

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ
VE
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

Sezin UYSAL

Danışman
Prof. Dr. Esin KÜHEYLAN

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve Otomotiv Sektöründe Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Sezin UYSAL
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletme
Tez Konusu : Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve Otomotiv Sektöründe Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet O
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Uluslararası Pazarlama Stratejileri ve Otomotiv Sektöründe Uygulama

Sezin Uysal

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Dünyada yaşanan ekonomik, siyasal, sosyal ve teknolojik değişim, kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaşmaktadır. Dünyadaki kitlesel iletişim ile birlikte pazarlar genişlemiş rekabetin boyutları da doğru orantılı artmıştır.

Yaşanan bu değişim ve gelişmeler uluslararası pazarlama kavramının büyümesine neden olmuş ve toplumu oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemiştir. Bu gelişim, işletmeleri yönetim ve pazarlama stratejilerini oluşturmasında ve bu stratejilerini uygulamaya koymasında önemli bir rol oynamıştır.

Uluslararası pazarlamada strateji kararları; ekonomik, kültürel, demografik, politik ve yasal, fiziksel çevreden ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Bu nedenle işletmeler doğru strateji belirlemek amacıyla uluslararası pazarlara açılmadan önce çevresini incelemektedir.

Uluslararası pazarlama stratejisi, doğrudan uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin vizyonu ve hedefi ile ilintilidir. İşletmeler bu anlamda pazarları stratejik olarak sınıflandırmakta ve faaliyet alanlarını belirlemektedirler. Aynı zamanda işletmeler strateji oluştururken, standart bir yaklaşım ya da farklılaştırılmış bir yaklaşım arasında tercih yapmaktadır. İşletme faaliyet alanlarında ise pazarın içinde bulunduğu durum gereğince stratejik kararları uygulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1) Uluslararası Pazarlama 2) Uluslararası Pazarlama Stratejileri

ABSTRACT

Master Thesis

International Marketing Strategies and Application in Automotive Sector

Sezin Uysal

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Program of International Business**

Economic, politic, social and technological change in the world is becoming aggregate and attaining large dimensions. With mass communication in the world, markets have expanded and competition dimension increases at the same time.

This variation and evolution causes growing international marketing concept and affects attitude and behaviour of the community. Also, this evolution has affected enterprises, building and applying management and marketing strategies.

Strategic decisions in international marketing, relation to economic, culturel, demographic, politic and legal, physical environment and technological developments. Thus enterprises analyze business environment for determining appropriate marketing strategy.

International marketing strategy is related to businesses which action in the international markets. In the mean of this purpose, businesses, segment markets and decide the markets which it is going to display activity in. Also when businesses generating strategies, they determinate to applicate standard or differentiated approach. Businesses implement the strategic decisions for the appropriate condition of the market.

Keywords: 1) International Marketing 2) International Marketing Strategy

ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ
VE
OTOMOBİL SEKTÖRÜNDE UYGULAMA

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA ve ULUSLARARASI PAZARLAMAYI
ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

1.1 ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI	2
1.2 STRATEJİ VE ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİSİ KAVRAMI ..	3
1.3 STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI	4
1.4 STRATEJİK ANALİZ	5
1.4.1 Dış Faktörler	6
1.4.2 İç Faktörler	7
1.5 ULUSLARARASI PAZARLARDA İŞLETMELERİN STRATEJİK	
YAKLAŞIMI	7
1.6 ULUSLARARASI PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL	
FAKTÖRLER	9
1.6.1 Demografik Çevre	10
1.6.2 Sosyo-Kültürel Çevre	12

1.6.2.1 Kültür Öğeleri	14
1.6.2.1.1 Maddi Kültür ve Teknoloji.....	14
1.6.2.1.2 Dil.....	15
1.6.2.1.3 Estetik.....	16
1.6.2.1.4 Eğitim.....	17
1.6.2.1.5 Din.....	18
1.6.2.1.6 Tutum ve Değerler	19
1.6.2.1.7 Sosyal Kurumlar.....	19
1.6.3 Ekonomik Çevre.....	20
1.6.3.1 Dünya Ekonomisine Genel Bakış	21
1.6.3.2 Dış Ticaret Politikası.....	27
1.6.3.3 Dış Ticaret Politikası Araçları.....	27
1.6.3.3.1 Gümrük Tarifeleri	27
1.6.3.3.2 Tarife Dışı Araçlar	29
1.6.3.3.2.1 Kotalar.....	29
1.6.3.3.2.2 Kambiyo Kontrolü	30
1.6.3.3.2.3 Görünmeyen Engeller	30
1.6.3.3.2.4 Gönüllü İhracat Kısıtlamaları.....	31
1.6.3.3.3 Tarife Benzeri Faktörler.....	31
1.6.3.3.4 Düzenli Pazarlama Anlaşmaları	31
1.6.3.4 Dünya Ekonomisindeki Önemli Kuruluşlar.....	32
1.6.3.4.1 GATT	32
1.6.3.4.2 Dünya Ticaret Örgütü	33
1.6.3.4.3 Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı.....	34
1.6.3.4.4 Dünya Bankası	34
1.6.3.4.5 IMF.....	36
1.6.4 Politik ve Yasal Çevre.....	37
1.6.5 Fiziksel Çevre.....	38

2. BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.1 PAZAR BÖLÜMLENDİRME.....	40
------------------------------	----

2.1.1 Pazar Bölümlendirme Düzeyleri	41
2.1.1.1 Kitlesele Pazarlama.....	41
2.1.1.2 Bölümsel Pazarlama.....	42
2.1.1.3 Niş Pazarlama.....	42
2.1.1.4 Mikropazarlama	42
2.2 TÜKETİCİ PAZARLARININ BÖLÜMLENDİRMESİ	43
2.2.1 Coğrafi Bölümlendirme	43
2.2.2 Demografik Bölümlendirme	43
2.2.3 Psikografik Bölümlendirme	44
2.2.4 Davranışsal Bölümlendirme.....	44
2.2.5 Mamüle İlişkin Faktörlere Göre Bölümlendirme.....	45
2.2.6 Endüstriyel Pazarların Bölümlendirilmesi	45
2.3 HEDEF PAZAR SEÇİM STRATEJİLERİ.....	46
2.3.1 Farklılaştırılmamış Pazarlama.....	47
2.3.2 Farklılaştırılmış Pazarlama.....	47
2.3.3 Yoğunlaştırılmış Pazarlama	48
2.3.4 Dar Dilimli Pazarlama (Niş Pazarlama) Stratejisi	49
2.3.5 Hedef Pazarların Seçimi.....	50
2.4 KONUMLANDIRMA STRATEJİSİ	50
2.5 ULUSLARARASI ÜRÜN STRATEJİSİ	51
2.5.1 Standardizasyon	52
2.5.2 Adaptasyon.....	53
2.5.3 Uluslararası Pazarlarda Ürün Özellikleri	54
2.5.3.1 Marka ve Marka Stratejileri	54
2.5.3.1.1 Markalaşma	56
2.5.3.1.2 Markalara Ülke İmajı Etkisi.....	58
2.5.3.1.3 Tür Genişlemesi	59
2.5.3.1.4 Marka Genişlemesi	59
2.5.3.1.5 Marka Çeşitlemesi.....	60
2.5.3.1.5 Özel Markalar.....	61
2.5.3.2 Ambalajlama	64
2.5.3.3 Etiketleme	65

2.5.3.4 Garanti ve Servis	66
---------------------------------	----

3. BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN FORMÜLE EDİLMESİ

3.1 YENİ PAZARLARA GİRİŞ İÇİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	68
3.1.1 Pazar Öncüleri için Stratejiler	68
3.1.2 Pazar Öncüleri İçin Stratejik Pazarlama Programları	70
3.1.2.1 Kitle Pazara Nüfus Etme	71
3.1.2.2 Niş pazarlama.....	71
3.1.2.3 Pazarın kaymağını alma	72
3.1.3 Pazar İzleyicileri İçin Stratejiler.....	72
3.2 BÜYÜYEN PAZARLAR İÇİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....	73
3.2.1 Büyüyen Pazarlarda Pazar Liderleri İçin Stratejiler	74
3.2.1.1 Kale ya da Pozisyon Koruma Stratejisi.....	74
3.2.1.2 Yeni Marka Yaratma.....	75
3.2.1.3 Karşılaştırma (Meydan Okuma) Stratejisi	76
3.2.1.4 Pazar Genişletme Stratejisi	77
3.2.1.5 Çekilme veya Geri Çekme Stratejisi	77
3.2.2 Büyüyen Pazarlarda Pazar İzleyicileri İçin Stratejiler	78
3.2.2.1 Ön Saldırı Stratejisi	78
3.2.2.2 Birdirbir Stratejisi	79
3.2.2.3 Yan Saldırı ve Kuşatma Stratejisi	79
3.2.2.4 Gerilla Saldırısı	80
3.3 OLGUNLUK VE DÜŞÜŞ DÖNEMİNDEKİ PAZARLAR İÇİN STRATEJİLER	81
3.3.1 Ürün/Hizmet Farklılaştırması	82
3.3.2 Tecrit Etme veya Likidasyon	84
3.3.3 Hasat ve Kaymağını Toplama Stratejisi.....	85

4. BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULAMA (TOYOTA)

4.1 TOYOTA ŞİRKET PROFİLİ	87
4.1.1 TOYOTA Tarihçesi	87
4.1.2 Bugün TOYOTA.....	88
4.1.3 TOYOTA Otomotiv Dışı Faaliyetler	92
4.1.4 TOYOTA Sosyal Sorumluluk.....	94
4.2 TOYOTA HİBRİD SİSTEMİ	97
4.3 TOYOTA TÜRKİYE.....	99
4.4 TOYOTASA TOYOTA SABANCI PAZARLAMA VE SATIŞ A.Ş.....	101
4.5 TOYOTA WAY	102
4.5.1 TOYOTA Way Değerleri.....	103
4.5.2 Satış ve Pazarlamada TOYOTA WAY	105
4.5.3 Satış ve Pazarlamada TOYOTA WAY'in 5 Özelliği	106
4.5.3.1 Amaç	106
4.5.3.2 İlkeler	107
4.5.3.3 İnsan	107
4.5.3.4 Süreç.....	108
4.5.3.5 Uygulama	111
4.5.4 PUKÖ Döngüsü	116
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	118
KAYNAKLAR	124

KISALTMALAR

- GATT** : General Agreement on Tariffs and Trade (Gmrk Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması)
- DT** : Dünya Ticaret rgt
- WTO** : World Trade Organization (Dünya Ticaret rgt)
- UNCTAD** : Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
- IBRD** : International Bank for Reconstruction and Development (Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası)
- IDA** : International Development Association (Uluslararası Kalkınma Birliği)
- IFC** : International Finance Corporation (Uluslararası Mali İşbirliği)
- MIGA** : Multilateral Investment Guarantee Agency (Çoktarafli Yatırımlar Garanti Ajansı)
- ICSID** : International Centre for Settlement of Investment Disputes (Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi)
- IMF** : International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
- BM** : Birleşmiş Milletler

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : 2007 Dünya Nüfusu	11
Tablo 2 : Dünya Mal Ticareti ve GSMH Büyüme Oranları, 2000-2006	22
Tablo 3 : Bölge İçi ve Bölgeler Arası Mal Ticareti, 2006	23
Tablo 4 : Bölgelere Göre Ürün İhracatlarının Sektörel Yapısı, 2006	24
Tablo 5 : Dünya Mal Ticareti Ülkelerin İhracat ve İthalatı, 2006.....	25
Tablo 6 : Ürün Gruplarına Göre Dünya İhracatı Yıllık Değişim Oranları, 2006.....	26

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Markalaşma Süreci	56
Şekil 2 : Toyota Ürün Yelpazesi.....	91
Şekil 3 : Lexus Ürün Yelpazesi	91
Şekil 4 : Toyota Faaliyet Çemberi	94
Şekil 5 : Toyota Way Değerleri	103
Şekil 6 : Satış ve Pazarlamada Toyota Way'in Konumu.....	106
Şekil 7 : Müşterinin Hayat Boyu Takip Edilmesi.....	114

GİRİŞ

20. yüzyılın başından itibaren dünya pazarları ve ekonomileri birbirleri ile önemli ölçüde etkileşim içine girmişlerdir. Bu etkileşim küreselleşme akımının güçlenmesinde etkili olmuştur. Bu akım ile yerel pazarlama kavramı aşınmaya başlamış, uluslararası pazarlama kavramı öne çıkmıştır. Bununla birlikte uluslararası alanda rekabet hızlanmış, işletmeler bu rekabet ortamında başarılı olmak için stratejiler geliştirmiştir.

Bu çalışmanın amacı, uluslararası pazarlama stratejilerinin uluslararası pazarlama sürecindeki önemi göz önüne alınarak, otomotiv sektöründeki pazarlama stratejilerinin formüle edilmesidir.

Birinci bölümde uluslararası pazarlama, uluslararası pazarlama stratejisi kavramı ele alınmıştır. Uluslararası pazarlama stratejisi kararlarını etkileyen uluslararası pazarlama çevresi demografik, kültürel, ekonomik, politik ve sosyal ve fiziksel açıdan incelenmiştir.

İkinci bölümde pazarlama stratejisi oluşturmak için gerekli adımlar belirtilmiştir. Pazarlama stratejisi oluşturmada öncelikli adım olarak pazarların bölümlendirmesi, bir sonraki adımda hedef pazarın seçimi ve son adım olarak konumlandırma stratejisi incelenmiştir. İkinci bölümde ayrıca uluslararası ürün ve hizmet politikalarında ele alınan ürün ve hizmet strateji kararları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde uluslararası pazarlama stratejileri formüle edilmiş, pazarların çeşitli yaşam dönemlerinde hangi pazarlama stratejilerinin uygulanması gerektiği ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Son olarak dördüncü bölümde ise dünyada alanında üretim ve pazarlamada örnek uygulamalara sahip Toyota şirketi incelenmiştir. Toyota şirketinin uluslararası profili çizilmiş, Türkiye'deki uygulamaları belirtilmiştir. Toyota'nın yol gösterici değerleri Toyota Way ele alınmış, bu felsefenin pazarlama uygulamaları” Satış ve Pazarlamada Toyota Way” başlığı altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA ve ULUSLARARASI PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

1.1 ULUSLARARASI PAZARLAMA KAVRAMI

Birçok yazar uluslararası pazarlama disiplini kapsamında yapılması gereken çalışmalar konusunda değişik öneriler sunmuşlardır. Cateora'ya göre uluslararası pazarlama “Bir firmanın birden fazla tüketici ya da kullanıcılara yönelik mal ve hizmetlerin akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yürütülmesidir.” Cateora için uluslararası pazarlamayı diğer disiplinlerden ayıran özellik, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde görülen karmaşıklık ve çeşitliliklerdir. Terpstra'da uluslararası pazarlamanın karmaşıklığını vurgular. Keegan yerel ve küresel pazarlamayı birbirinden ayırarak bu ikisi arasındaki farklılığın tamamen ulusal çevre faktörlerindeki şirketin farklı pazarlardaki örgüt yapısı ve stratejileri arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını ifade eder.¹ Bu konudaki farklı görüşler uluslararası pazarlamanın uluslararası ekonomik, kültürel, politik etkileşim ile birlikte ele alınması gerektiğini savunmaktadırlar.

Uluslararası pazarlamanın eksiksiz tanımı şu şekilde yapılabilir; uluslararası pazarlama, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirlenmesi, firmaya farklı bir pazarlama üstünlüğü verecek ürün veya hizmetlerin sağlanması, bu ürün ve hizmetler hakkında bilgi verilmesi ve bir ya da daha fazla dış pazarlara giriş yolu aracılığıyla uluslararası alanda değişim yapılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle uluslararası pazarlama sürecinde bireyler ve şirketler:²

- Farklı uluslararası pazarlardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirler;
- Farklı müşteri gruplarının ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak rekabetçi ürünler, hizmetler ve fikirler yaratırlar,
- Dış pazarlara giriş yollarından bir ya da daha fazlasını kullanarak ürünlerin ve hizmetlerin uluslararası pazarlara ulaşmasını sağlarlar.

¹ Frank Bradley, **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, çev. İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2002, sf:11

² Bradley, sf:12

1.2 STRATEJİ VE ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİSİ KAVRAMI

Strateji, belirli amaçlara ulaşmak için izlenen yoldur. Bir strateji; mevcut ve planlanmış amaçların, kaynak açılımlarının ve organizasyonun pazarlar, rakipler ve diğer çevresel faktörlerle etkileşiminin temel şablonudur. Walker ve çalışma arkadaşlarına göre strateji, hangi amaçların gerçekleştirileceğini, hangi endüstri ve ürün pazarlarına odaklanılacağını içermelidir. Ayrıca stratejinin; rekabet avantajı elde etmek ve çevresel fırsat ve riskleri belirlemek için her pazarı ve ürünü birbirinden ayırarak, kaynak ve eylemlerin nasıl yönetileceğini belirtilmesi gerektiğini de savunmaktadır.³

Uluslararası pazarlama stratejisi ise, örgütün amaçlarına ve misyonuna ulaşabilmesi için pazarlama olanakları ve kaynakları ile faaliyetlerinin etkin bir şekilde koordine ve tahsis edilmesi şeklinde tanımlanabilir.⁴ Bir işletme uluslararası pazarlama stratejisi geliştirmek için önce çevresini analiz edilmeli, hedef pazar veya pazarlar belirlenerek pazar bölümlenmeli daha sonra da hedef pazara yönelik pazarlama karması oluşturulmalıdır.

Firmanın uluslararası pazarlarda stratejik gelişiminin fark yaratan özelliği firmanın ürün ve hizmetleri, somut ve soyut varlık ya da kaynakları ulusal sınırların ötesine taşımasıdır.⁵

Uluslararası firmalar için stratejinin anlamı, firmanın kaynaklarını gözönüne alıp yerel ve uluslararası pazarlarda müşteri ihtiyaçlarını karşılarken rakiplere göre sürdürülebilir bir avantajı garanti altına almak yoluyla, uzun vadeli refahını arttırmayı hedefleyen bütünlük eylemlerin toplamı olmaktadır. Bu tanımdaki anahtar sözcükler bütünlük, eylemler, sürdürülebilir ve rekabettir. Genel stratejinin bileşenlerinden birisi pazarlama stratejisidir ki bu da seçilmiş hedef pazarların ve müşteri kitlelerine kendilerine özgü özelliklerine odaklanmış özel pazarlama programları oluşturmak anlamına gelmektedir.⁶

³ Orville C. Walker, Harper W. Boyd, John Mullins, Jean-Claude Larreche, **Marketing Strategy**, 4th ed., McGraw Hill Irwin, New York, 2003, sf:9

⁴ Harper Boyd, W, John W. Mullins, Orville J. Walker. **Marketing Management**, McGraw-Hill Boston, 2002, sf:42

⁵ Bradley, sf:10

⁶ A.g.e. sf:171

Strateji Öğeleri; Strateji, tüm boyutlarıyla ele alındığında genel çerçevesi beş ana unsurdan meydana gelmektedir.⁷

1. Kapsam: Organizasyonun kapsamı stratejik alandaki genişliğine işaret eder. Bu alan rekabet edilen ya da girilmesi planlanan endüstri çeşitleri ve sayıları ve ürün karmaşasını içerir. Organizasyonun stratejik kapsamı, firmanın amaçlarını ya da misyonlarını yansıtmalıdır.

2. Amaç ve hedefler: Stratejiler aynı zamanda belirli zaman ve pazarlarda, büyüme oranı, kar payı ya da yatırımın geri dönüş oranı gibi performans boyutlarıyla ilgili beklenen değerleri içermelidir.

3. Kaynak açılımları: Her organizasyon finansal kaynakları ve insan kaynaklarını sınırlamıştır. Stratejinin formüle edilmesi işletmeler, pazarlar, fonksiyonel bölümler ve ürün pazarları arasında kaynakların nasıl ve nereden elde edileceği, hangi bölümlere ayrılacağı konusunu da içermelidir.

4. Sürdürülebilir rekabet avantajının tanımı: Bir stratejinin en önemli bölümlerinden biri organizasyonun kendi alanındaki işletmeler ve ürün pazarında nasıl rekabet edeceğinin tanımlanmasıdır. Güncel ve potansiyel rakiplere karşı farklılaştırılmış bir avantaj geliştirmek ve sürdürmek için işletme kendini nasıl konumlandırmalıdır? Bu tür soruları cevaplamak için yöneticiler, her işletme ve ürün pazarı için pazar fırsatlarını araştırmalı ve işletmenin farklı yeteneklerini ve rakiplere karşı güçlü yanlarını gözden geçirmelidir.

5. Sinerji: Sinerji, firmanın işletmeleri, ürün pazarları, kaynak açılımları ve yeteneklerini tamamladığı ve bu unsurlar birbirini desteklediği zaman ortaya çıkacaktır.

1.3 STRATEJİK PAZARLAMA PLANLAMASI

Pazarlama planları, hem geçmişe ait tarihsel veriler hem de performansın nasıl geliştirileceği konusunda tavsiyeler ve öneriler içerir. Plan, spesifik finansal

⁷ Walker ve diğerleri, s:9

amaçlara erişilmesi için eylemleri belirli takvime bağlanmış stratejiler kümesinden oluşur. Stratejik pazarlama planlaması ise beş aşamalı bir süreçten oluşur;⁸

1. Durum analizinin yapılması,
2. Pazarlama amaçlarının belirlenmesi,
3. Konumlama ve farklılaştırılmış avantajların belirlenmesi,
4. Hedef pazarların seçimi ve pazar talebinin ölçülmesi,
5. Stratejik bir pazarlama karışımının tasarlanması.

Stratejik pazarlama planlaması stratejik pazarlama yönetimine dayanır. Stratejik pazarlama yönetimi, örgütün amaçlarına erişmek için pazarlama faaliyetlerinin analizi, strateji saptama, uygulama ve kontrolünü kapsar.⁹

Stratejik pazarlama planlaması, müşteri analizi ile başlamalı ve çevresel etkileri ele alarak, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan farklılaştırılmış pazarlama programları ile sona ermelidir. Müşteri istek ve beklentilerinin analizinden sonra ar-ge departmanı müşteri beklentilerine uyarlanmış ürünler geliştirmelidir. Yeni ürünlerin tanıtımı ve yeni ürünlerin pazarlanması için stratejik yönler belirlenmelidir. Uyarlama, ürün ambalajında adaptasyon veya ürünün bütünüyle yenilenmesini gerektirebilir. Diğer pazarlama karması elemanları da benzer şekilde uyarlanıp tasarlanmalıdır.¹⁰

Strateji, yönetim tarafından onaylandıktan sonra, programın uygulaması başlar. Stratejinin uygulaması yıllar alabilir ve bu süreç içerisinde işletme strateji gereğince birtakım uygun ve uygun olmayan kararlar alabilir.¹¹

1.4 STRATEJİK ANALİZ

Strateji oluşturma, stratejiyi etkileyecek unsurların analizi ile başlar. Stratejiyi etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere 2 grupta ele alınmıştır.

⁸ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayınevi, 1999, İstanbul, sf:94-95

⁹ Tek, sf:95

¹⁰ Subhash Jain, **International Marketing**, Southwestern Thomson Learning, USA, 2001, sf:500

¹¹ Jain, sf:500

1.4.1 Dış Faktörler

İşletme stratejilerini etkileyen dış faktörler; müşteriler, tedarikçiler, mevcut ve gelecekteki rakipler, ikame ürünler, işletme çevresinde oluşan yeni trendler, pazar karakteristikleri ve endüstriyel maliyetlerdir.¹²

Pazardaki müşteriler, ürün fiyatlarını, kalitesini, hizmetleri ve işletmelerin rakipler karşısındaki tutumunu etkilemektedir. Alıcıların bu pazarlık gücü işletmenin strateji uygulamada önem vermesi gereken konulardan biridir. Aynı zamanda müşteri analizi; müşterilerin satın alma ve davranışlarını, fiyat eğilimlerini ve müşteri karakteristiklerini içermelidir. Bu amaçla müşteriler ve pazar, çeşitli kategorilerde bölümlendirilebilir.

Rakiplerin analizinde, rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, stratejileri, pazardaki pozisyonları ve alıcıların rakipler karşısındaki tutumu değerlendirilmelidir. Rakiplerin pazardaki performansı, pazarda algılanan imajı ve konumlandırması, rakiplerin amacı, mevcut ve geçmiş stratejileri, örgüt kültürü, maliyet yapısı, markaları, dağıtım politikası, ar-ge faaliyetleri strateji oluşturulmadan önce incelenmelidir. Bu unsurların işletmenin güçlü veya zayıf yönleri açısından ele alınmalıdır.¹³ Rakiplerin hitap ettiği müşteri grupları, misyonu, geliri, finansal yetenekleri, insan kaynakları gibi ayrıntılarda ele alınmalı, pazardaki değişim ve rekabet karşısındaki reaksiyonu da dikkate alınmalıdır.

Dış faktörlerin incelenmesinde diğer önemli faktör pazar karakteristiğidir. Bu aşamada pazarın büyüklüğü ve yapısı, mevcut, yeni ve potansiyel alıcıların lokasyonu, pazarın büyüme trendleri, ürün yaşam eğrisi, pazarın karlılığı, yeni rakiplerin ve ikame ürünlerin tehditi, pazardaki dağıtım kanallarının durumu ve pazardaki yeni trendler pazar karakteristiği incelenirken ele alınmaktadır. Aynı zamanda pazarın dış çevresi politik, demografik, sosyokültürel, ekonomik ve fiziksel çevre olmak üzere incelenmelidir.

¹² Brian Toyne and Peter Walters, **Global Marketing Management: A Strategic Perspective**, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1989, sf:279

¹³ David Aaker, **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons USA, 2005, sf:22

1.4.2 İç Faktörler

İşletmenin rekabet stratejileri sadece dış faktörler dikkate alınarak değil, aynı zamanda işletmenin iç çevresi de ele alınarak oluşturulmalıdır. İşletmenin iç faktörlerini işletmenin yetenekleri, sermayesi, dağıtım politikası ve girdileri oluşturur. İşletme iç değerlendirme sürecinde kurumun çalışma alanını, kurumsal ve finansal özelliklerini dikkate almalıdır.

İşletmenin sürekli değişen pazar koşullarına adapte olabilmesi ve rekabet tehditlerine cevap verebilmesi teknik (üründe ve üretimde inovasyon) ve idari konularda (pazarlama, finans v.b.) çalışanlarının yeteneklerine bağlıdır. Teknik ve yönetsel yetenekler işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri veya endüstrilere göre şekillendirilmelidir. Örneğin tüketici ürünleri pazarında rekabet eden bir işletme, pazarlama yeteneklerine; özellikle pazarlama araştırmaları, kitle iletişim ve dağıtım gibi konulara yoğunlaşmalıdır. Yüksek teknolojik ürün pazarında rekabet eden işletmeler ise teknolojik alandaki yeniliklere önem vermeli çalışmalarına ilgili alanlarda ağırlık vermelidir. İşletmenin karlılık ve maliyet yönetimi de strateji seçiminde ve başarısında önemli etkenlerdir. Hammadde ve diğer üretim bileşenleri işletmenin rekabet avantajını sürdürmesinde önem taşıyan diğer unsurlardır.¹⁴

İç analiz, işletmenin organizasyonunun yapısının, sisteminin, çalışanlarının ve kültürünün incelenmesini kapsamaktadır. İşletmenin iç analizi stratejik olarak güçlü yönleri, zayıf yönleri ve sınırlı alanları ele alınarak incelenmelidir.¹⁵

1.5 ULUSLARARASI PAZARLARDA İŞLETMELERİN STRATEJİK YAKLAŞIMI

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında işletmenin mevcut şartları değerlendirilir. İşletmeler iç kaynak ve kabiliyetlerini analiz ederler, planlar ve geliştirirler. Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişimlerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir.

¹⁴ Aaker, sf:27

¹⁵ A.g.e., sf:27

Uluslararası pazarlarda işletmelerin sürdürülebilir başarısı karlar, pazar payı, müşteri bağlılığı, imaj ve konumlandırmadan kaynaklanır. Satışlarla karşılaştırıldığında, nakit akışı, uluslararası pazarlarda özellikle stratejik belirsizlikle karşılaşıldığında esnek hareket edebilmek için temel bir ön koşuldur. Firmanın amaç ve hedefleri, teknolojisi ve yenilik yapma becerisi, ürünleri, yerleşim yeri ve büyüklüğü ile başarı düzeyini belirlemede kullanılan ölçütler, uluslararası pazarlarda performansı ve başarı olasılığını etkileyen faktörlerdir.¹⁶

Uluslararası pazarlamada firmanın karşılaştığı stratejik kararlar iki grupta toplanabilir – ürünle ilgili olanlar ve pazarla ilgili olanlar. Firma mevcut ürün portföyünü inceler ve yeni ürünlerin gerekli olup olmadığına karar verir. Firma öncelikle yerli pazara bir ürün ya da hizmet sunabilir; daha sonra uluslararası pazarlara yayılmadan önce, ek ürün ve hizmetler sunarak genişleme kararı alabilir. Uluslararası pazarlara girmek için her iki yolu da izleyen çok sayıda şirket vardır. Firmalar, çok sayıda uluslararası pazara girme nihai amacıyla öncelikle ürün portföyü geliştirerek uluslararası pazarlara yayılma yoluna daha sık başvurmaya başlamıştır. Bu, Nestle'nin uluslararası pazarlara açılmaya karar verdiğinde başlangıç olarak izlediği yaklaşımdır. Şirket yurtdışında herhangi bir girişim yapmadan önce bir ürün portföyü geliştirdi.¹⁷ İşletmelerin başvurduğu farklı bir yol ise tek bir ürünle birden fazla uluslararası pazarlara yayılmaktır. İşletmeler pazarlara tek bir ürünle girdikten sonra ürün portföyünü genişletebilir.

İşletme, strateji oluştururken var olma nedeni ile stratejik seçeneklerini gözden geçirmelidir. İşletmenin varoluş nedeni ne kadar odaklanılmış ve ayrıntılı olursa, şirketin de kazanan bir strateji geliştirebilmesi o kadar mümkün olur. Firmanın amacı; ürün veya teknolojiyi, hedeflenecek pazarı, ulaşılması gereken pazar konumunu ve davranışları yönlendirmesi gereken değerleri belirlemeye yardımcı olur. İyi tanımlanmış bir varoluş gerekçesi, firmaya uzun vadede yönetsel açıdan istikrar sağlar ve firmayı gerçekçi olmayan bir stratejiye doğru itmez.¹⁸

İşletmenin stratejik yaklaşımı beraberinde uzun vadeli başarı sağlamak için kaynak aktarımını, pazarlara ve pazarlamaya yatırım yapmasını gerektirir. Rakiplerin stratejilerinin tayini stratejik yaklaşım ile birlikte ayrıca yenilikçi ürünler yaratmak

¹⁶ Bradley, sf:55

¹⁷ A.g.e., sf:56

¹⁸ A.g.e., sf:175

ve geliştirmek, ticari rejimler içinde güçlü ve geniş bağlantılar kurmak başarı sağlayacak diğer unsurlardır.

Uluslararası pazarlardaki işletmelerin önem vermesi gereken noktalardan biriside stratejik farklılaşmadır. Stratejik farklılaşma, seçilmiş uluslararası pazarda müşteri değeri üzerine odaklanma ve müşterilere yeni faydalar sağlama anlamına gelmektedir. Farklılaşmanın önemli kaynakları, pazar, ürün ve müşteriler hakkında bilgi sahibi olunması ve tedarikçilerle kurulan ilişkilerdir. rn ya da hizmetini farklılaştırarak firma faaliyetlerinin değerini arttırır ve böylece, performansı da artar ki bu firmayı daha büyük yatırımlara ve farklılaşmaya götürür.¹⁹

Uluslararası pazarlamada başarılı olmak için işletmeler; kaynakları ve becerileri doğrultusunda doğru planlama yapmalı ve gerçekçi hedefler belirlemelidir, yabancı kültürlere, ticari ortamlara ve pazar uygulamalarına ayak uydurmalıdır ve ürünler ve hizmetler ile ilgili doğru fiyat saptamalıdır. Teknolojik gelişmeler ele alınması gereken diğer önemli noktadır. İşletmeler hızla gelişen teknoloji ile birlikte değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını da ngrmlemelidir. Rakiplerin stratejilerinin tayini rakipler karşısında fırsatların ve risklerin belirlenmesi, ürün maliyetleri ile birlikte dağıtım maliyetlerinin, uluslararası pazarlara ulaşma maliyetlerinin belirlenmesi, istikrarlı bir satış politikası oluşturmak ve pazarların büyüme hızı ele alınarak belirlenecek bir uluslararası pazarlama stratejisi etkili olacaktır.

1.6 ULUSLARARASI PAZARLAMAYI ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Uluslararası pazarlama önemli ölçüde çevresel faktörlerle ilintilidir. Uluslararası pazarlama yönetimi işletmenin birden fazla ulusal pazarlama programının koordinasyonu ve bütünleşmesidir.²⁰ Bu nedenle işletmeler faaliyette buldukları farklı coğrafi alanların faaliyetlerini etkileyecek farklı özelliklerini incelerler.

¹⁹ Bradley, sf:21

²⁰ Vern Terpstra ve Ravi Sarathy. **International Marketing**, Dryden Press, USA, 1997, sf:6

İşletmelerin pazarlama sistemini etkileyen çevresel faktörler demografik, kültürel, ekonomik, politik ve yasal ve fiziksel çevre faktörleri olmak üzere 5 grupta incelenmiştir.

1.6.1 Demografik Çevre

Bir ülkenin nüfusu, tüketici pazarlarının hacmi ve büyüklüğü hakkında genel bir fikir verir. Bu bakımdan pazarı etkileyen önemli bir faktör olarak nüfusun sayısı ve niteliği incelenmelidir. Pazar talebine dolayısıyla pazar hacmine etki eden nüfusla ilgili başlıca nitelikler şunlardır;²¹

1. Toplam nüfus miktarı
2. Nüfusun coğrafi dağılımı
3. Nüfusun kentlere ve kırsal alana dağılımı
4. Nüfusun yaş dağılımı
5. Nüfusun cinsiyet dağılımı
6. Aile yapısı ve özellikleri
7. Nüfusun diğer özellikleri (eğitim, meslek, çalışan nüfus v.b.dağılımları)

Toplam nüfus miktarı, pazarda yer alan potansiyel tüketici sayısı ve üretilecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesinde önemlidir. Pazarlama planlarının ve stratejilerinin geliştirilmesinde nüfus trendleri ve nüfus artış hızı da incelenmelidir. Nüfusun coğrafi ve kentsel ve kırsal dağılımı, ürün ve hizmetlerin akışı ve ürün ve hizmetlere olan talebin durumunu etkiler.

Yaş ve cinsiyet, tüketicilerin satın alma davranışlarını farklılaştırır. Bireyin aile yapısı, eğitim düzeyi gibi unsurlar da ürün ve hizmetlere olan talebin farklılaşması konusunda etkilidir. Bu tür dağılımların tespit edilmesi, işletmenin pazarlama planlarının ve stratejilerinin daha kolay belirlenmesini ve pazarlama bileşenlerinin doğru yönde uygulanmasını sağlayacaktır. İşletmeler demografik trendleri takip ederek artan nüfus özelliklerini belirler ve çeşitli demografik grupların beklentilerine uygun ürünleri geliştirebilirler.²²

²¹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, sf:66

²² Terpstra and Sarathy, sf:69

Birleşmiş milletlerin 2006 tarihli raporuna göre 43 yılda dünya nüfusu yaklaşık 2.5 milyar artış göstermiştir. En güncel tahminlere göre 2007 Haziran'ında dünya nüfusu 6,6 milyara ulaşmıştır ve 2008 itibariyle 6.640.000.000'u aşmıştır. 2010 yılı itibariyle ise Birleşmiş Milletler tahminine göre dünya nüfusu 7.2 milyara ulaşacaktır. 2050 yılında ise bu rakamın 12 milyar olması beklenmektedir.²³ 2007 yılı verilerine göre dünyada en kalabalık ülkeler Çin, Hindistan, ABD, Rusya, Brezilya, Etopya, Japonya v.s olarak görülmektedir.²⁴

Dünya nüfusu 2007 verilerine bakarsak sıralama şekildeki gibidir.²⁵ Türkiye ise yaklaşık 73 milyonluk nüfusu ile dünya ülkeleri arasında 17. sırada yer almaktadır.

