetler, bir planı formüle etmek için yapılması zorunlu olan tahminlerle ilgili belirsiz faktörlerden sadece birkaçıdır. Dolayısıyla bir irket bir plan yaptı nda, bununla birlikte plan icra programlarının sonuçlarını kontrol etmek için, önlem almak ve gerekti inde planda düzenlemeler yapmak zorundadır. Planlama, kontrol gerektirir.

Yönetim literatüründe, kontrol, "olu turulan amaçlara uygun i lemlerin sonuçlarını" temin edici öir proses ya da "örgütün hedeflerinin gerçekte tirilmesinde, kaynakların temin edilmesini ve etkili ve verimli bir ekilde kul lanılmasını sa layan yöneticilerce yapılan bir proses" öiaarak tanımlanmı tır (Anthony, 1965). Pazarlama literatürü bu tanımlan aynı do rultuda ele almaktadır. Önde gelen bir pazarlama kitabı, dört tip pazarlama kontrolü belirtmektedir: Yıllık plan, kârlılık, etkinlik, stratejik kontrol (Kotler, 1988. s. s 746-752).

Kontrol faaliyetleri planlama prosesi tarafından ba latılan programlara yönlendirilmi tir. Bununla beraber, bir giri imde kontrol proses tarafından üretilen veri miktar ve de erlendirmeler de planlama prosesi için önemli bir girdi te kil etmektedir. Bu suretle planlama ve kontrol birbirine geçmi ve ba lanmı tır. Planlama prosesi iki ili kili evreye ayrılabilir:

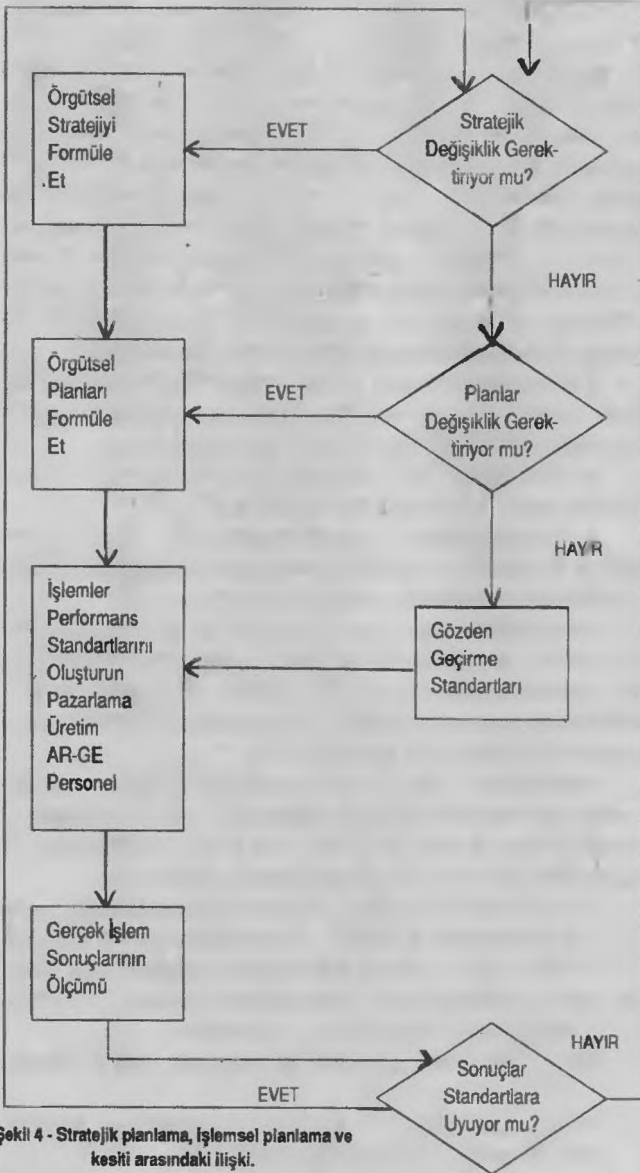
1) Stratejik planlama, ürünlere ve pazarlara göre tanımlanan fırsatların seçilmesi ve hem be eri hem de tiansal olanakların, amaçların gerçekte tirilmesi için taahhüt edilmesidir.

2) lemsel planlama, stratejik ürün pazar hedeflerinin ve bu hedeflere yöneltlen olanakların özel proje ve programlara dönü türüldü ü bir prosestir.

Stratejik planlama, i lemsel planlama ve kontrol arasındaki ili ki ekil 4'de gösterilmi tir.

Yerel i lemlerde, pazarlama kontrolü gitgide önemli bir dönü üm yaratan bir hale gelmi tir. Çünkü giri im gittikçe artmakta, üst düzey yöneticilerle pazarlama i lemleri arasındaki uzaklık fazlala maktadır. Üst düzey yöneticiler i lemlerin ba arısını ölçecek bilgileri almak için emek sarfetmek durumundadırlar. Giri imin artan kapsamı bir i lemin analizini gitgide artan bir dönü türücü haline getirmi tir. Çevre de hızlı bir ekilde de i -mektedir ve kontrol sistemlerinin yöneticilerin problemleri düzeltmek için zamanında adım atmalarına imkan verecek verileri yaratmasını gerekli kılmaktadır

Global i lemlerde, pazarlama kontrolü ek dönü üm-



Şekil 4 - Stratejik planlama, işlemsel planlama ve kesiti arasındaki ilişki.

ler sunmaktadır. Global bir irtetteki çevresel de i imin oranı, irtetin faaliyet gösterdi i herbir ulusal pazarın bir boyutudur ve herbiri farklı oranlarda de i en ve kendilerine özgü özellikler gösteren çevrelerin çe itlili i bu boyutun karma ıklı im arttırmaktadır. Buna ek olarak ulusal çevrelerin çe itlili i global pazarlama kontrol sistemini daha fazla çevresel heterojenli e dönü türmekte ve böylece daha fazla karma ıklı ı kontrolü altına almaktadır. Son olarak da, global pazarlama, pazarlar ile ana yönetim bölgeleri arasındaki büyük uzaklık ve yöneticiler arasındaki dil, görenek ve uygulama açısından farklılıklara ba lı özel ileti im problemlerine yolaçmaktadır.

Pazarlama kararları alınırken yöneticilerin sadece yüzde 58 oranla do ru oldukları gerçe i de kontrole olan ihtiyacı belirgin bir ekilde ortaya koymaktadı\*.

A. C. Nitelsen Jr.'a göre günümüzde i hayatında en sık rastlanan 13 pazarlama hatası unlardır:<sup>2</sup>

J) *Ürünü güncel tutmada ba arısızlık*: E er ba lançta bir ürünün dezavantayı varsa, en iyi satı ve reklam çalı maına ra men, ba an kısa süreli olacaktır.

Pazarlama anlayı ı açısından daha geli mi ülkelerde, genelde ürününü de i tirmeyi ba aramayan bir marka, bir rakip pazar tarafından tercih edilir. bir ürünü çıkarttıktan sonra üç yıl içerisinde potansiyel satı larını en az yüzde 50 oranında kaybedecektir

Zamanlama, hayati öneme sahiptir. Ço u durumda pazar liderleri öncülüklerini yitirmi tir, çünkü mü teriler ba ka bir mala olan tercihlerini açıklıkla ortaya koyduktan sonra, hızlı bir ekilde de i meye isteklidirler.

2) *Pazar potansiyelinin do ru tahmininde ba arısızlık*: Bir pazara yeni girerken gerçekle tirilebilecek en fazla i miktarının üzerinde bir tahminde bulunmaya do al bir e ilim vardır. Bütçe beklenen ı hacminin güvenilir bir tahminine dayanarak belirlenmelidir.

E er üretim olanakları çok fazla ise, sabit giderler

(2) Bu kısım A.C. Nielsen Jr., tarafından 1. Arjantin Pazarlama Forumuna veriler bildirden özetlenmi tir



ezici olmakta ve bitirilmis malın son fiyatı çok yüksek olmaktadır .