Tablo 1 : 2007 Dünya Nüfusu

2007	
Country	Population (millions)
China	1,318
India	1,132
United States	302
Indonesia	232
Brazil	189
Pakistan	169
Bangladesh	149
Nigeria	144
Russia	142
Japan	128

Kaynak: Population Reference Bureau, 2007 World Population Data Sheet

²³ Population Reference Bureau, 2007 World Population Data Sheet, sf:1

²⁴ A.g.e., sf:1

²⁵ A.g.e., sf:1

1.6.2 Sosyo-Kültürel Çevre

Antropologlar ve sosyologlar kültür ile ilgili birçok tanım öne sürmüşlerdir. Öncelikle kültür, bir nesilden diğerine aktarılan, yaşama biçimi ve insan davranışlarını etkileyen unsur olarak tanımlanmıştır. Kültür, yaşam biçiminden etkilenen aile, eğitim, din, hükümet ve ticari kurumlar gibi sosyal kurumları da içermektedir. Örgütsel antropolog Geert Hofstede kültürü, “Bireyleri farklı kategorilere ayıran aklın ortak programlaması” olarak tanımlamaktadır. Buradaki birey kategorileri ile bahsedilen bireyleri oluşturan, ulus, etnik grup, cinsiyet, örgüt, aile veya diğer farklı birimlerdir.²⁶

Esin Can Mutlu’ya göre kültür; sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren ve belirli bir topluma ait özgün yaşama biçiminin o toplumun bireyleri tarafından uygulanmasıdır. Kültür bir toplumdaki bireylerin bilgi, inanç, sanat, ahlaki değerler, hukuk, gelenek, görenek, diğer davranış ve alışkanlıklarının bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık bir olgudur. Kültür, insanın aktarıcısıdır ve bireye kimlik verir. Günümüz uluslararası işletmelerinde hakim olan düşünce “global düşün, yerel davran” felsefesidir. Bunu gerçekleştirmek içinse, uluslararası işletmeciler diğer kültürlerle yaşamayı öğrenmelidirler. Bu nedenle denizaşırı görevlere gidecek olan yöneticilerin seçiminde, “kültürel duyarlılık” ve “farklı kültürleri öğrenmek” istemek önemli bir kıstastır. Seçilen yöneticiler ise, kültürle ilgili lisana ve alan araştırmalarını kapsayan, uzun süreli eğitimlere tabi tutulurlar.²⁷

Kültürün ne olduğunu daha iyi anlamak için onun bazı özellikleri üzerinde durmak gerekir. Kültürün bazı temel özelliklerinin şöyle sıralamak mümkündür:

→ *Öğrenilir:* Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. Biyolojik yolla veya miras yoluyla aktarılmaz, öğrenerek ve tecrübe edinerek kazanılır. Bir toplum içinde yaşayan insanlar zaman içerisinde o toplumun kültürünü öğrenir. Kültür, her bireyin yaşantısı içerisinde kazandığı alışkanlıklardır.

→ *Paylaşılır:* Kültür, toplum üyelerinin paylaşmış olduğu değerlerin tümüdür.

→ *Değişebilir ve uyarlanabilir:* Kültür zaman içerisinde değiştiği gibi, toplumlara göre farklılıklar da gösterebilir.

²⁶ Warren J. Keegan and Mark C. Green, **Global Marketing**, Pearson Education, USA, 2003, sf:134

²⁷ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, sf:200-201

→ *Kuşaktan kuşağa aktarılır:* Kültür, çoğalan bir birikimdir; kuşaklar arasında bir bağıdır.

→ *Sınırlayıcıdır:* Kültür ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içine sokarak sınırlamaktadır.

→ *Simgeleyicidir:* Kültür, bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıdır.

→ *Bütünleyen unsurlardan oluşur:* Kültür, birbirine bağlı pek çok unsurun oluşturduğu bir yapıdır. Bu unsurlarda meydana gelen bir değişiklik, diğer unsurları da etkiler.

→ *Kültürel semboller ve anlamlar birbirleriyle ilişkilidir:* Kültür, rastgele davranışlardan değil, birbiriyle ilişkili ve bütünleşmiş davranışlar topluluğundan oluşur.²⁸

Teknolojinin gelişmesi ve globalleşmenin hızlanması ile birlikte uluslararası iletişim oldukça etkilenmiş, medyadan turizme, politikadan eğitime, sanat ve kültür faaliyetlerine kadar çeşitli aktiviteler hız kazanmıştır. Uluslararası işletmecilik de dolayısıyla uluslararası iletişimin hız kazanmasından büyük oranda etkilenmiştir.²⁹

Kültür, bireylerarası ilişkiler ile ilgili toplumların yaşam tarzını da bünyesinde barındıran bir olgudur. Bu açıdan işletmelerin çalışma şekillerini ve faaliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle dünyadaki farklı toplumların tutum, inanç, örf ve adet, dil, din, gibi kültürel özelliklerinin bilinmesi uluslararası faaliyette bulunan işletmeler açısından önem taşımaktadır.

Günümüzde modern iletişim ağlarının genişlemesi ve gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte dünya çapında kültürel etkileşim artmıştır. Birbirini etkileyen kültürler ve uluslararası pazarlamanın yaygınlaşması ile birlikte dünya çapında ortak bir kültürün oluşturulduğu varsayılmaktadır. Dünyada her ne kadar ortak ürün ve hizmetler yer alsada ürünler ve hizmetler kültürlere göre uyarlanmaktadır. Coca-Cola, McDonald's gibi şirketler tüm dünyada faaliyette

²⁸ Vern Terpstra ve Kenneth David, **The Cultural Environment of International Business**, Thompson Information Publication, USA, 1991, sf:6

²⁹ Handan Temizel, Erol Turan, Metehan Temizel. “**Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar**”,

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, sf:11

www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/HTEMIZEL-ETURAN-MTEMIZEL.PDF - (Erişim: 20.02.2009)

bulunmaktadır ve dünyada birçok ülkenin beslenme alışkanlıklarını etkilemişlerdir. Tüm dünyada ortak mesaj taşımalarına rağmen faaliyette buldukları her ülkenin kültürüne adapte olmuşlardır.

Kültür, toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının cevaplarını barındıran bir olgudur. Bu nedenle pazarlamacıların toplumun kültür özelliklerini araştırması toplum ihtiyaçlarının da öğrenilmesini sağlayacaktır. Ürüne bağlı olarak dış pazarlardaki kültürel farklılıklar, tüketici davranışlarını belirleyen bir etkidir. Bu etken pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde de etkili olacaktır. Pazarlama müdürü çalışmalarında daha ayrıntılı bilgi elde etmek için ayrıca şu kavramlarla ilgili de araştırma yapmalıdır; referans grupları, sosyal sınıflar, aile yapısı ve karar verme, benimseme-yayılma, pazar bölümleri, tüketici davranışları.

1.6.2.1 Kültür Öğeleri

1.6.2.1.1 Maddi Kültür ve Teknoloji

Toplumların içinde yaşadığı coğrafi koşullar ve sahip oldukları adetler, maddi kültürün sınırını çizmektedir. Maddi kültür; binalar, sanat eserleri, aletler, makineler ve ulaştırma gereçleri gibi insan eliyle yaratılmış ve insan tarafından kullanılan maddi eserlerdir. Bu eserler etkilendiği kültürün ürünü olarak insan tarafından yaratılmış birer kültür ürünüdür. Maddi kültür, hayat standardı ve teknolojik gelişmelerin derecesini yansıtmaktadır.³⁰

Ekonomi; mal ve hizmetlerin üretimini, dağıtımını, tüketimini, değişim araçlarını ve üretimden elde edilen geliri ifade eder. Materyal kültür; talep düzeyini, talep edilen malların kalitelerini, türlerini, fonksiyonel özelliklerini, üretim ve dağıtım araçlarını etkiler. Örneğin, İngiltere, Fransa ve Amerika'da çok satan elektrikli mutfak aletleri ve mikrodalga fırınlar, aynı ilgiyi Orta Afrika ülkelerinde görmemektedir. Bunun nedeni alım gücünden, geleneksellikten ve yaşam tarzından kaynaklanmaktadır. Ekonomik öğeler (Gayri Safi Milli Hasıla, yüksek okul mezunu sayısı vb.); ürün dağıtımını ve tanıtımını, pazar ölçüsünün belirlenmesi gibi sorunlarda

³⁰ Mutlu, sf:230

çözüm için araç rolünü oynamaktadır. Toplumun alım gücü ve bu gücünü kullanma biçimi, çokuluslu işletmelerin iyi bilmesi gereken unsurlardır.³¹

Pazarlama programının unsurları da maddi kültürden etkilenecektir. Örneğin belirlenen pazarda promosyonel program ile ilgili olarak medya araçlarının çeşitliliği ve tercihleri önemlidir. Reklamcı televizyon, radyo, gazete ve dergi gibi medya araçlarının kullanım şekilleri ve tercihleri ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Dağıtım ile ilgili değişiklikler de göz önünde bulundurulmalıdır. Depo ve depolama olanakları, ulaşım şekilleri, toptan ve perakendecilerin işlevleri de araştırılmalıdır.³²

1.6.2.1.2 Dil

Dil, ait olduğu toplumun kültürel özelliklerini yansıtan en önemli unsurdur. Dil, kültürleri belirleyici, şekillendirici bir görev üstlenmektedir. Ayrıca kültürün sınırlarının belirlenmesinde önemli rol oynar ve farklı toplumların kültürlerinin ayrılmasının bir nedeni de dildir. Uluslararası işletme yönetimi, dilin kullanımına bağlıdır. Bu nedenle uluslararası pazarlar ile iletişimde, ilgili pazarın dilini bilmek faaliyetlerin yürütülmesi açısından önem taşımaktadır.³³

Dil, kültürü yansıtan bir ayna olarak tanımlanabilir ve yapısı itibariyle çok boyutludur. Bu, uluslararası işletmecilikte sadece konuşulan dil için değil aynı zamanda sözlü olmayan (nonverbal language) dil içinde geçerlidir.

İletişim tamamen konuşulan dile bağımlı değildir. Konuşulmayan dillerde, iletişimin sağlıklı olması açısından büyük önem taşımaktadırlar. Bu bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi olabilir. Kültürlere özel çeşitli hareketler gerçekte pek çok anlamı bir arada ifade edebilir. Örneğin; Uzakdoğu'da selamlaşırken el sıkışmak yerine öne eğilmek gerekirken, bir Türk erkeğin bir Amerikalı erkeğe sarılarak öpmesi, Türk için büyük sevgi gösterisi, Amerikalı içinse anlamsız hatta tuhaf bir hareket olarak kabul edilir. Kapalı kapı ABD'de önemli bir görüşmenin simgesidir, çünkü Amerikalı yöneticiler meşgul olmadıkları durumlarda kapılarını açık bırakmaktadırlar. Buna karşılık Alman yöneticiler kapılarını her zaman kapalı tutarlar, bu onların ziyaretçi istemedikleri anlamına gelmez.

³¹ Mutlu, sf:230-231

³² Terpstra ve Sarathy, sf:101

³³ Temizel ve diğerleri, sf:11

Konuşurken yapılan çeşitli hareket ve mimiklerin yanı sıra, duruş mesafesi de toplumdan topluma fark etmektedir. Ortadoğu ve Akdeniz kültüründe insanlar birbirlerine dokunarak, yakın mesafe konuşmayı ve görüşmeyi tercih ederken bir İskandinavyalı veya Amerikalı için durum tam tersidir.³⁴

Reklam, markalama, ambalajlama, kişisel satış ve pazarlama araştırması ve pazarlama iletişime bağlı unsurlardır. Eğer yönetim hedef kitle ile aynı dili konuşmuyorsa başarısızlık kaçınılmazdır. Şirket, her yabancı pazarda bulunan çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve tedarikçilerle iletişim halinde olmalıdır. Her hedef kitlenin dili ile bağlantılı olarak iletişim biçimi farklılaşacaktır. Dil tüm dünyadaki yerel kültürü anlamada ve bu kültürler ile iletişime geçmekte anahtar ögedir. Uluslararası firmanın bayilerinin, diğer işbirlikçilerinin ve personelinin dil yeteneği büyük önem taşımaktadır.³⁵

1.6.2.1.3 Estetik

Estetik; bir kültürün sanatına, tiyatrosuna, müziğine ve dansına yansıyan güzellik ve kalite anlayışıdır. Bir malın dış pazarda olumlu satın alma davranışları ile karşılaşabilmesi için kendisinin, ambalajının ve tutundurma yönteminin uygun olması gerekir. Toplumlarda değişik renkler veya cisimler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Mavi ambalaj içinde piyasaya sürülen bir ürün, Hong Kong'da hiç ilgi görmemiştir. Çünkü, mavi Çin kültüründe ölümü temsil etmektedir. Buna karşılık ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde siyah, Japonya'da beyaz geçerlidir. Yeşil pek çok İslam ülkesinde popüler renk iken, Fransa'da, Hollanda'da ve İsveç'te kozmetik dünyasını temsil eder. Bu yüzden uluslararası işletmeler toplumun benimsemiş olduğu zevkleri dikkatle takip etmeli ve onları olabildiğince kullanmaya özen göstermelidir. Müzikli reklam ve tanıtımlar, genelde tüm dünyada popülerdir ama burada anahtar, satıcının her pazarın ne tür müzik tercih ettiğini bilmesidir.³⁶ Hedef kitle için doğru renklerin seçimi pazarlamacının değil, hedef kitlenin estetik

³⁴ Temizel ve diğerleri, sf:11

³⁵ Terpstra ve Sarathy, sf:105-106

³⁶ Mutlu, sf:235

anlayışına göre olmalıdır. Genellikle ülkelerin bayrak renkleri güvenli bir tercih olacaktır.³⁷

Müzik anlayışı estetik açısından diğer önemli bir öğedir. Yabancı pazarlarda yayınlanacak televizyon reklamlarında tercih edilen müzikler genellikle o pazarın yerel kültürüne özgüdür. Müzikle ilgili tüm dünya kültürlerinde homojen anlayış mümkün değildir. Genellikle hangi faaliyette olursa olsun yerel kültürü yansıtan müzik kullanmak daha etkilidir. Fakat reklamlarında homojen müzikleri kullanan markalarda mevcuttur. Örneğin Pepsi, Michael Jackson'ın yer aldığı reklamları dünyanın birçok ülkesinde kullanmıştır. Standart ürünlerde standart reklamlara yer verilirken birçok marka ürün tanıtımlarında yerel müzik ve ünlüleri tercih etmektedir.³⁸

Bir kültürün estetik anlayışı ekonomik faaliyetleri doğrudan etkilemez. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletme, ürün ya da ambalaj ile ilgili yerel estetik anlayışına karşı duyarlı olmalıdır. Bu durum işletmenin uluslararası standart ürün ve hizmet yaratma isteğine ters düşebilir fakat işletme ürün ve hizmetlerle ilgili tüm pozitif ve negatif bakış açılarını dikkate almalıdır.³⁹

1.6.2.1.4 Eğitim

Eğitim, kültür paylaşımında ve etkileşiminde büyük rol oynayan sosyal bir yapıdır. Eğitim, ekonomik gelişimden tüketici davranışlarına kadar kültürün tüm yönlerini etkiler. Bir çokuluslu işletme yöneticisi için okuma yazma oranı yüksek olan bir pazarla iletişim kurmak yalnızca sembol ve resimlerle iletişim kurmaktan daha kolay olacaktır.⁴⁰

Okuryazarlık oranının veya eğitim düzeyi düşük olan toplumlara giren uluslararası işletmeler, personel seçimini kendi ülkelerinden veya dış kaynaklardan gerçekleştirmek durumunda kalırlar. Reklam konusunda okuryazarlık büyük rol oynar. Okuryazarlığın düşük olması, reklamların ve ambalajlamanın daha basit ve kolay anlaşılır olmasına yol açar. Bayanların eğitimden dışlandığı yerlerde pazarlama

³⁷ Terpstra and Sarathy, sf:107-108

³⁸ A.g.e., sf:108

³⁹ Temizel ve diğerleri, sf:13

⁴⁰ Philip Cateora ve John L. Graham. **International Marketing**, McGraw Hill, Boston, 2004, sf:106

programları gelişmiş ülkelerden farklılık gösterir. Dağıtım kanallarıyla olan işbirliğinde de eğitimin önemi vardır.⁴¹

Uluslararası pazarlamacı aynı zamanda bir eğitimci olmalıdır. Uluslararası firmanın pazara getirdiği ürün ve teknikler genellikle o pazar için yenidir. Firma müşterileri ürünün kullanımı ve yararları konusunda eğitmelidir. Firmanın pazardaki tüketiciler ile iletişimi tüketicilerin eğitim seviyeleri ile bağlantılıdır. Uluslararası pazarlamada eğitim ile ilgili unsurlar aşağıdaki gibidir;⁴²

→ Eğer pazardaki tüketicilerin okuma yazma oranı oldukça düşükse reklam programları, ambalajlama ve etiketleme adaptasyon gerektirir.

→ Eğer belirli pazardaki kadın nüfusu eğitimden yoksun bırakılmışsa bu kitle içinde farklı pazarlama programları geliştirilmelidir.

→ Eğitim seviyesi düşük pazarda, müşteriler ile iletişim kurmak ve kaliteli araştırmacı bulmak zorlaşacaktır. Aynı zamanda pazarlama araştırması yapmak da zorlaşacaktır.

→ Karmaşık kullanıma sahip olan ürünlerin uyarlanması gerekecektir.

→ Reklam ajansları gibi pazarlama destek servislerinin kalitesi de o pazardaki eğitim sisteminin ne kadar iyi olduğu ile ilgilidir.

1.6.2.1.5 Din

Birçok kültürde insanların inançlarına meşruluk kazandırmak ve varoluş için girmiş oldukları bir din bulunmaktadır. Din yaşam için toplum ve bireylerin değer ve tutumlarını yansıtan idealleri tanımlamaktadır. Bu gibi değer ve tutumlar, o kültüre sahip toplumların davranış ve uygulamalarına biçim verir. Din; girişimcilik, tüketim ve sosyal organizasyonlarla ilgili olarak değer ve tutumları yansıttığından uluslararası işletmecilikte de önemli bir etkiye sahiptir.⁴³

Tüketim alışkanlıkları da dinden dine farklılık göstermektedir. Hindular inançlarına göre sığır eti, Müslüman ve Yahudiler de domuz eti tüketmemektedirler.

⁴¹ Terpstra ve Sarathy, sf:111

⁴² A.g.e., sf:111

⁴³ Çiğdem Sofyalıoğlu ve Rabia Aktaş. “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Yıl:2001, sf:86

Müslümanlıkta alkollü içkilere olan kısıtlama, alkolsüz içki üreten firmalar için fırsat yaratmış, bu firmalar Orta Doğu'ya alkolsüz içecekler pazarlamışlardır.⁴⁴

Ayrıca kadınların ekonomideki rolü de dinlere göre farklılık göstermektedir. Kadınlar dini inanç sistemlerine göre toplum içinde tüketici ve çalışan olarak kısıtlanmaktadır. Örneğin Suudi Arabistan'da hedef kitle olan kadınlara ulaşmak için eşleri ya da erkek kardeşleri ikna edilmeye çalışılmaktadır.

1.6.2.1.6 Tutum ve Değerler

Toplum içinde yaşayan insanlar çeşitli inanç ve değerlere tutunur; bu inançların baskı ve sürekliliği içinde yaşarlar. Köklü değerler (gelenekler, din) aileden çocuklara geçer ve okul, iş ve sosyal hayatında da süreklilik bulur. Bu köklü değerlerin yanı sıra, gelişen kişiliğimizle şekillenen ve değişime açık ikincil değerler vardır. Pazarlamacıların bu ikincil değerlerdeki açıkları yakalama ve değerlendirme şansları, köklü değerlere oranla daha yüksektir.⁴⁵

Statü açısından ise, sahip olunan konum ön plana çıkmaktadır. Örneğin Kuzey Amerikan kültüründe üst düzey yöneticiler, sekreter kontrollü koridorlardan ulaşılan şirket binasının en üst katında ve köşede pahalı bir dekorasyon ile döşenmiş büyük ofisleri tercih etmektedirler. En başarılı şirketlerin şehrin en prestijli semtinde yer aldıkları da görülmektedir. Fransa'da en yüksek mevkideki patronun masası geniş ve açık bir alanda ortada yer alırken, daha düşük mevkideki personel, mevki hiyerarşisine göre patronun çevresinde daire şeklinde oturmaktadır. Japonlar ise alt düzey yöneticileri ile rahat ilişki kurabilecekleri çalışma yerleri dizayn ederler. Avrupalı yöneticiler ise bunların yerine müdürlerin personelle duvarsız bir ortamda çalıştığı geniş ofisler tercih edilir.⁴⁶

1.6.2.1.7 Sosyal Kurumlar

Aile, politik yapı ve medyayı içeren sosyal kurumlar insanların birbirleriyle ilişki kurma, aktivitelerini örgütleme, kültürü gelecek nesillere aktarma ve

⁴⁴ Terpstra and Sarathy, sf:113

⁴⁵ Sofyalıoğlu ve Aktaş, sf:78

⁴⁶ Jean Claude Usunier, **Marketing Across Cultures**, Prentice Hall Co., London, 1996, sf:10

kendilerini yönetme yollarını etkiler. Toplumsal cinsiyet rolleri, aile, sosyal sınıflar, yaş grupları, grup davranışları ve toplumların uygarlık anlayışları her kültürde farklı yorumlanmaktadır. Ülke toplumları, ortak özelliklere göre çeşitli alt gruplara bölünmekte ve bireyler birden fazla grubun üyesi olarak yaşamlarını sürdürmektedir. Bu grup üyelikleri iki başlık altında toplanır: doğuştan ait olunan grup üyeliği (cinsiyet, aile, yaş, kast, etnik, ırk, ulusal köken) ve sonradan kazanılan grup üyeliği (din, politik yakınlık, meslek).⁴⁷

Çokuluslu işletmelerde yönetimi ve personel fonksiyonunu en çok ilgilendiren kültürel özelliklerinden biri de toplumun işbirliğine ve bireyselliğe yaklaşımıdır. Kimi toplumlarda bireyler ön plana çıkarken, diğer toplumlarda takım çalışmaları, işbirliği gibi olgular bireyselliğin önüne geçer.⁴⁸ Örneğin Japon toplumunda işbirliği ve kollektif çalışma önemlidir. İşletmelerde görevler ekiplere verilir, başarıya ulaşma sonucu verilen ödül tüm ekip için geçerlidir. Kararlar ekip halinde alınır, görüşmeler ekipçe yapılır. Amerikan kültüründe ise bireysellik ön plandadır. Birey bir görev aldığı anda kendi takımını kurup, görev dağıtımını yapsa bile, başarıya ulaştığında bireysel olarak ödüllendirilmesi ön plana çıkar.⁴⁹

1.6.3 Ekonomik Çevre

Her ülkede görülen ekonomik gelişmeler ve ülkeler arası ekonomik ilişkiler pazarlama faaliyetleri açısından önem taşır. Uluslar arasında ekonomik ilişkiler bulunmaktadır ve piyasalarda uluslararası firmalar faaliyet göstermektedir. Günümüzde, uluslararası pazarlamacılar uluslararası ekonomik ilişkilerin en önemli katılımcıdır. Bu nedenle, dünya ekonomisinin uluslararası pazarlamacılığa nasıl destek verdiği ve onu nasıl kısıtladığını görebilmek için, onu iyi incelemek gerekir. Uluslararası alanda ticari ilişkilerde bulunacak işletmeciler, ticareti yapılan malları, malların menşelerini ve vardıkları noktayı içeren cari hesap hareketleriyle ilgilenir. Dünya Ticaret Yılığ, Birleşmiş Milletler verilerine dayanan uluslararası bir özet içermektedir.⁵⁰

⁴⁷ Mutlu, sf:232

⁴⁸ Sofyalıoğlu ve Aktaş, sf:80

⁴⁹ Mutlu, sf:233

⁵⁰ Terpstra and Sarathy, sf:34

Ödemeler dengesi bilançosu uluslararası pazarlama kararları için veri teşkil eder. Uluslararası pazarda faaliyette bulunmak isteyen firma için, iki önemli seçim vardır. Bunlar; işletmenin hangi yabancı pazarlardan tedarik sağlayacağı ve hangi yabancı pazarlara satış yapacağıdır. Ödemeler dengesi analizi, söz konusu malda hangi ülkelerin ithalatçı veya ihracatçı olduğunu gösterir. Böylece firma kendisi için en iyi ithalatçı ve ihracatçıyı seçebilir. Ödemeler dengesi analizi uluslararası ürün yaşam evresini de takip etmeyi sağlar. Aynı zamanda bu analiz ile firma, hangi ülkeler ile nasıl bir rekabet içinde olacağını da tespit eder.

Ülkelerin endüstriyel ve ekonomik yapısı ürün ve hizmet ihtiyacını, gelir ve istihdam seviyesini belirler. Diğer önemli bir faktör ise gelir dağılımıdır. Gelir dağılımı tüketicilerin ürünleri nasıl satın aldığı ile ilgili ipucu verir.⁵¹ Ekonomik veriler işletmeye hangi pazarlara nasıl gireceği ve nasıl faaliyette bulunacağı ile ilgili veri teşkil eder.

1.6.3.1 Dünya Ekonomisine Genel Bakış

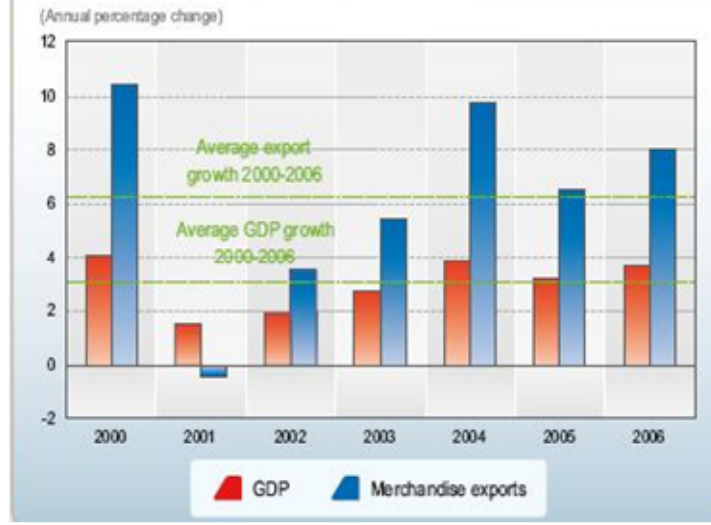
"2009 Dünya Kalkınma Raporu: Ekonomik Coğrafyanın Yeniden Şekillenmesi" başlıklı raporda, dünyanın en yoksul ve kırılgan gruplarının yararlanabilmesi için ekonomik faaliyetlerin coğrafi olarak dağıtılması gerektiği varsayımı ele alınmıştır. Ekonomik faaliyetleri coğrafi olarak dağıtmaya çalışmanın büyümeyi engelleyebileceği ve yoksullukla mücadele konusunda çok az katkı yapacağı belirtilen raporda, "Hızlı ve paylaşılmış büyüme için, hükümetler ekonomik entegrasyonu teşvik etmelidir; bu da insanların, ürünlerin ve fikirlerin hareketliliği ile ilgilidir" sonucuna varılmıştır. Entegrasyonun, üretimin, insanların ve yoksulluğun yeri ile ilgili politika tartışmalarındaki merkezi kavram olması gerektiği vurgulanan raporda, özellikle kentleşme, bölgesel kalkınma ve küreselleşmenin yere dayalı müdahaleleri aşırı vurguladığına dikkat çekilmiştir.⁵²

⁵¹ Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing: An Introduction, Upper Saddle River, N.J.:**Prentice –Hall Inc., 5th ed., 2000, sf:521

⁵² Gaziantep Sanayi Odası, "Dünya Bankası 2009 Dünya Kalkınma Raporu" http://www.gso.org.tr/default.asp?syf=haber_detay&haber_id=1226062495 (Erişim:20.03.2009)

2007 yılında yayınlanan Dünya Ticaret Örgütüne ait “Dünya Ticaret İstatistikleri” adlı raporda yer alan veriler ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 2 : Dünya Mal Ticareti ve GSMH Büyüme Oranları, 2000-2006

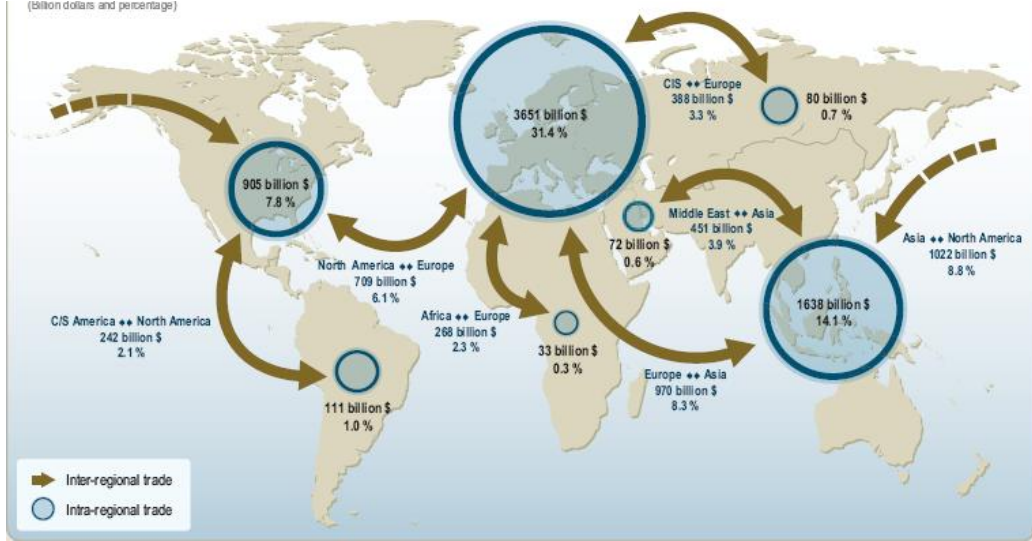


Kaynak: World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007

2006 yılında dünya mal ticareti %8, dünya gayri safi milli hasılası % 3.5’lik büyüme kaydetmiştir. Dünya mal ticaretinde 2006 yılındaki güçlü yükseliş %3 oranından %7’ye yükselen Avrupa ticaretindeki iyileşmeye bağlıdır. Birleşmiş Milletlerin mal ihracatı %11, Çin ihracatı ise %22 oranında büyüme kaydetmiştir. Dünya ihracatının ortalaması altında gelişme gösteren bölgeler ise %2.5’lik oranla Güney ve Orta Amerika ve Karayib Adaları’dır. Bağımsız Devletler Topluluğu %6 ve Afrika %3 oranında büyümüştür. 2006 yılında Orta Doğu’nun mal ihracatı ise durgun bir dönem geçirmiştir.⁵³

⁵³ World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007, sf:1

Tablo 3 : Bölge İçi ve Bölgeler Arası Mal Ticareti, 2006

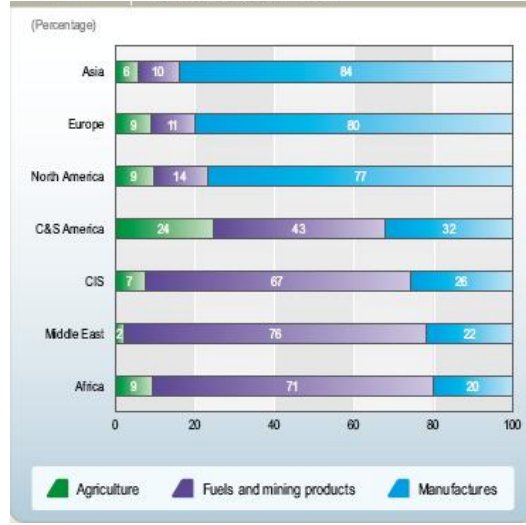


Kaynak: World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007

Bölgeler arası uzaklıklar ticaret için hala engel teşkil etmektedir. Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya arasındaki mal akışı dünya ticaretinin yaklaşık %23'ü oranındadır. Bölge içi ticari akışlar toplam ticari akışın %53'ünü oluşturmaktadır. Bu oran toplam ticaretin neredeyse 3te ikisidir. Avrupa ticareti %31.4 oranıyla en büyük paya sahiptir. Avrupa'yı %14.1'lik oran ile Asya ve %7.8'lik oran ile Kuzey Amerika izlemektedir. Diğer bölgesel ticari akışlar (Güney ve Orta Amerika, Orta Doğu ve Afrika toplam akış içinde %2lik paya sahiptir.⁵⁴

⁵⁴ World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007, sf:3

Tablo 4 : Bölgelere Göre Ürün İhracatlarının Sektörel Yapısı, 2006



Kaynak: World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007

Asya'da nihai ürün ihracatı %84 lük pay ile en fazla orana sahiptir. Orta Doğu, Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu'nun ihracatları ise ağırlıklı olarak yakıt ve yeraltı kaynaklarına dayanmaktadır. İhracat gelirlerinin üçte ikisinden fazlasını bu sektörden elde etmektedirler. Az gelişmiş ülkeler bu üç sektörde yakın ihracat oranlarına sahiptir. İhracat gelirlerinin dörtte üçünü birincil ürünler dörtte birini ise nihai mallardan elde ederler (özellikle giyim ürünleri). Güney ve Orta Amerika diğer bölgeler ile karşılaştırıldığında en yüksek tarım oranına sahip bölgedir.⁵⁵

⁵⁵ World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007, sf:4

Tablo 5 : Dünya Mal Ticareti Ülkelerin İhracat ve İthalatı, 2006

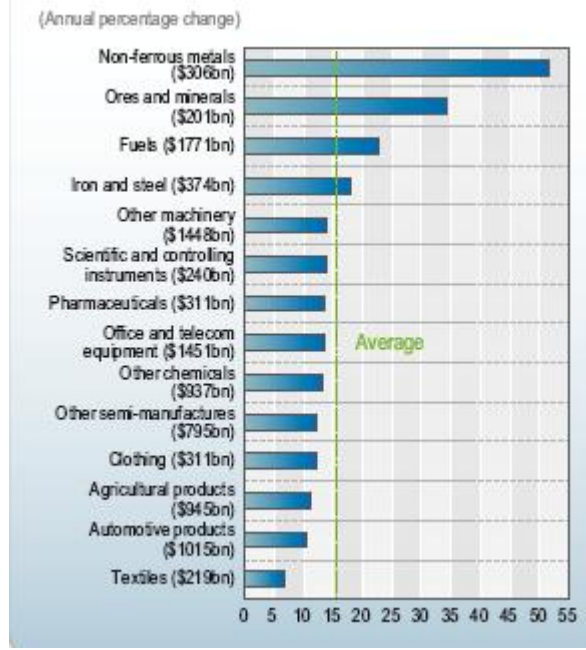
(Billion dollars and percentage)

Rank	Exporters	Value	Share	Annual percentage change	Rank	Importers	Value	Share	Annual percentage change
1	Germany	1112.0	9.2	15	1	United States	1919.4	15.5	11
2	United States	1038.3	8.6	15	2	Germany	908.6	7.3	17
3	China	968.9	8.0	27	3	China	791.5	6.4	20
4	Japan	649.9	5.4	9	4	United Kingdom	619.4	5.0	21
5	France	490.4	4.1	6	5	Japan	579.6	4.7	13
6	Netherlands	462.4	3.8	14	6	France	534.9	4.3	6
7	United Kingdom	448.3	3.7	17	7	Italy	437.4	3.5	14
8	Italy	410.6	3.4	10	8	Netherlands	416.4	3.4	14
9	Canada	389.5	3.2	8	9	Canada	357.7	2.9	11
10	Belgium	369.2	3.1	10	10	Belgium	353.7	2.9	11
11	Korea, Republic of	325.5	2.7	14	11	Hong Kong, China	335.8	2.7	12
12	Hong Kong, China	322.7	2.7	10		retained imports a	35.9	0.3	28
	domestic exports	22.8	0.2	14	12	Spain	316.4	2.5	10
	re-exports	299.9	2.5	10					
13	Russian Federation	304.5	2.5	25	13	Korea, Republic of	309.4	2.5	18
14	Singapore	271.8	2.2	18	14	Mexico	268.2	2.2	15
	domestic exports	143.1	1.2	15	15	Singapore	238.7	1.9	19
	re-exports	128.6	1.1	22		retained imports a	110.0	0.9	16
15	Mexico	250.4	2.1	17					
16	Taipei, Chinese	223.8	1.9	13	16	Taipei, Chinese	203.0	1.6	11
17	Saudi Arabia	209.5	1.7	16	17	India	174.8	1.4	26
18	Spain	205.5	1.7	7	18	Russian Federation b	163.9	1.3	31
19	Malaysia	160.7	1.3	14	19	Switzerland	141.4	1.1	12
20	Switzerland	147.5	1.2	13	20	Austria	140.3	1.1	10
21	Sweden	147.4	1.2	13	21	Australia	139.3	1.1	11
22	Austria	140.4	1.2	12	22	Turkey	138.3	1.1	18
23	United Arab Emirates	139.4	1.2	19	23	Malaysia	131.2	1.1	14
24	Brazil	137.5	1.1	16	24	Thailand	128.6	1.0	9
25	Thailand	130.8	1.1	19	25	Sweden	126.7	1.0	14
26	Australia	123.3	1.0	16	26	Poland	126.0	1.0	24
27	Norway	121.5	1.0	17	27	United Arab Emirates	97.8	0.8	15
28	India	120.3	1.0	21	28	Brazil	95.9	0.8	24
29	Ireland	111.1	0.9	1	29	Czech Republic	93.2	0.8	22
30	Poland	110.3	0.9	23	30	Denmark	86.3	0.7	14
31	Indonesia	103.5	0.9	19	31	Indonesia	80.3	0.6	6
32	Czech Republic	95.1	0.8	22	32	South Africa c	77.3	0.6	24
33	Denmark	92.8	0.8	9	33	Hungary	77.0	0.6	16
34	Turkey	85.5	0.7	16	34	Ireland	72.8	0.6	6

Kaynak: World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007

Ülkelerin ihracat ve ithalat sıralamasına baktığımızda 2006 yılında Almanya'nın dünya ihracat sıralamasında birinci sırada yer almaktadır. Almanya'yı ABD ve Çin takip etmektedir. 2006 yılında en yüksek ithalatı gerçekleştiren ülke ise ABD olmuştur. İthalat sıralamasında ABD'yi Almanya ve Çin izlemektedir. Bu tabloda Almanya, Çin ve Japonya başta olmak üzere bazı ülkelerin dış ticaret fazlası verirken bazı ülkelerinde dış ticaret açığı görülmektedir. Türkiye ise ihracatta dünya ülkeleri sıralamasında 34. olurken, ithalatta 22. sırada yer alarak dış ticaret açığı vermiştir.