Diğer yandan da, birçok yönetici potansiyel satışları meydana gelenden daha düşük olarak tahmin etmektedir. Bu gibi durumlarda, potansiyel pazarı doğru değerlendirilen ve daha büyük bir ölçek için çabalayan atak bir rakibin yaratıcı kışının pazarın çalması önemli bir tehlikedir.

3) *Pazar trendinin ölçümündeki ba arısızlık:* Açıkta ki, diğer potansiyel pazarın boyutları de i iyorsa, -ister yukarı ister aşağı pazarlama programında birçok düzenlemeler yapılmak durumundadır.

4) *Pazar potansiyeli ve pazar trendi açısından bölgesel farklılıkları de erlendirmede ba arısızlık:* Reklam medyasının dolaşım modelleri arasındaki çe itlilik ve ürüne olan talep, optimum reklam ödene ini gerçekle tirmedeki zorlu a yenilerini eklemektedir. Ko ullar uygun olsa bile bu iki faktörü dengeye getirmek için daha detaylı bir çalı ma gerekmektedir. Fakat bu diğer reklam etkin olarak i levini görüyorsa yapılmalıdır.

Bunun gibi, bir bölgedeki satıcıların doğru sayısını belirlemek, bir yıl boyunca yapılacak satış yoklamalarının uygun sayı ve sıklıkta olmasını sa lamak da (raporun ve e hrin boyutunda oldu u kadar) diğer kârlı sonuçlar elde edilebilecekse yapılması gereken daha detaylı çabalar gerektirmektedir.

5) *Alicıların talebindeki mevsimsel farklılıkları de erlendirmede ba arısızlık:* Önemli ölçüde gıda ve ilaç ürünlerinde dikkate diğer mevsimsel dalgalanmalar olmaktadır. Fakat ço u zaman, üreticiler reklam ve promosyon çalı malarının sezonun en hareketli oldu u birkaç ayda yoğunla tırılır (ve bu çalı maları sezon dışı denilen zamanlarda hemen hemen tamamiyle geri çekerler), ancak bu arada sezon dışı satışların tüm yılın satışlarının dörtte biri ile yarısına yakın kısmını temsil edebilecek i gerçe ini gözardı etmektedirler.

6) *Reklam bütçesinin satışlara ba lı olu turulmasında ba arısızlık:* Birçok üretici reklam bütçelerini olu tururken, birtakım tarihi formüller kullanıyor gözükmekte-

dir. Satı ların belli bir yüzdesi gibi. Tecrübelerimize göre, reklam bütçesini sadece satı performansına göre olu - turmaya devam eden her irket, sorunlarla kar ıla mak - tadır.

7) *Uzun süreli hedeflerle uyumlu bir ekilde olu turu - lan politikalara ba lı kalmada ba arısızlık* Bir hedef olu turuldu mu, en küçük bir ba arısızlık ortaya çıktı n - da, politikaların de i tirilmesi için dayanılmaz bir istek do maktadır. Günümüzün pazarlama yöneticisi kendisini sabırla yeti tirmeli ve geli mek için gereken önemli bir yönelime yeterli zamanı tanımalıdır. Genelde ilerlemeyi bir pazarda yüzde elliden az bir noktaya göre ölçmek ge - rekli olabilir.

8) *Yeni dü üncelerin pazar testinde ba arısızlık* Tec - rübe her zaman yardımcıdır, ancak ko ullar de i mekte - dir ve bir ürünle ilgili çalı malar, bir zaman gelir ki, bir ya da iki yıl sonra, bir di er ürüne uygulanamaz. Aynı za - • manda, insanların almayı dü ündükleri ile gerçekte al - dıkları arasında da büyük fark vardır.

9) *Kısa dönem taktikleri ile uzun dönem stratejilerini ayırmada ba arısızlık* Özel promosyonlar birçok malı ha - reket ettirecektir .Fakat olaylar göstermi tir ki, da ıtı - mın tanınmı markaların uzun dönemli trendlerini de i - tirmesi beklenemez. Da ıtımın ba arıyla ve sıkça kulla - nılması genelde gitgide azalan satı sonuçları meydana getirmektedir.

Promosyon insanlara bir ürünün bir kerelik kullanıl - masını cazip kılar. Ancak bir markanın yıllar boyunca hissedarların kâr açısından bel ba layabilecekleri bir ev markası haline gelebilmesi ancak becerili ve sürekli satı - ıyla mümkün olmaktadır.

10) *Yenilgiyi kabul edememe*: Hiçbirimiz, ister ürün dü üncesi olsun, ister bir satı tekni i ya da çok ba anlı bir kampanya olsun yarattı ımız eylerin ba ansız ola - rak sınıflandırılmasını görmek istemeyiz. Bununla birlik - te, insan davranı larıyla ilgilendi imizi ve bunun en iyi yapıldı ı zamanlarda bile eksiksiz bir bilim olmadı ım kendimize ammsatmalıyız.

11) *Bir markanın geli imi esnasında yeni dü ünceleri denemede ba arıszlık:* Bilindi i gibi, kazanan bir markayı henüz ilerleme a amasında de i tirmek oldukça tereddüt vericidir. Bundan dolayı, birçok iyi dü ünce gözardı edilir; yine de yeni bir ambalaj, yeni bir düzenleme veya ürün formülünde bir de i iklik markanın ilerlemesini kolayca hızlandırabilir. Genelde, de i iklikler sadece bir rakip de i ikli e zorlandıktan sonra yapılır.

Ki isel tatminin sisteminizin içine girmesine zım veremeyin. Satı ta kendini be ermi li e yer yoktur.

12) *Pazarlama i leminin tüm evreleriyle, tüm programın bütünüle tirilmesinde ba arıszlık:* Ba an için pazarlama i leminin tek bir evresine bel ba lanamaz. Reklamları arttırmak ya da reklam temasım de i tirmek gibi çalı malar dü ünüldü ünde, sonuçları etkileyecek di er evrelere de aynı zamanda önem vermek ço unlukla büyük kazançlar »a layabilir, ürünün kalitesi, tipi, ambalajı, da ıtımı vb. gibi etmenler.

13) *Kendimizin oldu u kadar rakibinizin markasını da nesnel olarak de erlendirmede ba arıszlık:* Rakibinizin olanaklarını ve yaratıcılı ım küçümsemek, bu arada da kendi markanızın konumunu ve öhretini de fazla büyütmek, hayatta yapılabilecek en kolay i tir .

## Tepe Yönetimi Yardımcı lemlerin Kontrolünü Nasıl Gerçekle tirir?

Bir irket global bir strateji geli tirmeyi istedi ine karar verirse, irketin yardımcı i lemlerinin kontrolünün yardımcılarından tepe yönetimine geçmesi gerektir. Yardımcılar stratejik planlama prosesine hayati girdiler sağlamaya devam edecektir, ancak strateji kontrolü yardımcılarından tepe yönetimine geçmek zorundadır. Bu örgütteki güç dengesinde bir geçi i içermektedir ve de i ikli e karar ı güçlü bir dirence yolaçabilir.

Ço u irkette tepe yönetiminin etkisini sınırlayan, geleneksel bir özerklik ve kendi kendinize yeterlik vardır. Kontrolü sa lamak için üç tip mekanizma vardır:

1) Ki isel çıkar anlayı nı yardımcı özerklikten global i performansına geçiren yöneticilerin yönetim mekanizmaları.

2) Veri yönetimi mekanizmaları.

3) Bazı gerekli ticaret dı ı eylerin güdüledi i karııklıkları çözen karı ıklık çözümleme mekanizmaları

Seçilmi kontrol mekanizmalarının en önemli nitelikleri ekil 5'de gösterilmi tir (Daz, Prahalad, 1981. s. s 15-29).