Tablo 6 : Ürün Gruplarına Göre Dünya İhracatı Yıllık Değişim Oranları, 2006



Kaynak: World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007

2006 yılında ham petrolün ihracat fiyatı %21 oranında artış göstermiştir. Bu dalgalanma ile diğer maden ve demir içermeyen metallerin (alüminyum, bakır, titanyum, magnezyum, kalay, çinko, kurşun, nikel v.b.) fiyatı %56 oranında, petrol ve maden ürünleri ihracat fiyatları da %27 oranında artmıştır. Bu büyüme mamül ve tarımsal ürünlerde de sırasıyla %13 ve %11 oranlarında gerçekleşmiştir. 2006 yılı petrol ve madeni ürünleri ihracatı, toplam dünya ticareti içinde %19'luk pay ile en yüksek orana sahiptir. Bu oran 1986 yılından bugüne gerçekleşen en yüksek paydır. Bölgesel ticaret altyapısı bu ürün fiyatlarındaki gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Afrika'nın petrol ve maden ihracatı 2000 yılından 2006 yılına kadar %19 oranında büyüme kaydetmiştir. Petrol ve maden ihracatı bölgenin toplam ihracatı içinde %68'lik paya sahiptir. Afrika 2006 yılında 39 milyon dolar doğrudan yabancı yatırım çekmiştir. Bu yabancı yatırım madenleri işleme endüstrisinin büyümesini sağlamıştır.⁵⁶

⁵⁶ World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007, sf:37

Güney ve Kuzey Amerika'nın petrol ve maden ihracatı toplam ihracatında %8'lik artışla %43 oranındadır. Orta Doğu ve Bağımsız Devletler Topluluğu'nun petrol ve maden ihracatı toplam ürün ihracatları içindeki oranı sırasıyla %74 ve %65'tir.⁵⁷

1.6.3.2 Dış Ticaret Politikası

Dış ticaret politikası, hükümetlerin ülke ticaretini sınırlandırmak ya da özendirmek amacıyla yaptığı düzenlemeleri konu alır. Dış ticaret politikası, ülkenin dış ticaretini belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlemek amacıyla uygulanan politikaları içerir.

Uluslararası ticaret, kendi ticaretini kontrol etmeye çalışan farklı egemen ülkeler arasında yapılmaktadır. Her ülke kendi ticaretini kontrol eder ve kontrol dereceleri çeşitlilik gösterir. Her ülke kendi tüccarlarının yabancı tüccarlar karşısında ayrıcalıklara sahip olabilmesi için bazı ticari yasalara sahiptirler.

1.6.3.3 Dış Ticaret Politikası Araçları

Dış ticaret politikasının araçları, gümrük tarifeleri, kotalar, kambiyo kontrolü ve yönetim mevzuatı ile ilgili görünmeyen engellerdir.

1.6.3.3.1 Gümrük Tarifeleri

Gümrük tarifeleri, ithal malların bir ülkeye girişinde hangi matrah ve oranda vergi ödeyeceklerini bildiren tarifedir. Gümrük tarifeleri, ilgili ülkeler tarafından saptanır ve malların cinsiyle her malın vergi oranını kapsamaktadır. İki türlü gümrük tarifesi vardır: Anlaşmalı gümrük tarifeleri kendileriyle ticaret anlaşması olan ülkelere gelen mallar için yapılırken; genel gümrük tarifesi kendileriyle ticaret anlaşması olmayan ülkelere mallarına uygulanan tarifelerdir.⁵⁸

⁵⁷ World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007, sf:37

⁵⁸ Muhasebe Türk, "Gümrük Tarifeleri", <http://muhasebeturk.org/ecopedia/389-g/2692-gumruk-tarifeleri-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>, (Erişim: 19.11.2008)

Gümrük tarifesi geniş anlamda dış ekonomi politikasının, dar anlamda ise dış ticaret politikasının en eski ve en çok kullanılan araçlarından biridir. Gümrük tarifesi ifadesinde iki temel kavram vardır. Bunlar, gümrük ve tarifedir. Gümrük, belli bir malın gümrük sınırını geçişinde ödenen vergi ve harçlardır. Tarife ise, uluslararası ticarete konu olan bütün mallara uygulanan vergileri belirleyen listelerdir.

Uluslar arasında yapılan ticarete konulan gümrük vergilerinin başlıca iki amacı vardır. Bunlar, devlet hazinesine gelir sağlamak ve yerli sanayi dış rekabete karşı korumaktır. Gümrük tarifeleri başlıca advalorem ve spesifik olmak üzere ikiye ayrılır. Ayrıca bunların birleşiminden oluşan karma vergiler de vardır. Advalorem vergiler ithal edilen malın değeri üzerinden yüzde olarak alınır. Spesifik vergiler ise ithal edilen malın fiziki birimleri başına sabit miktarlarda tahsil edilir. Eğer ithal bir otomobilin CIF fiyatı üzerinden yüzde 50 oranında vergi alınırsa, bu advalorem bir vergidir. Eğer vergi ithal edilen her bir otomobil başına 1000 TL olarak tahsil edilirse, bu spesifik bir gümrük vergisi olur.⁵⁹

Gümrük tarifeleri, ürünü, fiyatlamayı ve dağıtım politikalarını, aynı zamanda yabancı sermaye yatırımlarını da etkilemektedir. Eğer firma sadece yabancı pazarlara ihracat yapıyorsa, gümrük tarifeleri, ilgili pazarda ürün fiyatlarını arttıracak ve rekabet şansını zorlayacaktır. Bu durum, gümrük tarifesi engelini minimize edecek fiyat politikası düzenlemeyi gerektirecektir. Marjinal maliyet fiyatlamasına önem verilmesi olumlu sonuçlanabilir. Fiyat üzerindeki incelemeler firmanın pazar ile ilgili diğer uygulamaları ile birlikte ele alınmalıdır.

Gümrük tarifelerinin etkilerini azaltmanın bir diğer yolu da ürünü parçalara ayırarak ihraç edip yerel pazarda montaj ederek satışa sunmaktır. Ürün parçaları için uygulanan gümrük tarifeleri genellikle nihai ürüne uygulanan gümrük tarifelerinden daha düşük orandadır. İthalatçı ülke yerel istihdamı yükseltmek için ürünlere tarife farklılığı uygular. Yerel montaj operasyonlarının kurulması “tarife fabrikası” olarak bilinmektedir. Bu terimin telaffuz edilmesinin birincil nedeni, yerel işletmenin pazarları koruma nedeni arkasına sığınıp tarife engeli nedeniyle var olması ve yabancı firmanın doğrudan ihracat yapamaz hale gelmesidir. Daha uç bir

⁵⁹ Muhasebe Türk, “Gümrük Tarifeleri”, <http://muhasebeturk.org/ecopedia/389-g/2692-gumruk-tarifeleri-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>, (Erişim: 19.11.2008)

örnek olarak bu fenomen, sadece montaj değil tamamı yerel üretim ile sonuçlanabilir.⁶⁰

Firma, her koşulda gümrük tarifelerini kendi lehine çevirmenin yollarını aramalıdır. Gümrük tarifelerinin yüksekliğinin diğer bir nedeni, ev sahibi ülkenin, ülke dışındaki olgun endüstrilere karşı yeni büyümeye başlayan bebek endüstrilerini korumak olabilir. Firma ev sahibi ülke içinde yan kuruluşlar oluşturarak yerel işletme haline gelirse gümrük tarifesi korumasından da yararlanabilir⁶¹

1.6.3.3.2 Tarife Dışı Araçlar

1.6.3.3.2.1 Kotalar

Kota miktar kısıtlaması demektir. Kota sisteminin uygulanmasının başlıca nedeni, ülkenin ihracatına nazaran ithalatının çok fazla olması ve ithalatı ayırt edici bir kontrol sistemi uygulayarak dengenin sağlanmak istenmesidir. Diğer yandan dış ticaret müsteşarlığınca yayınlanan kota ve tarife kontenjanı yönetmeliğine göre ise kota, ithalatta miktar ve/veya değer kısıtlaması uygulanması halinde, bir takvim yılı içinde veya muayyen bir dönem itibariyle yapılmasına izin verilen ithalatın miktar ve/veya değerini ifade eder şeklinde ifade edilmektedir.⁶²

Kota, gümrük tarifesinden farklı olarak, ithalat miktar veya değeri üzerinde mutlak bir sınırlama getirir. Kota bir çeşit tarifedir. Aralarındaki tek fark, kotanın maliyetleri dikkate almaksızın otomatik bir koruma sağlamasıdır. Gümrük tarifeleri, ithal malı fiyatlarını artırarak bu malların ithalatını dolaylı yoldan etkilerken, kotalar ülkeye girecek mal miktarını doğrudan doğruya sınırlandırır. Kota uygulamasının sebebi, ülkenin dış ticaretinde meydana gelen açığı gidermek amacıyla ithalatta ayırt edici bir kontrol sistemi getirmektedir.⁶³

⁶⁰ Terpstra ve Sarathy, sf:39

⁶¹ A.g.e., sf:39

⁶² Muhasebe Türk, Kotalar,

<http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3106-kota-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>
(Erişim:19.11.2008)

⁶³ İktisadi Kalkınma Vakfı, “Kota”,

<http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1165> (Erişim:15.12.2008)

1.6.3.3.2.2 Kambiyo Kontrolü

Kambiyo kontrolü, ülkeye giren ve ülkeden çıkan döviz miktarının devlet tarafından denetim altına alınması demektir. Bu uygulamaya göre, döviz fiyatları devlet tarafından belirlenir. Devlet, dövize olan arz ve talebin döviz fiyatlarını etkilemesine imkan vermez.⁶⁴

Hükümetler döviz alım ve satım işlemlerini yürütmek üzere genellikle merkez bankasını görevlendirirler. Kambiyo ve döviz kontrolünün (ya da döviz kuru kontrolünün) amacı, döviz kurunu sabit tutmak ve böylece paranın dış değerinin düşmesini (ya da yükselmesini) önlemeye çalışmaktır. Bir ülkenin ödemeler dengesi açık verdiği zaman hiçbir önlem alınmaz ve kambiyo kuru sabit tutulursa döviz talebi daha da genişler ve resmi döviz kuru yanında ikinci bir kur (serbest piyasa kuru ya da karaborsa kuru) oluşur. Kambiyo kontrolü, döviz talep artışını sınırlamak, döviz arzını genişletmeyi amaçlar.⁶⁵

Kambiyo kontrolü ile devlet ülkesindeki yabancı firmaların, karlarını, ülkedeki kıt döviz kaynakları nedeni ile yurtdışına transfer etmesini de kısıtlayabilir. Böyle bir durumda firma, transfer fiyatlaması ile ev sahibi ülkedeki kazancını ülke dışına transfer edebilir. Firma transfer fiyatlamasını, yan kuruluşundan elde ettiği tedariklerine yüksek transfer fiyatı, yan kuruluşun ise şubelere ürünleri üzerinde düşük transfer fiyatı uygulaması ile gerçekleştirir. Böyle bir uygulama ile ilgili kararın onayı, kambiyo kontrolü ile ilgili olarak ev sahibi ülkedeki vergi otoritelerine bağlıdır.⁶⁶

1.6.3.3.2.3 Görünmeyen Engeller

Uluslararası ticarete karşılaşılan engellerden bir diğeri de görünmeyen engellerdir. Burada bahsedilen tarife dışı tedbir ve diğer idari uygulamalardan kaynaklanan kısıtlamalardır. Görünmeyen engeller arasında, devletin kamuyu

⁶⁴ Muhasebe Türk, "Kambiyo Kontrolü Nedir?"

<http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3029-kambiyo-kontrolu-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html> (Erişim: 15.12.2008)

⁶⁵ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, "Rekabet dizisi: Yeni Ekonomi ve Rekabet", <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2398> (Erişim: 15.12.2008)

⁶⁶ Terpstra ve Sarathy, sf:40

koruma amaçlı yürürlüğe koyduğu, sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili teknik ve idari düzenleme ve standartlar yer almaktadır.

1.6.3.3.2.4 Gönüllü İhracat Kısıtlamaları

Düzenli Piyasa Anlaşmalarının bir türü olan GİK (Gönüllü İhracat Kısıtlamaları), iki taraflı anlaşmaya dayanan tarife dışı ve geleneksel olmayan bir korumacı araçtır. Ticaret üzerindeki kısıtlayıcı tedbirlerin ihracatçı ülke tarafından tek taraflı olarak konulması, uygulanması ve kaldırılması diğer korumacı tedbirlere göre en önemli farkını oluşturur. Alternatif bir ithalat kotası ya da spesifik bir tarife gibi sonuçlar doğuran GİK, ithalatçı ülkenin ithalatını kısıtlamak için daha katı korumacı tedbirlere başvuracağı endişesiyle, ithalatı yapan ülke yerine ihracatçı ülke tarafından, müzakereler sonucunda varılan uzlaşma gereği gönüllü olarak uygulanır. Temelde politik nedenlerle uygulanmaktadır. Serbest ticaretten yararlanan ve serbest ticareti savunan bir ülke ithalat kotası uygulamak yerine GİK uygulamalarına başvurabilir.⁶⁷

1.6.3.3.3 Tarife Benzeri Faktörler

Gümrük sınırını geçen mallardan alınan ve etkileri itibari ile tarifelere benzeyen her türlü bedel tarife ve benzeri araçlar kapsamında kabul edilir. Tarife benzeri faktörler, gümrük tarifeleri gibi fiyat mekanizması ile serbest ticarete müdahale yöntemidir. İthalatta geçerli tarife benzerleri; ithalat vergileri ve fonları, dolaylı vergiler, ithalat teminatları, tarife kotaları ve mevsimlik gümrük vergileri, telafi edici vergiler, fark giderici vergiler ve anti-damping vergisidir.⁶⁸

1.6.3.3.4 Düzenli Pazarlama Anlaşmaları

Düzenli pazarlama anlaşmalarının amacı uluslararası rekabeti hafifletmek ve yurtdışındaki rekabete dayanamayacak olan daha az etkin olan firmalarında üretimde

⁶⁷ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, "Rekabet dizisi: Yeni Ekonomi ve Rekabet", <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2398> (Erişim:15.12.2008)

⁶⁸ Nüvit Oktay, **Dış Ticarete Giriş**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005, sf:135

bulunmalarını sağlamaktır. Düzenli pazarlama anlaşmaları ithalatçı ve ihracatçı ülkelerin ticaret görüşmelerinde gönüllü kotalar kabul edilir; ihracatçı ülke belirli gönüllü kota dışına ihracat yapmamayı kabul ederek diğer ülkenin (ith. Ülke) yerli üretimine de piyasada yer bırakır.⁶⁹

1.6.3.4 Dünya Ekonomisindeki Önemli Kuruluşlar

1.6.3.4.1 GATT

GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünya ticaretine ivme kazandırılması amacıyla 1947 yılında imzalanan ve temel hedefi, başta gümrük vergileri ve miktar kısıtlamaları olmak üzere ticaret engellerinin kaldırılması yoluyla dünya ticaretinin serbestleşmesini sağlamak olan bir anlaşmadır. 1986 yılında başlatılan Uruguay Turu ile birlikte gerçekleştirilen müzakerelerin kapsamı, ticaret engellerinin yanı sıra hizmetler sektörü, fikri ve sınai mülkiyet hakkı, ticareti etkileyen yatırımlar gibi farklı alanları da içerecek biçimde genişletilmiştir. Uzun yıllar süren müzakereleri takiben 15 Aralık 1993 tarihinde sona eren Uruguay Turu ile bu alanlarda yetki yeni kurulan ve 1995 yılında faaliyete geçen DTÖ'ye (Dünya Ticaret Örgütü) devredilmiştir.⁷⁰

Ocak 1948'de yürürlüğe giren GATT, dış ticaretin serbestleşmesi hedefi çerçevesinde faaliyet göstermiştir. Dış ticarete rekabetin mal kalitesini artıracığı, fiyatları düşüreceği, böylece dış ticaretin hacminin artacağı düşüncesi ile dış ticaretin serbestleşmesinin önündeki engel olan gümrük tarifelerinin düşürülmesi, tarife dışı engellerin kaldırılması, ülkeler arası anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapmak, karşılaşılabilecek diğer engellerin ve farklı muamelelerin ortadan kaldırılması GATT'in temel amaçlarıdır.

⁶⁹ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, "Rekabet dizisi: Yeni Ekonomi ve Rekabet", <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2398> (Erişim:15.12.2008)

⁷⁰ İktisadi Kalkınma Vakfı, "GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)", <http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1120> (Erişim:19.12.2008)

1.6.3.4.2 Dünya Ticaret Örgütü

Dünya Ticaret Örgütü, 1 Ocak 1995'te kurulmuştur. DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü), Uruguay Round'u görüşmelerinin şekillendiği ve bir anlaşmadır ve GATT'ın devamıdır. GATT sadece mal ticaretini kapsarken, DTÖ mal, hizmetler ve fikri mülkiyet hakları olarak bilinen “fikir ticareti” ni de kapsamaktadır.

Dünya Ticaret Örgütü'nün amacı, üye ülkelerin ticaret ve ekonomi alanındaki ilişkilerini geliştirmek, hayat standartlarını yükseltmek, tam istihdamı sağlamak, reel gelir ve talep hacminde istikrarlı bir artış sağlamak, dünya kaynaklarının sürdürülebilir kalkınma hedefine uygun bir şekilde kullanımını sağlamak ve çevreyi koruyacak ve farklı gelişme seviyelerindeki ülkelerin ihtiyaç ve endişelerine cevap verecek şekilde mevcut kaynakları geliştirmektir. Bu amaçların gerçekleşebilmesi için uluslararası ticareti kısıtlayan her türlü engelin ve farklı muamelenin kaldırılması gerekmektedir. Ticareti kısıtlayan engellerin kaldırılması, ithalat ve ihracata uygulanan her türlü tarife dışı engeli tarifeye dönüştürerek ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Farklı muamelelerin kaldırılması maksadıyla iki önemli kural geliştirilmiştir. *'En Çok Kayrılan Ülke Kuralı'*na göre, bir ülkeye sağlanan kolaylık ya da verilen taviz ayırım yapılmaksızın tüm diğer ülkelere de sağlanacaktır. İkinci kural olan *'Milli Muamele Kuralı'* ise yurt içinde uygulanan vergi ve muamelelerde yerli ve yabancı ayırımı yapılmaksızın her türlü mal ve hizmete eşit muamele uygulanmasını öngörmektedir.⁷¹

Dünya Ticaret Örgütü'nün fonksiyonları ise şöyledir; DTÖ'yu oluşturan çok taraflı ticaret görüşmelerini yönetmek ve uygulamak, ticaret görüşmelerinde bir forum olarak görev yapmak, ticari anlaşmazlıklara çözüm aramak, gelişmekte olan ülkelere teknik ve eğitim desteği sağlamak, milli ticaret politikalarını izlemek ve global ekonomik politikada rol alan diğer kuruluşlar ile işbirliği yapmaktır.⁷²

⁷¹ Nil Karaca, “GATT’den Dünya Ticaret Örgütü’ne”, Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md144/gatt.pdf – (Erişim:19.12.2008)

⁷² World Trade Organisation, “What is WTO?”
http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm (Erişim: 19.12.2008)

1.6.3.4.3 Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı

UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı) Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı Genel Kurul'un ticaret ve kalkınma alanında temel organıdır. UNCTAD, kalkınmakta olan ülkelerde iktisadi büyümeyi ve kalkınmayı hızlandırmak amacıyla 1964 yılında Cenevre'de kurulmuştur. UNCTAD yüklediği sorumluluklarını; politika analizleri, hükümetler arası görüşmeler, ülkelerin izlenmesi, uygulamalar ve teknik işbirliği gibi yöntemlerle yürütmektedir. UNCTAD, ülkelerin yerel politikaların ve uluslararası eylemlerin sürdürülebilir gelişme yaratmasını hedeflemektedir.

UNCTAD, ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmek üzere uluslararası ticaretin gelişmesini desteklemeyi, uluslararası ticarete ilişkin ilkeler ve politikalar saptamayı, Birleşmiş Milletlere bağlı diğer ekonomik kuruluşların ekonomik kalkınma ve uluslararası ticarete ilişkin çabalarında koordinasyon sağlamayı amaçlamaktadır. Hükümetlere dünya pazarında rekabet edebilmeleri için çeşitlilik politikaları planlar ve uygulamaya koymaya yardımcı olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde rekabet ve tüketici koruma yasaları ile ilgili gelişmelere yardımcı olur. Gelişmekte olan ülkelere ikili, bölgesel ve çok taraflı zeminlerde uluslararası yatırımlar, makro ekonomik politikalar, borçlanma, büyüme konularında destek sağlamaktadır. 2008 yılı sonu itibariyle organizasyona üye 193 ülke bulunmaktadır.⁷³

1.6.3.4.4 Dünya Bankası

Dünya Bankası, II. Dünya Savaşı'nın ardından 1945 yılında Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası (IBRD) adıyla kurulmuş, 1947 yılında Birleşmiş Milletler'in özerk uzman kuruluşlarından biri olma özelliği kazanmıştır.

Günümüzde dünya devletlerinin 184'ü Dünya Bankası üyesidir. Bunlardan 11'i, Banka sermayesinin %55'ine sahiptir. Türkiye'nin sermayedeki payı ve oy gücü %0,5 düzeyindedir. Dünya Bankası Grubu içerisinde yer alan diğer organizasyonlar ise aşağıdaki gibidir;

⁷³UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), “**Overview of the main activities**” <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3359&lang=1> (Erişim:20.12.2008)

Uluslararası Yeniden Yapılanma ve Kalkınma Bankası – IBRD (*International Bank for Reconstruction and Development*) 1945 yılında kurulmuş olan ve gelişmekte olan ülkelerin kamu sektörüne kredi açan bölümdür. Türkiye kuruma 1947 yılında üye olmuştur. Türkiye'nin sermaye ve oy gücü %0,5 düzeyindedir.⁷⁴

Uluslararası Kalkınma Birliği – IDA (*International Development Association*) 1960 yılında kurulmuştur. Kişi başına gelir bakımından yoksulluk çizgisinin altında kalan ülkelere kredi açmaktadır. Bu ülkelere genel olarak sıfır faizli ve 35-40 yıl vadeli kredi kullanılmaktadır. Türkiye IDA'ya 1960 yılında katılmıştır; toplam sermaye içindeki payı %0,9'dur ve bu fondan kredi kullanmamaktadır.⁷⁵

Uluslararası Mali İşbirliği – IFC (*International Finance Corporation*) 1956 yılında kurulmuştur. Bu parça, gelişmekte olan ülkelere özel sektöre kredi açmak ve özel sektörün gelişmesini sağlamak ile görevlidir. Türkiye, bu kuruma kurulduğu yıl katılmıştır ve toplam sermaye içinde %0,6 paya sahiptir.⁷⁶

Çoktarafli Yatırımlar Garanti Ajansı - MIGA (*Multilateral Investment Guarantee Agency*) 1985 yılında kurulmuştur. Gelişmekte olan ülkelere yapılacak yabancı yatırımlara, ticari olmayan (döviz transfer zorluğu, kamulaştırma, millileştirme, vb.) riskleri karşılamaya dönük güvenceler sağlamak ile görevli parça olarak tasarlanmıştır. Türkiye MIGA'ya 1988 yılında katılmıştır. Bu kurum içinde sermaye payı ve oy gücü %0,4 düzeyindedir.⁷⁷

Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Çözüm Merkezi - ICSID 1965 yılında kurulmuştur. Merkez, arabuluculuk ve hakemlik davalarına bakan bir organdır.

⁷⁴ The World Bank, International Bank for Reconstruction and Development, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/EXTIBRD/0,,menuPK:3046081~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:3046012,00.html> (Erişim:20.05.2009)

⁷⁵ The World Bank, International Development Association, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/IDA/0,,menuPK:51235940~pagePK:118644~piPK:51236156~theSitePK:73154,00.html> (Erişim:20.05.2009)

⁷⁶ International Finance Corporation, About IFC, <http://www.ifc.org/ifcext/about.nsf/Content/WhatWeDo>, (Erişim:20.05.2009)

⁷⁷ Multilateral Investment Guarantee Agency, About MIGA, http://www.miga.org/about/index_sv.cfm?stid=1588, (Erişim:20.05.2009)

Tahkim ve Uzlaşma Panellerine ilişkin kurallar geliştirmekte, uzlaştırma komisyonu olarak iş görmektedir. Türkiye bu kuruma 1987 yılında katılmıştır.⁷⁸

1.6.3.4.5 IMF

1929 Dünya Bunalımı ve İkinci Dünya Savaşı'nın ardından dünya ekonomisi zarar görmüş ve bu olaylardan sonra ulusal ekonomiler yeniden inşa süreci başlamıştır. Bu süreçte, bozuk ekonomik sistemi onaracak ve düzenleyecek ve koordinasyon sağlayacak kurumlara gereksinim duyulmuştur. Bu kurumlardan söz konusu olan Uluslararası Yatırım ve Kalkınma Bankası ile eş zamanlı kurulan IMF'tir (Uluslararası Para Fonu).

IMF, ABD'nin New Hampshire eyaletinin Bretton Woods kentinde Türkiye'nin de içinde bulunduğu 44 ülkenin imzası ile 27 Aralık 1945 tarihinde kurulmuş ve 1947 yılında da fiilen çalışmaya başlamıştır. 183 ülkenin üye olduğu Uluslararası Para Fonu'nun kuruluş aşamasında belirlenen 6 temel şunlardır:⁷⁹

- Uluslararası parasal işbirliğinin teşvik edilmesi,
- Uluslararası ticaretin genişletilmesi,
- Döviz kurlarında istikrarın teşvik edilmesi ve üyelerin rekabetçi devalüasyonlara başvurmalarına engel olunması,
- Üye ülkelerin ödemeler bilançosunda yer alan cari işlemler kalemlerine uygulanan döviz kontrollerinin kaldırılması ve üyeler arasında çok taraflı bir ödemeler sisteminin oluşturulması
- Dış ödeme güçlükleri ile karşılaşan üye ülkelere gerekli kaynak yardımında bulunulması,
- Üye ülkelerin ödemeler bilançosu açıklarının azaltılmasına yardımcı olunmasıdır. (Ticaret dengesizliklerinin ortadan kaldırılması).

⁷⁸International Centre for Settlement of Investment Disputes, About ICSID, http://icsid.worldbank.org/ICSID/FrontServlet?requestType=CasesRH&actionVal=ShowHome&pageName=AboutICSID_Home, (Erişim:20.05.2009)

⁷⁹ "IMF Kuruluşu, IMF Amaçları ve Kuruluş Tarihi", http://www.ekodialog.com/Konular/imf_1.html (Erişim:20.12.2008)

1.6.4 Politik ve Yasal Çevre

Ülke içi ve ülkelerarası politik olaylar, işletme sürecinde işletmelerin kararlarını kritik biçimde etkileyip değiştirecek kadar önemli faktörlerdir. Devletlerin, devletler üstü kuruluşların ve hükümetlerin tüm işletmeleri, fakat özellikle uluslararası işletmeleri oldukça etkileyen, yasal ya da yasal olmayan zeminde uyguladıkları politik tasarruflar, hedefleri dış pazarlara açılarak büyümek ve daha fazla kar sağlamak olan tüm girişimcileri yakından ilgilendirmektedir.⁸⁰

Uluslararası işletmelerin yatırım yapacakları ya da yatırımlarını işletecekleri ülkelerde karşı karşıya kaldıkları siyasal ortamı meydana getiren güçleri “politik güçler” olarak nitelendirebiliriz. Bu güçlerin başında ideolojik kaynaklı güçler gelmekte, milliyetçilik, geleneksel ya da tarihi geçmişe dayanan düşmanlıklar, devlet ya da hükümetlerin istikrarlığı, uluslararası organizasyonlar, devlet eliyle işletmecilik, ve terörizm de uluslararası işletmeleri etkileyen politik unsurlar arasında sayılmaktadır. Diğer politik güç unsurları olarak tarihe dayanan politik çatışma ve düşmanlıklar, ülkelerin dış politikaları, ülkelerin savunma politikaları, siyasal olumsuzluklar uluslararası işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir.⁸¹

Ülkelerin ticaret ile ilgili kontrol unsurları farklılık göstermektedir. Bu kontrol unsurları ise şu şekilde sıralanabilir; giriş kısıtlamaları, fiyat kontrolleri, kota ve tarifeler, firmaların karlarını ev sahibi ülke dışını çıkarmasını zorlaştıran kambiyo kontrolleri ve ev sahibi ülkede yer alan yabancı işletmelere devlet adına el konularak işletmelerin kamulaştırması.⁸²

Düzenleyici yasa ve kurallar da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Dikkate alınması gereken düzenlemeler ise; işletmenin kendi ülkesinin ihracat ve yurtdışı işletmecilik faaliyetlerine ilişkin yasa ve düzenlemeler, uluslararası kural ve düzenlemeler ve ev sahibi ülkenin yasa ve kurallarına ilişkin düzenlemelerdir. Bu yasa ve düzenlemeler arasında BM, WTO, IMF, ITO gibi uluslararası kurumların getirmiş olduğu uluslararası ticareti geliştirmeye ve düzenlemeye yönelik kurallar ve düzenlemelerdir

⁸⁰ Mutlu, sf:251

⁸¹ A.g.e., sf:253

⁸² Jain, sf:241

Faaliyette bulunulmak istenen ülkenin yasa ve kuralları da ülkeden ülkeye büyük farklılık gösterir. Söz konusu düzenlemeler özellikle şu konularda önem kazanmaktadır;⁸³

- Haksız rekabet ve anti-damping düzenlemeleri
- Reklam ve diğer tutundurma uygulamaları
- Yetkili satıcılık, distribütörlük, temsilcilikle ilgili sözleşme yapma ve sözleşme iptali
- Mamül kalite kontrolü, garanti ve satış sonrası hizmetler
- Fiyatlandırma ve fiyat sınırlamaları
- Tüketicinin korunması
- Patent, marka tescili, telif hakkı v.b. hususlar

Uluslararası pazarlara girmek isteyen işletme, uluslararası politik ve yasal çevreyi incelemelidir. Dünyadaki ekonomik topluluklar ve ülkelerarası ekonomik anlaşmalar da dış pazarlara girişte büyük bir öneme sahiptir.

1.6.5 Fiziksel Çevre

Bir ülkenin toprak yapısı, topografisi ve iklimi o ülkenin doğal kaynaklarını oluşturur. Uluslararası pazarlamacı faaliyette bulunacağı ülkenin üretim ve dağıtım unsurları ile ilişkili olan iktisadi coğrafyasını araştırmalıdır. Hammadde tedariği amacıyla ülkenin doğal kaynakların bulunduğu bölgelerin belirlenmesi de işletmecilik faaliyetleri açısından önemlidir. Ülkenin doğal kaynaklarının belirlenmesinin diğer bir önemli nedeni de gelecek ekonomik beklentilerdir. Bugün zayıf bir pazara sahip olan bazı ülkeler, sahip oldukları zengin doğal kaynakları ile gelecekte hızlı büyüme gerçekleştirebilir. Örneğin petrol yataklarına sahip olan Nijerya ve Libya'nın zaman içinde ekonomik seyri değişmiştir. Avusturya 1960'ların sonunda diğer maden yataklarının keşfedilmesiyle ekonomik açıdan yükselmeye başlamıştır.⁸⁴

⁸³ Mucuk, sf:308-309

⁸⁴ Terpstra and Sarathy, sf:80

Ülkenin nehirleri, dağları, gölleri, ormanları ve diğer coğrafi özellikleri o ülkenin topografisini oluşturur. Coğrafi açıdan düz olan ülkede karayolu veya tren yolu ile ulaşım kolay olacaktır. Ülkenin dağlık olması ise ulaşım maliyetlerini arttıracaktır. Ayrıca dağlar ülkeyi iki veya daha fazla alana bölerek pazarlama alanını sınırlandırır. Örneğin And Dağları birçok Güney Afrika ülkesini farklı bölgelere ayırmaktadır. Bu bölgeler ekonomik kültürel ve politik açıdan da farklılık göstermektedir. Çöller ve tropikal ormanlar da pazarları bölgelere ayırarak dağıtım faaliyetlerini zorlaştırmaktadır. Uluslararası pazarlamacı pazarlarda faaliyette bulunmadan önce ilgili pazarların topografisi, nüfus ve dağıtım ve lojistik olanaklarını araştırmalıdır.⁸⁵

Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde diğer önemli fiziksel çevre unsuru iklimdir. Pazara ürün sunumunda pazarın iklimine uygun ürün sunumu dikkate alınmalıdır. Örneğin sert kış koşullarına sahip bir pazarda otomobil motorları bu iklime uygun üretilmelidir. İklim koşulları yiyecekten tekstile tüm tüketici ürünlerini ve bina yapılarını ve malzemelerini etkilemektedir. İklim aynı zamanda ürün yapısını, ambalajını ve dağıtımını da etkilemektedir.

⁸⁵ Terpstra and Sarathy, sf:81

2. BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.1 PAZAR BÖLÜMLENDİRME

Pazarlar tüketici ve alıcılardan oluşur; alıcılar da çeşitli bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar; istekleri, kaynakları, buldukları yerler, satın almada tutumları ve alım şekilleri gibi. Tüketicilerin çeşitli tipte mamülleri tercih etmeleri, pazarda heterojenliğe yol açar. Birbirlerinden farklı tipte mamüllere ihtiyaç duyan tüketim birimlerinden oluşan pazara heterojen pazar denir. Pazar bölümlenmesi, "Heterojen büyük pazar ortamlarını, benzer gereksinimleri olan yada pazarlama karması etkinliklerine benzer şekilde cevap veren homojen alt gruplara ayırmaktır." şeklinde tanımlanmaktadır. Bir pazar bölümü benzer ürün ve hizmetleri talep eden veya benzer karakteristik özellikler taşıyan kişi veya gruplardan oluşur.⁸⁶

Heterojen bir pazarı nispeten homojen bölümlere ayıran pazar bölümlendirme yaklaşımının gerisinde yatan mantık, işletmenin, pazarın her belirgin bölümünün ihtiyaçlarının ayrı bir pazarlama karması ile daha iyi karşılanabileceği düşüncesidir. Aslında işletmenin heterojen bir pazardaki tüm tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir pazarlama karması geliştirmesi hayli zordur; bu yüzden de farklı zevk ve tercihlere, farklı gelir gruplarına göre değişik mamül tipleri ve modelleri geliştirir.⁸⁷

Pazar bölümlendirmede, örgütsel amaçlar hareket noktası olmakla birlikte pazarlar; coğrafik, demografik, psikografik, ve kültürel yapı ve davranışsal gibi çeşitli ölçütler esas alınarak benzer gruplara ayrılır. Her bir pazar bölümündeki tüketicinin benzer algılama, dolayısıyla benzer satın alma davranışlarına sahip olacağı söylenebilir. Bölümlendirmedeki amaç hedef kitlenin gereksinimleri, beklentileri ya da seçim kriterleri olmaktadır.⁸⁸

⁸⁶ Mucuk, sf: 93-94

⁸⁷ A.g.e., sf:95

⁸⁸ William Bearden, Thomas Ingram, Raymond LaForge, "Marketing" Principles and Perspectives, McGrawHill Irwin, USA, 2004, sf:150

İşletme pazarı belirli kriterlere göre bölümlere ayırdıktan sonra faaliyet alanlarını yoğunlaştıracağı bir veya birden fazla pazar bölümünü kendisine hedef olarak seçer ve seçtiği her ayrı pazar bölümü için ayrı pazarlama karması oluşturur. Pazar bölümlendirme ile şirketler kendileri açısından en uygun pazarı bularak, müşteri ve müşteri tatminini hedeflemektedir. Pazar bölümlendirme ile hedeflenen pazar bölümüne yönelik pazarlama uygulamaları daha etkin yönetilecektir.⁸⁹ Pazar bölümlendirme süreci ise aşağıdaki gibidir.⁹⁰

1. İşletmenin faaliyette bulunduğu ürün pazarlarının belirlenmesi,
2. Bölümlendirme için bölüm özelliklerinin belirlenmesi,
3. Bölümlerin tanımlanması,
4. Bölümler için uygulamaların geliştirilmesi,
5. Hedef pazarların seçimi,
6. Hedeflenen konumlandırmanın saptanması ve belirlenen konum için pazarlama karmasının geliştirilmesi.