### Biçimsel Kontrol Yöntemleri

*Planlama ve Bütçeleme* - irketler tarafından kullanılan temel biçimsel kontrol tekni i planlama ve bütçeledir. Bu, uygulamada yerel pazarlamadaki irketlere kullanılan temel bir tekni in global pazarlamaya geniletilmesidir. Bu planlanan satışların, kâr hedeflerinin ve pazarlama programları üzerindeki harcamaların bir bütçede para ve birim cinsinden ifade edilmesini içermektedir. Bütçe, bu hedefleri gerçekle tirmek için hedefleri ve gerekli harcamaları yavaş yavaş açıklamaktadır. Kontrol, gerçek satışların ve harcamaların ölçümünü içerir. Gerçekle en ile bütçe arasında bir fark yoksa ya da anlamlı bir fark yoksa, genellikle hiçbir ey yapılmaz. E er fark anlamsızsa, bu bölgesel ve ulusal tepe yönetimindeki hat ve kurmay uygulayıcıların dikkatini çeker, kırmızı bir bayraktır ve bu ki iler anlamsız farklılı ın sebebini ve performansımı iyile tirmek için neler yapılabilece ini ara tıracak ve belirlemeye çalı acaklardır.

*Performans De erleme* - Performans de erlemede, daha önceki kısımda anlatıldı ı gibi, gerçek performans bütçelenmi performansla karşılaştırılır. Böylelikle anahtar soru "Bütçe nasıl olu turulur?" olmaktadır. Ço u irket hem yerel hem de global i lemlerde iki standarda çok güvenmektedir -Geçen yılın gerçek performansı ve bir çe it endüstri ortalaması ya da tarihsel norm. Daha normatif bir yakla ım da tepe yönetiminde, herbir ulusal pazarda istenecek ve ula ılabilecek bir büyüme çe idiyle ilgili

| <i>Mekanizma</i>                | <i>Etkilenen örgütsel yönelimler</i> | <i>Dayanıklılık ve mekanizmaların sembolik değeri</i> | <i>Seçicilik</i> | <i>Süreklilik</i> | <i>* Tepe yönetiminin devamlı desteğine duyulan ihtiyaç</i> |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| Veri Yönetimi                   |                                      |                                                       |                  |                   |                                                             |
| 1. Bilgi sistemleri             | Bilgisel, stratejik, güç             | Değerli                                               | Yüksek           | Düşük             | Düşük                                                       |
| 2. Ölçüm sistemleri performansı | Bilgisel Güç                         | Orta                                                  | Orta             | Orta              | Düşük                                                       |
| Yönetici performansı            |                                      | Yüksek                                                | Orta             | Orta              | Düşük                                                       |
| 3. Kaynak dağılımı prosedürü    | Stratejik                            | Düşük                                                 | Yüksek           | Düşük             | Düşük                                                       |
| İçerik                          |                                      | Yüksek                                                | Yüksek           | Yüksek            | Orta                                                        |
| Hız                             | İdari                                | Yüksek                                                | Yüksek           | Düşük             | Yüksek                                                      |
| Onay                            |                                      | Yüksek                                                | Yüksek           | Düşük             | Orta                                                        |
| 4. Stratejik planlama           | Stratejik                            | Değerli                                               | Düşük            | Yüksek            | Orta                                                        |
| 5. Bütçeleme süreci             | İdari                                | Yüksek                                                | Düşük            | Düşük             | Düşük                                                       |
| Yönetici Yönetimi               |                                      |                                                       |                  |                   |                                                             |
| 1. Anahtar yöneticilerin seçim  | Güç                                  | Dayanıklı                                             | Düşük            | Yüksek            | Orta                                                        |
| 2. Kariyer yolları              | Güç                                  | Dayanıklı                                             | Düşük            | Yüksek            | Yüksek                                                      |
| 3. Ödül ve ceza sistemleri      | Güç                                  | Dayanıklı                                             | Düşük            | Orta              | Yüksek                                                      |
| 4. Yönetim geliştirme           | Stratejik bilgilendirme              | Değerli                                               | Yüksek           | Orta              | Orta                                                        |
| 5. Toplumsallaştırma modeli     | Bilgisel                             | Düşük                                                 | Düşük            | Yüksek            | Yüksek                                                      |
| Karşıtılık Çözümleme            |                                      |                                                       |                  |                   |                                                             |
| 1. Karar sorumluluğu tahsisi    | İdari                                | Yüksek                                                | Yüksek           | Orta              | Yüksek                                                      |
| 2. Bütüncü tirciler             | Bilgisel                             | Düşük                                                 | Yüksek           | Düşük             | Yüksek                                                      |
| 3. Takımları                    | Bilgisel                             | Düşük                                                 | Düşük            | Orta              | Yüksek                                                      |
| 4. Koordinasyon komiteleri      | Bilgisel                             | Düşük                                                 | Yüksek           | Düşük             | Yüksek                                                      |
| 5. Görev güçleri                | Stratejik                            | Değerli                                               | Yüksek           | Düşük             | Yüksek                                                      |
| 6. Sorun çözümü süreçleri       | Stratejik                            | Değerli                                               | Yüksek           | Düşük             | Yüksek                                                      |

\* Değerli, dayanıklılık ve mekanizmaların sembolik değeri genelde mekanizmanın nasıl oluşturulduğunu ve yönetildiğine bağlı anlamındadır.

#### ekil 5 - Seçilen Kontrol Mekanizmalarının Başlıca Özellikleri

bir tahmin geli tirmektir. Bu tahmin ulusal ve endüstriyel büyüme örnekleriyle ilgili detaylı çalı malara dayan dınlabilir.

Daha büyük irketlerde, bir takım ürünlerde, ürünlerin performansını dünya çapında takip eden birle mi tepe yönetimindeki kurmay ürün uzmanlarını maruz gösterecek derecede i hacmi bulunmaktadır. Bu ki iler tamtamından irketin ürün karmasından geri alınmasına kadar ürünün kurmay sorumlulu una sahiptirler. Normalde, yeni bir ürün ilk olarak en büyük, en oturmu pazarda tanıtılır. Daha sonra da daha küçük ve az geli mi pazarlarda ürün hayat e risinin de i ik safhalanıdır. Kurmay uzmanların çok önemli bir sorumlulu u, daha geli mi pazarlardan elde edilen derslerin daha küçük ve az geli mi pazarlardaki ürünlerin yönetimine uygulanmasıdır. Mümkün olan her yerde aynı hatayı tekrarlama may a ve di er yerlerden ö renip uyguladıklarını kendi yararlarına kullanmaya çalı ırlar. Daha küçük irketler anahtar pazarlardaki anahtar ürünler üzerine yo nlarırlar. Kilit ürünler i'ketin satı ları, kâr hedefleri ve rekabet durumu için önemli olanlarıdır. Bir pazara tanıtılmada çok fazla dikkat gerektirenler de genellikle yeni ürünlerdir. E er herhangi bir bütçe de i ken i anahtar bir ürün ile birlikte geli irse, tepe yönetimi problemin yapısı hakkında bilgi edinmek ve bölge yönetimini problemle ilgilenmeye yönelmek için konuya do rudan müdahale etmektedir.

Teorik olarak, bir planlama döneminde e er yardımcı i çevresinde ko ullar de i irse, belirleyici tahminleri yansıtmak için bütçe de i tirilebilir. Uygulamada, irketlerin hazırlanan bütçeleri bir çalı ma dönemi esnasında de i tirilmez. irketler, bir bütçeyi de i tirmekten kaçınmanın yardımcı yönetimce kontrol edilemeyen anlamsız farklar ortaya çıkarabilece inin farkına varmı tır, fakat ço u irkette görünen odur ki, bir uygulama döneminde bütçede bir gözden geçirme yapmaktansa, bu anlamsız farkların ortaya çıkması dahe iyidir. Bir irket bütçeyi gözden geçirmeye izin vermiyorsa, bu dikkatli, planlama

ve plan hedeflerinin gerçekte tirilmesinin önemini vurgulamaktadır. E er kontrol edilemeyen ve gelece i tahinin edilemeyen de i iklikler meydana gelirse, bunlar hafifletici sebepler ve hatta bütçeyi gei çekle tirme konusundaki ba arısızlık için tam bir açıklama olarak ele alınabilir.

*Pazarlama Bütçeleri Üzerindeki Etkiler* - Bir bütçe ya da plan hazırlamada, a a idaki faktörler önemlidir.