Pazar bölümlendirmenin etkin olması için pazar bölümünün büyüklüğünün, satın alma gücü ve karlılık gibi unsurların ölçülebilir olması, pazar bölümlerinin ulaşılabilir olması, pazar bölümlerinin işletmeye avantaj sağlayabilecek büyüklüğe sahip olması gereklidir. Aynı zamanda pazar bölümlerinin ayırt edilebilir olması ve bölümlere hitap eden pazarlama programlarının etkinliği diğer önemli unsurlardır.

2.1.1 Pazar Bölümlendirme Düzeyleri

2.1.1.1 Kitlesele Pazarlama

Kitlesele pazarlama, işletmenin pazara tek mamül ve tek pazarlama karması ile kitlesele olarak hitap etmesidir. Kitle pazarlama, üretim yönlü pazarlama uygulamasıdır. Bunun nedeni en düşük maliyet-fiyat ile en geniş pazar potansiyeli yaratacağı düşüncesidir. Örneğin Coca-Cola, Uludağ gibi meşrubat firmaları

⁸⁹ Jain, sf:68

⁹⁰ Bearden ve diğerleri, sf:156

piyasaya ilk çıktıkları zaman bu yolu izlemişlerdir. Kitlesel pazarlama, herkesi potansiyel bir müşteri olarak kabul eder.⁹¹

2.1.1.2 Bölümsel Pazarlama

Bölümsel pazarlamada işletme, müşterileri ihtiyaçları, algıları ve satın alma tercihlerine göre bölümlendirir. İşletme geniş pazar bölümlerini izole ederek hedeflediği her pazar bölümü veya bölümlerine yönelik pazarlama uygulamaları gerçekleştirir. Böylece hizmet ve ürünlerde hedeflenen bölümlere yönelik pazarlama programı daha etkin yürütülür.⁹²

2.1.1.3 Niş Pazarlama

Niş pazarlama, benzer niteliklerde mal veya hizmetlere gereksinim duyan, küçük bir tüketici kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla geliştirilen pazarlama faaliyetleridir. Niş pazar, gereksinimleri tam olarak karşılanamayan küçük bir müşteri grubunun beklentilerini daha iyi karşılayabilmek için belirlenen çok dar kapsamlı, pazar bölümünün daha alt bölümlere ayrıldığı küçük bir pazar bölümüdür.⁹³

2.1.1.4 Mikropazarlama

Mikro pazarlama, özgül tüketici kitlesine ve yerel pazarlara yönelik uyarlanan ürün, hizmet ve pazarlama programlarını içerir. mikropazarlama, yerel ve lokal pazarlama olarak ikiye ayrılır.

Yerel Pazarlama; Yerel pazarlama ürünlerin, markaların tutundurma faaliyetlerinin yerel tüketici gruplarına uyarlanmasını içerir.

Bireysel Pazarlama; Bireysel pazarlama mikropazarlamanın en uç noktasıdır. Bireysel pazarlama ürünlerin ve pazarlama programlarının birebir müşterilere uyarlanmasıdır. Bireysel pazarlama aynı zamanda birebir pazarlama olarak da

⁹¹ Tek, sf: 311

⁹² Armstrong and Kotler, sf:181

⁹³ A.g.e., sf:182

adlandırılmaktadır. Kişiyeye özel ayakkabı üretimi, özel dikim takım elbise bu pazarlama şekline örnek verilebilir.⁹⁴

2.2 TÜKETİCİ PAZARLARININ BÖLÜMLENDİRMESİ

Pazar yapısının en belirgin şekilde belirlenmesi için, tüketici pazarları birden çok değişken ele alınarak bölümlendirilmelidir.⁹⁵

1. Coğrafi alan
2. Demografik faktörler
3. Psikografik faktörler
4. Davranışsal faktörler
5. Mamüle ilişkin özellikler

2.2.1 Coğrafi Bölümlendirme

Coğrafi bölümlendirmede pazar; ülkeler, eyaletler, bölgeler, şehirler gibi farklı coğrafi birimlere ayrılır. İşletme, farklı coğrafi bölgelerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak faaliyette bulunacağı bir veya birden fazla coğrafi alana karar verir.⁹⁶

2.2.2 Demografik Bölümlendirme

Demografik bölümlendirmede pazar, yaş, cinsiyet, aile büyüklüğü, gelir, meslek, eğitim, din, ırk gibi demografik özellikler dikkate alınarak bölümlendirilir. Demografik faktörler pazarı bölümlendirmede en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bunun nedeni genellikle tüketici istek, ihtiyaç ve kullanım alışkanlıklarının demografik faktörlere göre farklılaşmasıdır. Bu yöntemin sık kullanılmasının diğer bir nedeni ise pazardaki çeşitliliğin demografik çeşitlilik ile en uygun şekilde belirlenmesidir. Pazar, tüketici alışkanlıkları gibi farklı unsurlar dikkate alınarak bölümlendirildiğinde hedef pazarın büyüklüğünün saptanması ve pazarlama

⁹⁴ A.g.e., sf:187

⁹⁵ A.g.e., sf:186

⁹⁶ A.g.e., sf:187

faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesi için demografik karakterlerin bilinmesi gereklidir.⁹⁷

2.2.3 Psikografik Bölümlendirme

Psikografik bölümlendirmede tüketiciler, sosyal sınıf, kişilik özellikleri, yaşam tarzı unsurları dikkate alınarak gruplandırılır. Pazarlamacılar, reklam ve promosyon çalışmalarında ürünlerine hedef kitle karakterine benzeyen kişilik yükleyerek pazarı bölümlendirebilirler.⁹⁸

2.2.4 Davranışsal Bölümlendirme

Davranışsal bölümlendirmede tüketiciler kullanım şekli, bilgi ve tutumları dikkate alınarak gruplandırılır. Bu bölümlendirme tüketicinin ürün veya hizmetten beklediği yarar, ürünü kullanım sıklığı, markaya bağlılığı gibi unsurlar göz önünde bulundurulur.

Örneğin kozmetik pazarı tüketicinin üründen beklediği fayda esas alınarak bölümlendirilir. Tüketiciler cilt tiplerine göre ürünleri veya ciltlerinde yaşadığı sorunlara göre ürünleri tercih edecektir. Farklı cilt tipine sahip tüketiciler ürünlerden farklı yararlar bekler, kozmetik firmaları bu farklı beklentilere uygun ürünler geliştirerek pazara sunarlar.

Pazar durumlara göre de bölümlendirilir (occasion segmentation).⁹⁹ Durum bölümlendirmesi ürünlerin kullanım alanlarını da genişletebilir. Anneler günü, babalar günü gibi özel günlerde çeşitli hediyelerin, bayram ve tatillerde ulaşım firmalarının, otel ve gezilerin promosyonları durum bölümlendirmesi yaratır.

Pazarlamacılar ayrıca tüketicileri ürünleri kullanım sıklıklarına ve ürüne veya markaya bağlılıklarına göre gruplandırır. Ürünü sık kullanan ve aynı ürünü tercih eden tüketiciler işletmeye tüketici kitlesi hakkında bilgi sağlar. İşletme bu bölümlendirme ile ürünlerinin satın alınma sıklığı, ürünün en çok tercih edildiği

⁹⁷ Armstrong and Kotler, sf:188

⁹⁸ Mucuk, sf:98

⁹⁹ Armstrong and Kotler, sf:188

bölgeler, ürünü tercih eden kitlenin demografik özellikleri ile ilgili bilgi elde eder ve pazarlama faaliyetlerini ve stratejilerini bu bilgilere göre geliştirir ve yönetirler.

2.2.5 Mamüle İlişkin Faktörlere Göre Bölümlendirme

Bazen de pazar tüketicinin mamüle ilişkin davranış özelliklerine göre bölümlendirilir. Bunun en çok kullanılan iki temeli istenilen yarar (yarar bölümlendirmesi) ve kullanım hızıdır.

Mamülden beklenen yararı temel alan bölümlendirme de tüketici mamülün kendisine sağlayacağı yarar için satın alır. Yarar bölümlendirmesi müşterinin üründen beklediği kalite, hizmet veya özgün yararlarını esas alır. Yarar bölümlendirmesi uzun dönemli uzun dönemli müşteri memnuniyetini elde etmeye ve müşterilerin ürünü satın alma nedenine odaklanır.¹⁰⁰

Kullanım hızında ise tüketicilerin mamülü ne hızda (veya oranda) kullandığı ele alınır. İşletme tüketicileri ürününü kullanım hızına göre bölümlendirir.¹⁰¹

2.2.6 Endüstriyel Pazarların Bölümlendirilmesi

Endüstriyel pazarlar; endüstriyel mallara olan taleplerin kümелendiği *coğrafi alan*, müşterilerin satın alma miktarlarının esas alındığı *müşteri büyüklüğü* ve müşterilerin ürünü *kullanım amacı* esaslarına göre bölümlendirilir.¹⁰²

Pazarlama faaliyetleri bu esaslara göre yürütülür. Sanayi kollarında belli bölgede yer alan endüstrilere ulaşmak için pazarlar coğrafi olarak bölümlendirilir. İşletmelerin satın alma miktarları esas alınarak pazar bölümlendirilir ve satın alma miktarlarına uygun fiyat ve pazarlama faaliyetleri adapte edilmektedir. Müşterilerin çeşitli endüstriyel ürün cinsi (demir, çelik, petrol, v.s.) seçimi ve farklı endüstrilerde bu ürünlerin kullanım alanları satın alma davranışını etkiler ve işletmeler pazarı bu esasları dikkate alarak bölümlendirirler.

¹⁰⁰ Bearden ve diğerleri, sf:161

¹⁰¹ Mucuk, sf:99

¹⁰² A.g.e., sf:100

2.3 HEDEF PAZAR SEÇİM STRATEJİLERİ

Farklı pazar bölümleri değerlendirilirken işletme üç faktörü dikkate almalıdır: Pazar bölümünün büyüklüğü ve gelişimi, pazar bölümünün alt yapısı ve işletmenin amaç ve kaynakları. İşletme öncelikle çeşitli pazar bölümlerindeki satışlar, büyüme oranları ve beklenen karlılık ile ilgili bilgi toplamalı ve verileri analiz etmelidir. Hedef pazarı “*firmanın hitap etmek istediği ve çekmek istediği müşteri grup ya da gruplar*” şeklinde tanımlayabiliriz.¹⁰³

İşletme aynı zamanda pazar bölümünde uzun dönemli etkinlik sağlayabilmek için bölümün yapısal durumlarını da incelemelidir. Örneğin, eğer ilgili pazar bölümünde güçlü ve agresif rakipler yer alıyorsa o pazar bölümü işletme için uygun olmayabilir. Pazarda yer alan mevcut ve ikame ürünler fiyat miktarlarını ve işletmenin karlılığını sınırlayabilir. Aynı zamanda pazardaki tüketicilerin satın alma gücü pazar bölümünün seçiminde önemli bir faktördür. Güçlü pazarlık gücüne sahip tüketiciler ürün fiyatlarını aşağı çekebilir, daha fazla hizmet talep edebilir ve rakipleri birbirine karşı kışkırtabilir. Böylece fiyatları, kaliteyi ve satın alma miktarını kontrol eden güçlü alıcıların yer aldığı pazarlarda yer almak işletme faaliyetlerini zorlaştıracaktır.¹⁰⁴

Pazar bölümü cazip büyüklüğe ve gelişime sahip olsa da pazar bölümünün işletme amaç ve kaynaklarına da uygun olması önemlidir. İşletmeler rekabet avantajı elde edebileceği pazar bölümlerine giriş yapmalıdır.¹⁰⁵ Aynı zamanda işletme pazara giriş kararı vermeden önce pazarı yasal, politik, sosyal, kültürel gibi çevresel faktörleri de ele almalıdır. Hedef pazarı seçiminde aynı zamanda işletmenin kaynakları, ürün özellikleri, ürün yaşam eğrisindeki dönem, pazarın yapısı ve rekabet durumu dikkate alınmalıdır.

İşletme pazarı bölümlendirdikten sonra hedef pazar veya pazarlarını seçmelidir. Bu aşamada dört farklı hedef pazar stratejisi uygulanabilir: *farklaştırılmamış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama, yoğunlaştırılmış pazarlama ve niş pazar stratejisi.*

¹⁰³ Tek, sf:311

¹⁰⁴ Bearden ve diğerleri, sf:168

¹⁰⁵ Armstrong and Kotler, sf:200

2.3.1 Farklılaştırılmamış Pazarlama

Bu kitle pazar stratejisi, tüketicilerin ortak ihtiyaçlarına yoğunlaşır. İşletme, büyük tüketici grubuna tek bir ürün, tek fiyat ve tek bir pazarlama programı ile hitap eder. Pazarlama programı kitle dağıtım ve kitle reklamı esas alır. Strateji bu özellikleriyle işletmeye ölçek ekonomisinden kaynaklanan maliyet avantajı sağlar. Ayrıca strateji uygulanırken önemli diğer bir unsur ise ürün imajının rakiplerden farklı ve üstün yaratılmasıdır.¹⁰⁶

Farklılaştırılmamış pazarlama veya tüm pazar stratejisi, genellikle toplam pazarda büyük bir alıcı grubunun, mamülün ihtiyaç tatmin edici özelliklerini aynı şekilde algılama eğilimi gösterdiği hallerde uygulanır. Bu yüzden çoğunlukla homojen nitelikli tuz, şeker, benzin gibi malları pazarlayan işletmeler bu yolu seçerler.¹⁰⁷

Farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi büyük pazar bölümlerini hedef almaktadır. Büyük pazar bölümlerindeki yoğun rekabet ise firmanın karlılığının düşmesine neden olabilir. Bu nedenle işletmeler daha küçük pazar bölümlerine yönelebilir.¹⁰⁸

Farklılaştırılmamış strateji genellikle ürünün tanıtım döneminde uygulanmaktadır. Farklılaştırılmamış strateji ölçek ekonomisinden yararlanmayı sağlasa da işletmeyi rekabete açık hale getirebilir. Farklılaştırılmamış strateji pazarın tamamını hedeflemiş olsa da aslında tüm pazara ve tüketicilere ulaşmak zordur. Rakip sayısı artığında pazar payı hızla düşebilir.¹⁰⁹

2.3.2 Farklılaştırılmış Pazarlama

Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde işletme, iki veya daha fazla pazar bölümünü hedef pazar olarak seçer ve faaliyette bulunacağı her bir pazar bölümü için ayrı pazarlama karması oluşturur. Farklılaştırma stratejisi ürünün, uygulanacak pazarlama programının ve özellikle fiyatın farklılaştırılması mümkün olan pazarlarda

¹⁰⁶ Bearden ve diğerleri, sf:164

¹⁰⁷ Mucuk, sf: 102

¹⁰⁸ Armstrong and Kotler, sf:201

¹⁰⁹ Bearden ve diğerleri, sf:164

uygulanır.¹¹⁰ Farklılaştırma stratejisi olarak; ürün, hizmet, personel imaj farklılaştırılması uygulanabilir.

Farklılaştırılmış pazarlama programı, farklılaştırılmamış pazarlama programından daha fazla satış hacmi yaratır. Procter & Gamble 11 çamaşır deterjanı markası ile tek markadan çok daha fazla pazar payına sahiptir. Bu strateji beraberinde bazı maliyetleri getirmektedir. Daha fazla ürün geliştirmek ve üretmek daha fazla maliyete neden olmaktadır. Ayrıca farklı pazar bölümleri için farklı pazarlama araştırması, satış analizi, tutundurma planı ve dağıtım yönetimini içeren farklı pazarlama programı gerekmektedir. Farklı pazar bölümlerine uyarlanmış farklı reklam programları işletmenin tutundurma maliyetlerini de arttıracaktır. İşletme farklılaşma stratejisini uygulamadan önce artan maliyetler ve satış hacimlerini karşılaştırmalıdır.¹¹¹

2.3.3 Yoğunlaştırılmış Pazarlama

Yoğunlaştırılmış pazarlama, işletmenin belirlediği pazar bölümlerinden sadece birini pazar olarak seçmesi ve tüm pazarlama çabalarını tek bir pazarlama karması ile bu bölüme yöneltmesi stratejisidir.¹¹²

Özellikle işletme kaynak ve imkanlarının sınırlı olduğu durumlarda çok yararlı olan bu strateji, büyük bir pazarın az bir kısmına hitap etmektense, küçük bir pazarın büyük bir bölümünü ele geçirme yolunun izlenmesidir. Spesifik bir bölüme konsantre olmak işletmeye bilgi, tecrübe ve uzmanlaşma sayesinde orada güçlü bir pazar pozisyonu sağlar. İşletme seçtiği bölümde uzmanlaşma nedeniyle üretim, dağıtım ve tutundurmada büyük işletmelerle rekabet eder ve karlı bir şekilde çalışabilir.¹¹³

Pazar yoğunlaşması, amaçlar doğrultusunda daha hızlı bir gelişme için en fazla ümit vaadeden pazarlar arasından birkaçının seçilmesini kapsar. Kendi küçük yerel pazarından çıkıp ilk kez uluslararası pazarlara açılan küçük bir firmanın iki ya da üç pazardan oluşan bir küme yoğunlaşma stratejisi için daha uygundur.

¹¹⁰ Bearden ve diğerleri, sf:164

¹¹¹ Armstrong and Kotler, sf: 202-203

¹¹² Bearden ve diğerleri, sf:165

¹¹³ Mucuk, sf:104

Yoğunlaşma stratejisi, küçük firmalar için özellikle cazip olabilir, çünkü bu strateji pazarlama faaliyetinde oransal olarak düşük başlangıç yatırımı gerektirir, daha az tanınan pazarlardan gelen küçük siparişlerin maliyetlerinden kurtulmasını sağlar, yönetimin kontrol alanını sınırlar ve her bir pazarın daha fazla ziyaret edilmesine olanak tanır. Aynı zamanda, uluslararası pazar araştırması maliyetlerini firmanın kaynakları ile sınırlı tutar.¹¹⁴

Bu strateji aynı zamanda bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Tüm kaynakları ile tek bir bölüme yoğunlaşan işletmenin avantajı pazara kendisinden daha büyük bir rakip girmesi ile tehlikeye girecektir. Kitle pazara hitap eden büyük işletmeler yoğunlaştırılmış pazara, kısıtlı kaynaklara sahip olan işletmelerden daha hızlı ve güçlü nüfuz edeceklerdir. Aynı zamanda işletmenin tek bir bölümdeki güçlü imajı pazardaki diğer bölümlere geçiş yapmasını da zorlaştıracaktır.

2.3.4 Dar Dilimli Pazarlama (Niş Pazarlama) Stratejisi

Niş pazarlama, dar anlamda belirlenmiş gereksinimleri veya çok özel bir dizi gereksinimleri olan daha küçük grupları kapsayan pazarlama stratejisidir. Niş pazarlamada işletme ilgilendiği pazarı giderek daha küçük pazarlama bölümlerine ayırarak, boşlukların olduğu bölümleri belirler ve bu boşlukları yeni ürün ve hizmetlerle doldurur.¹¹⁵

Bazı istek ve ihtiyaçlar yeni olduklarından dolayı tatmin edilemezler bazen de büyük işletmelerin girmeye değer bulmadıkları pazar boşlukları vardır. İşte bu boşluklara **niş pazar** denir. Bu pazarlar bir tür ürün hedef pazarı olabilir. Niş pazarlar daha önce daha önce kimsenin fark etmediği ya da fark edilse bile girmeye değer bulunmayan pazarlar olduklarından başlangıçta rekabet yoktur.¹¹⁶

Niş pazarlamanın; müşteriye yakın olmak, rakip sayısının az olması ve kar marjının yüksek olması gibi avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. En büyük sorun niş pazarın küçülmesi veya rakip sayısının artma riskidir. Eğer böyle bir risk varsa tek niş stratejisi yerine birden fazla niş stratejisi uygulanmalıdır.

¹¹⁴ Bradley, sf:16

¹¹⁵ Bearden ve diğerleri, sf:333

¹¹⁶Pazarlama Dünyası, Hedef Pazar Seçim Stratejileri,
<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=203&ItemId=60&Rtabid=167>
(Erişim:20.03.2009)

2.3.5 Hedef Pazarların Seçimi

İşletme için en uygun strateji işletmenin kaynaklarına bağlıdır. Sınırlı kaynaklara sahip işletmeler için yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi uygun olacaktır. Ürün yaşam eğrisi strateji seçiminde diğer önemli bir faktördür. Ürünü pazara sunuş döneminde, yoğunlaştırılmış veya farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi, olgunluk döneminde ise pazarlama stratejisi daha etkin olacaktır. Pazarın yapısı strateji seçiminde diğer önemli noktadır. Eğer pazardaki tüketiciler benzer nitelikteki ürünlere ihtiyaç duyuyorsa bu pazar için farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygun olacaktır. Rakiplerin pazardaki durumu ve pazarlama stratejileri işletmenin o pazardaki davranışı ve strateji seçiminde önemlidir. Son olarak ürün yapısı strateji seçimini etkileyen diğer bir faktördür. Rakiplerle benzer ürünlere sahip işletmeler farklılaştırılmamış pazarlama stratejisini, dinamik özelliklere sahip ürünlerin yer aldığı pazarlarda ise farklılaştırılmış veya yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisini uygulayabilir.¹¹⁷

2.4 KONUMLANDIRMA STRATEJİSİ

Konulandırma, aynı kategoride yer alan diğer rakiplerin ürünlerinin algılanmasıyla da ilgili olarak işletme, ürün veya hizmet hakkında pazarda oluşan algıdır. Konulandırma farklı bir deyişle, hedef pazarın zihninde ürünün rakip ürünler karşısında nasıl algılandığıdır.¹¹⁸ Bir ürünün ya da hizmetin konulandırması, işletmenin ürününün ya da hizmetinin algılanmasını istediği şekilde ürün karmasını içeren bir pazarlama programı yaratmasına bağlıdır.¹¹⁹

Konulandırma terimi ilk olarak, 1969 yılında Al Ries ve Jack Trout tarafından *Endüstriyel Pazarlama* kitabında yer alan "Konulandırma" günümüzün taklitçi pazar yerinde insanların oynadıkları bir oyundur" başlıklı yazıda ortaya çıkmıştır. Bu yazı daha sonra bu konuda çığır açan "Konulandırma: Beyniniz için Verilen Savaş" kitabına dönüştürülmüştür.¹²⁰

¹¹⁷ Armstrong and Kotler, sf:205

¹¹⁸ David W. Cravens, **Strategic Marketing**, Irwin, Illinois, 1987, sf:19

¹¹⁹ Bearden ve diğerleri, sf:169

¹²⁰ Trout & Partners Ltd, Our Story, <http://www.troutandpartners.com/> (Erişim:20.05.2009)

Pazarlamada konumlandırma, pazarlamacıların, hedef pazarın zihninde kendi ürün, marka veya şirketi için bir imaj veya kimlik yaratma çabası olarak nitelendirilebilir. Bu amaçla işletmeler, ürün ve hizmetlerine fiziksel özelliklerin yanı sıra özellikle tutundurma çalışmaları ile duygusal özellikler de yüklemektedir. Konumlandırma genellikle imaj boyutuyla ele alınmaktadır. Fakat sadece imaja yüklenen konumlandırma başarı sağlamayacaktır. İmajla birlikte ürün özelliklerinde, ürün tasarımında, ürünün fiyatında, ambalajında, hizmette ve markalaşmada rakiplerden farklılaşmaya ihtiyaç vardır. Konumlandırma rakiplerden farklılaşarak, hedef kitleye orijinal olanı sunarak gerçekleştirilmelidir.¹²¹

Başarılı bir konumlandırma için ürün özellikleri ve rakiplerden farklılıkları ve üstünlükleri açık bir şekilde belirlenmelidir. Rakiplerin ürün özelliklerinin marka konumlandırmalarının da belirlenmesi önemlidir. Potansiyel tüketiciler tespit edilmeli, bölümlendirilmeli ve tüketicilerin çeşitli demografik ve psikografik analizi yapılmalıdır. Ürün özellikleri iyileştirilmeli ve geliştirilmeli buna paralel ambalaj, logo oluşturulmalı ve ürünün fiyatı saptanmalıdır. Ayrıca konumlandırma amacıyla ürünleri rakiplerden ayıracak etkili ve farklı isim ve mesaj (slogan) belirlenmelidir. Yalnızca imaja ya da reklam faaliyetlerine yönelik konumlandırma üründe farklılık yaratmayacak sadece tüketici algısında ürün ile ilgili illüzyon yaratacaktır.

2.5 ULUSLARARASI ÜRÜN STRATEJİSİ

Ürün, müşteri veya kullanıcı için ortak değer yaratan soyut veya somut nitelik taşıyan mal, servis veya fikirdir.¹²² Ürün, fiziksel objelerin yanı sıra hizmetleri, yer, organizasyon ve fikirleri de kapsar.¹²³

Uluslararası ürün stratejisi hangi ürünlerin hangi ülkelere tanıtılacağı, ürünler üzerinde nasıl değişiklikler yapılacağı, hangi yeni ürünlerin ekleneceği ve marka isimleri isimlerinin kullanılacağı, nasıl bir ambalaj dizayn edileceği, nasıl bir garanti ve servis politikası izleneceği ile ilgilidir. Tüm bu kritik kararlar ilgili pazarlar

¹²¹ Cravens, sf:20

¹²² Keegan, and Green, sf:399

¹²³ Armstrong and Kotler, sf:219

ürünler ile ilgili çeşitli bilgi akışı gerektirir. Bu amaçla ürünler ile ilgili kararlar alınmadan önce pazarlama araştırması yapmak önemlidir.¹²⁴

Uluslararası pazarlamada, ürün ile ilgili kararlarda önemli noktalardan birisi, uluslararası pazarlara yerel pazarlardaki ürünün adapte veya standardize edilmesidir. Terpstra ve Sarathy'e göre uluslararası pazarlamada ürün kararları hakkındaki temel sorunlar ve çözüm önerileri şöyledir;¹²⁵

1. *Dış pazar açısından mevcut ürün karmasının yeterliliği*; Ürün karmasına yeni ürün ekleme, mevcut ürünlerde değişiklik yapma ve ürün karmasındaki bazı mevcut ürünlerin çıkarılmasıdır.

2. *Dış pazar açısından firma olanaklarının yeterliliği*; Üretim, finans ve işgücü olanaklarının iyileştirilmesidir.

2.5.1 Standardizasyon

Standardizasyon uluslararası pazarlamada, pazar bölümlerinde özellik farkı gözetilmeksizin genel istek ve ihtiyaçları karşılayan aynı ürün ile hedef pazarlara yönelmedir. Standardizasyon; maliyetleri düşürür, ölçek ekonomisi faydası sunar, ürün geliştirme, ar-ge ve pazarlamada maliyetleri düşürür. Yönetim karmaşasını azaltır ve uluslararası pazarlara açılmayı kolaylaştırır.¹²⁶

Standardizasyonun getireceği en belirgin tasarruf ürün dizaynında görülür. Standardizasyon aynı zamanda promosyon ve reklam maliyetlerini de düşürecektir. Ürün ve mesajın standartlaşması tüketiciye güven verecek ve ürünün tanınmasını kolaylaştıracaktır. Standart ürün ve reklam aynı zamanda tüketici zihninde dünya markası imajı oluşturacaktır.¹²⁷

Farklı pazarlarda aynı uygulamaların yer alması firmanın plan ve kontrol çalışmalarını da önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Kaynakları sınırlı olan firmanın genellikle standartlaşma yolunu izleyerek ve yerel pazar için ürettiği ürünü standart olarak uluslararası pazarlarda satmaya çalışmaktır. Ancak, firma ülkeler ve kültürler arasındaki farklılıkları iyi değerlendirerek hedef belirlemelidir.

¹²⁴ Jain, sf:286

¹²⁵ Terpstra and Sarathy, sf:263

¹²⁶ Jain, sf:293

¹²⁷ A.g.e., sf:293

Standardizasyonun Özellikleri:¹²⁸

- Ölçek ekonomisinden faydalanmayı sağlar,
- Ar-Ge maliyetlerini düşürür,
- Pazarlama maliyetlerini düşürür,
- Müşterilerin uluslararası hareketliliğinde standart ürüne ulaşmasını sağlar,
- Yerel imajı da içerebilir. Örneğin: Amerika'nın Levi's pantolonu, Fransız parfümleri, Japon otomobilleri ve kameraları,
 - Endüstriyel ürünlerde standartlaşma ağırlıklıdır, özellikle dayanıklı tüketim mallarında, otomobil parçalarında, kimyasal madde içeren ürünlerde ve ilaç v.b. sağlık ürünlerinde.
 - İhracat avantajı sağlar.

2.5.2 Adaptasyon

Adaptasyon; uluslararası pazarlamada, hedeflenen farklı özelliklerdeki pazar bölümlerine uyan farklı özelliklerde ürünler ile hedef pazarlara yönelmedir. Standardizasyonun genelde “her ürün dünyanın her yerinde aynı biçimde satılır” anlayışının tersine, adaptasyon pazarlama stratejilerinde mal ya da hizmet açısından yerel farklılıkların, değişikliklerin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.¹²⁹

Firmaların adaptasyon ya da uyumlaştırmaya yönelmelerinin bir nedeni daha fazla kar elde etme isteğidir. Diğer önemli bir nokta; ürünlerin bölgesel pazarlara uyarlanmasında elde edilecek gelirin, uyumlaştırmanın maliyetlerinden daha fazla olması yani yarar sağlaması gereklidir.¹³⁰

Ürünlerin ülkelere göre kullanım farklılıklarının bulunması ürünlerde uyumlaştırmayı gerektirir. Ürünlerin farklı pazarlarda farklı iklim koşullarına uyumlaştırılması gerekebilir. Örneğin Alaska ile Sahra Çölü'nde yağın donma ısını düşünürsek ürünlerin farklı iklim koşullarına uyumlaştırılması gerekecektir. Giysilerin kullanım ve yıkama alışkanlıklarının yerel olarak farklılaşması farklı

¹²⁸ Terpstra ve Sarathy, sf:263

¹²⁹ Jain, sf:294

¹³⁰ Terpstra and Sarathy, sf:266

çamaşır makineleri ve deterjanların pazarlara uyumlaştırılmasını beraberinde getirecektir.¹³¹

Pazarlardaki gelir farklılıkları, ambalajlamada, etiketlemedeki hükümet uygulama farklılıkları, ülkelerin kültür farklılıkları ile ilgili tüketicilerin zevk, algı ve tercihlerindeki farklılıklar ürünleri pazar koşullarına adapte etmeyi gerektirecektir.

2.5.3 Uluslararası Pazarlarda Ürün Özellikleri

Global pazarlara açılmanın temel yolu, yerel pazarda yer alan ürünlerin ulusal pazarlara adaptasyonu ya da standardize edilmesidir. Diğer önemli konular ise; işletmenin ürünü global pazar için nasıl dizayn edeceği ya da ürün için nasıl ambalaj, etiket geliştireceği, nasıl bir marka değeri yaratacağı ve nasıl servis garantisi oluşturacağı ve bu gibi konuların uluslararası pazarlama sürecinde nasıl etkileneceğidir.¹³²

2.5.3.1 Marka ve Marka Stratejileri

Marka kelimesinin İngilizce karşılığı olan "brand" kelimesi, Oxford American sözlüğü tarafından "kimlik belirlemesi amacıyla sıcak bir demir ile yapılan işaret ve bu amaçla kullanılan demir" olarak tanımlanıyor. Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos ise markayı "insanların siz odada yokken sizin hakkınızda söyledikleri şeyler" diye tanımlıyor. The dictionary of business and management markayı; "Bir ürün ya da hizmeti rakiplerden ayıştırmaya yarayan isim, işaret ya da sembol" olarak tanımlamaktadır. Reklam dünyasının ünlü isimlerinden Walter Landor, "Marka bir vaattir. Bir hizmet ya da ürünün bir kalite ya da tatmin sağlayabilmesi için yapılmış kimlik ve özgünlük kazandırma çabasıdır." der. David Aaker "Building Strong Brands kitabında markayı bir zihin kutusu olarak tanımlar ve marka denliğini, "Tüketicilerin marka isim ya da logosuyla ilişkilendirdiği ve değeri ürün ya da hizmet tarafından sağlanmış duygu bütünlüğü" olarak nitelendirmektedir. Bu da önemli bir noktadır çünkü marka her zaman olumlu hisler uyandırmayabilir. Zihin kutusu tanımından yola çıkarak farklı bir tanım getirmek gerekirse, "Bir marka

¹³¹ Terpstra and Sarathy, sf:266

¹³² A.g.e., sf:262

tüketicinin zihninin köşesinde yer alan dünyanın en değerli gayrimenkulüdür.” Tüm bu tanımları bir arada toplamak gerekirse “Marka tüketicinin zihnindeki algıların toplamıdır” diyebiliriz.¹³³

Marka, hem müşteri hem de işletmeler açısından önem taşır. Marka, müşterilere satın alma kolaylığı sağlar. Marka aynı zamanda müşterilere psikolojik yarar sağlar. Bazı tüketiciler prestij sahibi imajından dolayı birtakım markalara sahip olduğunda psikolojik olarak haz duyarlar. Bu markalar aynı zamanda statüyü temsil ederler. Örnek olarak Rolex saatleri, Mercedes-Benz otomobilleri ve Waterford kristalleri verilebilir.¹³⁴

Markanın işletme açısından da yarar sağlar. Marka işletmenin ürün özelliklerini ve yararlarını temsil eder bu da ürün satışlarına katkı sağlar. Aynı zamanda ürünün farklılaşmasına yardımcı olur.¹³⁵

Marka maddi ve maddi olmayan özellikler taşır. Maddi özellikler ürün ve ambalajdır; maddi olmayan özellikler ise marka ismi, logo, ambalaj tasarımı, iletişim ve bunların yarattığı algıdır. Markanın önemli bir fonksiyonu işletme ürünlerini piyasadaki rakiplerinde ayırmasıdır. Ürünün kendisi ve ürünü pazarlayan işletme de kapsam içinde olan ürün hakkındaki tüm izlenimler **marka imajını** oluşturmaktadır. Marka konsepti ile ilgili diğer önemli bir nokta **marka değeridir**. Marka değeri işletmenin ürününü ve markaya yaptığı önceki yatırımların değerini arttıran bir unsurdur. Marka değeri ayrıca ürün ve müşteriler arasında değer yaratan bir faktör olarak da düşünülebilir. Müşteri ile ürün arasındaki güçlü ilişki, güçlü marka değerini temsil eder.¹³⁶

Bir markanın uluslararası olabilmesi için bazı niteliklere sahip olması gereklidir. Uluslararası marka özellikleri ise şöyledir;¹³⁷

- Yurtiçi pazarda lider durumda olmalıdır- lider olma durumu yeni pazarlara girmek için gerekli olan nakit akışını gerektirir.
- Evrensel bir tüketici ihtiyacını karşılamalıdır,
- Dengeli ülke pazar kapsamına sahip olmalıdır,
- Dünyanın heryerinde aynı biçimde konumlandırılmalıdır,

¹³³ Markademi, Marka Nedir?, http://www.markademi.com/index_makale.php (Erişim:16.02.2009)

¹³⁴ Bearden ve diğerleri, sf:189

¹³⁵ A.g.e., sf:189

¹³⁶ Keegan and Green, sf:400

¹³⁷ Bradley, sf:195

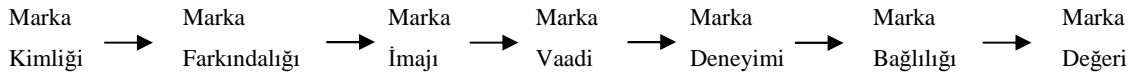
- Olumlu firma menşei faktörlerinden yararlanmalıdır
- Ürün kategorisi üzerine odaklanmalıdır.

2.5.3.1.1 Markalaşma

Markalaşma piyasaya yeni çıkan bir ürünün tanınma, isim yapma ve sunulduğu hedef kitle/pazar tarafından kabul edilme sürecidir. Markalaşma bir ürünün, bir şeyin bilinme, tanınma aşamasıdır. Markalaşmak, bir ürün hizmet ya da organizasyonun marka olma sürecidir. Markalaşma sürecinde tek bir hedef vardır; bilinmek. Ve bilinmek için, isim duyurmak için bütünleşmiş pazarlama iletişimine ihtiyaç vardır. Halkla ilişkiler, reklam, doğrudan satış ve bütün pazarlama iletişim disiplinlerini bir arada tutan bir kültür, görev almalıdır.¹³⁸

Uluslararası alanda birçok işletme markalaşma üzerine yoğunlaşmaktadır. Markalaşma süreci ise aşağıdaki gibidir;¹³⁹

Şekil 1 : Markalaşma Süreci



Kaynak: Bearden ve diğerleri, sf:189

Güçlü bir marka yaratmak için öncelikli adım güçlü bir marka kimliği oluşturmaktır. Tüm pazarlama iletişimi marka kimliğini desteklemek ve güçlendirmek için oluşturulmalıdır. Markalaşmada ikinci adım marka farkındalığı oluşturmaya odaklanır. Marka farkındalığı, markanın ilgili ürün kategorisinde hedef müşterinin algısında akla gelen ilk marka olması ile başarıya ulaşır. Diğer adımda da marka farkındalığı, marka imajına ya da hedef kitlenin marka ile ilgili izlenimine taşınır. Marka farkındalığı ve marka imajı potansiyel müşterilere verilen marka vaadi ile sonuçlanır. Marka vaadi, müşterilerin üründen ve markanın satın almasından elde

¹³⁸ Türk Amerikan İş Geliştirme Konseyi, “Marka Yönetimi”
<http://www.tabid.org/tr/pages.php?go=fullnews&newsid=20> (Erişim:20.03.2009)

¹³⁹ Bearden ve diğerleri sf:189

edeceği yararı ifade eder. İşletme, reklam ve diğer tutundurma faaliyetleri ile marka vaadini müşteriye yansıtmaya çalışmalıdır. Eğer müşteriler markanın vaat ettiği yararları elde ederse, marka deneyimi olumlu sonuçlanmış olur ve müşteriler satın alma davranışını tekrarlarlar ve böylece marka bağlılığı ortaya çıkar. Marka bağlılığı olan müşteri sayısı arttıkça marka değeri ve markanın pazar değeri artacaktır.¹⁴⁰

Uluslararası pazarlardaki başarılı tüketici ürünleri şirketleri güçlerini markalaştırmadan almaktadır: Sürekli büyümeyi ve yenilik yapmayı destekleyecek finansal güç; pek çok uluslararası pazardaki tüketicilere ürünleri ulaştıracak uluslararası dağıtım ve farklı ekonomik gelişmişlik düzeylerindeki çok sayıda pazar seçeneğinin idare edebilecek yönetim.¹⁴¹

Ancak, markalaşmanın bir ürün ya da firmanın pazardaki algılanan değerini yükseltebilmesi ve pazarda öngörülen şekilde konumlanmasını sağlayabilmesi reklam, promosyon, isim değişikliği, logo tasarımı ve diğer aktivitelerin başarılı şekilde uygulanmasına bağlıdır. Markalaşma sürecinde tek bir hedef vardır; bilinmek. Ve bilinmek için, isim duyurmak için bütünleşmiş pazarlama iletişimine ihtiyaç vardır. Halkla ilişkiler, reklam, doğrudan satış ve bütün pazarlama iletişim disiplinlerini bir arada tutan bir kültür, görev almalıdır.

Markalaşma bir firma için kısa vadeli taktik bir girişim olmaktan çok, stratejik bir konu niteliğinde ele alınmalıdır. Ürünlerin geçici olduğu bir pazarda, bir markanın yaşam beklentisine sınır koymak mümkün değildir. Başarılı bir markalaşma stratejisi izleyen bir firma için markalaşmanın, uzun vadeli ve son derece ciddi getirileri söz konusudur.

Markalaşmada diğer önemli bir husus ise marka kişiliği yaratmaktır. Günümüzde önde gelen markaların müşteri algısında yarattıkları özgün kişilikleri bulunmaktadır. Marka kişiliğinin tüketicinin satın alma kararları üzerinde etki yarattığı bilinmektedir. Marka kişiliğinin önemli boyutlarından biri de, tüketicinin söz konusu markalı ürünleri kullanarak ya da söz konusu marka/firmadan alışveriş yaparak mevcut ya da özlemediği yaşam tarzını, başkalarına göstermek istediği farklılığını ifade etmesine olanak tanımasıdır.¹⁴²

¹⁴⁰ Bearden ve diğerleri, sf:189

¹⁴¹ Bradley, sf:197

¹⁴² Türk Amerikan İş Geliştirme Konseyi, "Marka Yönetimi"
<http://www.tabid.org/tr/pages.php?go=fullnews&newsid=20> (Erişim:20.03.2009)

Sonuç olarak markalaşma, ürünü ve hizmeti farklılaştırır, değer katar, rekabet gücü kazandırır ve müşterilerin fiyat duyarlılığını azaltarak satışları daha kârlı bir hale getirmeye yardımcı olur.

2.5.3.1.2 Markalara Ülke İmajı Etkisi

Global pazarlamada önemli faktörlerden birisi ülke imajının ürün ve hizmetlere yansımadır. Ülke imajındaki algılar marka imajına ve marka değerini katkıda bulunmaktadır. Ülke imajı otomobiller, elektronik ürünler, moda, bira gibi ürün kategorilerine yansımaktadır. Ülke imajı etkisi pozitif veya negatif yönde olabilir.¹⁴³

Japonya ve Almanya otomotiv ürünlerinde güçlü ülke imajına sahiplerdir. Fransa ise moda alanında güçlü ülke imajına sahiptir. ülke imajı ile ilişkili olarak önceleri Alman ve Japon otomobillerinin başka ülkelerde üretilmesi öncelikle tüketicilerin olumsuz tepkilerine yol açmıştır. İtalyan markası Prada'nın ürünlerinin de farklı ülkelerde üretilmesi bu markanın müşterileri tarafından olumsuz karşılanmıştır. Bu konuda Barlett ve Ghosal'a göre bugün bir çok tüketici tarafından 'Made in Brazil' ve 'Made in Thailand' gibi etiketlere sahip ikinci kalite olarak algılanan ülkelerin ürünleri yakın bir zaman içerisinde yüksek kalite ve değer in sembolü olacaklar.¹⁴⁴

Finlandiyalı Nokia markası yerel marka olarak faaliyetini sürdürürken 10 yıl gibi kısa bir sürede global markalar arasına girerek pazarda itibarlı markalar arasında yer almaktadır. Marka iletişim uzmanı Simon Anholt'a göre diğer Finlandiyalı şirketlerin hızlı davranarak Nokia'nın yarattığı güçlü imaj ülkesinden faydalanmalıdır.¹⁴⁵

Bazı ürün kategorilerinde yabancı ürünler yerel ürünler karşısında yabancı olması nedeniyle önemli bir avantaja sahiptir. Müşterilerin bu tercihten hareketle global pazarlamacılar ürünlerini itibari değeri üzerinde fiyatlandırır. Amerikalı gerçekleştirilen bira araştırması bu konu ile ilgilidir. Amerikalıların bira tercihleri ile ilgili bir araştırmada bir grup deneğe biraların marka isimleri verilmeden tercih

¹⁴³ Keegan and Green, sf:415

¹⁴⁴ A.g.e., sf: 417

¹⁴⁵ A.g.e., sf:416

yapmaları istenmiştir. Araştırmaya katılanlar yerel ürünleri yabancı ürünlere tercih etmişlerdir. Deneklerden ürünlerin etiketleri üzerinde tercih yapmaları istendiğinde ise denekler ithal marka biraları tercih etmişlerdir.¹⁴⁶

2.5.3.1.3 Tür Genişlemesi

Tür çeşitlemesi, bir işletmenin piyasadaki ürününü aynı marka altında yeni tat, form, renk, içerik veya farklı ambalaj boyu ile kategorilendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir işletme tür çeşitlemesini, ürün yelpazesinde çeşitlilik yaratarak müşteri beklentilerini karşılama veya fazla ürün kapasitesini değerlendirme veya rakiplerden daha fazla raf alanına sahip olma amacıyla uygulayabilir.¹⁴⁷

2.5.3.1.4 Marka Genişlemesi

Marka uzantısı; marka genişlemesi, marka türlemesi ya da marka yayılımı olarak adlandırılmaktadır. Marka genişlemesi (brand extention) bir firmanın var olan markasıyla yeni ürün piyasaya çıkarmasıdır. Marka genişlemesi 7 şekilde yapılabilir:¹⁴⁸

- Aynı ürün farklı bir biçimde üretilebilir. (**Coca-Cola Aile Boyu**).
- Aynı ürünün tadı, içeriği, birleşimi değiştirilebilir (**Pepsi Twist**).
- Ana ürünle kullanılan başka bir ürün üretilebilir (**Duracell El Feneri**).
- Ana marka ilgili alanlarda ürün çıkarılabilir (**Visa Seyahat Çeki**).
- Ana markanın uzmanlığını çağrıştıracak alanlarda üretime geçilebilir (**Canon Fotokopi Makinaları**).
- Ana markanın öz yararı ya da özelliği kullanılarak farklı kategoride ürün üretilebilir (**Harley Davidson Bot**).
- Ana markanın prestijini taşıyacak alanlarda üretim yapılabilir (**Porsche Güneş Gözlüğü**).

¹⁴⁶ Keegan and Green, sf:417

¹⁴⁷ Armstrong and Sarathy, sf:235

¹⁴⁸ Ali Atf Bir, "Marka Genişlemesi Nereye Kadar?"

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/10/11/535272.asp> (Erişim:19.02.2009)

Marka genişlemesinde ana markanın imajı yeni ürünlere yansır. Bu sayede ürün tüketiciler tarafından daha çabuk kabul edilmesini ve pazarlama maliyetlerinde ve yeni ürün geliştirme maliyetlerinde tasarruf sağlar. Yeni bir marka yaratmak için gerekli olan yüksek reklam ve tutundurma maliyetlerinde de tasarruf sağlar. Genişletilen ürün kategorisinde ana markayı destekleyen doğru bir ürün pazara sunulursa ana markanın özü değer kazanır.¹⁴⁹

Marka genişlemesinin başarılı örneklerinden birisi de Nivea markasıdır. Nivea 80'li yıllara kadar sadece cilt kremi markası olarak tanınırken, kısa zamanda kişisel bakım ürünü portföyünü kapsayan dev bir şemsiye marka haline gelmiştir. Aynı sektörde Loreal firmasının da geniş bir marka şemsiyesi bulunmaktadır. Marka genişlemesine diğer bir örnek Honda firmasıdır. Honda'nın marka şemsiyesi altında otomobilleri, motorsikletleri, kar makineleri, çim biçme makineleri, deniz motorları ve kar motorsikletleri bulunmaktadır.

Marka genişlemesi bazı durumlarda büyük riskleri de beraberinde getirir. Tüketici yeni ürünü reddedebilir. Genişleyen marka başarılı olmaz ise ana markanın imajı zarar görebilir. Ana markanın satışları genişleyen marka nedeniyle azalabilir. Bu nedenle ana marka ile yeni sunulan marka arasında uyum olması ve tamamlayıcı olmaları önemli bir unsurdur.¹⁵⁰

2.5.3.1.5 Marka Çeşitlemesi

Marka çeşitlemesi; bir sermaye grubuna ait ürünün farklı markalar altında piyasaya sunulmasıdır. Bu durum firmaların pazar payı arttıracaktır. Bu strateji ile müşterilerin rakip firmaları seçme şansı da azalmaktadır.

Farklı markalar yaratmak farklı segmentlerdeki müşterileri yakalayabilmek anlamına gelmektedir. Böylece aynı şirket farklı ürünlerle satışını arttırmış ve pazar payını da yükseltmiş olmaktadır. Markalarda yaratılan en büyük farklılık fiyat politikasında yaşanmaktadır. Kimi zaman tasarım fonksiyon farklılıkları ile de yeni ürüne farklı kimlik kazandırılmaktadır.¹⁵¹

¹⁴⁹ Terpstra and Sarathy, sf:272

¹⁵⁰ A.g.e., sf:273

¹⁵¹ A.g.e., sf:281

2.5.3.1.5 Özel Markalar

Tüketici pazarlarında özellikle Avrupa’da yaygın olarak kullanılan özel marka (private brand), üreticinin pazarlama süreci üzerindeki kontrolü perakendeciye devrettiği bir marka türüdür. Ürün etiketi üzerinde kimliği çok açık bir şekilde belli olmayan üreticiler tarafından üretilen ürünler perakendeci, veya distribütörlerin ismiyle satışa sunulur. Uluslararası pazarlar dikkate alındığında, özel marka sayesinde bu marka için üretilen ürünlerin dış pazarlara nispeten ucuz ve hızlı girişi sağlanmış olur. Ancak üreticinin pazarlama bileşenlerinin çoğu için kontrol yetkisine sahip olmaması, üreticinin pazardan çok küçük geri bildirimler almasına neden olur ve satış sonrası hizmete imkan tanımaz. Bu nedenle üreticinin son tüketici ile uzun süreli bir ilişki kurması mümkün olmaz. Buna rağmen, özel marka gelecekte satış potansiyeli olabilecek ürünler için faydalı bir deneme süreci olarak görülebilir.¹⁵²

Özel markalar, hem üretici hem de tüketici açısından çeşitli faydalar içermektedir. Perakendeci açısından bakıldığında, kârlılığını arttırmak, doğru ve kaliteli ürünler ile müşteri sadakatini sağlamak, yenilikçi PL ürünler ile pazarda kendini rakiplerinden farklılaştırmak için, özel markalar gerekli bir unsurdur. Tedarik zincirini daha verimli çalıştırma anlamında da önem arz eden “private label”, ayrıca satın alma gücünü artırmakta ve firmaya değer kazandırmaktadır. “Private label”ın gerekliliğinin üretici açısından da farklı nedenleri bulunmaktadır. Üretici, özel markaları üreterek boş kapasiteyi değerlendirmekte, perakende noktası ile olan cirosunu ve işbirliğini ve de lojistik verimliliğini artırmaktadır. PL üretimi sayesinde üretim maliyetini düşüren üretici, nominal kârlılığını da artırmış olmaktadır.¹⁵³ Özel markalar tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinden tasarruf sağlayarak tüketiciye fiyat avantajı sunmaktadır. PLMA (Private Label Manufacturers Association) Başkanı Brian Sharoff, bir zamanlar Amerika’da ve İngiltere’de büyük üreticiler dışında üretim yapılmadığına dikkat çekiyor. Artık yeni bir gelişme yaşandığını belirten Sharoff, bu durumun bütün paketli tüketici ürünlerin pazarlamasında değişim yarattığını savunuyor. Medyanın pazarlama üstündeki öneminin artık market

¹⁵²Ahmet Bardakçı, Hakan Sarıtaş, İrfan Gözlükaya, **Özel Marka Tercihinin Satın Alma Riskleri Açısından Değerlendirilmesi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:21, Temmuz-Aralık 2003, sf:33

¹⁵³Özel Markalar, Marketing Türkiye, <http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=3> (19.02.2009)

raflarına taşındığını söyleyen Sharoff, “Dünya çapında pek çok çalışma gösteriyor ki, çoğunluk satın alma kararını artık mağazalarda veriyor. Bu durum pek çok ülkede mağaza içi promosyon çalışmalarının artmasına neden oluyor” diyor.¹⁵⁴

Özel markaların başarısının altında yatan nedenleri iktisat teorisinden hareketle sadece fiyat değişkenini kullanarak açıklamaya çalışmak yeterli olmamış; bu nedenle bazı araştırmacılar satın alma esnasında ortaya çıkabilecek riskler çerçevesinde özel markaları inceleme yolunu seçmişlerdir. Erciyes Üniversitesi tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre, finansal riskin nispeten daha düşük olarak algılandığı ürünlerde müşterilerin tercihleri büyük ölçüde özel markalar lehine olmaktadır. Finansal risk arttıkça müşteriler özel markalar yerine markalı ürünleri tercihe yönelmektedirler. Sosyal/psikolojik risk taşıyan ürünler satın alınırken, özel markalardan daha çok diğer markaların tercih edildiği görülmüştür.¹⁵⁵

Farklı markalar arasında kalite farkı olmadığına inanılan ürün kategorilerinde (örneğin pirinç) fiyatı daha ucuz olan özel markanın pazara hakimiyeti söz konusu iken, daha sofistike ürünlerde (örneğin, sivrisinek kovucu tablet) özel marka çok daha az başarılıdır. Ürünün kullanıcıya fiziksel zarar verme olasılığını ifade eden fiziksel riskin söz konusu olduğu ürün gruplarında özel markalar başarılı bulunmamıştır. Buradaki fiziksel risk margarin için sağlık endişesi iken, çamaşır suyunda hem kullanıcıya hem de ürünün üzerinde kullanıldığı diğer ürünlere fiziksel zarar verme olasılığını ifade etmektedir. Bulgulardan hareketle perakendecilerin, yeni özel marka tanıtırken satın alma risklerini göz önünde bulundurarak daha az risk taşıyan ürünler için özel markaları daha fazla tercih etmeleri gerektiği söylenebilir. Sosyal/psikolojik risk taşıyan ürün gruplarında perakendecilerin özel marka sunmaktan kaçınmaları, buna karşın müşterilerin farklı markalar arasında kalite farkı bulunmadığını düşündükleri (yani farklı markalar arasındaki performans farkı bulunmadığına inandıkları) ürün gruplarında özel markaları daha fazla kullanmaları gerektiği söylenebilir.

Özel marka kavramı Türkiye pazarında 1990’lı yılların ikinci yarısından sonra dikkati çeken bir konudur. Gelişim çizgisinin henüz başlarında olan özel markalar daha çok fiyat avantajını vurgulayan, basit ambalaja sahip, ucuz ürünler

¹⁵⁴Şeyma Öncel Bayıksel, Her Market Bir Üretici Mi?
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=736 (Erişim:19.02.2009)

¹⁵⁵ Bardakçı ve diğerleri, sf:33

olma özelliğini sürdürmektedir. Ancak son 10 yılda konunun ekonomik boyutunun artmasından sonra konu ile ilgili yapılan fuarlar, araştırmalar, kurulan dernekler yoluyla perakendeci ve üreticilerde özel marka bilincinin yavaş yavaş oluşmaya başladığı ve eskiye oranla ürünlerin kalite düzeyinde bir miktar artış olduğu gözlenmektedir. Ayrıca özel markaların sergilediği yüksek büyüme oranı ve organize perakendecilik penetrasyonundaki artışlar ile birlikte yakın gelecekte özel markaların öneminin daha da artacağı kabul edilmelidir.¹⁵⁶

Özel Marka Üreticileri Derneği'nin (PLMA) yaptığı açıklamaya göre 2007 yılında 15 Avrupa ülkesi ve ABD'de özel markaların pazar payı artış göstermiştir. Kamuoyu araştırma firması Ipsos MORI tarafında PLMA için yapılan araştırma sonuçlarına göre tüketicilerin alışveriş tutumlarında değişimler gözlenmiştir. Araştırmaya göre değişen tüketici tutumlarındaki değişimler şöyledir;

- Özel markalar genişlemeye uygundur çünkü daha fazla özel marka almak istediğini söyleyenleri yüzdesi daha az alacağını söyleyenlerden daha fazladır.
- Özel markaların popülerliği gıda dışı ürünlere de yayılmaktadır.
- Sık sık özel marka satın alan grubun varlığı ortaya çıkmıştır. Bunların gelecekte perakendeciliği derinden etkileyeceği düşünülmektedir.
- Alışveriş yapanlar özel markalı ürünlerin diğer markalar kadar iyi performans gösterdiğini düşünmektedir.

2008 yılı PLMA'nın International Private Label Yearbook ve Nielsen'in son pazar istatistik verilerine göre özel markaların Avrupa'daki pazar payı etkileyici artış göstermiştir. Özel marka pazar payı İngiltere, Almanya, Belçika ve İsviçre 'de %40 üzerinde; Fransa, İspanya ve Portekiz'de de %30 üzerinde Pazar payı elde ederek en yüksek orana ulaşmıştır.¹⁵⁷

Ipsos MORI araştırmaları ve Nielsen'in satış verileri özel markaların günümüzde Avrupa'da ne kadar popüler olduğu görülmekte ve bu bilgiler çerçevesinde gelecekte özel marka satışlarının daha fazla artış göstereceği öngörülmektedir.

¹⁵⁶ Engin Özgül, **Özel Marka Üretiminde Üretici Perakendeci ve Bağımlılığının İşbirliği Süreç ve Performansa Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M14.pdf> (Erişim:20.02.2009)

¹⁵⁷ PLMA, "Private Label Today" http://www.plmainternational.com/en/private_label_en2.htm (19.02.2009)

2.5.3.2 Ambalajlama

Ambalaj, bir ürünün üreticiden tüketiciye kadar uzanan dağıtım zincirinde güvenli ulaşımının sağlanabilmesi için kullanılan koruyucu araçların tümüdür. Ambalaj, ürünün tüm yaşam süresi boyunca ekonomik ve çevreye duyarlı olarak, korunmasını, barınmasını, sunumunu ve tanıtımını sağlamalıdır. Ürün ambalajlanırken, ürüne has özellikler ve ihtiyaçlar unutulmamalıdır. Gıda, kimyasal ve akıcı maddeler, zararlı maddeler vb. farklı uygulamaları gerektirmektedir. Örneğin, gıdalar basınca karşı korunmaya ihtiyaç duyarken, eczacılık ürünlerinin sıcaklığa karşı korunması gerekmektedir.¹⁵⁸

Ambalajlı bir ürün, tüketicisinin değerlendirme yapmasını sağlayacak olan ilk ilişkidir. Ürün ve ambalajı tarafından verilen mesaj bundan dolayı tüketicinin kendi yararını ürüne ve onun getireceği faydaları adapte etmesini sağlar. Ambalaj marka imajı ile bağlantılı olarak ürünü tüketiciye sunmalı ve satışa yardımcı olmalıdır.¹⁵⁹

Ambalajın faydaları:

- Malı koruması
- Taşımada kolaylık sağlaması
- Malı farklılaştırması
- Tutundurmaya yardımcı olması¹⁶⁰

Ambalaj fiziksel ve psikolojik olmak üzere önem arz etmektedir. Fiziksel olarak ambalaj nakliyat sırasında mazur kaldığı darbelere karşı dayanıklı olmalıdır. Psikolojik olarak ise ambalaj promosyon aracıdır. Genel olarak, uluslararası ambalaj kararları müşteriler, ihracatçılar, distribütörler ve ev sahibi ülke olmak üzere dört farklı grupta ele alınmaktadır.¹⁶¹

Ambalaj gereksinimleri ülkeden ülkeye sosyoekonomik kültürel faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Ambalajlama kararı vermeden önce müşteri karakteristiği incelenmelidir. Ambalajın estetiği öncelikli konulardan birisidir. Ambalajın

¹⁵⁸“Ambalajlama ve Etiketleme”, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı
<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/13.pdf> (19.02.2009)

¹⁵⁹ Bearden ve diğerleri, sf:193

¹⁶⁰ Mucuk, sf:138

¹⁶¹ Jain, sf:315

üzerindeki logolar, semboller ve ifadeler ev sahibi ülkenin kültürel özelliklerine uygun olmalıdır.¹⁶²

Ambalajlamada önemli bir nokta ürün ambalajlarında ülkelerin tercih ettiği renklerin, şekillerin ve materyallerin belirlenmesidir. Ülkelerin belirli kategorideki ürünler için ambalaj tercihi metal, plastik ya da cam olabilir. Örneğin P&G Meksikalıların deterjanı poşet paketlerde almayı, kutularda almaya tercih ettiklerini farketmiştir. Bazı firmalar ise düşük gelirli ülkelerde daha az maliyetli paketler ile ürünü daha ucuza sunmaktadırlar. Ambalajın boyutu da uluslararası pazarlamada önemli bir konudur. Satın alma davranışları bu konu üzerinde etkilidir. Ambalaj boyutunda önemli birincil konu tüketicilerin gelir düzeyleridir. Düşük gelirli ülkelerdeki tüketiciler daha az alışveriş yaparlar ve küçük ambalajlı ürünler tercih ederler.¹⁶³ Tüketicilerin alışveriş yapma sıklığı, alışveriş merkezlerinin yerleşim birimlerine uzaklığı ambalaj büyüklüğünü belirlemede diğer önemli hususlardır. Eğer belirli bir bölgede tüketicilerin satın alma sıklığı aylık periyotlarda gerçekleşiyorsa o pazara büyük ambalajlı ürünler sunmak uygun olacaktır.

İşletme ülkelerdeki gelişmişlik düzeyi, kişi başına düşen gelir, kullanım alışkanlıkları ve değişiklikleri ve perakendecilik hareketlerini dikkatlice izlemelidir. Örneğin Avrupa ve Amerika ülkelerinde tüketiciler geri dönüşümlü ambalajları tercih etmektedirler. Bu pazarlara girecek olan firma bu konuya kayıtsız kalmamalı ve durumu lehlerine çevirmelidirler.¹⁶⁴

2.5.3.3 Etiketleme

Etiketleme, mal yada malın üretici ve satıcı hakkında malın ambalajı üzerinde verilen tam yazılı bilgi, şekil ve resimleri kapsar. Etiketlemenin fonksiyonları ise şöyledir: ¹⁶⁵

1. Ürün veya markayı tanıtır.
2. Haksız rekabete karşı satıcıyı korur.
3. Ürünün derecelendirilmesine yardımcı olur. (kalite ve boyut)

¹⁶² Jain, sf:315

¹⁶³ Terpstra and Sarathy, sf:285

¹⁶⁴ A.g.e., sf:286

¹⁶⁵ Tek, sf:379

4. Tüketicinin aldatılmasını önler.
5. Grafikler sayesinde ürünün tutundurulmasını kolaylaştırır.
6. Ürün ve ambalaj ile ilgili çeşitli bilgiler verir. (üretici satıcı ismi, üretim yeri adresi, içerik ve katkı maddeleri, ambalajı üreten firma, kullanım talimatı, güvenlik talimatı v.b.)

Etiketlemede önemli hususlar, dil ve ülkelerin düzenlemeleridir. Eğer ürünün etiketinde kullanım talimatı gibi tüketici için gerekli bilgiler yer alıyorsa ilgili pazarın dilinin kullanılması müşteriye ulaşmak ve müşterinin ürünü maksimum fayda ile kullanabilmesi için önemli bir husustur. Bir ülkede birden fazla dil kullanılıyorsa ve o ürün standart bir şekilde birden fazla ülkede pazarlanıyorsa ürün etiketinin üzerinde farklı dillerde açıklamalar bulunmalıdır.

2.5.3.4 Garanti ve Servis

Ürünün kullanımı sırasında ortaya çıkan arızaların üretici firma sorumluluğunda giderilmesi garanti ve servis faaliyetlerini kapsar. Garanti ve servis ürünler üzerinde promosyonel ve koruyucu bir etki oluşturur aynı zamanda işletmelere rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olur. Garanti ve servis aynı zamanda işletmeye ek iş sağlar. Garanti ve servis politikalarının oluşturulmasında önemli soru dünya çapında standart bir garanti ve servis ağı mı yoksa her ülke ya da bölge için yerleşmiş bir garanti ve servis ağı mı kurulacağıdır. Bu sorunun cevabı ilgili pazarın özelliklerine bağlıdır. Aynı zamanda standart ya da yerleşmiş bir servis ağı işletmenin servis ve garanti yeteneğine bağlıdır.¹⁶⁶

Servis ve Garantide Standartlaşma; Firma uluslararası pazarda yer alıyorsa tüm pazarda tüketicilere aynı garantiyi sunmalıdır. Uluslararası pazarlarda yer alan firmaların uluslararası garantileri sunması firmanın uluslararası alandaki itibarı açısından önemlidir.

Eğer ürün satın alındığı pazardan farklı bir pazarda servis uygulaması gerekirse servisin ve garantinin standartları her pazarda aynı olmalıdır. Örneğin Avrupa Birliği gibi büyük pazarlardaki otomotiv firmaları garanti ve servis

¹⁶⁶ Jain, sf:316

kapsamlarını bu büyük pazarda standartlaştırmışlar ve servis ağlarını genişletmişlerdir. İnsan güvenliğini etkileyen ürünlerin garanti ve servislerinin standardize edilmesi ve tüm dünyadaki kullanıcıların ürünlerden aynı faydayı sağlaması açısından önemlidir. Bu gruba giren ürünler ilaçlar, uçaklar ve asansörlerdir. Eğer işletme dünyada sadece tek bir ürüne sahipse ortak garanti uygulaması uygun olacaktır. Fakat işletme standart garantiyi ürünleri destekleyeceği dünya çapında servis ağına sahipse uygulamalıdır.¹⁶⁷

Servis ve garantide yerelleşme; Farklı pazar yapısı ve özellikleri, ürün kullanım ve içeriğindeki farklılıklar gibi unsurlar göz önüne alındığında çeşitli pazarlara uyarlanmış servis ve garanti uygulamaları uygun olacaktır. Farklı pazarlarda farklı ürün gruplarının yer alması bu ürünler için farklı servis ve garanti uygulamaları gerekebilir bu nedenle garantinin standartlaşması yerine yerelleştirme kavramı doğmaktadır. Ürünlerin ülkelerde farklı koşullarda kullanılması yine servis ve garanti için yerelleştirme kavramını beraberinde getirmektedir.¹⁶⁸ Örneğin otomobillerdeki arızalar ülkelerdeki iklim koşullarına ve ülkenin coğrafi ve fiziksel yapıya göre değişmektedir. Bu nedenle ülke iklimine coğrafi yapısına ve ürünlerin kullanım koşullarına göre garanti ve servisi yerelleştirmek gereklidir. Garanti ve servis belirli pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamak içinde farklılaştırılabilir.

¹⁶⁷ Terpstra and Sarathy, sf:288

¹⁶⁸ A.g.e., sf:288

3. BÖLÜM

ULUSLARARASI PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN FORMÜLE EDİLMESİ

3.1 YENİ PAZARLARA GİRİŞ İÇİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Yeni pazarlara girişte işletmeler, gelişen pazarlar ve yeni hedef müşteriler için pazarlama programlarını belirlemelidir. Yeni pazarlarda öncü ya da izleyici olmanın avantajları olduğu gibi bazı riskleri de bulunmaktadır. İşletmeler pazar pozisyonlarına göre stratejilerini belirlemelidir.

3.1.1 Pazar Öncüleri için Stratejiler

Pazardaki öncü firmalar her ne kadar pazara ilk giren olarak risk üstlenip diğer rakiplerine oranla daha fazla başarısızlık deneyimine sahip olsalar da başarılı işletmeler doğru stratejilerle pazara ilk giren olarak kayda değer kazanç elde ederler. Bir pazarda iletişime başlayan ilk firma, hedef kitlenin çoğunluğuna, kitlenin en çok önem verdiği ürün özelliklerini sunma şansına sahiptir. Firma markası ve ürünü ile ilgili önem verdiği ürün özelliğinin promosyonunu yaparak pazarda avantaj elde edebilir. Pazara ilk giren firmanın markası pazarda ilk olma özelliğine sahip olarak rakiplerine oranla statü sahibi olma şansını da elde eder.¹⁶⁹

Pazardaki öncü firma ürün kalitesi, fiyat, dağıtım, garanti, promosyonel uygulamalar ile marka ve ürünle ilgili standartları belirler. Diğer rakiplerin ise ya bu standartları karşılaması ya da standartların üzerine çıkması gerekecektir. Eğer pazar öncüsü bu standartları yeterince iyi oluşturursa diğer firmaların pazara giriş maliyetlerini yükseltecek ve belki de bazı firmaların pazara girişini de önleyecektir.¹⁷⁰

Pazarda öncü firma olmak işletmeye, rakipleri pazara girene kadar zaman kazandıracaktır. Bu süre içinde firma pazardaki izleyen firmalara oranla tecrübe ve satışlarında artış elde eder. Böylece maliyetlerini de düşürür. Bu avantaj ürünün teknik olarak gelişmiş yüksek geliştirme maliyeti olmasına ya da ürün yaşam

¹⁶⁹ Walker ve diğerleri, sf:198

¹⁷⁰ A.g.e., sf:198

eğrisinin kısa olduğu ürün pazara giriş döneminde satışların hızla arttığı hızlı büyüme durumlarında geçerlidir.¹⁷¹

İşletme pazardaki öncülüğünü korumak için fiyat ile ilgili birkaç strateji uygulayabilir. Birinci yöntem ürünün fiyatını düşürmektir. Bu strateji, pazara girmeyi düşünen firmaların cesaretini kıracaktır. Ya da öncüler daha geniş kitleye ulaşmak için daha fazla reklam kullanabilir, daha büyük satış gücü istihdam edebilir, sürekli ürün geliştirme veya ürün çeşitlemesi gibi uygulamalarla da pazardaki nüfuzunu arttırabilir.