*Pazar Potansiyeli.* Planlanan ürün için potansiyel pazar büyüklü ü ne kadardır? Her yerel pazarda, bu soruyu yönetim bir ürün plam formüle ederek ele almak zorundadır. Bir ürünü bir ulusal pazardan daha fazla pazara tanıtan uluslararası bir irket bu soruyu her pazar için cevaplamalıdır. Ço u durumda yeni ürünler hepsi e zamanlı olmak yerine birbirini takip eder ekinde tanıtılırlar ve kendili inden, yeni ürünlerin tersine yeni uluslararası ürünler olarak tanımlanabilir. Yeni bir uluslararası ürün daña önce test pazara tanıtılmı bir ürünün benzeridir. Bir test pazarının en önemli avantajı, test pazarında edinilen tecrübeyi ulusal bir pazara yansıtabilme ansının olması iken, en büyük zorlu u test pazarının niteliklerinin ulusal pazannkine benzememesidir. Aynı fırsat ve zorluklar daha detaylı bir ekinde yeni ulusal ürünlere uymaktadır.

*Rekabeti* Bir pazarlama planı ya da bütçesi pazardaki rekabet düzeyine göre hatırlanmalıdır. Rekabet kızı tıkça pazar payını elde etmek daha zorla acaktır ve hedef pazarda önemli bir ba arı elde etmeye yönelmi her hareket, büyük olasılıkla rakibin bir kar ı hareketi ile kar ılanacaktır. Rekabete dayanan hareketler uluslararası pazar planlamada bulunan bir de i ken olarak özellikle önemlidir, çünkü ço u irket ana pazarlarındaki güçlü rekabet konumlarından daha zayıf bir konuma sahip oldukları yabancı pazarlara yönelmekte ve yerle mi irketlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Yerel pazar standartları ve pazarlama performansı ile ilgili beklentiler, irketin güçlü bir konuma sahip oldu u pazarlardaki tecrübelere dayandınırlı. Bu standart ve beklentiler irke-

tın pazara girmeye çalı tı ı güçsüz oldu u konumdaki bir pazara uygun de ildir.

*kame Ürünlerin Etkisi:* Bir pazarda, bir ürün için yapılan rekabetin kaynaklarından biri, ikame ürünlerinin sık sık ortaya çıkmasıdır. Geli menin de i ik a amalarında bir ürün pazarlara sürülünce, genelde inanılmaz ikame mallan ortaya çıkar. Örne in, Kolombiya'da imal edilen kutu ve di er paketleme ürünlerine en önemli rakip el i i sektörü tarafından yapılan dokuma çanta ve tahta kutulardır. Ambalaj endüstrisindeki çokuluslu irketlerin pazarlama yetkileri, Kolombiya'da hammadde ve emek maliyetleri yüzünden el i i ürünlerle rekabetin çok zor oldu unu belirtmektedir.

*Prases:* Hedeflerin yardımcı yönetime bünldi i bir yöntem, bunların türetildi i yol kadar önemlidir. Günümüizde kullanılan en denenmi metodlardan biri dr, "gösterici planlama metodu" adı verilendir. Tepe yönetiminin bölgesel potansiyalle ilgili tahminler farklı tırılmı ve yardımcı yönetime bir "rehber<sup>3</sup> olması için iletilmi tir. Yatırımcılar hiçbir ekilde rehberlere ba lı de ildirler. Yardımcılardan, global veriler ve pazardan elde edilen kendi verileri üzerine temellendirilmı , mü teri, rakip ve di er ilgili pazarların detaylı bir incelemesini d'e içeren tepe yönetimi rehberini de gözönüne alarak kendi planlarını yapmaları beklenir. Bu metod global bir bakı açısı ve tahinini ülkenin kendi yönetim takımları tarafından amaçtan programa do ru geli tirilmı o ülkeye özel pazarlama planlarıyla birle tirdi i için harika sonuçlar yaratmaktadır. Tepe yönetimi "rehberi" hazırlarken bir pazarı derinlemesine anlamaya gerek duymaz. Örne in, bir elektrik ürünleri imalatçısının tepe yöneticileri için, bir Fransız mü teriye elektrik motorlarının na lı satılca ının bilinmesi gerekli de ildir. Tepe yöneticilerinin yapabilecekleri Fransa'da jeneratör kapasitesindeki herbir

(3) Bu terim 1950'lerde Fransa Ulusal Planlama Bakanlı ının endüstri hedeflerini olu turmadaki i levini açıklamak için Fransız planlamacılar tarafından uydurulmu tur.



megawatt'ın Fransa'da elektrik motorlarına olan talepteki büyüme için ne ifade edeceğini gösteren dünya çapındaki çalılmalardan çıkarılan deneyim tablolarını kullanırlar. Fransa'daki yardıma irketin (tali irket) rekabet gücü ile ilgili bilgilerle birlikte tüm pazar potansiyelinin tahmini Fransa'da beklenen satıl ve kazançlar açısından bir "rehberin" temelini olu turabilir. Rehber Fransa'daki tali irket tarafından kabul edilmeyebilir. E er gösterici planlama metodu tam anlamıyla uygulanırsa, tali irket tepe yönetiminin iyi bir i çıkarmı sa, ula ilabilir ancak hırslı ve iddialı bir hedef seçecektir. E er tali irket tepe yönetiminin hedefini nasıl gerçekte tireceğini bilemezse, tartılmal ve planlama prosesine tepe yönetiminin de katılması, ya rehber hedefini gerçekte tirecek bir plana ya da tepe yönetimince rehberin yeniden düzenlenmesine yolaçacaktır.

Ço u irket satıl ve kazanç beklentilerini rehber yerine tali irketlere iletmektedirler. Bir keresinde bu beklentiler yükseldi ve ABD pazarındaki ba arılı bir denemeye dayandırıldı. Tali irketler bu beklentileri benimzediler ve bütçelerini hedefleri gerçekte tirecek planlar geli tirmemelerine ra men, bu beklentileri gerçekleyecek program bütçeleri >aptılar. Bu irketteki sorun tali irketlerin tepe yönetiminin beklentilerine itiraz etmekten duydukları korku idi. tiraz etmektense tepe yönetiminin beklentilerinin gerçekte tirmede ba arısız olmak daha iyidir diye dü ündüler. Sonuç ürün plan hedeflerinin gerçekte tirilmesinde hemen hemen dünya çapında bir ba arısızlıktı. E er tali irketler tepe yönetiminin söz konusu ürünle ilgili ba langıçtaki hedeflerini beklenti de il de rehber olarak ele alsaydı, sonuçta plan formülasyonu a amasında tepe yönetimi ile tali irketler arasında bir diyalog meydana gelirdi ve bunun sonucunda da ya tepe yönetimi rehberinin gerçekte tirilmesi için gerçekteçi planlar geli tirilir ya da ürün satıl ve getiri hedefleri azalacak ekilde yeniden düzenlemeye geçilirdi.

*Di er Performans Ölçüleri* - Bir di er belli ba l pazarlama performans ölçüsü pazar payıdır. Daha büyük

pazarlarda veriler yan irketlere bildirilir ve satı ların anlamlı düzeylerde oldu u yerlerde her ürün için ayrı ayrı olmak üzere rapor verilir. Pazar pay: verileri büyük pazarlarda genellikle ba ımsız pazar tefti gruplarından elde edilir. Küçük pazarlarda genelde pazar pay verileri mevcut de ildir, çünkü pazar ba ımsız bir ticari pazarlama tefti servisinin gelimini sa layacak derecede büyüklü e sahip de ildir. Yöresel yönetici veya acentalara pazar payı durumlarını tahmin etmeleri sorulur. Bu küçük pazarlarda bir ülkedeki yönetici ya da acentanın pazar konumu veya pazar payındaki bir kötüle meyi satı ve gelirlerdeki kesin kazançların arkasına saklaması mümkündür . Bu, irket performansım pazardaki di er rakipler ile kar ıla tırmayı sa ladı ndan dolayı de eri i bir ölçüdür. Bu ölçüyü elde etmeyen irketler, bu bir tahmin bile olsa, körcesine hareket ederler.

Bu pazar payının sadece ithal parçalarda de il, tüm pazar için olması önemlidir. Yakın zamanlara dek, büyük bir ABD irketi yabancı pazarlardaki i lerini ABD'nin herbir pazara ihracatının yüzdesi ekinde rapor etmi ti. ABD rekabet gücünün birtakım pazarlarda azalmaya ba ladı ı bir dönemde, bu ölçü sayesinde irket gerçekte pazar konumu hızla kötüle irken çok iyi bir durumda gibi gözük mü tür.

### Biçimsel Olmayan Kontrol Metodları

Bütçelemeye ek olarak, biçimsel olmayan kontrol metodları özellikle çokuluslu irketlerde önemli bir rol oynar. Biçimsel olmayan kontrol metodlarının en belli ba hlarından biri, bir pazardan di erine insan transferidir. n-sanlar transferleri esnasında pazarlama performansı için bazı standartlar ta ryan geçmi deneyimlerini de birlikte götürürler. Bir önceki pazardan daha dü ük standartları olan yeni bir pazar ara tırırken, bu ara tırma standartlarının düzeltilmesine veya varolan farklılıkların nedenini ke fetmeye yolaçacaktır. Di er de erli bir biçimsel olmayan kontrol olana ı da, yan irket çalı anları arasındaki

ili kilerde oldu u kadar, yan irket çalı anları ile tepe yönetimi çalı anları arasında da yüz yüze bir ili kinin olmasındır. Bu ili kiler bilgi de i -toku u ve planlama ve kontrol prosesine de erli bir girdi sa layabilecek yargılar için bir fırsat sa lamaktadır. Dünyanın bir bölgesindeki çalı anları biraraya getiren yıllık toplantılar genellikle standart olu turma prosesine biçimsel olmayan veriler sa lamaktadır.

## Kontrolü EtkileyenDe i kenler

### *Yurtiçi Çalı malar ve Standardizasyonun Önemi*

Herhangi bir organizasyonun en önemli varlıklarından biri i lemsel ve ba arılı yönetsel çalı malarıdır. E er bir irket kendi ülkesindeki ba arıyla bir kontrol sistemi geli tirip kullanmı sa, o zaman bu sistem açıkça ihraç için bir adaydır, çünkü 1. i lemektedir 2. onu anlayan ki iler vardır. 3. bu ki iler, ço u zaman bilgilerini yabancı bir ülkede faaliyet gösteren bir yan kurulu a aktarabilirler. Bugün, irketler, hem yurtiçi hem de yurtdı ı çalı malarında standart raporlama formatı kullanmaktadırlar. Raporların detay düzeyi ve sıklı ı yabancı ülkedeki yankurulu un büyüklü ünün bir fonksiyonu olmalıdır. Bir tecrübeli global pazarlamacı, 7 anahtar pazar, bir di eri 14 ana pazar belir lemi tir (100 ülkede faaliyette bulunan bir uluslararası irket için).

Standart sistemin avantajı (pazar büyüklüklerine göre farklıla tırılmı ) global düzeyde kar ıla turma yapmaya uygun olması ve organizasyondaki bütün yöneticilerin aynı sistemde çalı ması nedeniyle ki ilerle fikirlerin kolayca transferine olanak sa lamasıdır.

*leti im Sistemi* - Uluslararası pazarlama çalı malarında kontrolü etkileyen önemli bir geli me ileti im alt yapısıdır. Yüzyıl önce, uluslararası pazarlamacılar, emirlerinde çe itli ula ım araçlarına sahipti; karada atlar, arabaları, tren, denizde, yelkenliler ve buharlı gemiler Elektronik ileti im telgraf ile sınırlıydı. Uluslararası çalı maları kontrol etmek isteyen bir i adamının iki seçene-

i vardı: Karayolu, denizyolu veya her ikisini de kullanarak yolculuk etmek yahutta posta veya telgrafla yazılı mesaj yollamak. Yüzyıl önceki ileti im yollarının hızını, maliyetini ve rahatlı m de erlendirince, i letmelerin merkezi olmayan yapıda faaliyette bulunmalarının nedeni kolaylıkla anılır. Çalı ma politikaları, elle seçilmi , gerekli bilgiyle donatılmı ki ilerın kendi genel çalı ma bölgelerine gönderilmesinden olu uyordu. Bu ki iler, irket hakkında bilgiliydiler ve bu nedenle irket politika ve prosedürlerinin bunlar tarafından uygulamaya konulabilece ine inanılıyordu. Kendi bölgelerindeki irketle ilgili çalı malarda tam sorumlulu a sahiptiler. Önceden belirlenmi çalı ma döneminde ki ço unlukla bir yıld; sonuç lar rapor edilirdi. O günlerde, yankurulu lar, Saint Augustine'nin hınstıyan davranı m belirleyen kuralına göre kontrol edilirdi. "Allah'ı sev ve ne istersen yap." Bu sözün anlamı, e er Allah'ı seversen, sadece O'un uygun görece i i lemleri yapmak isteyeceksindir. irket i lerimı yönetmek için gönderilen ki ilerden beklenen, yakla mlarının onaylanmı biçimlerde olmasıydı. (Jay, 1967)

Bugün, ileti im altyapısı çok geni lemi tir. Kara ve denizyolu ula mına ek olarak, uçak en Önde gelen uzur. yol ula m aracıdır. Yüzyüze ve yazılı ileti im olanakları yüksek hızlı jet uçaklarıyla korkunç düzeyde geli mi tir. Yöneticilerin, dünyanın her yerindeki çalı an bölümlerle, düzenli ve direkt biçimde ileti im kurmalarım sa lamı - tır. Bilgi toplama prosesinde, yüzyüze görü menin önemi dü ünülürse, jetlerle ula m global bir irketi yönetmede çok önemli bir araç niteli i ta ımaktadır. Küçük i letmelerinin, uluslararası çalı malardaki ba arılarının azlı ı, küçük i letme sahiplerinin yabancı pazarlardaki mü teri, acenta ve da ıtımcılarla yakınlık kurmak için yolculuk etmeye yeterli para ve zaman ayırmamasına ba lanabilir. Daha büyük i letmeler ise yabancı pazarlarda çalı anlar, mü teriler, acentalar ve da ıtımcılarla direkt ili - ki içinde bulunan yöneticileriyle ileti imi sürdürmek için büyük miktarlarda harcama yaparlar.

Yüzyüze görü me olanakları bir yana, elektronik ile-

ti im olanakları da korkunç düzeyde arttı. Teletyp ve telefon, global boyutta, çabuk, direkt ve yükselt, hızlı ses ve veri akı nı mümkün kılmaktadır. Büyük irketlerin iletim sistemleri (U.S.A.'nın yabancı direkt yatırımının yüzde 80'ini bunlar yaparlar) artan oranda geli tirilerek dünya çapında ses ve veri iletimi sa lanmaktadır. Birçok büyük holdingin, içsel iletim sistemi, U.S.A içindeki herhangi bir irketin direkt olarak numarasını çevirerek eri mi mümkün kılmaktadır ve birçok irket içsel iletim sistemlerini geni leterek dünyanın herhangi bir yerinde irketin telefon numarasını çevirerek direkt eri mi planlamaktadırlar.