Bazı ürün ve servislerde bireysel müşterinin önemi artmaktadır. Büyük tüketici grupları teknolojik ürünlere adapte olmakta ve ağ kullanıcıları hızla artmaktadır. Ekonomistler bu tür ürünlerdeki etkiyi “*pozitif ağ etkisi*” olarak tanımlamaktadırlar. Kablosuz telefonlar, faks makinaları, bilgisayar programları, elektronik posta ve diğer internet uygulamaları gibi bilgi ve iletişim teknolojileri ağ etkisinden yararlanmaktadır. Örnek olarak sitede ticaret yapan potansiyel alıcı ve satıcıların ziyaret ettiği e-Bay sitesinin değeri ziyaretçiler arttıkça yükselmektedir. Bu gibi ürün ve servis hizmetlerinde pazarda öncü olmak firmaya güçlü bir müşteri tabanı sağlar ve pozitif ağ etkisi ile müşteri tabanı artar ve işletmenin değeri yükselir. Pazardaki izleyicilerin, pazar öncüsü işletme ile algılanan değerini karşılaştırması zorlaşır.¹⁷²

Eğer pazar öncüsü pazara girerken herhangi bir pazarlama hatası yaparsa kendisinden sonra pazara girenler için fırsat yaratmış olacaktır. Örneğin pazara ilk giren işletme başarılı bir dağıtım ağı oluşturamayabilir, kısa süreli reklam faaliyeti yürüterek ürün tanıtımında başarılı olamayabilir ya da başarısız bir promosyon çalışması yürüterek ürününün ayrıcalıklarını etkin bir şekilde ifade edemeyebilir. Pazara giren izleyici bu gibi eksiklikleri dikkate alarak bir pazarlama programı oluşturursa pazar öncüsü ile başa baş bir rekabet içine girebilir. Hızlı gelişen teknoloji ile nitelenen endüstrilerde, pazar izleyicileri ürünlerini pazardaki en iyi ürüne (ikinci nesil teknoloji) uyarlayıp pazara sunarak pazardaki öncüye karşı avantaj elde edebilir.¹⁷³

¹⁷¹ A.g.e., sf:198

¹⁷² A.g.e., sf:199

¹⁷³ A.g.e., sf:201

Pazardaki öncü işletme, yeni ürün pazarı belli bir süre rakiplerden izole edildiği, ürünler güçlü patent ve tescilli teknolojik korumaya sahip olduğu, yeterli yatırım finansı veya pozitif ağ etkisinin söz konusu olduğu ya da işletmenin pazardaki öncü konumu sürdürebileceği ve kendisinden sonra pazara girecek rakiplere karşı kendisini koruyabilecek yeterli kaynakları olduğu durumlarda pazarda uzun dönemli liderliğe sahip olabilir ve karlılığını arttırabilir.¹⁷⁴

Başarılı öncüler özel pazar bölümlerine de hitap edebilmek için doğru zamanda hızlı bir şekilde ürün çeşitlemesini gerçekleştirebilmeli ya da mevcut ürünleri üzerinde trendlere uygun veya yeni trend yaratacak yenilik ve değişimler uygulayabilmelidir. Ayrıca pazar öncüleri yüksek kaliteli ve iyi tasarlanmış ürünler ile pazara girmelidir. Böylece daha sonra pazara girecek izleyicileri farklılaştırma avantajından uzaklaştıracaktır. Bir önemli nokta da ürün kalitesinin ve tasarımının başarısının sürdürülebilmesidir. Ayrıca öncüler yoğun reklam programı yürüterek ve promosyonel çalışmalara ağırlık vererek ürünleri ile ilgili farkındalığı arttırarak ürüne olan talebi yükseltir böylece birim maliyetleri de düşürür. Daha sonraki süreçte bu promosyon çalışmaları, öncü firmanın markası için selektif talep oluşturmaya ve rakipler karşısında marka bağlılığını güçlendirmeye odaklanabilir.¹⁷⁵

Pazar öncülerinin strateji uygularken önem vermesi gereken bir takım noktalar bulunmaktadır. Firmanın pazardaki karlılığı ve paydaşlarına değer yaratması için yeni pazara doğru zamanda girmesi önemli bir unsurdur. Diğer taraftan bazı öncüler yeni pazarda ürün kategorilerini terk ederek amaçlarının dışına çıkmışlar ya da endüstrileri gelişmeden pazara girdikleri için başarısızlığa uğramışlardır.¹⁷⁶

3.1.2 Pazar Öncüleri İçin Stratejik Pazarlama Programları

Pazar öncüleri pazarın gelişme döneminde pazarda başarılı olabilmek ve özellikle kitle pazara nüfuz etmek ve hızlı bir büyüme sağlamak için yüksek kapasiteye cevap verebilmelidir. Aynı zamanda mevcut ürünler üzerinde fiziksel

¹⁷⁴ A.g.e., sf:201

¹⁷⁵ James Playsted Wood, **A Pioneer in Marketing**, American Marketing Association Marketing Power, <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketing/Pages/1961/25/6/6738839.aspx?sq=marketing+pioneer> (Erişim:20.05.2009)

¹⁷⁶ Walker ve diğerleri, sf:200

veya teknolojik olarak hızlı değişimler yapabilmeli ve ürün yelpazesini pazar trendleri doğrultusunda çeşitlendirmeli ve ürünlerini farklılaştırmalıdır. Başarılı bir pazar öncüsünün yüksek kaliteli ürünler sunması da önemlidir. Yüksek kaliteli ürünlerin sürekliliği pazar öncülerinin başarısını sürdürmesini sağlayacaktır. Diğer önemli husus promosyon ve reklam çalışmalarıdır. Promosyon ve reklam, ürünlere olan farkındalığın devamını sağlayacak ve satışları arttırarak maliyetleri düşürecek ve pazar öncüsünün markasında rakipler karşısında müşteri bağlılığı yaratacaktır.¹⁷⁷

3.1.2.1 Kitle Pazara Nüfus Etme

Pazara giriş engellerinin olması veya rakiplerin pazara girişinin gecikmesi pazar öncüsüne satışlarını artırması için zaman kazandırmakta, pazar öncüsünün maliyetlerini düşürmekte ve müşteri bağlılığını arttırmaktadır. Pazar öncüsü bu gibi avantajlar ile pazara daha sonra giriş yapan rakipler karşısında da önde olacaktır. Bu strateji ayrıca pozitif ağ etkisinin söz konusu olduğu işletme ve sektörlerle de etkili olacaktır. Kitle pazara nüfus etme stratejisi agresif pazarlama programı ile potansiyel müşterilerin ürüne olan farkındalığını artırmalı ve müşterilerin ürünü satın almalarını kolaylaştırmalıdır. Medya reklam programları ve satış promosyonları ürüne olan farkındalığı arttırmaya yardımcı olacaktır.¹⁷⁸

3.1.2.2 Niş pazarlama

Global bölümlendirme stratejileri, ülkeler pazarı arasında rekabet avantajı yaratırken, global niş oyuncularını lider rakiplerin bulunmadığı birden fazla ulusal pazardaki fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. Global niş pazarlama stratejileri çok fazla yaygın olmasa da, yerel niş stratejileri faaliyetlerinin yerel pazarlara yoğunlaştırmış işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Böyle bir strateji küçük

¹⁷⁷ Walker ve diğerleri, sf:202

¹⁷⁸ Peter N. Golder, Gerard J. Tellis, **Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?**, American Marketing Association Marketing Power, [http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch\(JMR\)/Pages/1993/30/2/9511130493.aspx?sq=marketing+pioneers](http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch(JMR)/Pages/1993/30/2/9511130493.aspx?sq=marketing+pioneers) (Erişim:21.05.2009)

ölçekli bir firma için dünya çapındaki firmalarla rekabet etmektense sınırlı alanda daha fazla etkinlik sağlayacaktır.¹⁷⁹

Niş pazarlama stratejisi, yeni pazarda hızlı büyüme beklendiği veya yeni pazarda başvurulacak birden fazla farklı segmentin bulunduğu durumlarda uygun olacaktır. Ayrıca niş pazarlama stratejisinde ise hedef alınan seçilmiş kitleye yönelik promosyon çalışmaları gerçekleştirilmeli ve selektif medya araçları tercih edilmelidir.

Bazı öncü firmalar yeni bir ürün ya da hizmette kitle pazara nüfuz etme stratejisini tercih etmektedirler. Fakat bu girişim niş pazarlama ile sona ermektedir. Çünkü yeni bir pazar, öncünün tahmin ettiği kadar hızlı büyür ve parçalanır. Bunun sonucunda da kısıtlı kaynaklara sahip işletme, tüm pazarlarda zayıf bir ürün yelpazesi geliştirmektense bir ya da birkaç pazar bölümüne yoğunlaşmayı tercih eder.¹⁸⁰

3.1.2.3 Pazarın kaymağını alma

Pazarın kaymağını alma stratejisi, yeni pazarlarda, yeni ürünü denemek isteyen, fiyata daha az duyarlı, gelir düzeyi yüksek tüketicilere yönelik bir stratejidir. Promosyonel programlar da fiyata daha az duyarlı ürünü erken benimseyen müşterilere yönelik olmalıdır.

3.1.3 Pazar İzleyicileri İçin Stratejiler

Eğer pazar öncüsü önceliklerini yanlış değerlendirir ve kitle pazar ölçütüne ağırlık verir veya pazara ilk girişte iki ya da daha fazla pazar bölümünü hedeflerse daha fazla alanda pazar izleyicilerinin saldırısına açık hale gelecektir. İzleyiciler pazar öncüsünün faaliyette bulunduğu her ayrı segment için alternatif oluşturarak pazar öncüsünü kuşatabilir.

Pazar öncüsünün pazardaki yeni ürününde teknik sınırlandırmalar ya da ürünün dizaynında noksanlıklar söz konusu ise pazar izleyicileri kendi ürünlerinde

¹⁷⁹ Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, **Global Marketing Strategy**, McGrawHill Irwin, USA, 1995, sf:333

¹⁸⁰ Walker ve diğerleri, sf:205

bu eksiklikleri gidererek öncü karşısında avantaj elde edebilirler. Eğer pazar öncüsünün ürünü teknik olarak tatmin edici ise; izleyici, ürününü geliştirip özelliklerini daha üstün hale getirerek pazar öncüsü karşısında avantaj elde edebilir. Örneğin Compaq daha hızlı büyüyerek ve daha portatif ürünler üreterek IBM'in orijinal ürünü karşısında önemli bir pazar payı elde etmiştir.¹⁸¹

3.2 BÜYÜYEN PAZARLAR İÇİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Büyüyen bir pazarda pazar liderinin öncelikli amacı pazar payını korumaktır. Durumu pazarlama açısından incelersek işletme öncelikli olarak iki konuya önem vermelidir. Birincisi mevcut müşterilerini elde tutmak veya yerine yenilerini koymak, ikincisi ise müşteri portföyüne yeni müşteriler ekleyerek büyümek ve böylece pazar liderliğini korumaktır. İşletme bu hedefleri gerçekleştirmek için birkaç pazarlama stratejisi uygulayabilir. Alternatifli olarak işletme, hızlı şekilde pazara yeni ürün geliştirme ve sunabilir, yeni müşteri bölümlerine yönelik ürünler sunabilir veya pazarlama ve promosyon çalışmalarına ağırlık verebilir. Bu dönemde işletme ayrıca pazar payını korumak, büyümeye devam etmek ve rekabeti arttırmak için savunma stratejilerini kullanabilir.¹⁸²

Bu dönemde pazar izleyicilerinin stratejik amacı satışlarını pazarın büyüme hızından daha fazla arttırmaktır. Ayrıca pazar izleyicileri pazar liderinin veya diğer rakiplerinin müşterilerini elde etmeye çalışacaklardır. Pazar izleyicileri bu amaç doğrultusunda rakiplerinden üstün teknolojileri kullanarak ürünlerinde hızlı yenilikler yaratabilir, ürünlerini farklılaştırabilir, ürün çeşitlemesine gidebilir, ürün fiyatlarını düşürebilir veya pazar liderinin yer almadığı niş pazar bölümlerine yönelebilir.¹⁸³

İşletmenin karlılığı ve pazarın bir sonraki dönemi için pazarın büyüme evresindeki gelişmeler önemlidir. Pazarın büyüme dönemi teknolojik yenilikler, değişen, pazar trendleri ve müşteri istekleri gibi nedenlerle kısa sürelidir. İşletmeler bu gibi pazar özelliklerini göz önünde bulundurarak bu dönemde pazarlama stratejilerine yoğunlaşmalıdır.

¹⁸¹ A.g.e., sf:200

¹⁸² A.g.e., sf:215-216

¹⁸³ A.g.e., sf:216

3.2.1 Büyüyen Pazarlarda Pazar Liderleri İçin Stratejiler

Büyüyen pazarlardaki liderler pazar paylarını korumak için, kale, yeni marka yaratma, karşılaştırma, pazar genişletme veya geri çekilme stratejisini izleyebilir. Doğru strateji pazarın büyüklüğüne ve müşteri tercihlerine, işletmenin ve rakip işletmelerin rekabet avantajı ve kaynaklarına göre değişiklik gösterecektir.

3.2.1.1 Kale ya da Pozisyon Koruma Stratejisi

En temel savunma stratejisi işletmenin pazarda mevcut durumunu koruması ve devam ettirmesi ve mevcut ve gelecek rakiplerin olası saldırılarından kendini korumasıdır. Bu strateji ayrıca pazar liderinin pazar payını koruma stratejisinin de bir parçasıdır. Müşteri memnuniyetini sürdürmek, marka bağlılığını arttırmak, müşteri sadakatini sürdürmek için yapılan her türlü çalışma, mevcut müşteri sayısını koruyacak ve yeni müşterilerin satın alma kararlarını olumlu şekilde etkileyecektir.¹⁸⁴

Pazar lideri pazar pozisyonunu korumak için yapması gereken öncelikli eylem ürünlerinin sürekli gelişimi ve iyileştirilmesidir. Aksi takdirde pazar izleyicileri daha üstün nitelikte ve performansta ürün geliştirerek pazar liderine tehdit oluşturabilir. Ürünlerin sürekli iyileştirilmesi, satışları canlı tutmaya yardımcı olacaktır ve artan satışlar da işletmenin birim başına maliyetlerini düşürecektir. İşletme, pazara girmeye çalışan rakiplere karşı pazar liderinin reklam ve promosyon çalışmaları markalarının üstünlüğüne vurgu yapmalıdır. Aynı zamanda ürüne geç adapte olan müşteriler için reklam ve promosyon çalışmalarını sürekli uygulamalıdır. Sürekli reklam ve promosyon çalışmaları mevcut müşterilerin satın alma davranışlarını tekrarlamalarını da sağlayacaktır.¹⁸⁵

Pazar lideri satışları arttıkça satış sonrası hizmetlere de önem vermelidir. Talepteki hızlı büyüme ile işletme yüksek kaliteli ürüne verdiği önemi kaybetmemeli ve aynı zamanda ürünündeki başarısını satış sonrası hizmetlerde de devam ettirmelidir. Aksi halde mevcut müşteriler tarafında ortaya çıkan negatif ağızdan ağza reklam

¹⁸⁴ A.g.e., sf:224

¹⁸⁵ A.g.e., sf:224

firmanın pazardaki başarısını ve yeni müşterilere ulaşmasını engelleyecektir.¹⁸⁶ Büyüme evresinde işletme; ürününü, personelini, dağıtım sistemini, satış çabalarını, satış sonrası hizmetleri gibi pazarlama faaliyetlerini ve artan taleple birlikte üretim kapasitesi ve teknikleri gibi diğer işletme faaliyetlerini de geliştireceği yatırım ve finansmana ihtiyaç duyacaktır.¹⁸⁷

3.2.1.2 Yeni Marka Yaratma

Pazar izleyicileri, pazar liderinin pazarda ihmal ettiği alanlarda başarı yakalamaya çalışacaktır. Bu durum pazarın farklı ihtiyaç ve tercihlere göre ana segmentlere ayrıldığı ve pazar liderinin markasının müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmediği bölümlerde ortaya çıkacaktır. Rakip, yeterli kaynak ve rekabet unsurları ile liderin zayıf olduğu pazar segmentlerine hitap eden farklılaştırılmış ürünler sunarak, önemli pazar payı elde etmeye çalışacaktır. Bu aşamada pazar lideri, zayıf noktadan gerçekleştirilen saldırı karşısında savunmaya geçmek ve kendisine meydan okuyan rakip karşısında başarı yakalamak için yeni bir marka yaratabilir.¹⁸⁸

Bu strateji liderin yüksek kaliteli ürünleri yüksek fiyatlara sunduğu prestije sahip pazar bölümlerini kapsamaktadır. Bu stratejiye örnek olarak Toyota'nın lüks segmentte pazara sunduğu Lexus markasını verebiliriz. Ayrıca pazar lideri, pazardaki öncelikli ürününü doğrudan fiyat rekabetinden korumak amacıyla da düşük kaliteli ve düşük fiyatlı yeni ürün yaratabilir. Pillsbury'nin yüksek kaliteli markası Hungry Jack dondurulmuş hamur bisküvi pazarında yüksek pazar payına sahiptir. Önemli bir müşteri grubu ise düşük kaliteli ürünlere düşük fiyat ödemeyi tercih etmektedir. Pillsbury firması, düşük fiyatlı ürün pazarını rakiplere teslim etmek ve Hungry Jack'in fiyatını azaltmak yerine, fiyata duyarlı tüketicilere yönelik düşük fiyatlı yeni Ballard markasını yaratmıştır.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Warren J. Keegan, **Global Marketing Management**, Prentice Hall, USA, 1989 sf:342

¹⁸⁷ Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, Lakshman Krishnamurthi, **Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers**, American Marketing Association Marketing Power, [http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch\(JMR\)/Pages/1998/35/1/228141.aspx?sq=marketing+pioneers](http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch(JMR)/Pages/1998/35/1/228141.aspx?sq=marketing+pioneers) (Erişim:21.05.2009)

¹⁸⁸ Walker ve diğerleri, sf:225

¹⁸⁹ A.g.e., sf:225

Bu strateji, işletmenin yeni ürün ve marka yaratabilecek ve yeni markasını destekleyebilecek yeterli kaynaklara sahip olduğu zaman uygun olacaktır. Yeni marka yeterli desteklenmezse pazarda yitip gidebilir ve rakipler de yeni markayı kolayca piyasadan silebilir.

3.2.1.3 Karşılaştırma (Meydan Okuma) Stratejisi

1980'li yılların ortalarında IBM rakibi Compaq karşısında 20 puanlık pazar payı kaybetmiştir. Compaq ürünleri IBM ürünleri ile hemen hemen aynı maliyette olmasına karşın Compaq ürünleri daha iyi donanıma, daha üstün performansa ve daha düşük fiyata sahipti. Daha sonra PC pazarına Dell ve Gateway gibi markalarında dahil olmasıyla firmanın pazar payı aşındı ve fiyatlar daha da kırılmıştır.¹⁹⁰

Bu gibi durumlarda lider rekabet tehdidiyle yüzleşebilmelidir. Eğer lider işletmenin rekabet kabiliyeti iyiye işletme, herhangi bir rekabet mücadelesi meydana gelmeden önce ileriye yönelik pazarlama programını değiştirebilmelidir. Böyle bir durumda karşılaştırma stratejisi etkili olacaktır. Rakibin başarısı ortaya çıktığında pazar lideri, ürünlerini rakip ürünlerin özelliklerine oranla geliştirmeli veya rakiplerin sunduğu ürün özellikleri karşılamalıdır. Bu aşamada işletme promosyonel çalışmalarını hızlandırarak veya ürün fiyatlarını düşürerek rakip işletmenin sunduğu üstün özellikleri ile rekabet etmeye çalışmalıdır. Rakiplere karşı sadece fiyatları düşürmek veya gelişmiş ürün özelliklerini karşılamak lider için rekabet avantajı sağlamayacaktır. Sadece fiyatı düşürmeye odaklanmış bir karşılaştırma stratejisi işletmenin kar marjını da düşürecektir. Buna karşın işletmenin fiyatı düşürmesiyle satışlarını arttırabilir ve artan satışlarla birlikte işletme maliyetlerini de düşürebilir. Düşük fiyat politikası uygulayan işletme rakiplerin pazara girmesini de engelleyebilir. Burada pazar lideri stratejiye karar vermeden önce tüm olasılıkları gözden geçirerek hedeflerini belirlemelidir.¹⁹¹

¹⁹⁰ A.g.e., sf:226

¹⁹¹ A.g.e., sf:226

3.2.1.4 Pazar Genişletme Stratejisi

Pazar genişletme stratejisi yeni marka yaratma stratejisinin daha agresif ve ileriye yönelik şeklidir. Bu stratejide lider, faaliyette bulunduğu pazar bölümlerini genişleterek rakiplerine karşı savunmaya geçer. Bu stratejinin ana amacı müşteri gruplarını genişletmek ve gelecekte çeşitli bölümlerden gelecek rekabet tehditlerine karşı önlem almaktır. Bu strateji bölümlendirilmiş pazarlarda faaliyet gösteren pazar liderinin birden fazla ürün yaratabilecek ve pazarlama faaliyeti yönetebilecek kaynağa ve yeteneğe sahip olduğu durumlarda uygun olacaktır. İşletme, birden fazla pazar bölümüne yönelik yeni markalar yaratma, ürün çeşitleme gibi pazarlama faaliyetleri ile pazar genişletme stratejisini uygulayabilir.¹⁹²

Birden fazla pazar bölümüne hitap etmenin ekonomik yolu çeşitli pazardaki tüketici grupları iletişime geçmektir. Pazar lideri farklı tüketici gruplarının dikkatini çekmek için satış çabalarını ve promosyonlarını yeni pazar segmentine uyarlamalıdır. İşletme genişleyecek yeni tüketici grubunu dikkate alarak dağıtım ve üretim faaliyetlerini de strateji gereğince uyarlamalıdır.

3.2.1.5 Çekilme veya Geri Çekme Stratejisi

Bazı çok bölümlü pazarlarda pazar lideri her bölümde rakiplere karşı başarılı bir savunma gerçekleştiremeyebilir. Bu durum genellikle liderden daha güçlü kaynaklara sahip yeni rakiplerin ortaya çıkmasıyla meydana gelir. Bu noktada işletme faaliyette bulunduğu pazar bölümlerinden vazgeçip faaliyet alanlarını azaltarak, pazarda gelecekte büyüme tahmin ettiği veya pazarda avantaja sahip olduğu bölümlerdeki faaliyetlerine odaklanmayı tercih edebilir. Bazı büyük işletmeler belirli bölümlerdeki karlılığı yeterli görmediği için o alanlardaki faaliyetlerinden çekilme kararı alabilir.¹⁹³

¹⁹² A.g.e., sf:226

¹⁹³ A.g.e., sf:227

3.2.2 Büyüyen Pazarlarda Pazar İzleyicileri İçin Stratejiler

Pazar izleyicisi rakiplerine başa baş meydan okuyarak, teknolojik üstünlük yaratarak veya ürünlerinde, pazarlama programlarında farklılık yaratarak rekabet edebilir. Pazar izleyicileri yeni bir pazara girişte niş pazarlama stratejisini uygulayabilir. Böylece işletme büyük işletmelerle rekabetten sakınarak, küçük bir pazar bölümünde başarı elde edebilir. Pazar izleyicisi yeni oluşan bir pazarda pazar liderinin ihmal ettiği bölümlerde yeni müşterileri hedef alarak pazar payı elde edebilir. Pazar izleyicileri için pazarlama stratejileri ön saldırı, birdirbir, yan saldırı ve kuşatma ve gerilla saldırısı olarak sayılabilir. Doğru strateji pazar izleyicisinin ve rakiplerinin mevcut pazar pozisyonlarına, kaynaklarına, güçlü ve zayıf noktalarına, rekabet yeteneklerine ve pazarın karakteristiklerine göre farklılık gösterecektir.

3.2.2.1 Ön Saldırı Stratejisi

Bu strateji, pazardaki müşterilerin güçlü marka bağlılığı veya tercihleri olmadığı, hedef rakiplerin ürünlerinin pozitif ağ etkisinden yararlanmadığı durumlarda etkili olacaktır. Pazar izleyicisinin kaynaklarının ve rekabet yeteneğinin mevcut rakiplerden daha güçlü olması gerekmektedir. Pazar izleyicisinin sadece güçlü kaynaklara sahip olması ve rakiplerin izinden gitmeye çalışması pazarda başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. Pazar izleyicisi bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamak için hedef rakip üzerinde avantaj yakalamak için birden fazla yol aramalıdır.¹⁹⁴

Bu stratejiyi uygulamanın en iyi yolu ürünleri ya da hizmetleri kitle pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak ve uyumlaştırmaktır. Aynı zamanda işletme, uygun fiyat politikası belirleyerek rakiplerin müşterilerini etkilemek ve yeni müşteriler kazanmak için güçlü ve etkili promosyon programları uygulamalıdır.¹⁹⁵ Pazarda yaratılacak çeşitlilik rakiplerin pazardaki mukabele yeteneğini kısıtlayabilir. Bu durum ön saldırı stratejisi için başarı şansı yaratabilir.

¹⁹⁴ A.g.e., sf:232

¹⁹⁵ A.g.e., sf:233

3.2.2.2 Birdirbir Stratejisi

Pazar izleyicisinin pazar lideri ve diğer rakipleri karşısında avantaj elde etmesinin bir yolu da pazara rakiplerinden farklılaştırılmış ürün sunmasıdır. Pazar izleyicisi pazardaki mevcut ürünlerden daha gelişmiş teknolojiye ve daha üstün tasarıma sahip ürünleri piyasaya sunar. Farklılaştırılmış bu yeni ürün pazardaki lider ve diğer rakipler için tehdit oluşturacaktır. Bu faaliyet birdirbir stratejisinin özünü oluşturur. İşletme piyasaya, yeni nesil teknolojiye ve benzerlerinden daha üstün performansa sahip veya müşteri memnuniyetini piyasadaki benzerlerinden daha fazla karşılayacak ürün sunarak pazarda rakipleri karşısında avantaj elde etmeye çalışır.¹⁹⁶

Fakat bu strateji her izleyici için uygun değildir. Bu stratejide başarılı olabilmek için işletme rakiplerinden daha üstün teknoloji üretebilmelidir. Ayrıca işletme, ürününü etkin şekilde tanıtmak ve önceki teknolojiye bağlı potansiyel müşterilerini yeni ürünün üstün nitelikleri ve yararları konusunda ikna etmek için güçlü bir pazarlama programına sahip olmalıdır.¹⁹⁷

3.2.2.3 Yan Saldırı ve Kuşatma Stratejisi

Yan saldırı ve kuşatma stratejisi rakiplerin müşteri istek ve beklentilerini yeterli derecede karşılayamadığı ve rakiplerin güçlü yeteneklere sahip olmadığı durumlarda başarılı olacaktır.¹⁹⁸

Yan saldırı stratejisi pazarın iki ya da daha fazla büyük bölümlere ayrıldığı durumlarda uygun olacaktır. Pazar lideri ya da diğer ana rakipler ana bölümde güçlü pozisyona sahip ve en az bir diğer pazar bölümünde müşteri beklenti ve ihtiyaçları tam olarak karşılayamıyorsa yan saldırı stratejisi uygulanabilir.¹⁹⁹ İşletme rakiplerin gözden kaçırdığı büyük paya sahip pazar bölümüne odaklanabilir. Bu strateji ayrıca müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerine yönelik ürün özelliklerinin geliştirilmesi, servis olanaklarının artırılması, güçlü pazarlama programının geliştirilmesi ve fiyat politikalarının da hedef kitleye uyarlanmasını gerektirmektedir. Sadece yeni ürün

¹⁹⁶ A.g.e., sf:233

¹⁹⁷ A.g.e., sf:233

¹⁹⁸ Marketing Strategy, Using Flanking Strategy to Compete, <http://www.ecademy.com/node.php?id=76774> (Erişim:23.05.2009)

¹⁹⁹ Walker ve diğerleri sf:234

yaratmak değil mevcut ürünler üzerinde değişimler ile de pazar izleyicileri bu stratejiyi uygulayabilirler.²⁰⁰

Japon otomobil şirketleri Amerika'da yerel üreticinin ihmal ettiği alanlarda düşük fiyatlı ürünler sunarak Amerika pazarına nüfuz etmiştir. Yerel üreticiler önem vermedikleri bu pazar bölümünde Japonların tavrını öncelikle önemsememişler fakat zamanla Japonların Amerika pazarında aldıkları yol ile Amerikalı üreticiler yanıldıklarını anlamışlardır.²⁰¹

Kuşatma stratejisi pazardaki daha küçük ihmal edilmiş veya gelişmemiş bölümleri hedef almayı içermektedir. Bu strateji pazarın, farklı tercih bölümlerine veya farklı ihtiyaç ve tatlara hitap eden coğrafi bölümlere ayrıldığı durumlarda etkili olacaktır. Strateji ayrıca farklı pazar bölümlerine, farklı ve çeşitli ürün sunmayı gerektirir.²⁰²

3.2.2.4 Gerilla Saldırısı

Güçlü rakiplerin pazardaki tüm ana bölümlerde pazar üstünlüğüne sahip ve pazar izleyicisinin kaynakları kısıtlı ise ön saldırı, birdirbir ya da kuşatma stratejisini uygulamak mümkün olmayacaktır. Böyle bir durumda pazar izleyicisi zorlu bir başa baş rekabet içine girmektense hedef rakibin güçlü olmadığı belirli coğrafi alanlarda, düzensiz gerilla saldırısı uygulayabilir.²⁰³

Gerilla pazarlamanın amacı işletmenin ürünlerine, hizmetlerine, tekliflerine olan ilgiyi en yükseğe çıkarırken bu uğraş için harcanılan kaynakları, masrafları en aza indirmektir. Gerilla pazarlama tıpkı bir gerilla savaşçısı gibi dikkati başka bir tarafa çekmeye çalışır. Bunu yaparken de uyguladığı politika “değişik, şaşırtıcı, orijinal, eğlendirici”dir. Her şey küçük bir bütçeyle meydana gelir ve her türlü sektörde kullanılabilir. Pazar izleyicisi gerilla saldırılarından birini seçerek pazarda

²⁰⁰ Flanking marketing warfare strategies,
<http://www.businesspme.com/uk/articles/strategy/76/Flanking-marketing-warfare-strategies.html>
(Erişim:23.05.2009)

²⁰¹ Alain Genestre, Paul Herbig, Alan T. Shao, **Japanese International Marketing Strategy**,
Marketing Intelligence & Planning, Vol:13, No:11, 1995, sf:36

²⁰² A.g.e., sf:235

²⁰³ A.g.e., sf:235

etkinliğini arttırmaya çalışabilir. Gerilla stratejisi olarak işletmeler, satış promosyonları, reklam afişleri kullanabilir.²⁰⁴

Gerilla pazarlama önceleri sadece küçük firmaların büyük firmalarla daha iyi mücadele edebilmesi için kullanılmıştır. Bundan dolayı gerilla pazarlama fikrinin öncülerinden Jay Conrad Levinson bu yaklaşımı bir “yıpratma” saldırısı olarak tanımlar. Gerilla pazarlamada şirketler pazarlama stratejilerini oluşturmak için mutlaka fiyat politikalarına dikkat etmek zorundadırlar. Sundukları ürünler, teklifler şaşırtıcı, agresif olmalıdır.²⁰⁵

Büyük şirketlerin “Gerilla Pazarlama” stratejisini benimsemeleriyle birlikte gerilla yöntemleri farklı boyutlara taşınmıştır. Amerika'da araba boyunda spor ayakkabıları yollarda yer almaktadır. Türkiye'de de gerilla pazarlama benzer şekillerde uygulanmaktadır. Örneğin Ikea firması araca monte edilmiş Ikea ürünlerinin bulunduğu camdan odayla aynı stratejiyi uygulamaktadır.

3.3 OLGUNLUK VE DÜŞÜŞ DÖNEMİNDEKİ PAZARLAR İÇİN STRATEJİLER

Bu dönemdeki pazarlama programının amacı mevcut müşterilerin markaya ve ürüne olan bağlılıklarını devam ettirmektir. Firmanın pazarın olgunluk dönemindeki başarısı düşük maliyetlere, ürünün kalitesine ve müşteri hizmetlerinin başarısına bağlıdır. Fakat tüketici markalarındaki farklılıklar ve farklı müşteri özellikleri dikkate alındığında farklı pazar bölümleri farklı zamanlarda olgunluk veya düşüş dönemine gireceklerdir.²⁰⁶

Tüketicilerin demografik yapısındaki değişimler, müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişiklikler, ürün ikameleri, artan hammadde maliyetleri, hükümet mevzuatındaki değişiklikler ya da pazara düşük maliyetli yabancı üreticilerin girmesi veya şirket evlilikleri ve devralmaları gibi faktörler işletmeyi düşüş dönemine erken götürebilir.²⁰⁷

²⁰⁴ Guerilla Marketing Articles, http://www.gmarketing.com/articles/read/3/Guerrillas_in_the_Real_World.html (24.01.2009)

²⁰⁵ Jay Conrad Levinson, **Guerilla Planning**, Guerilla Marketing, http://www.gmarketing.com/articles/read/27/Guerrilla_Planning.html (Erişim: 02.01.2009)

²⁰⁶ Aaker, sf: 281

²⁰⁷ Philip Kotler, **Marketing Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2003, sf:336

Pazarın düşüş ve gerileme dönemine girme nedenlerinden biri gelişme döneminde işletmelerin hızlı bir şekilde büyümesi ve talep azalamaya başladığında da üretimin aynı hızda devam etmesidir. Azalan talepleri önceden doğru tahmin edemeyen ve göremeyen işletmeler bu durum sonucunda artan stoklarını eritmek için fiyatlarını düşürüp promosyon çalışmalarına ağırlık vereceklerdir. Her farklı segmentteki ürünlerin yaşam eğrileri farklılık gösterecektir. Örneğin dayanıksız tüketici mallarının gelişme dönemi, değişen tüketici tercihleri ve ikame malların pazarda yer alması ile hızlı ve kısa süreli olacaktır.²⁰⁸

Olgunluk döneminde kritik unsurlardan birisi işletmenin mevcut pazar payını korumasıdır. İşletme bu dönemde güçlü pozisyonunu korumak için kale stratejisini uygulayabilir. Aynı zamanda müşteri bağlılığı yaratarak satışlarının sürekliliğini sağlamalıdır. Pazar büyüyüp olgunluk dönemine ulaştıkça pazar bölümlenmesi artacaktır. Bu durumda ürün çeşitliliği artacak işletme de rekabette avantaj elde etmek için yeni markalar yaratmalıdır.

İşletmeler pazarın olgunluk döneminde yeniden büyüme yaratmak için ürünlerini yeni pazarlara sunabilir, büyümeyi sürdürmek içinde ürün çeşitliliğini arttırabilir, ürün konumlandırmasını farklılaştırabilir ve pazar çeşitliliğini arttırarak ürününü farklı pazarlara sunabilir, düşüş dönemindeki pazar için yeni ürünler yaratılabilir veya mevcut ürünlerini farklılaştırılabilir, iyileştirilebilir. Aynı zamanda işletme, bu dönemde pazardaki yüksek rekabete karşı niş stratejisi uygulayarak rakiplerini sınırlayabilir ve pazarlama faaliyetlerini küçük tüketici grubuna uyarlayabilir.

3.3.1 Ürün/Hizmet Farklılaştırması

Ürün /hizmet farklılaştırması, işletmelerin rekabet avantajı yaratmak için sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplerin sunduğu ürün ve hizmetlerinden farklılaştırılmasıdır. Ürün ve hizmetlerde yapılan farklılık tüketicilerin ürünü veya hizmeti algılamalarını kolaylaştırır, ürüne rekabet avantajı kazandırır.²⁰⁹

Farklılaşma stratejisi, güçlü pazarlama becerileri üzerine inşa edilir. Farklılaşma stratejisi, müşteri istek ve ihtiyaçları değişimi karşısında yüksek ilgi ve

²⁰⁸ Walker ve diğerleri, sf:243

²⁰⁹ Kotler, sf:315

bu değişen ilgi ve isteklere hızlı bir şekilde ürün ve dağıtım sistemleri ile birlikte yaratıcı cevaplar vermeyi gerektirir. Bu strateji ar-ge ürün geliştirme, pazarlama ve geri bildirim mekanizmaları arasında etkin bir koordinasyon gerektirir.²¹⁰

Farklılaştırma ürünün fiziksel özelliklerinde, ürün ile ilgili verilen hizmet özelliklerinde, marka imajı ile ve ürün satın alınması ve kullanılmasında sağlanan kolaylıklar ile gerçekleştirilebilir. İşletme aynı zamanda, ürünün fiyatında, teknolojik özelliklerinde, dizaynında, üretim girdilerinde ambalajında ve ürün performansında farklılık yaratılabilir. Farklılaştırmanın boyutları, ürünün performansında, dayanıklılığında, özelliklerinde, servisinde ve marka isminde ele alınabilir.²¹¹

Servis Farklılaştırması: Fiziksel ürün kolay bir şekilde farklılaştırılmadığında, rekabet başarısı elde etmenin anahtarı hizmet kalitesini geliştirmektir. Hizmet farklılaştırıcıları sırasıyla, teslimat, donanım, müşterilerin eğitimi, müşteri danışmanlığı, ürün bakımı ve tamiridir. Hizmet farklılaştırmasında müşterilerin hizmetten beklentileri araştırılmalı, uygulamadan önce çalışanların farklılaştırılan hizmete adaptasyonu sağlanmalıdır. Farklılaştırılmış hizmetin promosyon çalışmaları ile hedef kitleye tanıtılması önemli unsurdur.²¹²

Teslimat ürünlerin tüketiciye ne kadar hızlı ve iyi biçimde ulaştırıldığı ile ilgilidir. Örneğin Domino's Pizza telefonla sipariş ürünlerini tüketiciye yarım saatte ulaştırmayı taahhüt etmektedir. Bakım ve tamirat servisleri de müşterilerin ürünü tercih etmesinde farklılaştırıcı unsurlardır. Müşteriler rakiplerine oranla üstün kalitede bakım ve tamirat hizmeti sunan otomobil satıcısını tercih edebilir. Bazı firmalar ise müşteri eğitimi ve danışmanlığı servisleri sunarak hizmetlerini farklılaştırmaktadırlar. Örneğin ilaç firması McKesson 12.000 eczacısına muhasebe, envanter ve bilgisayarlı sipariş sistemi sunmaktadır. McKesson firması böylece müşterisine rekabet avantajı sağlamakta, müşteri bağlılığı yaratmakta ve satışlarını arttırmaktadır.²¹³

Personel Farklılaştırması: İşletmeler daha iyi eğitimli personel yetiştirerek rekabet avantajı sağlayabilir.²¹⁴ Personel farklılaştırması seçkin personelin seçimini

²¹⁰ Douglas and Craig, sf:117

²¹¹ Walker ve diğerleri, sf:245

²¹² Kotler, sf:322

²¹³ Armstrong and Kotler, sf:208

²¹⁴ Kotler, sf:325

ve eğitimini gerektirir. Örneğin Mcdonald's personeli kibardır, IBM personeli bilgili ve profesyoneldir, Disney Park personeli ise sıcakkanlı ve neşelidir.²¹⁵

İmaj Farklılaştırması: Rekabet unsurları birbirine benzese de alıcılar şirket veya marka imajını farklı algılayabilirler. Bu nedenle işletmeler kendilerini rakiplerden ayırmak için imaj farklılaştırması yaratmaya çalışmaktadır. Şirket veya marka imajı ürünün yararlarını ve konumlanmasını yansıtmalıdır. Farklı ve güçlü bir marka imajı oluşturmak, yaratıcılık ve zorlu bir çalışma gerektirir. Sembollerde güçlü şirket veya marka bilinirliğini desteklemelidir. Semboller aynı zamanda şirketin veya markanın kimliğini yansıtmalıdır.²¹⁶

Değişen çevre koşulları ve müşteri beklentileri doğrultusu da ürünlerin farklılaştırılması gerekebilir. Satışların stabilize olduğu veya düşmeye başladığı durumlarda böyle bir strateji ürüne olan ilgiyi canlandıracak ve satışların yeniden artmasını sağlayacaktır. Farklılaştırma ürünün yeniden büyüme dönemine geçişini sağlayabilir. İşletmeler özellikle teknolojik ürünlerdeki hızlı değişimini yakalamak ve rakipler karşısında pazar payı kaybetmemek için ürün farklılaştırması uygulamalıdır. Ürün ve hizmet farklılaştırmasını uygulamak için işletme kaynaklarının yeterli olması, farklılaştırmanın hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarına uygun olması ve farklılığın kitle tarafından benimsenmesi önemlidir.