*Uzaklık* - Di er her ey aynıken, merkezde çalı an birim arasındaki mesafe arttıkça, birim merkezden daha ba ımsız olur. Bu ilgi, fiziksel ve psikolojik farklılıklardan kaynaklanır. Fiziksel uzaklık, iletimde zaman ve maliyet sınırın getirir, çünkü uzun mesafe yolculu u daha çok zaman alır ve bu nedenle daha pahalıdır. Telefon, teleks ve di er telekomünikasyon biçimleriyle haberle mek, mesafe arttıkça daha pahalı ve zaman alıcı hale gelir. Bunun sonucunda, haberle me özellikle yüzyüze görü me azaldıkça sorumluluk devri uluslararası düzeyde daha çok artar. Yine de, uluslararası irketlerde çevre de i iklimlerinden en önemli bir tanesi hızı artırarak, kaliteyi yükselterek, ses, veri, teleks, faks, televizyon ve havayolu haberle me yöntemlerinin masraflarını azaltarak, uzaklı nın zaman ve maliyet sınırını azaltan iletim teknolojisindeki geli medir

*Ürün* - Uluslararası çalı malar için geli tirilmi pazarlama kontrol sisteminin biçimini etkileyen temel faktörlerden biri kontrol edilen üründür. Teknik olarak karma ık bir ürün daha geni kontrol edilebilir. Çünkü ürünün kullanım biçimi dünyanın her yerinde yüksek oranda benzerdir. Bu benzerlik uluslararası bazda ölçüm ve de erleme standartları kullanma olana ı sa lar. Örne in, bilgisayar dünyanın neresinde olursa olsun teknoloji olarak aynı biçimde kullanıma sahip ürünlerdir. Petrokimya endüstrisindeki proses kontrol Rotterdam'da nasıl

kullanılırsa Baton Rouge, Louisiana'da da nasıl uygulanırsa, U.S.A.'da da aynı biçimde uygulanan evrensel bir teknolojidir.

*Çevresel Duyarlılık* - Uluslararası, kontrolün ne derece uygulanabileceğini etkileyen ürün boyutudur. E er bir ürün dünyanın her yerinde aynı veya benzer biçimde kullanılıyorsa, yani, kültürel olarak duyarsızsa, o zaman uluslararası standartlar ve performans ölçüleri geli tirilebilir. Bilgisayar ve birçok endüstriyel ürün bu kategoriye girer. E er bir ürün çevresel farklılıklara karşı duyarlıysa, o zaman uluslararası standartlar uygulamak daha zordur. laç ve donmuş yiyecek farklı kültürlerin isteklerine ve tıbbi uygulama sistemlerine uyumla - tırma gerektiren çevreye duyarlı ürünlere iki örnektir.

*Çevresel Farklılıklar*- Çevresel farklılık arttıkça, sorumluluk devri artar ve i lemsel birimin kontrolü ge ver. Örne in, Kanada'da i yapan ço u Amerikan irketi uluslararası i lerde kontrolün en geni ini Kanada'daki i - lerine uygularlar. Hata, kimisi merkezden yanba ımsız olan, uluslararası düzeyde geni biçimde i yapan birçok Amerikan irketi, Kanada'da sanki pazar Amerikan pazarının bir bölümüyümü gibi çalı ır. Bunun en önemli nedeni, Kanada pazarının Amerikan pazarına büyük çapta benzer olarak algılanmasıdır. Bu nedenle, Amerikan pazarına uygulanan ölçüm ve de erleme standartları Kanada'ya da uygulanabilir görülmektedir.

Ana ülkeden çok farklı bölgelerdeki uluslararası i lerin kontrolünün gelişimini en fazla hızlandıran bölgesel merkezlerdir. Bölgesel merkezler, grup-içi benzerliklerle, gruplar arası ayrıntıları belirlemek için olu turulan ülke gruplarının üzerinde yo unla arak çevresel farklılı ı in celer.

*Çevresel istikrar* - Bir ülkede istikrarsızlık derecesi ne kadar fazlaysa, dışsal ve planlanan performans standart ve ölçülerinin anlamı o kadar azalır. Bir ülke hızlı bir politik de i im içine girerse, çevresel ko ullan önceden tahmin etmek imkansız hale gelir. Bir irket, i yaptı ı bir yabancı ülke, istikrarsız bir döneme girdi i vakit,

planları bir kenara bırakıp, bütün yetkiyi yerel yöneticilere bırakıp, olaylar karşısında onların istedikleri gibi davranmalarını serbest bırakan bir politika geliştirmiştir. Tecrübeleri yerel yönetimin umulandan çok daha başarılı olduğunu göstermiştir.

*Yankurulu Performansı* - Uluslararası piyasalarda, kontrolün biçimini etkileyen önemli bir değişken yankurulu birimlerinin performanslarıdır. Bütçeyi dengeleyen bir yankurulu rahat bırakılır. Yankurulu bütçeyi tutturamadıkça zaman bütçelenmiş ve gerçek performans arasındaki fark, merkezin karı masasına yolaçan bir faaliyet olur. Buna ek olarak, iyi kâr eden işletmelerin yöneticileri, piyasalarında merkezin karı masasını önlemede daha rahat bir pozisyondadırlar. Önemli farklılıklar rapor eden yankurulu lar, merkezin problemin nedenini tesbit etmede, düzeltmede ve başka sorunların farkına varılmadan ortaya çıkıp gelişmesini önlemek için daha yakın gözetim altına almada kararlı olduğunu görür. Bu nedenle, iyi yönetilen başarılı bir yankurulu zor durumdakine kıyasla daha gevrek biçimde kontrol edilir. Aynı zamanda, bilgili merkez, başarılılarda dahil herkesin ne yaptığını merak eder. Standartlar koymak, kar ıltırma yapmak, yankurulu ların performansını değerlendirerek için veriye ihtiyaç duyar.

*Uluslararası İşletmelerin Büyüklüğü* - Satış hacmi ve kazanç olarak bir uluslararası işletme büyüdükçe, merkezdeki uzman kadroyu destekleme kabiliyeti artar. Merkezdeki uzmanlaşma arttıkça, kontrolü ve performansı ölçme ve değerlendirmesi daha geniş çaplı ve keskindir. Büyük bir uluslararası işletme, büyük ülkeler pazarında yoğunlaşmış ve 3 ve 4 farklı düzeyde uzmanlaşmışa sahiptir. Ülke, bölge, ve uluslararası ve/veya işletme. Bu tam gelişmiş organizasyon ekibi 5'de gösterilmiştir. Daha küçük bir işletme bu derece uzmanlaşmış bir organizasyon kuramayacak ve bu nedenle piyasalarında daha az kontrole sahip olacaktır. Büyük bir uluslararası işletme, hem yüksek hem de orta kademe yöneticilerine kontrol sorumluluğu yükler. Normal olarak, pazarlama kontrolü ürün grubu uzmanları ve genel

yöneticilerin alanına girer. Daha küçük ülke pazarlarında, küçük kadrolarla veri üretmek ve de erlendirmek için zaman ve uzmanlık mevcut olmadığı için, kontrol prosesinin basitleştirilmesi ve kısaltılması gerekmektedir. Büyük uluslararası firmalara en büyük meydan okumalardan biri, küçük yankurulu lara a ırı miktarda veri toplama ve raporlama yükü yüklemeyecek metod ve i lemlerin geli tirilmesidir.

## Global -irkette Haberle me ve Kontrol

Brezilya'daki Amerikan, Avrupalı ve Japon kurulu - ları hakkındaki çalı malarında, Hulbert ve Brand, yankurulu yöneticilerinin hepsinin geçmi birkaç yılda merkezle haber alı veri inin iki veya dört katına çıktığı nda birle tiklerini belirtmişlerdir. (Hulbert, Brandt, 1980). Kompüterler, uydular, telekomünikasyon ve jetler sayesinde artan haberle me olanaklarına ra men ilgili bilgi toplama, onu do ru ki ilere iletme ve karar verme ve kaynak da ılımını sa lamada faydalı kılmada önemli problemler vardır. Ek olarak, merkezdeki pek çok yönetici haberle meye ili kin zaman, gayret ve direkt harcamaların maliyetinden pek haberli gözükmemektedir.

*Haberle me Çe itleri* - Uluslararası firmelerde merkezle yankurulu arasındaki haberle me iki kategoriye ayrılır. Ziyaret, toplantı ve telefon konuları gibi kişisel haberle me ve düzenli ve düzensiz raporlar ve bütçe planları gibi kişisel olmayan haberle me.