3.3.2 Tecrit Etme veya Likidasyon

İşletme çevresi ve pozisyonu olumsuz bir durum içinde ise tecrit etme veya likidasyon kaçınılmazdır. Tecrit etme veya likidasyonun yani işletmenin varlıklarının nakde çevrilmesinin ve eski moda olan çeşidi eskimiş ürünlerin düşük fiyat ile elden çıkarılmasının önerildiği durumlar şöyledir;²¹⁷

- Düşüş ani ve hızlı gerçekleştiğinde,
- İşletmenin ürün farklılaştırmasından ve marka bağlılığından yoksun olduğu ve rakipler tarafından koyulmuş yüksek çıkış maliyetlerinin bulunduğu durumlarda,

²¹⁵ Armstrong and Kotler, sf:208

²¹⁶ A.g.e.sf:209

²¹⁷ Aaker, sf:287

- İşletme pozisyonunun zayıf olduğu, bir veya daha fazla güçlü rakibin pazarda geri alınamaz avantaja sahip olduğu durumlarda,
- İşletmenin stratejik yönünün değiştiği, mevcut faaliyetin istenmediği durumlarda,
- Çıkış engelleri aşmak için.

Pazarın düşüş döneminde talep düşer ve işletmenin stokları artmaya başlar. Bu dönemde işletme agresif fiyatlama ve promosyonel çalışmalar yürüterek stoklarını eritmeye çalışır. Talebin düşmesi işletme için pazardan çıkış engeli oluşturur.²¹⁸ Aynı zamanda işletme varlıkları düşük değere sahip olabilir, tedarikçiler, sendika v.b gruplar ile anlaşmaların fesh edilmesi maliyetli olabilir, pazardan çıkış kararının işletmenin imajını diğer faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir, hükümet kısıtlamaları gibi pazardan çıkış engelleri bulunabilir.²¹⁹

3.3.3 Hasat ve Kaymağını Toplama Stratejisi

Bu yöntemler bir ürünü piyasadan çekmeden önce kısa süre içinde piyasada o üründen mümkün olan en çok kârı elde etmeye dayanır. Kaymağını toplama stratejisinin (milking strategy) farklı çeşitleri bulunmaktadır. Bu stratejinin yavaş uygulamasında uzun dönemli olarak nakit akışı azalarak devam eder. Hızlı uygulamada ise markanın masraflarının minimizasyonu ve hızlı çıkış riski alınarak kısa vadeli nakit akışlarının ise maksimizasyonu hedeflenir.²²⁰

Hasat toplama stratejisi (harvesting strategy), işletmenin, pazarın düşüş döneminin başlangıcında güçlü pazar pozisyonunu koruduğu ve bir kısım tüketicinin pazarlama çalışmalarının azalmasına rağmen ürünleri tercih ettiği durumlarda uygundur. Böyle bir strateji pazarın düşüşünün kaçınılmaz olduğu ve rakiplerin yoğun olmadığı pazarda etkin olacaktır. Bu durumda satışların düşmesine rağmen fiyat seviyesi ve kar marjları korunacaktır.²²¹

²¹⁸ Walker ve Diğerleri, sf:262

²¹⁹ Aaker, sf:288

²²⁰ A.g.e. sf:285

²²¹ Walker ve Diğerleri, sf:265

Hasat toplama stratejisinde uzun dönemli yatırımlar uygulanmamaktadır. Aynı zamanda işletme, pazarlama çalışmalarını ve harcamalarını; ürün modellerini, reklam ve promosyon çalışmalarını azaltır. İşletme satış ve dağıtım etkinliğini geliştirmelidir. Son olarak işletme devamlılığını sürdürmek için çaba göstermeli, hatta pazar payını korumak için ürün fiyatlarını düşürmelidir.²²²

²²² Walker ve diğerleri, sf:266

4. BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE UYGULAMA (TOYOTA)

4.1 TOYOTA ŞİRKET PROFİLİ

4.1.1 TOYOTA Tarihçesi

Toyota'nın hikayesi, Sakichi Toyoda'nın, 19. yüzyıl sonlarında Japonya tekstil endüstrisi için bir devrim niteliği taşıyan, Japonya'nın ilk otomatik dokuma tezgahını icat etmesiyle başlar. Sakichi Toyoda, 1918 Ocak ayında Toyoda Spinning & Weaving Company'yi (Toyoda İplik ve Dokuma Şirketi) kurmasının ardından, büyük rüyası olan otomatik dokuma tezgahını oğlu Kiichiro'nun da yardımı ile 1924 yılında tamamladı. İki yıl sonra da, Toyoda otomatik dokuma tezgahları fabrikası kuruldu.

Babası gibi bir mucit olan Kiichiro, 1920'lerde yapmış olduğu Amerika ve Avrupa gezilerinde gözlemlediği yeni gelişen otomotiv endüstrisinden derinden etkilendi. Kiichiro, babasının otomatik dokuma tezgahının patentinin satışından elde ettiği 100.000 Sterlin'i en iyi şekilde değerlendirerek, 1937 yılında kurulan Toyota Motor Corporation'ın (TMC) temellerini attı. O günlerden bu yana, dokuma tezgahlarından otomobillere uzanan Toyota deneyimi üretimde öncülüklerle dolu bir başarı hikayesine dönüştü.²²³

İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da yaşanan endüstriyel çöküşün küllerinden doğan Toyota, iç pazarın yüzde 40'ından fazlasına ulaşarak, ülkenin en büyük otomobil üreticisi haline gelmiştir. 1980 yılında üretim bandından 30 milyonuncu aracını çıkaran Toyota'nın toplam üretimi yüzyıl sonunda 100 milyon adede ulaşmıştır.

Toyota, Japonya dışında yabancı pazarlara ilk olarak 1950'lerde girmeye başlamıştır. İlk Toyota Crown modelleri ABD'ye 1957'de ulaşmış ve 1965 itibariyle, Toyota Corolla gibi otomobillerle gelişen müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve satış rakamları sayesinde, Toyota Amerikan otomobil üreticileriyle rekabet

²²³Toyotasa, Toyota Global,
http://www.toyotasa.com.tr/experience/the_company/index.aspx (Erişim: 1.5.2009)

etmeye başlamıştır. 2004 yılında ABD'de 1,4 milyon araç ve 1,3 milyon motor üretilirken, 2 milyon Toyota aracı satılmıştır.²²⁴

4.1.2 Bugün TOYOTA

Toyota Motor Corporation (TMC), minivanlardan büyük kamyonlara değişen alanlarda üretim yapan ve büyük bir model yelpazesine sahip olan, dünyanın en büyük otomotiv şirketlerinden birisidir. 2007 takvim yılında, Toyota, Lexus, Daihatsu ve Hino markalarının yıllık toplam satışları 9.36 milyon adede ulaşmıştır. Japonya'da 12 Fabrikası, 3 bağlı kuruluşu, ve 27 ülkede 53 üretim tesisi, 299,300 çalışanı ile Lexus ve Toyota marka araçlar üreten şirketin ürünleri, dünyada 170'ten fazla ülkede müşterilere ulaştırılmaktadır. Toyota'nın otomotiv faaliyetlerindeki gelirleri, toplam satışlarının %90'ını kapsamaktadır. Toyota'nın telekomünikasyondan prefabrik evlere, ve lüks yatılara kadar değişik alanlarda çalışan şirketleri de bulunmaktadır.²²⁵

Toyota Motor Corporation (TMC) temel rolleri, Satış ve Pazarlamada Toyota Way kılavuzunda şu şekilde belirtilmiştir;²²⁶

1. Global kılavuzları ve politikaları belirlemek,
2. Ürün gelişimini ve arzını pazar ihtiyaçlarına göre yürütmek,
3. Satış operasyonu kılavuzlarını ortaya koymak ve onun sahadaki uygulamasını desteklemek,
4. Toyota Way'i desteklemek üzere bilgi teknolojileri ve dahili eğitim sistemlerini geliştirmek,
5. Her ülkenin teknik bilgi ve uygulama birikimini derleyip paylaşmak.

Bu roller aynı zamanda Toyota için strateji niteliğindedir ve tüm bu unsurlar bir döngü içerisinde ele alınıp uygulanmaktadır.

²²⁴ Toyotasa, Dünyada TOYOTA, http://www.toyotasa.com.tr/experience/the_company/toyota-worldwide.aspx (Erişim:01.05.2009)

²²⁵ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Global, <http://www.toyotatr.com/tr/global.asp> (Erişim:01.05.2009)

²²⁶ Satış ve Pazarlamada Toyota Way Kılavuzu, TMC, 2003, sf:63

Bugün Toyota Motor Corporation'ın yönetim kurulu başkanlığını Fujio Cho yürütmektedir. Şirketin CEO'su Katsuaki Watanabe'dir. Toyota Motor Corporation onursal başkanlığını Toyoda ailesinden Shoichiro Toyoda yürütmektedir.

Toyota Interbrand'ın yayınladığı en iyi global markalar sıralamasında 2008 yılında 6. sırada yer almıştır.²²⁷ Aynı zamanda Toyota, dünya otomotiv sektöründe en yüksek dereceye ve her yıl artan marka değerine sahip otomotiv markası olmuştur. Fortune Dergisi'nin yayınladığı araştırmada da dünyada en çok beğenilen şirketler 2008 sıralamasında da Toyota 3. sırada yer almış, kendi sektöründe de en beğenilen şirket olmuştur.²²⁸

2008 yılının ikinci yarısında ABD'de ortaya çıkan ve tüm dünyaya yayılan ekonomik kriz nedeniyle dünya otomotiv endüstrisi krizden olumsuz etkilenmiştir. Kriz ABD, Japonya ve Avrupa'daki otomobil satışlarını 2008'in son çeyreğinde %20 oranında azalmasına neden olmuştur. Finansal kriz Toyota'nın satışlarını da etkilemiş, Nisan 2007- Mart 2008 tarihi süresince gerçekleştirmiş olduğu otomobil satışı 8,913,939'dan Nisan 2008-Mart 2009 tarihi itibarıyla bu rakam 7,567,356'ya gerilemiştir.²²⁹

Toyota firmasının faaliyetleri otomotiv ve otomotiv dışı olmak üzere örgütlenmektedir.

Toyota otomotiv sektöründe, HINO, Daihatsu grup şirketler olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Hino Motors, Ltd şirketi uluslararası alanda otobüs ve kamyon üretimi ve satışı gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda endüstriyel motorlar, otomobil ve deniz motorları üretmektedir. Daihatsu ise 1907 yılında kurulmuştur ve 1967 yılında Toyota ile ortaklık antlaşması imzalamıştır. Lexus markası da faaliyetlerine TMC şemsiyesi altında devam etmektedir.

Bu otomobil şirketlerinin ortak noktası ise çevre konusundaki duyarlılıklarıdır. Şirket çevrenin korunması için projeler geliştirmekte ve duyarlılığın artması için çalışmalarda bulunmaktadır. Aynı zamanda enerji kullanımının

²²⁷Interbrand, Best Global Brands,
http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000 (Erişim:05.05.2009)

²²⁸Fortune, World's Most Admired Companies,
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/2008/top50/index.html>
(Erişim:05.05.2009)

²²⁹ Financial Results, Toyota Motor Corporation, 2009, sf:5

azaltılması için de projeler geliştirmekte ve çevre çalışmaları ile ilgili sponsorluklar yapmaktadır.

Toyota, “Önce Müşteri” felsefesi doğrultusunda ürün ve hizmetleri ile tüm dünyadaki müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda tüm tedarikçileri ile ortak güven ve ortak büyüme politikasını benimsemiş ve Toyota tüm ortaklarını faaliyet teknoloji, kalite, fiyat gibi unsurlar ile desteklemektedir. Toyota, yerel üretimde başarıyı ve katkıyı desteklerken global dağıtım ağını inşa etmiştir. Toyota, sürdürülebilir büyümeyi desteklerken eğitimli personel, temiz bir çevre, güvenliği trafiği hedeflemektedir. Bu amaçla yerel ortakları ile bu konularda işbirliği yapmakta, faaliyetlerini desteklemekte ve gönüllü faaliyetlerde yer almaktadır. Aynı zamanda yerel hükümetler ile yasalar doğrultusunda şeffaf ve güvenilir ilişkiler kurmaya özen göstermektedir.²³⁰

Toyota Logosu; 3 Elipsten yapılmış amblem Toyota'nın geleceğe yönelik kararlılığını gösterir. İlk elips Toyota sahibini, ikinci elips Toyota'yı iki elipsi çevreleyen üçüncü elips ise Toyota teknolojisi ve yeniliğinin sınırsız olanaklarını ve yaratıcı ruhunu simgeler.

Toyota markası altında SUV araçlardan küçük sınıf araçlara vanlardan orta sınıf kategorisine kadar ürünleri bulunmaktadır. Toyota'nın lüks sınıf araç kategorisindeki markası ise Lexus'tur. Toyota'nın tüm dünyada satışa sunduğu ürün yelpazesi aşağıdaki gibidir;

²³⁰ Toyota Code of Conduct, Toyota Motor Corporation, March 2006, sf:5-19

Şekil 2 : Toyota Ürün Yelpazesi

Allion	Alphard	Auris	Avalon	AVANZA	Avensis	Aygo	bB
Belta	BLADE	Brevis	Caldina	Camry	Camry Solara	Century	Coaster
Corolla	Corolla Axio	Corolla Fielder	Corolla Spacio	Corolla Verso	Crown Athlete	Crown Majesta	Crown Royal
Dyna	Estima	FJ Cruiser	Fortuner	Harrier	Hiace	Hilux	Hilux Surf / 4 Runner
Hilux VIGO	Ipsum	Isis	ist / Scion xA	Kijang Innova	Kluger / Highlander	Land Cruiser 70	Land Cruiser 100
Land Cruiser Cygnus	Land Cruiser Prado	Liteace	Mark X / Reiz	Mark II Blit	Matrix	Noah	Passo
Porte	Premio	Prius	Probox	Progrès	Ractis	Raum	RAV 4
RAV 4	Rush	Scion tC	Sequoia	Sienna	SIENTA	Soluna Vios	Succeed
Tacoma	Townace	Toyoace	Tundra	Vios	Vitz / Yaris	Voxy	WISH

Kaynak: Toyota, Company Profile, Product Line-up

http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/manufacturing/product.html (Erişim:05.05.2009)

Şekil 3 : Lexus Ürün Yelpazesi

ES	GS	GX	IS	LS	LX	RX	SC
----	----	----	----	----	----	----	----

Kaynak: Toyota, Company Profile, Product Line-up

http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/manufacturing/product.html (Erişim:05.05.2009)

Dünyanın en çok tercih edilen otomobili unvanı Toyota Corolla'ya aittir. Bugün 10'uncu nesli üretilen Corolla, 1966 yılından günümüze kadar 32 milyonun üstünde satış rakamına ulaşarak dünyanın en çok tercih edilen otomobili olmuştur.

4.1.3 TOYOTA Otomotiv Dışı Faaliyetler

Toyota teknoloji konusundaki deneyimini inşaat sektöründe uygulamaya koymuştur. Şirket Japonya'da depreme dayanıklı ve lüks kategoride çelik konstrüksiyonlu evler inşa etmektedir.²³¹

Toyota'nın diğer bir faaliyet alanı finanstır. Japonya ile birlikte 30 ülkede Toyota Financial Services Corporation (TFS) kredi, sigorta ve yatırım fonları gibi hizmetler sunmaktadır. Şirket, otomobil sektöründeki faaliyetlerine de hizmet eden otomobil kredisi, sigortası gibi hizmetler de sunmaktadır. Toyota'nın finans hizmetleri otomotiv dışı (sağlık sigortası, leasing, kredi kartı v.b.) alanlarda da yer almaktadır.²³²

Toyota faaliyetleri, bilgi teknolojilerine de yoğunlaşmıştır. Bilgi teknolojileri ile birlikte trafik kazalarının, sıkışıklığının ve otomobillerin çevreye verdiği zararların sıfıra indirilmesi; rahatın eğlencenin ve güvenliğin maksimuma çıkarılması hedeflenmektedir. Bu amaçlar altında Toyota, radar sistemleri otoban sistemleri, araç telefonları, araç navigasyon sistemleri, simülasyon sistemleri gibi teknolojik bilgi ve ar-ge gerektiren sistemler üretmektedir.²³³

Toyota, gelecekte sürücülerinin davranışlarını benimseyen ve sürücüsüne göre kişiselleştirilen otomobiller üretmeyi hedeflemektedir. Böylece sürücüsünü önceden uyarın sistem ile sürücü hatalarından kaynaklanan kazaları da azaltmayı amaçlamaktadır. Toyota, sürücüsünün davranışlarını benimseyen ve sürücüyü uyarın otomobilleri ise önümüzdeki 5 yıl içinde piyasaya sürmeyi hedeflemektedir.

Toyota'nın geliştirdiği diğer bir teknolojik yenilik ise Gazoo'dur. Gazoo, çeşitli mekanlarda bulunan e-mail, mp3, dijital fotoğraf makinelerinden fotoğraf

²³¹Toyota, Housing, http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/housing/index.html (Erişim:02.05.2009)

²³²Toyota, Financial Activities, http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/financial_act/index.html (02.05.2009)

²³³Toyota, ITS, <http://www.toyota.co.jp/en/tech/its/index.html> (02.05.2009)

basımı gibi hizmetler sağlayan bir çeşit kiosktur. Bu ayaklı kioskta kredi kartı ile ödeme yapılmasını sağlayan bir sistem de bulunmaktadır.²³⁴

Toyota çevreci, düşük emisyonlu ve güvenli ve marine motorlarının ve helikopter motorlarının, rüzgar türbinlerinin motor ve jeneratörlerinin üretimini de gerçekleştirmektedir.²³⁵

Toyota aynı zamanda, biyoteknoloji ve ağaçlandırma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Şirket, biyoteknoloji faaliyetlerinin 4 alanda yoğunlaşması için girişimlerde bulunmaktadır ve dünyanın dikkatini bu 4 alana çekmek istemektedir. Bu önemli 4 alan; tarım, medikal, gıda maddeleri ve kimyasallardır. Toyota'nın yoğunlaştığı alan ise tarımdır. Toyota faaliyetlerini tarımda yoğunlaştırmasının sebeplerini ise şöyle açıklamaktadır,²³⁶

1. Özellikle Asya'daki nüfusun çoğalması,
2. Nüfusun çoğalması ile birlikte yiyecek ihtiyacının artması,
3. Ekili ve orman alanlarının şehirleşme ve sanayileşme ile birlikte azalması ve su kaynaklarının kuruma tehlikesi ile global çevrenin kötüleşmesi.

Toyota Biotechnology and Afforestation Business Department tüm bu oluşumlar göz önüne alınarak 1998 yılında kurulmuştur. Kuruluşundan sonra konuyla ilgili araştırma yapmak için laboratuvarlar kurulmuş ve çeşitli ar-ge çalışmaları yapılmıştır.

Bununla birlikte Toyota, Hindistan'da patates tarlalarında üretim yapmakta ve tatlı patatesleri stoklamaktadır. Ayrıca mısır, pirinç ve arpa ekimi yapmaktadır. Avustralya'da ise ağaçlandırma faaliyetlerini sürdürmektedir. Önümüzdeki 10 yıl içinde 5000 hektar alanı ağaçlandırmayı hedeflemektedir.

Toyota 1999 yılında Toyota Floritech Co. Ltd'i kurmuştur. Şirket, büyük seralarda çiçek üretmektedir ve Asya'nın en büyük serasına sahiptir. Bu faaliyetlerin devamında ise 1991 yılında Toyota Roof Garden Corporation kurulmuştur. Şehirlerdeki hava kirliliğine karşı önlem almak ve temiz ve rahat nefes alabilecek ortamlar yaratmak için firma, gökdelenlerin en üst katlarını yeşillendirme projeleri gerçekleştirmektedir.

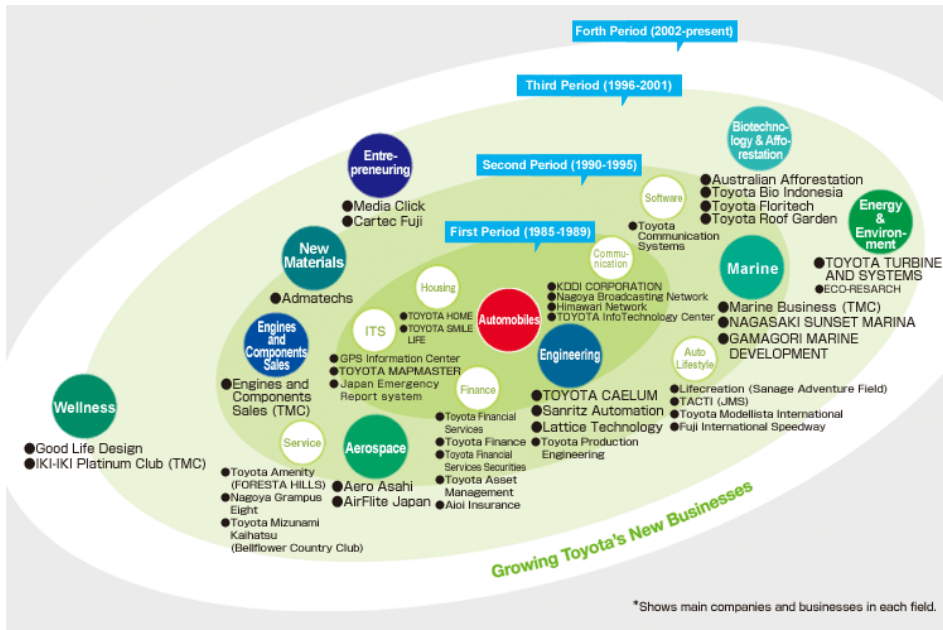
²³⁴Toyota, Gazoo, http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/gazoo/index.html (Erişim:02.05.2009)

²³⁵Toyota, Marine, http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/marine/index.html (Erişim:02.05.2009)

²³⁶Toyota, Biotechnology and Afforestation http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/bio_afforest/index.html (Erişim:02.05.2009)

Toyota, şeker, şeker kamışı ve diğer bitkilerden üretilen biyoplastik ürünleri desteklemektedir. Bu biyoplastik ürünler, havadaki karbondioksiti emmekte ve çevreye yararlı olmaktadır. Toyota, bu süreçte biyoplastik ürünlerin üreticisi olmayı hedeflemektedir. Toyota aynı zamanda bu biyoplastik ürünlerin de kullanıcısı konumundadır. Toyota Raum modelinin paspaslarında Toyota eco plastik adıyla bahsettiğimiz biyoplastik ürünleri kullanmaktadır.

Şekil 4 : Toyota Faaliyet Çemberi



Kaynak: Toyota, New Business Enterprises,

http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/new_business/index.html (Erişim:05.05.2009)

4.1.4 TOYOTA Sosyal Sorumluluk

Toyota, sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek amacıyla şirket bünyesinde sosyal sorumluluk komitesi oluşturmuştur. Şirket, sosyal sorumluluk faaliyetlerini sosyal sorumluluk komitesi ve bölümü ile birlikte planlamakta ve yürütmektedir.

Toyota, gelecek ve sürdürülebilir büyüme için önem verdiği global çevre için birçok sosyal sorumluluk projesi yürütmektedir. Bu amaçla Toyota, global faaliyetlerinde karbondioksit salınımını azaltmayı amaçlamaktadır ve benzin dışında

farklı enerjiler ile çalışan araçlar tasarlayarak, temiz enerji teknolojileri yaratmaya çalışmaktadır.

Toyota, çevre ilgili olarak yenilenebilir enerji kaynakları yaratmaktadır. Bu amaçla, Tsutsumi Plant biriminde güneş panelleri kurarak yenilenebilir ve temiz enerji üretmektedir.

Toyota, çevreyi atıklardan korumak amacıyla kullanılmış otomobillerin geri dönüşümünü de sağlamaktadır. Daha az atık ve daha tasarruflu üretimi desteklemektedir.

Çevre koruma girişimi olarak Toyota, Avustralya ve Japonya Toyota City’de orman bölgeler oluşturmuştur. İngiltere, Polonya ve Çek Cumhuriyeti’nde yerel çevreyi koruma amacıyla eğitim faaliyetleri yürütmekte ve bu faaliyetleri tüm Avrupa’da uygulamayı hedeflemektedir. Malezya’da Toyota Motor Manufacturing Indonesia, Toyota Eco Youth programı geliştirmiştir. Bu program altında çeşitli okullarda çevresel projeler geliştirilmektedir. Toyota, Çin Beijing yakınlarında çöl alanını ağaçlandırmıştır. Bu faaliyeti Japan Philanthropic Association tarafından ödüle layık görülmüştür.

Toyota, aynı zamanda Filipinlerde yağmur ormanlarını iyileştirmeye girişimini yürütmektedir. Bu girişim ile doğal hayatı ve bitki çeşitliliğini korumayı amaçlamaktadır. Ekvador Galapagos Adaları’nda birkaç yıl önce meydana gelen tanker kazası nedeniyle doğal hayat zarara uğramıştır. Toyota Motor Corporation, Kuzey Amerika Doğal Hayatı Koruma Vakfı’nın (World Wide Fund for Nature) bu bölgedeki doğal hayatı koruma çalışmalarını desteklemektedir.

Toyota, üretimdeki uzmanlığı ile bilim ve teknoloji alanındaki projelerini teşvik etmekte ve dünyadaki çeşitli eğitim programlarını desteklemektedir.

Toyota, aynı zamanda kültürleri zenginleştirmek, ufukları genişletmek, yerel kültürü güçlendirmek adına kültür ve sanata da destek vermektedir.²³⁷

Toyota, trafikte yaşanan kayıpları da engellemeyi hedeflemektedir. Bu amaçla, tüm dünyada trafik güvenliği ile ilgili bilinci arttırmak için eğitimler düzenlemekte, trafik güvenliğini sağlayacak araçlar ve teknolojiler geliştirmektedir.

²³⁷ Toyota, Social Contribution, Art and Culture, http://www.toyota.co.jp/en/social_contribution/culture/index.html (Erişim:10.05.2009)

1980'li yıllardaki ekonomik dalgalanmalar ve daralan pazarlar karşısında temkinli davranan Toyota, yolunu belirlemek için 10 yıllık vizyon programı oluşturmaya ve vizyonunu tüm paydaşları ile paylaşmaya karar vermiştir. Çeşitli görüşmelerden sonra Toyota, büyümenin düzenli bir şekilde gerçekleşmediğinde başarılı olmadığını belirlemiş ve bu bilgiler doğrultusunda 2005 yılında, Başkan Hiroshi Okuda tarafından Toyota global vizyonu "Düzenli Büyüme" olarak açıklanmıştır. Böylece tüm dünyadaki endüstrilerde yerel ortakların düzenli büyümesi hedeflenmiştir.

2002 yılında, Toyota Way 2001'in açıklanmasının ardından Başkan Watanabe, "Toyota 2010 Global Vizyonu"nu açıklamıştır. 2010 vizyonu "Gelecek İçin Yenilik" olmuştur. 2010 Global Vizyonu ile Toyota, şirket imajı için 4 tema belirlemiştir. Bu temalar; dünyaya karşı iyilik, yaşam rahatlığı, dünya için heyecan ve tüm insanlar için saygı olmuştur. Toyota Motor Corporation, tüm dünyada insanların saygı duyduğu ve destek olduğu, tam anlamıyla global bir şirket olmayı hedeflemiştir.

Toyota Global Vizyonu 2020, Toyota'nın 12 yıl önce başlayan vizyon serilerinin devamıdır. Toyota artık yeni bir döneme başlama noktasındadır. Toyota, otomotiv alanında faaliyet göstererek, doğa ve endüstrinin harmonizasyonu için, zorluklarla mücadele etmekte ve inovatif fikirler üretmeyi hedeflemektedir. Aynı zamanda, doğa ve endüstrinin harmonizasyonunda lider rolü üstlenmeyi, otomotivin de dışında farklı alanlarda yeni ve yaratıcı fikirler üretmeyi amaçlamaktadır.

Toyota, 2020 global vizyonunu tüm iş ortakları ile paylaşmayı hedeflemektedir. 2020 vizyonun amacı daha araştırmacı, daha ileri ve daha bağlı bir iş çerçevesi oluşturmaktır. Bu amaç ile birlikte global 2020 sloganı "Yarının sınırlarını insan ve teknoloji enerjisiyle açın" olmuştur. Toyota'nın hedefi tüm dünyada en çok beğenilen şirket olmaktır. Bununla birlikte Toyota, distribütörlerinden, tüm yerel merkezlerine; tüm dünyadaki tasarım merkezlerinden, tedarikçilerine bu vizyonu taşıyarak tüm iş ortaklarını kendi bölgelerinde en iyi olmalarını hedeflemektedir. Şirket böylece, gelecekte en fazla takdir edilen ve saygı duyulan ortaklarla işbirliği yapmayı ve saygın bir işbirliği yürütmeyi

hedeflemektedir.²³⁸ Toyota 2020 vizyonu ile çevre ve endüstri arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirerek bu iki unsur arasında uyumlu bir denge yaratmayı hedeflemektedir. Böylece global çevreyi korumayı ve endüstride de sürdürülebilir büyümeyi amaçlamaktadır.

Toyota, en gelişmiş çevre teknolojilerini uygulayarak, global yeniden kazanım konusunda liderlik etme azmindedir. Ayrıca Toyota, marka imajı doğrultusunda, araçlarının tasarımlarını geliştirmeye çalışacaktır. Sürücüsüz otobüs sistemleri, e-com adı verilen elektrikli araçlar gelecek projelerinden bazılarıdır. Toyota Başkanı Sn. Cho, şirketin 2010 yılındaki Global pazar payı hedefini 15% olarak açıklamıştır.²³⁹

Toyota Başkanı Katsuaki Watanabe, en büyük rüyasının havayı temizleyen otomobilleri piyasaya sunmak olduğunu belirtmiştir. Başkan Katsuaki Watanabe bu hedefleri konuşmasında şöyle belirtmiştir; "Mühendislerimden havayı temizleyen, kazayı önceden gören ve önleyen, sürücü ve yolcuların yaralanmasını engelleyen araç üretmelerini istiyorum. Bu benim en büyük hayalim. Bunları yaptığımız ve gerçekleştirdiğimiz zaman, araştırma ve geliştirmede bir numara olacağız. Üzerinde çalışmamız gereken bir çok hedefimiz var."

Toyota bu hedefleri doğrultusunda, bitkilerden elde edilmiş biyoplastiklerin üretimini arttırmayı ve bilgi teknolojileri ile kazaları önleyen araçlar geliştirmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda hayatı daha konforlu hale getirmek için, insanların güvenli rahat ve kolay bir ortamda yaşayabildikleri otomobil destekli yaşam tarzına yönelik araçlar geliştirmeye çalışmaktadır.

4.2 TOYOTA HİBRİD SİSTEMİ

Hibrid (Hybrid) otomobil, elektrik ve benzin motorunun bir arada olduğu sistemdir. Hibrid otolar elektrik motoru sayesinde çevre dostu olduğu için günümüz şartlarında çok büyük önem arz etmektedir.

²³⁸ Toyota Traditions, Vision & Philosophy, Visions Define Toyota's Path, http://www.toyota.co.jp/en/vision/traditions/nov2008_feb2009.html (Erişim:10.05.2009)

²³⁹ Toyota Otomotiv Türkiye, Global Vizyon 2020, <http://www.toyotatr.com/tr/gvision2010.asp> (Erişim:03.03.2009)

Hibrid otomobillerin amacı benzin sarfiyatını azaltmaktır. Bunu sağlamak için sıkışık trafikte ve düşük hızlarda benzin motoru yerine elektrik motorunu kullanmakta ve böylece 0 emisyon salınımı sağlamaktadırlar. Elektrik motorunun çalışması için gerekli enerji benzin motoru çalıştırıldığı zamanlarda ya da frenleme sırasında akülere şarj edilmektedir.

Toyota Hybrid Synergy Drive®; Toyota'nın Hybrid Synergy Drive® teknolojisinin kullanıldığı Prius modelinde, yüksek performans, düşük yakıt tüketimi, çevre duyarlılığı bir aradadır.²⁴⁰ Toyota'nın Prius modeli bu alanda seri üretilen ilk modeldir. Prius, 1997 yılında ilk seri üretimli araç olarak piyasaya çıkmıştır ve bugün dünyada Toyota hibrid araçları kullanıcı sayısı 1 milyona ulaşmıştır.²⁴¹

Toyota Motor Corporation geçmiş başkanı Hiroshi Okuda, Prius'ın değişimin mücadelecisi olduğunu ifade etmiştir. Toyota Prius'ın piyasaya girmesi ile birlikte teknolojik yenilikleri ve ufukları genişletmiş, toplumun ihtiyaçlarını çevre sorumluluğu ile birlikte karşılamıştır. 3. nesil Toyota Prius 2009 yılında piyasaya çıkmak için hazırlanmaktadır. Toyota, Prius'ın başarılı mirasını 3. nesil ile birlikte sürdürmeyi amaçlamaktadır.²⁴²

Hybrid Synergy Drive® ile hem yüksek performans sağlanmakta hem de aracın çevreye olan etkisi en düşük seviyede tutulmaktadır. Toyota hibrid motorun özellikleri ise şu şekildedir,²⁴³

- 0'dan 100 km'ye 10.9 saniyede çıkış ve 4.3 l/100km toplam yakıt tüketimi gerçekleşmektedir.
- Elektrikli motor ağırlığı ve boyuna göre dünyanın en güçlüsüdür.
- Atkinson döngüsü kullanan benzinli motor, dünyanın seri üretilen en verimli benzinli motorudur.
- Akıllı Etkili Frenleme Sistemi, aracın kinetik enerjisini kullanarak yakıt tasarrufu sağlamaktadır.

²⁴⁰ Toyotasa, Hybrid Synergy Drive,
<http://www.toyotasa.com.tr/innovation/technology/engines/hsd.aspx> (03.01.2008)

²⁴¹ Toyota Hybrid Synergy Drive, Achievements and Visions,
<http://www.hybridsynergydrive.com/en/sales.html> (03.01.2009)

²⁴² Toyota Hybrid Synergy Drive, How It Works?,
http://www.hybridsynergydrive.com/en/how_it_works.html (03.01.2009)

²⁴³ Toyotasa, Hybrid Synergy Drive,
<http://www.toyotasa.com.tr/innovation/technology/engines/hsd.aspx> (03.01.2008)

- Prius trafikte durduğunda, benzinli motor kendiliğinden kapanmakta ve böylece karbondioksit salınımı gerçekleşmemektedir.

Toyota hibrid araçlar fazla güç gerektiren koşullarda hem benzinli hem de elektrikli modda çalışmaktadır. Sistem, otomobil yavaşladığında elektrik enerjisi ile yoluna devam eder ve aynı zamanda kendi kendini kinetik enerjisi ve jeneratörü ile şarj eder.²⁴⁴

Toyota hibrid araçlar, ortalama olarak benzinli bir otomobilin havaya yaydığı karbondioksitten 1 ton daha az karbondioksit salmaktadır. Ayrıca hibrid araçlar normal bir benzinli otomobilin aldığı yol ile aynı oranda benzinle neredeyse 2 kat yol almaktadır.²⁴⁵

4.3 TOYOTA TÜRKİYE

Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. (Toyota Türkiye), Toyota'nın Avrupa'daki üretim tesislerinden biridir. Corolla Verso ve Auris modellerini üreten Toyota Türkiye, Adapazarı'nda kurulmuştur. Üretimin büyük bir kısmı, çoğunluğu Avrupa'da olmak üzere 30'dan fazla ülkeye ihraç edilmektedir.²⁴⁶

Toyota Türkiye hisselerinin %90'ı Toyota Motor Europe NV/SA (TME) şirketine, %10'u ise Mitsui & Co., Ltd.Şirketine aittir. Toplamda 1 Milyar Euro'luk bir yatırıma sahip olan Toyota Türkiye, 3.000 kişinin üzerinde bir istihdama da sahiptir. Toyota Türkiye, bugün, yıllık 150,000 araçlık üretim kapasitesiyle, Toyota'nın Japonya dışındaki en büyük 10 fabrikasından biridir. Şirket aynı zamanda, Türkiye'nin en büyük üretim firmalarından biridir.²⁴⁷ Bununla birlikte her yıl Türkiye'de en fazla ihracat gerçekleştiren ilk 5 firma arasında yer almıştır.