Kişisel olmayan haberle me. Yankurulu lardan merkeze birçok bilgi standart raporlarla iletilir. Bunlar kâr-zarar tablosu, bilanço satı raporları, mali akım tablosu, envanter tablosu, üretim programları ve çıktı, üretim ve pazarlama maliyetleri ve bütçeler ve bütçe farklılıklarını gösteren tablolarıdır.

Brezilya'daki Amerikan yankurulu lan, Japon ve Avrupa yankurulu lanna göre merkeze çok daha detaylı ve daha sık rapor yollamaktadırlar. Hulbert ve Brandt, Amerikan firmelerindeki pazarlama yöneticileri, merkez-



dekileri mutlu etmek için haftada bir gün ayırdıklarını tahmin etmektedirler. Buna karşın, Avrupalılar zamanlarının yüzde 10'u, Japonlar yüzde 8'ini, bu gibi işler için harcıyorlar. Amerikalı yöneticiler merkezle daha sıklıkla işleri görüşerek merkezin kararlar ve hareketlerle uyutuklarını araştırıyorlar. Avrupalı yöneticiler ise merkezi seyrek aramaktan gurur duyma eğilimindedir.

Birçok deniz taşıyıcısına sahip olan şirketler, daha az sahip olanlara nazaran raporları değerlendirilmede daha başarılı olmaktadır. Bu durum taşıyıcı değildir; daha çok yankurulu, daha fazla satış ve kazanç dolayısıyla, merkez kadroyu ve raporları elden geçirme ve değerlendirilmede uygulamaları artırarak sistemin gerektirdiği gibi karlılık verir.

*Kişisel Haberleşme* - Brezilya'daki Amerikan şirketlerinin yöneticileri ülkelerine yılda 2.4 kez, Avrupalılar 1.6, Japonlar 1.9 kez ziyarette bulunuyorlar. Amerikalı yöneticiler, Brezilya'dan sorumlu üst yöneticiler tarafından çok daha sık ziyaret ediliyorlar. Merkez üstyöneticisi ve Brezilya'daki yönetici yılda 4.8 kez yüzyüze geliyor. Avrupalılar'da bu oran 2.9, Japonlar'da ise 3.4.

Birçok Avrupalı ve Amerikan yönetici fazla ziyaretten sıkılıyor. En azından Brezilya için geçerli olmak üzere, New York'da havalalar kötü olduğu zamanlarda yüzeyel tatil ziyaretleri yapılmaktadır.

*Haberleşmenin Etkileri* - Hulbert ve Brandt, haberleşme sayısının rapor, kişisel ziyaret, konferans sayıları görülen anlaşma düzeyleri üstünde ciddi bir etkisi olmadığını sonucuna vardılar. Uluslararası işlerde haberleşme görevi, bilginin miktarını artırmak yerine kalite ve işliliğini artırmaktadır.

Global işlemlerde gelişimi haberleşme ihtiyacı çok önemlidir. Birçok Amerikan şirketi 'daha fazla daha iyidir' varsayımıyla çalışmakta ve üpheli durumda hazır olan bütün bilgiyi yollamaktadır. Bu, yankurulu bilgiyi eleli yararlı olanını seçme problemiyle karşı karşıya bırakıyor ve merkez ve yankurulu anlaşmayı çok az geliştiriyor. Buna karşılık, bazı Avrupa şirketleri karlılık yak-

laımı istenmedikçe hiçbir şey yollamamak- kullanırlar. Bu ise zamanın ziyan edilmesine ve kararın kısıtlı ve yetersiz bilgiye dayanılarak atılmasına neden olur.

İrketler, standart raporlama ekli geli tirdikçe, yankuru lu yöneticisi ve merkezdekilerin birlikte oturup standardize edilmi rapor formundaki bilginin sunulmasının fayda ve maliyetini de erlendirme zorunlulu u do -maktadır. Ço u zaman olan ise, bir pazara ait istenen spesifik bir verinin, neden orada oldu u, ne amaca hizmet etti i bir daha sorulmadan, dünya çapında kullanılan raporlama sisteminde sıkı ıp kalmasıdır.

Örne in, bir durumda, bir irket ba kanı, önemsiz bir ürünün Finlandiya pazarındaki pazar payını gösteren verileri istedi. Merkezdeki hiç kimsenin cevabı bilmedi ini ö renince, bundan böyle bütün deniza ırı yankuru lu ların, bütün ürünler için pazar bölümüne kadar indirgenmi biçimde pazar paylarını her ay raporlamasını emretti. Bu U.S.A.'da geçerli ve de erli bir uygulama ise de daha küçük deniza ırı pazarlar için korkunç bir zaman ve para kaybıdır. Yine de, bu irkette yankuru lu lar pazar payı verilerini her ay rapor ederler. Hem merkez hem de yankuru lu lar bu verilerin yararsız oldu unu bilse de, oyunu oynamaya devam ederler ve bu oyunun her 30i kendilerine ne kadara mal oldu unu ö renmek istemezler.

*Kontrol:* Avrupalı irketlerin yöneticileri Amerikalı ve Japon meslekta larına göre günlük kararları vermede çok daha fazla serbesti içindedirler. Bunun somut bir göstergesi, Avrupalı üst düzey yöneticilerin bütçe limitlerinin Japon ve Amerikan meslekta larına göre çok daha yüksek olmasıdır. Avrupa irketlerinde yüzde 24'ünün belirli bir limiti yok, yüzde 44 ise 50.000 - 500.000 \$ arasında limite sahiptir. Amerikan irketlerinde ise yüzde 67'si 5000 \$ altında limite sahiptir.

Plan, koordinasyon aracı yerine bir yükümlülü ü temsil ederse (di er uluslararası irketlerle kar ıla tırıldı nda, ço u zaman Amerikan irketlerinde oldu u gibi) 'düdüklü tencere sendromu' olu abilir. Yöneticiler kendilerini düdüklü tencereye kapatılmı hissederlerse, bütçe

ve planlar standart olu turmak yerine, baskı aracı haline gelirler. Bu durum gerçekle ti inde, yankurulu yöneticileri tahmin edilir ekilde plan hedeflerine ula mak için yapılabilecek her eyi yaparak kar ılık verirler.

En genel durumda, amaçlanana ula mak için yapılan dönem dönem gelir ve maliyetlerin çarpıtılmasıdır, fakat daha kan ık i lemler, uzun dönem kârlılık ve i - letmenin sa lı ı pahasına amaçlara ula mak için kısa dönemde önemli kararların tartı lı maksızın alınmasını kapsayabilir.

Daley et al. Amerikan ve Japonlar'ın kontrol sistemlerine kar ı tavırlarını incelemi tir. Buldukları Japon denetleyicilerin Amerikan denetleyicilere göre kontrol edilebilirlikle, satın alımda ba ımsız olma ve gevek bütçeyi daha çok önemsedikleridir. Bütçe hazırlamada katkıya daha az ilgili, bütçe kullanarak de erlendirme, dolar de erlerini kullanmada ilgili ve analitik yakla ımlara daha açıktırlar.

Etkin haberle me, hem merkez üstyöneticileri hem de yankurulu üst yöneticileri açısından i birli i ve uyum gerektirir. Bu yöneticilerin herbiri kaos ve sertlik arasında ince bir ipte yürürler. Uluslararası ebeke içinde entegrasyon ve kar ıla turma olana ı sa lamak için sistem mutlak olarak gereklidir. Di er yandan, standardize edilmi sistemlere sert bir ba lılık, standart ve kar ıla tırılabilir bilgi kapsar gibi gözükse de hiçbir alakası olmayan raporlarla sonuçlanır.

Yankurulu larca rapor edilen bütün verilerin u testi geçmesi gerekir. Bu bilgi, yankurulu yönetiminde veya global düzeydeki çalı malarda gerekli midir? Bilgiyi toplamaya de er mi? ve Toplamanın maliyeti nedir? Bunlar, iyi yönetilen bir pazar ara turma operasyonunda ola an sorulardır, özellikle bilgi dı arıdan parayla sa landı ı zaman. Kaçınılmaz olarak, irket çalı anları arasında yönetim zamanının serbest mal oldu unu varsayma e ilimi vardır. Bu tabii ki do ru de ildir. (Daley, Jiambalauo, Sundam ve Kondo, 1985, s s 91-108).

## Global Pazarlama Denetimi (Közler, Gregor, Rodgers, 1977, s. s. 25-43)

Global pazarlama denetimi, irketin global pazarlama i lemlerini de erlemek ve geli tirmek için bir araçtır. Denetim, irketin fırsatları, amaçları ve kaynaklarına kar ılıklı pazarlama stratejilerini, uygulamalarını, politikalarını ve prosedürlerinin etkinlik ve verimliliğini tartmak için bir çabadır.

Tam bir pazarlama denetiminin 4 temel özelli i vardır. Birincisi, dar kapsamlı de il geni bir de erlendirmedir. Bu terimin kullanımı, irketin pazarlama çevresini, rekabeti, amaçları, stratejileri, organizasyonu ve sistem prosedür ve uygulamalarını kapsayan ufu u geni veya kapsamlı denetim için ayrılmalıdır.

Bir pazarlama denetiminin ikinci özelli i, de erlendirmeye tabii tutulan i lemden ba ımsız olan bir ki i tarafından yürütülmesidir. Özdenetim ve özde erleme gibi konulardan çok bahsedilir. Uzmanlar, özdenetimin de erlili i hakkında birle seler de, yine de nesnellik ve ba ımsızlık için gerçek bir denetim gereklidir. Nesnel ve ba ımsız bir denetim, irketten oldu u halde de erlendirilen i lemin dışında kalan bir ki i ve grup tarafından yönetilen bir iç denetim olabilece i gibi, ba ımsız ve dı tan bir organizasyon tarafından yönetilen bir dı denetim de olabilir.

Pazarlama denetiminin üçüncü özelli i, sistematik olmasıdır. Ki inin aklına geldi i gibi rastgele sprular sormak faydalı bilgiler sa lasa da, bu pazarlama denetimi de ildir. Bir denetimin etkinli i kamu muhasebe denetiminin yönetiminde oldu u gibi düzgün, te his edici adımların bir serisini barındırma derecesine ba lıdır.

Bir pazarlama denetiminin son özelli i ise, periyodik olarak uygulanmasıdır. Zor durumdaki ço u irket, sorun tam ortaya çıkmadan zaten felakete do ru sürüklenmektedir. Bu nedenle, denetimin periyodik olarak yapılması ve irket i lemlerinde problem ve zorluklar görülmesi halinde de bu periyotlardan uzakla ılmaması gereklidir.

Global pazarlama denetimi öyle tanımlanabilir: Bu-

lunan ve potansiyel sorunları ve fırsatları tanımlamak ve irketin pazarlama performansını iyileştirecek bir hareket planı tavsiye etmek amacıyla yürütülen, irketin - veya birimin- pazarlama çevresi, amaçları, stratejileri, programları, politikaları ve aktivitelerinin kapsamlı, sistematik, bağımsız ve periyodik ara tırmasıdır.

#### *Amaçları Belirlemek ve Denetimin Kapsamı*

Denetimin ilk adımı, denetimin amaçları, kapsamı, derinliği, veri kaynakları, rapor biçimi ve zaman periyodunun üzerinde anlaşmaya varmak için irket üstyöneticileri ve denetimci arasında bir toplantı düzenlemektir.

**Veri Toplama:** Bir denetimin yürütülmesinde önemli olanlardan biri veri toplanmasıdır. Görüşmelerin, ikincil ara tırmaların ve içsel dökümanların incelenmesi detaylı biçimde planlanmalıdır. Bu ara denetim timi gerektirir.

Veri toplanmasında temel bir kural, sadece denetlenen birimin veri hakkındaki fikirlerine güvenmemektir. Bir satış işletmesinin denetlenmesinde, satış yönetimi kadar, bölge satış personeliyle de konuşmak gereklidir ve tabii ki müşteri ve tedarikçilerle direkt kontak kurmadan bir denetimin tam olduğunu söyleyemez.

Denetim timi, yaratıcı denetim tekniklerini özendirmeli ve ara tırmalıdır. Örneğin, bir işletmeyi denetliyorsanız ve üstyönetici veya bir memurun, organizasyondan ve aktivitelerinden gerçekten haberdar olup olmadığını belirlemek istiyorsanız, posta servisine bir denetimci yollayın. Üst yöneticinin posta servisini hiç ziyaret etmediğini öğrenin. Eğer hiç ziyaret etmemişse, organizasyondaki yönetim stili ve yönetiminin ilgisi hakkında çok şey gösterir. Eğer işletme müşterilerle ilgili sonuç doğurması için geliştirilmiş karmaşık bir pazarlama teklif programı geliştirmişse, denetim programının gerçekten etkili olup olmadığını öğrenmek için müşteriyle kontak kurmalıdır.

**Rapor hazırlama ve sunma.** Veri toplama ve analizinden sonra gelen adım denetim raporunun hazırlanıp sunulmasıdır. Bu sunum amaçları ve kapsamı tekrar belirtmeli, temel sonuçları göstermeli ve ileri çalışmaları ve ince-

lemeler için temel bahlıkları oldu u kadar temel tavsiye ve sonuçlan kapsamalldır.

Pazarlama Denetiminin Bile enleri: Bir global pazarlama denetiminin altı ana bile eni vardır. Bunlar;

- Pazarlama Çevresi Denetimi
- Pazarlama Stratejisi Denetimi
- Pazarlama Organizasyonu Denetimi
- Pazarlama Sistemi Denetimi
- Pazarlama Üretkenli i Denetimi
- Pazarlama Fonksiyonu Denetimi'dir.

Global Pazarlama Denetiminin Sorunlan, Tehlikeleri ve Potansiyeli: Pazarlama denetiminde sorunlan ve tehlikelerle kar ıla labilir. E er amaçlar, bir ana problemi görmezden geliyorsa, hedefleri belirlemek tehlikeli olabilir. Denetçi için, denetim sırasında hedefleri geni letmek veya de i tirmeye açık olmak önemli bir konudur.

Benzer ekilde, denetim süreci sırasında yeni veri kaynaklan ortaya çıkabilir ve denetçinin bu tip kaynaklan dikkate alması gerekir. Denetçinin yakla ımı, önceden belirlenmi bir tasla a uyacak biçimde sistematik oldu u kadar, denetim incelemesi sırasında ortaya çıkacak yeni yön ve kaynaklan algılayacak ve benimseyecek biçimde olmalıdır.

Rapor Sunumu: Pazarlama denetiminde en büyük sorunlardan biri, denetçiyi görevlendiren yöneticinin denetimden sa lanacak fayda açısından gerçek sonuçlan gösterdi inden daha fazla beklentisi olmasıdır. Denetim, yeni yollar ve ilaçlar önermese bile yine de çok de erlidir. Her ilgilinin ^anlaması gereken ey, gerçekte ba arılı durumla vasat durum arasındaki farkın marjinal gelişimlere ba lı oldu udur. Beyzbol liginde, 35 vurma ortalama ile (10 atı ta 3.5 vuru ) 25 (10 atı ta 2.5 vuru ) vurma ortalamasına sahip olan sporcular arasındaki fark, iyi bir vurucuyla profesyonel olmayan lig için bile iyi olmayan bir vurucu arasındaki farkı tanımlar. Lig simsarları bunu bilirler ve denetim sırasında kabullenirler. Dramatik biçimde çevrim yaratan bulular ve ilaçlar ummak do ru de ildir. Global pazarlamada majjinal gelişimlerin ka-

zanmayı sevenlerin avı olacağını kabul edip onaylamak arttır.

Global pazarlamacılar, ulusal pazarda çalışan meslekdaşlarına göre çok farklı çevrelerde geniş çaplı gayretleri de erlendirmek için pazarlama denetimine çok daha fazla ihtiyaç duyarlar. Global şirketin başarısı için, stratejik mükemmellik ve uygulama mükemmelliği sağlayan programlar listesinin en başına global pazarlama denetimi konmalıdır.