²⁴⁴ Toyota Hybrid Synergy Drive, Hybrid Synergy Drive,
<http://www.hybridsynergydrive.com/> (Erişim:03.01.2009)

²⁴⁵ Toyota Hybrid Synergy Drive, Hybrid Synergy Drive,
<http://www.hybridsynergydrive.com/> (Erişim:03.01.2009)

²⁴⁶ Toyota Otomotiv Türkiye, Genel Bilgiler,
<http://www.toyotatr.com/tr/company.asp> (Erişim:03.01.2009)

²⁴⁷ Toyota Otomotiv Türkiye, Genel Bilgiler,
<http://www.toyotatr.com/tr/company.asp> (Erişim:03.01.2009)

Toyota Türkiye misyonu; Toyota ilkeleri ile kaliteyi üretmektir. Toyota Türkiye'de yol gösterici ilkeler ise şöyledir;²⁴⁸

- En büyük önceliği iş güvenliği, çevre ve kaliteye vermek,
- Açık ve adil bir yönetim göstermek,
- Yapılan işlerin her alanında "Toyota Yaklaşımı"nı uygulamak,
- Tüm çalışanlarımız ve iş ortaklarımızla temeli güvene dayanan ilişkiler sürdürmek,
- İş mükemmelliği için takım halinde hareket etmek.

Toyota Türkiye, ürün geliştirme, tasarım ve imalat süreçlerinde global Toyota çevre politikalarına uyumlu olarak, sürdürülebilir kalkınma anlayışı içinde gerekli teknolojileri uygulamayı amaçlamaktadır.²⁴⁹

Toyota Türkiye, çevre kirliliğini önlemek amacı ile iş ortaklarının çevre koruma bilincini arttırmaya çalışmakta, çevresel risklerin en aza indirilmesi, kirliliğin önlenmesi, atıkların azaltılması ve geri kazanılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Çevre koruma sorumluluğu doğrultusunda Toyota Türkiye'nin gerçekleştirdiği faaliyetler şu şekildedir;²⁵⁰

Kaynak Kullanımı ile ilgili faaliyetler:

- 2003 yılının sonunda elektrik tüketimini azaltmak amacıyla, üretim alanının 5.644 m²'lik alanı güneş ışığı ile aydınlatılmıştır.
- Su tüketimini azaltmak amacıyla, endüstriyel galvanize çelik su boruları, HDPE boruları ile değiştirilmiş, bunun sonucunda, araç başına 0,043 m³ su tasarruf edilmiştir.
- Boya işlemlerinin sonucunda ortaya çıkan boya çamuru, lisanslı bir geri dönüşüm tesisi ile yapılan anlaşma sonucu, endüstriyel antipas boya olarak geri kazanılmıştır.

²⁴⁸ Toyota Otomotiv Türkiye, Misyon ve İlkeler,
<http://www.toyotatr.com/tr/mission.asp> (Erişim:01.05.2009)

²⁴⁹ Toyota Türkiye, Çevre Faaliyetleri,
<http://www.toyotatr.com/tr/towards.asp> (Erişim:10.05.2009)

²⁵⁰ Toyota Türkiye, Çevre Faaliyetleri,
<http://www.toyotatr.com/tr/enviroment.asp> (Erişim:10.05.2009)

Diğer faaliyetler:

- Toyota Türkiye, ortak çalıştığı diğer şirketlerin de çevre konusundaki gelişim faaliyetlerini desteklemektedir.
- Eğitimler yardımı ile, çalışanların çevre bilinci geliştirilmektedir.
- Her yıl Haziran ayı, "Çevre ayı" olarak belirlenmiştir. Bu ayda, şirket dışı kurum ve uzmanların katılımı ile seminerler, paneller düzenlenerek çevre bilinci artırılmaktadır.
- Toyota Türkiye, çalışanların çevre bilincini artırmak ve ilgili şirketlerin faaliyetlerimiz hakkında bilgi almasını sağlamak amacı ile "Toyota Green" adında bir çevre bülteni yayınlamaktadır.

4.4 TOYOTASA TOYOTA SABANCI PAZARLAMA VE SATIŞ A.Ş.

Toyotasa Toyota Sabancı Pazarlama ve Satış A.Ş., % 65 oran ile ana hissedarı olan Sabancı Holding, %25 Japon Toyota Motor Europe ve %10 Mitsui & Co. ortaklığı ile kurulmuştur. Toyotasa, Türkiye otomotiv pazarında Toyota marka araçların pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler faaliyetlerini yürütmektedir.²⁵¹

Kurumsal yönetim ve iletişim çalışmaları "**İnovasyon ve Kaizen**" üzerine inşa edilmektedir. Toyotasa'nın uzun dönemdeki hedefi de, Toyota'nın global vizyonu doğrultusunda pazarda lider konuma yükselmektir.²⁵²

Toyotasa vizyonu; müşterilerini en çok memnun eden ve ilk tercih edilen lider marka olmak. Misyonu ise; Türkiye otomobil pazarında 1 numaraya yükselmek ve tüm paydaşlarına değer yaratmaktır. Toyotasa değerleri; "İnsana saygı, Çevreye Saygı, Açık iletişim, Paylaşıcılık, Sorgulayıcı olmak, Pazarlama odaklılık, Güvenirlik, Katılımcılık, Sürekli gelişim, Etik davranmak, Tutarlılık, Yenilikçilik, Müşteri odaklılık, Sosyal Sorumluluk"tur.²⁵³

²⁵¹ Toyotasa, Toyotasa Hakkında,
http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/toyotasa_hakkinda.aspx (Erişim:01.05.2009)

²⁵² Toyotasa, Toyotasa Hakkında,
http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/toyotasa_hakkinda.aspx (Erişim:01.05.2009)

²⁵³ Toyotasa, Toyotasa Hakkında,
http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/toyotasa_hakkinda.aspx (Erişim:01.05.2009)

Toyotasa'nın amacı, Toyota ve Sabancı Holding kurum kültürlerinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri çerçevesinde kamuoyunda farkındalık, bilinçlendirme ve fayda yaratmaktır. Toyotasa 3 ana konuya odaklanarak sosyal sorumluluk çalışmalarımıza devam etmektedir. Bu konular; "Trafik güvenliği" "Teknik eğitim" ve "Çevre"dir.²⁵⁴

Toyotasa olarak, ülkemizde çok önemli can ve ekonomik kayıpların oluşmasına sebebiyet veren trafik kazalarının azalması konusunda, 'İnsana Saygı'dan yola çıkarak geliştirilen "İnsana Saygı, Trafikte Saygı" trafik güvenliği projelerini sürdürmektedir ve sürücü kusurlarından meydana gelen kazaların oluşmasını engellemek amacıyla bilinç oluşturmaya çalışmaktadır. Teknik eğitim sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde ise, Toyotasa 15 yıldır İstanbul Şişli Endüstri Meslek Lisesi'nde ve ikincisini Adana Motor Meslek Lisesinde, Toyota Teknik eğitim laboratuvarlarında eğitimler vererek sektörün yetişmiş teknik eleman ihtiyacına ve istihdama katkı sağlamaktadır.²⁵⁵

4.5 TOYOTA WAY

Toyota'da, kuruma hayat veren ortak değerleri, inançları ve iş tarzı özetlenerek bir kavram oluşturulmuştur. Bu kavrama kısaca "Toyota Way" adı verilmektedir. 2001 yılında açıklanan "Toyota Way", Toyota'nın metodlarını ve iş hedeflerini dünya çapında tüm Toyota çalışanlarıyla paylaşması ve ortak kültür oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır.²⁵⁶

Toyota Way, dünya çapında Toyota organizasyonuna mensup insanlar için bir ideal, bir standart ve bir yol göstericidir; paylaştığı inanç ve değerlerin bir ifadesidir. Toyota Way, Toyota'nın yol gösterici ilkelerine dayanır ki; söz konusu ilkeler Toyota'nın kurum olarak misyonunu; şirketin müşterilerine, hissedarlarına, iş ortaklarına ve hatta dünya toplumuna aktarmak istediği değerleri tanımlar.²⁵⁷

²⁵⁴ Toyotasa, Sosyal Sorumluluk, http://www.toyotasa.com.tr/about_toyota/sosyal_sorumluluk.aspx (Erişim:10.05.2009)

²⁵⁵ Toyotasa, Sosyal Sorumluluk, http://www.toyotasa.com.tr/about_toyota/sosyal_sorumluluk.aspx (Erişim:10.05.2009)

²⁵⁶ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way, <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (Erişim:01.05.2009)

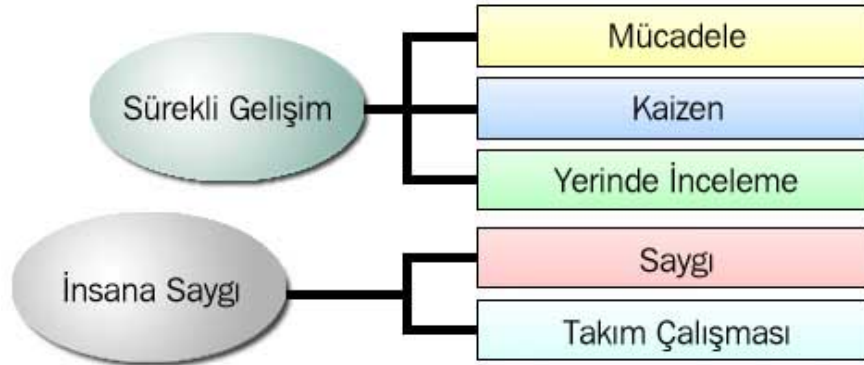
²⁵⁷ Satış ve Pazarlamada Toyota Way Klavuzu, TMC, 2003 sf:8

Toyota Way, tüm üyelerine sorumluluk almayı yaratıcı ve güçlü olmayı, zorlu durumlar içinden başarıyla çıkmayı mümkün kılar. Toyota Way üyelerine yüksek iş tatmini sağlar ve üyelerinin kuruma ve işine olan bağlılığını pekiştirir.

4.5.1 TOYOTA Way Değerleri

Toyota Way değerleri, şirketin kurumsal davranış standartlarını tanımlar. Bu değerler kurumun yapısını güçlendirirken hem iç hem de dış müşterilerinin davranışlarını belirler. Benimsenen bu değerler şirketin kültürünü oluşturmakta ve organizasyon için model teşkil etmektedir.

Şekil 5 : Toyota Way Değerleri



Kaynak: Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way,
<http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (Erişim:01.05.2009)

Toyota Way'in iki temel unsuru “Sürekli İyileştirme” ve “İnsana Saygı”dır.

1- Sürekli İyileştirme: Toyota hiçbir zaman mevcut durumu ile yetinmez, her zaman en iyi fikirler ve çabalar ile işini geliştirmeye çalışır.²⁵⁸

Japoncada Kai: Değişim, Zen:iyi daha iyi anlamına gelir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile oluşan Kaizen, herkesi kapsayan sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu kelime ayrıca bir felsefeyi ve bir yaşam biçimini de ifade eder.

²⁵⁸ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way,
<http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (06.05.2009)

Sürekli iyileştirme sürecinin kaynağı Kaizen felsefesidir. Sürekli iyileştirme süreci; düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve daha sonra iyileştirmenin yollarının aranmasıdır.

Sürekli iyileştirme (Kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli iyileştirmenin temelinde; proste özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Sürekli iyileştirme çalışanların sürece yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle süreçte çalışanların görevidir.

1.1 Mücadele: Toyota, uzun vadeli vizyon oluşturmada ve hedeflerini gerçekleştirmek için yaratıcılık ve cesaret ile zorlukları aşmaktadır. Toyota trendleri ve yenilikleri en az 10 yıllık periyodlarla değerlendirmektedir.²⁵⁹

1.2 Kaizen: Toyota operasyonlarını, yaratıcı ve geliştirici fikirler ile sürekli geliştirmektedir. Aynı zamanda organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmektedir. Kaizen felsefesi Toyota için sürekli iyileştirme ve geliştirme için rehberlik etmektedir.²⁶⁰

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şudur: "En iyi iyinin düşmanıdır." Sorunları saklamamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Amaç; geçici önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir.

Kaizen ile mevcut zorluklardan çıkış yolları aranır, organizasyondaki herkes bu mücadelenin parçasıdır. Kaizen felsefesinde anahtar "yaratıcılık"tır.

1.3 Yerinde İnceleme (Genchi Genbutsu): Genchi genbutsu, doğru kararlar verebilmek için konunun kaynağına inmeyi temsil eder ve uyum içerisinde hedeflere ulaşmak önemlidir. Bu felsefeye dayanarak 'hiç kimse bir olayı, olay yerinde

²⁵⁹ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way, <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (06.05.2009)

²⁶⁰ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way, <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (06.05.2009)

çalışandan daha iyi bilemez. Bu nedenle de bir iyileştirme yapılacaksa bunu orayı en iyi bilenlerle görüşerek yapmak en iyisidir.’ anlayışı benimsenmiştir. Aynı zamanda, iş sürecince yüksek seviyede işbirliği önem arz etmektedir. Bu nedenle iş sürecinden önce plan süresi titizlikle ve uzun vadede ele alınmaktadır.²⁶¹

2-İnsana Saygı: Toyota topluma, çalışanlarına ve paydaşlarına saygı duymakta ve sorumluluk üstlenmektedir. İnsana saygı yalnızca bir incelik olarak ele alınmamaktadır. Organizasyona dahil olan tüm iç ve dış müşterilerin fikirleri ve düşünceleri dinlenir ve her fikir ve düşünce kurum için farklı bir değer taşır.²⁶²

2.1 Saygı: Toyota müşterilerini iyi anlayabilmek için çaba sarfeder, sorumluluk alır ve karşılıklı güveni oluşturabilmek için elinden geleni saygı içerisinde yapar.²⁶³

2.2 Takım çalışması: Toyota kişisel ve iş gelişimini teşvik eder, gelişim fırsatları kendi içinde paylaşır ve bireysel ve takım performansını artırmaya gayret eder.²⁶⁴

Şirket kapsamında; yöneticiler alt kadroları eğitmekte ve motive etmektedir. Her seviyedeki takım çalışanı birbiriyle bilgi alışverişinde bulunur ve çalışanlar kişisel gelişimini arttırmak için desteklenir. Toyota çalışanlarına güvenmekte ve farklı fikirler geliştirmeleri için desteklemektedir.

Toyota'nın geçmiş ve gelecek başarısı iki kritik faktöre bağlıdır; şirkete kendini adanmış bireyler ve kendini bireylerine adanmış şirket.

4.5.2 Satış ve Pazarlamada TOYOTA WAY

Toyota Way'in iki temel unsuru satış ve pazarlama alanında bir yönetim vizyonu ve eylem kılavuzu geliştirmek üzere hayata geçirilmiştir. Toyota, satış ve pazarlamadaki bu kılavuzuna “Satış ve Pazarlamada Toyota Way” adını vermektedir.

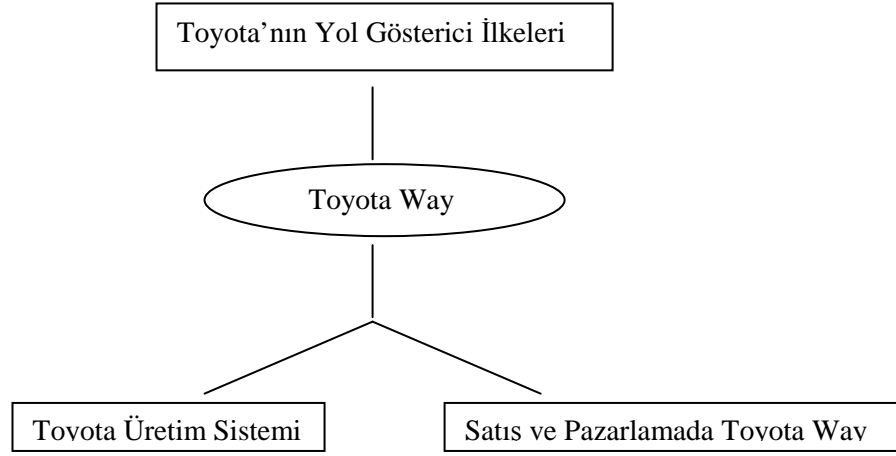
²⁶¹ Toyotasa, Toyota Way Eğitim Kitapçığı, sf:18

²⁶² A.g.e., sf:18

²⁶³ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way, <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (06.05.2009)

²⁶⁴ Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Way, <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp> (06.05.2009)

Şekil 6 : Satış ve Pazarlamada Toyota Way'in Konumu



Kaynak: Satış ve Pazarlamada Toyota Way Kılavuzu, Toyota Motor Corporation, 2003, sf:9

4.5.3 Satış ve Pazarlamada TOYOTA WAY'in 5 Özelliği

Satış ve pazarlamada Toyota Way 5 özellikten oluşur. Bu özellikler; amaç, ilkeler, insan, süreç, uygulamadır.

4.5.3.1 Amaç

Toyota dünya çapında satış ağları kurarak satış faaliyetlerini pazar ihtiyaçlarına göre düzenlemeye daima özen göstermiştir. Bu sayede Toyota'nın satışları yıllar boyunca yükselen bir grafik çizmiştir. Geçmişteki bu satış ve pazarlama etkinlikleri aracılığıyla Toyota öncüleri, değerli bilgi ve deneyimlerini "Satış ve Pazarlamada Toyota Way" adı ile takipçilerine bırakmıştır. Yetkili satıcılar, distribütörler ve Toyota Motor Corporation (TMC), satış ve pazarlamayı sürekli olarak geliştirmek ve en iyi yöntemi bulmak için işbirliği yaparak "Satış ve Pazarlamada Toyota Way"i uygulamaya koymaktadır.²⁶⁵

²⁶⁵ Satış ve Pazarlamada Toyota Way Kılavuzu, sf:14

4.5.3.2 İlkeler

Toyota müşterilerine en iyi satın alma ve sahip olma deneyimini sunarak dünya pazarlarında en saygın ve en başarılı otomobil şirketi olmayı hedeflemektedir. Toyota, vizyonu gerçekleştirebilmek için müşterilere her zaman en büyük önceliği vermeye ve tüm Toyota için radar olmaya çalışmaktadır.²⁶⁶

Satış ve Pazarlamada Toyota Way Vizyonu: Toyota Way vizyonu, müşterilerine en iyi satın alma ve sahip olma deneyimini sunarak dünya pazarlarında en başarılı ve en saygın otomobil şirketi olmaktır.²⁶⁷

Satış ve Pazarlamada Toyota Way Misyonu: Toyota Way'in iki misyonu, hayat boyu müşteri yaramak için önce müşteri ve tüm Toyota için radar olmaktır.²⁶⁸

Toyota ailesinin temsilcileri olarak müşterileriyle birebir ilişkiye sahip olan yetkili satıcılar, distribütörler ve TMC (Toyota Motor Corporation) olarak Toyota Way misyonunu ve vizyonunun gerçekleştirme yükümlülüğünü paylaşmaktadır. Yetkili satıcılar ve distribütörler ve TMC yalnızca satışların artırılmasından değil, piyasa koşullarında ve müşteri ihtiyaçlarında meydana gelen değişimleri izlenmesinden de sorumludur. Uygun bilgileri tedarikçiler, araştırma ve geliştirme bölümü de dahil olmak üzere bütün Toyota ailesine aktarılmaktadır. Toyota misyonu başka bir ifadeyle potansiyel müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve anlamaktır.²⁶⁹

4.5.3.3 İnsan

Satış ve pazarlamada Toyota Way etkinliğinin anahtarı “İnsan”dır. Toyota “Uyum İçinde Büyümenin 3 Özelliği”, “Yeniliğin 3 Özelliği” ve “Just in time” ruhunu hayata geçiren insanları desteklemektedir.²⁷⁰

Uyum içinde büyümenin 3 özelliği: İletişim, Saygı, İşbirliğidir. Toyota'nın ideali; müşteriler, yetkili satıcılar ve tedarikçiler dahil, Toyota ailesinin tümüne karşılıklı yarar getirecek şekilde bütün paydaşlarının uzun vadeli refahını ve

²⁶⁶ Satış ve Pazarlamada Toyota Way Kılavuzu, sf:14

²⁶⁷ A.g.e., sf:20

²⁶⁸ A.g.e., sf:20

²⁶⁹ A.g.e., sf:24

²⁷⁰ A.g.e., sf:28

gelişimini başarmaktır. İletişim, saygı ve işbirliği kavramları aracılığı ile “Toyota ailesi” olarak bilinen takım çalışması ruhu çok önemsenmektedir.²⁷¹

Yeniliğin 3 özelliği: Yaratıcılık, Mücadele, Cesarettir. “Önce Müşteri” ve “Tüm Toyota İçin Radar Olmak” misyonlarının gerçekleştirilebilmesi açısından önem taşır. Yaratıcı ve esnek fikirlerle yetkili satıcılar, distribütörler ve TMC gelecekte ihtiyaç duyulabilecek hizmetlerinde yaratılmasında birlikte çalışmaktadır.²⁷²

Just-in-time ruhu: Müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve esnek cevap vermek ile etkili ve boşa gitmeyecek mekanizmaları kurmak gibi iki karşıt temayı kapsar. Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda doğru ürün ve bilgiyi doğru zamanda doğru miktarda sunma kavramı, Toyota’nın pazarlama etkinliklerine en başından beri yön vermiş bir düşüncedir. Aynı kavram aynı zamanda yüksek maliyetlere ve verimsizlik riskine de yol açabilir. Satış ve pazarlamada görevli personelin bu iki zıt fikri dengelemesi gerekir.²⁷³

Toyota, uyum içinde büyümenin 3 özelliği, yeniliğin 3 özelliği, just-in-time ruhunu hayata geçiren insanları desteklemektedir.

4.5.3.4 Süreç

Müşteriler Gözetilerek Hedeflenmiş Süreçler: Satış ve pazarlamada Toyota Way, tüm dünya pazarlarında müşterilerine en iyi satın alma ve sahip olma koşullarını sunmaktan ve müşterilerin memnuniyetinden sorumludur. Müşteri memnuniyetinden kastedilen yalnızca daha yüksek müşteri memnuniyeti puanları almak için müşteri memnuniyeti etkinlikleri ile uğraşmak değil, aksine, gerçek müşteri memnuniyeti, satış sürecinin geliştirilmesi ve evriminde her zaman müşteriye düşünmek ve her zaman olayları müşterinin bakış açısından görmek anlamına gelmektedir.²⁷⁴ Bunları başarabilmek amacıyla Toyota faaliyetleri müşterilerin satın alma ve kullarındaki evrelerine karşılık gelecek şekilde beş hedeflenmiş sürece ayrılmıştır.

²⁷¹ A.g.e., sf:30

²⁷² A.g.e., sf:32

²⁷³ A.g.e., sf:34

²⁷⁴ A.g.e., sf:38

Müşteri Memnuniyetinin Hedeflenmiş 5 Süreci

Müşteri memnuniyetinin hedeflenmiş 5 süreci aşağıdaki gibidir;²⁷⁵

1. Araştırma : Pazar ve müşterilerle yakın ve karşılıklı iletişimi başarmak.

Toyota'nın gerçek karakter ve mesajını anlatmak: Yetkili satıcılar, distribütörler ve TMC pazarı bilgilendirmek için etkili, verimli yollar yaratmada birlikte çalışmaktadırlar. Böyle etkin bir iletişim, dünyanın her pazarında olabildiğince çok müşteriye, en iyi ürünleri rekabetçi fiyatlarla sunma hedefine ulaşmak konusunda Toyota'ya yardımcı olmaktadır.

En iyi satış sürecini ve ürünleri sunmak için pazarın taleplerini belirlemek: Pazarın taleplerini etkin şekilde karşılayabilmek için mevcut metodu iyileştirmek için çalışmaktadır. Böylece müşteri ihtiyaçları ve talepleri piyasa bilgilerinin vakitli geri bildirim yoluyla tam zamanında (just-in-time) doğru olarak belirlenebilecektir.

2. Ziyaret : 3S entegre hizmet sunmak

Zevk, rahatlık, yüksek değer: Yetkili satıcılar , müşterilere her zaman için 3S Hizmeti'nin (Satış, Yedek Parça,Servis) bir arada sunulduğu, rahat ve kolay ulaşılabilir erişim noktalarıdır. Üstün kaliteli personel: Toyota markasının değerini müşteriye anlatacak en önemli etmen personel kalitesidir.

Üstün kaliteli personel: Toyota, markasının değerini müşteriye anlatacak en önemli etmeni personel kalitesi olarak görmektedir. Toyota değiştikçe personelin buna uyum göstermesi gerektiği için personelin de eylem ve etkinliğinde “Satış ve Pazarlamada Toyota Way”i yansıması gerekmektedir. Bu nedenle personelin “Satış ve Pazarlamada Toyota Way” eğitimi alması önem arz etmektedir.

3. Satın Alma : Müşteri memnuniyeti için Toyota özel yaklaşımını sağlamak.

Kaliteyi korumak: Müşteriler otomobillerini satın aldıklarında tam anlamıyla tatmin olmuş olmalıdırlar. Bu konuda ihtiyaç duyulan, önce müşteri ruhuyla “Toyota özel yaklaşımı”nı yansıtan müşteri ilişkileridir. “Toyota özel yaklaşımı”nı yansıtan müşteri ilişkileri yoluyla müşteriler, araçlarını satın alırken ne bu yönde bir baskı

²⁷⁵ A.g.e., sf:40, 44

hissedecek ne de keyiflerini kaçıracak bir olumsuzluk yaşayacaklardır. Müşteriyle her türlü temasın en yüksek kalitede temin edilmesi ve Toyota taraftarları yaratılması hedeflenmektedir.

Şeffaf bir yapı kurmak: Bilgiyi paylaşmak ve yetkili satıcılar arasında her müşterinin bireysel ihtiyacını karşılamaya imkan sağlayan şeffaf bir yapı kurmak, müşteriler ile daha kuvvetli ilişkiler kurmak bakımından önemlidir.

4. Teslim Alma: Müşterilere araç teslimatında yüksek kaliteli hizmet sunmak.

“Toyota Değeri”ni hızlı, hatasız ve yüksek kalitede sunmak: Müşterilerin beklentilerini karşılamak amacı ile sadece kaliteli araç sunmak yetmez; buna ilave olarak araç teslimatında da yüksek ek değer sunulmak zorundadır. Toyota değeri ile; müşterilerin, satın almanın yararına ikna edilmeleri ve gelecekteki hizmetler için de olumlu beklentilere sahip olmaları sağlanmış olur.

Muri(aşırı yükleme), Muda(israf) ve Mura(düzensizlik) yaşanmaması: Toyota'nın en büyük zenginliklerinden birisi de yüksek çalışma verimliliğinin sürdürülmesini sağlayan arz ve talep yönetimidir. Müşterilere stressiz bir satın alma deneyimi yaşatmak ve teslimat tarihine tam olarak uymak çok önemli olmakla birlikte verimlilikten de fedakarlık etmemektedir. Bu; satış üretim ve tahsisat planlamasında olduğu kadar araç teslimatında da çalışma kalitesini hep geliştirmeye çalışarak her türlü israftan daima kaçınmak anlamına gelmektedir.

5. Sahip Olma: Müşteri bağlılığını artırabilmek için en mükemmel satış sonrası hizmeti sunmak.

Tek seferde doğru ve tam onarım: Müşterilerle istikrarlı ve sağlam bir ilişki kurulması için Toyota, her zaman, her yerde ve her parça için mükemmel onarım hizmetlerini kusursuz yürütecek bir organizasyon kurmaktadır.

Müşteri bağlılığı: Satış sonrası hizmetleri ile “Hayat boyu Toyota müşterileri” olacak Toyota taraftarları yaratılması hedeflenmektedir.

4.5.3.5 Uygulama

Satış ve pazarlamada Toyota Way “Eylem Kılavuzu”, müşteri memnuniyeti için hedeflenmiş 5 sürecin uygulanmasına yönelik somut adımları açıklar. Her eylem Toyota’da doğmuş, geniş yelpazeye sahip son derece etkili “ölçütler ve araçlar”ı kapsar. Toyota güçlü marka kimliği hedefine ulaşmak amacıyla, global Toyota ölçeğinde etkinlikle kullanmak üzere “Satış ve Pazarlamada Toyota Way” için yaratılmış araç ve ölçütler şöyledir;²⁷⁶

1. Araştırma

Araştırma başlığı altında yer alan hedef ve eylem kılavuzu aşağıdaki gibidir.²⁷⁷

Hedef: Toyota’nın mesajlarını doğru ve tam olarak iletmek, müşteri ihtiyaç ve taleplerini zamanında satış faaliyetine, ürün geliştirmeye ve diğer birimlere geri bildirmek suretiyle hedefleri büyütme.

Eylem Kılavuzu:

- **Sinerji etkisi:** Pazarlama uygulamalarını bir araya gelerek kararların verildiği bir yöntemle geliştirmek ve uygulamak.
- **Tutarlılık:** Uzun vadeli marka stratejisiyle kısa vadeli satış promosyon aktivitelerini marka imajını geliştirecek şekilde entegre etmek.
- **Yüksek kaliteli satış süreci:** En iyi satış sürecini ve müşteri ile teması sağlamak.
- **İçinde bulunulan topluma katkı:** Toplumda kök salmak ve toplumun güvenini kazanmak amacıyla içinde bulunulan topluma katkıda bulunmak.
- **Çok yönlü yaklaşım:** Etkili medya dağılımı ve etkinliklerle çok yönlü bir yaklaşım benimseyerek müşteri ihtiyaçlarına tam karşılık gelen mesajlar vermek.
- **Pazar ihtiyaçlarıyla uyumlu, daha cazip ürünler:** En iyi ürünleri geliştirmek üzere müşterilerin duygu ve dileklerini dikkate almak.

²⁷⁶ A.g.e., sf:48

²⁷⁷ A.g.e., sf:50

2. Ziyaret

Müşterilerin ziyaret aşamasındaki hedefler ve eylem kılavuzu aşağıdaki gibidir;²⁷⁸

Hedef: Zevkli, rahat ve yüksek değer ölçülerini gözetten yetkili satıcı ağı uzun vadeli ilişkiler kurmak üzere doğrudan iletişime giren entegre 3S hizmet (satış,yedek parça,servis) sunmak.

Eylem Kılavuzu:

• **Pazarda temsil durumu:** Doğrudan müşteri bağlantılarını geliştirmek üzere entegre 3S hizmet sunmak ve yatırım değerlendirme çalışmalarına dayalı olarak satış noktaları kurmak.

• **Ortak (Yetkili Satıcı):** Aynı felsefenin yanı sıra satış ve pazarlama bilgisini de paylaşacak iş ortaklarını seçmek.

▪ Karşılıklı yarar gerçekleştirmek üzere hem distribütörlerin hem de yetkili satıcıların haklarını, görevlerini ve tabi olacakları kuralları açıklığa kavuşturmak.

▪ Öncü nitelikli operasyon;müşteri ile doğrudan iletişime giren faaliyetlere yönelik saha etkinlikleri düzenlemek.

• **Tesis:** Müşterilere araç sahipliği konusunda danışmanlık hizmeti verecek mekanları sağlamak.

▪ Satış noktalarını hem Toyota standartlarına hem de yerel toplumun mekan anlayışına uygun inşa etmek.

▪ Son teknoloji ile etkinleştirilmiş yenilikçi satış yöntemlerini hayata geçirmek

• **Personel:** Toyota'yı seven tutkulu ve samimi bir işgücü oluşturmak.

▪ Toyota'yla birlikte gelişen insanları işyerine bağlamak, uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmek .

²⁷⁸ A.g.e., sf:52

3. Satın Alma

Satın alma aşamasının hedef ve eylem kılavuzu aşağıdaki gibidir;²⁷⁹

Hedef: Yüksek performanslı müşteri ile doğrudan iletişim içeren faaliyetler gerçekleştirerek ve “Toyota takım ruhu”na uygun bir şekilde müşterilerle ilgilenerek hayat boyu Toyota taraftarları yaratmak.

Eylem Kılavuzu:

• Müşteri ile doğrudan iletişim içeren faaliyetlerde kalite:Satış sürecini geliştirmek ve Kaizen etkinlikleri gerçekleştirmek: Her zaman müşterileri memnun etmeye istekli olmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde doğru bilgi ve danışmanlık hizmetini verecek yüksek bilgi standardına sahip olmak.

- Yetkili satıcılar içindeki satış etkinliklerini takım olarak yürütmek.
- Kesin teslimat tarihi vermek ve ona uymak.
- Yenilikçi satış yöntemlerinden yararlanmak.

• Zamanında bilgi akışı: Bilgi paylaşımı ile etkin satış faaliyetlerinin sağlanması: Yetkili satıcıların düzeylerine uygun hedefler belirlemek ve onların etkinliklerini doğru şekilde değerlendirmek.

▪ Koşullara göre bir yaklaşım benimsemek ve şeffaf bir satış süreci aracılığıyla bilgileri kontrol etmek.

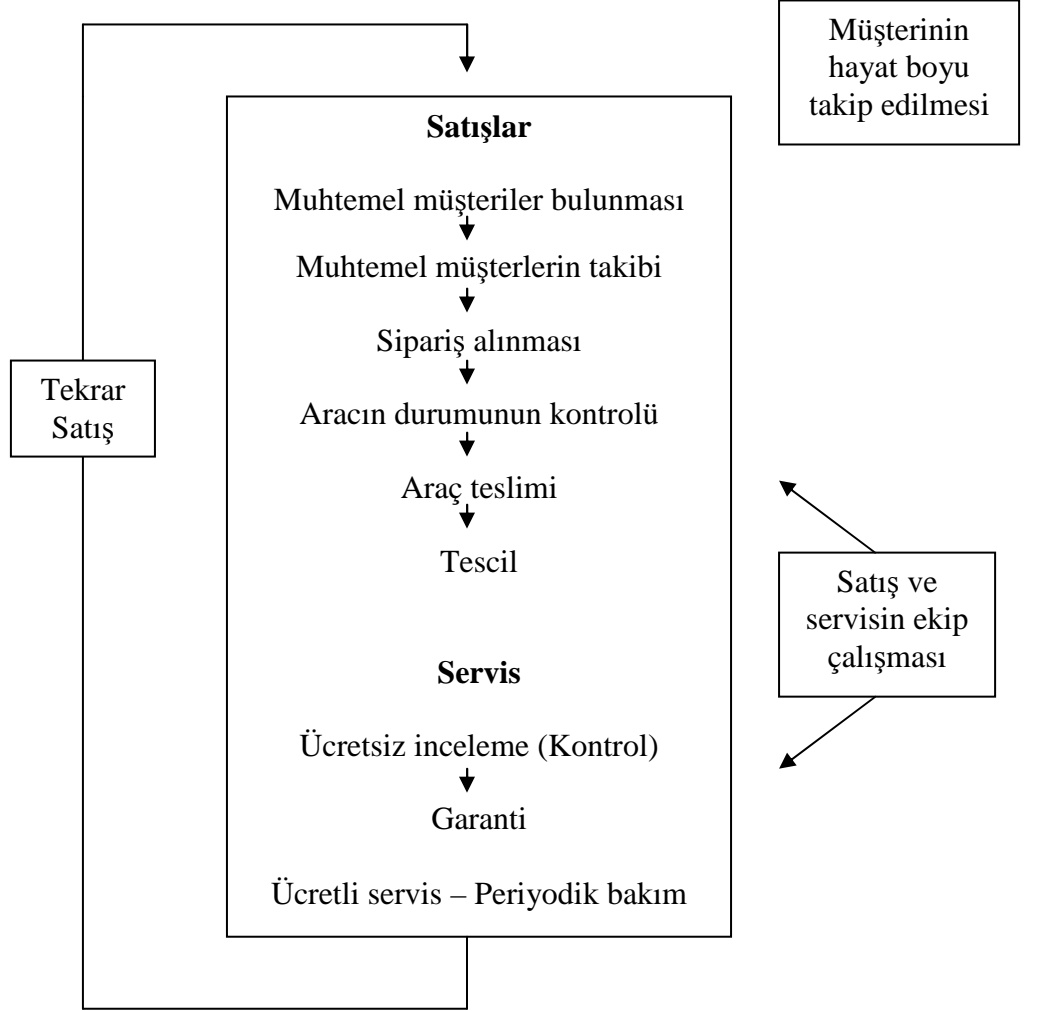
▪ Yapılacak ortak satış ve servis etkinlikleri yoluyla hayat boyu müşteri takibini gerçekleştirmek.

• Distribütör desteği: Yetkili satıcı ziyaretlerinde nitelikli önerilerde bulunmak.

▪ Sahanın ihtiyaçlarına uyarlanmış pratik eğitim/destek yöntemlerini sağlamak.

²⁷⁹ A.g.e., sf:54

Şekil 7 : Müşterinin Hayat Boyu Takip Edilmesi



Kaynak: Satış ve Pazarlamada Toyota Way Kılavuzu, TMC, 2003 sf:55

4. Teslim Alma

Teslim alma adımının hedef ve eylem kılavuzu aşağıdaki gibidir;²⁸⁰

Hedef: Hem Toyota standartlarını hem de müşterilerin beklentilerini karşılayan arz ve talep operasyonlarını yaratmak.

²⁸⁰ A.g.e., sf:56

Eylem Kılavuzu:

- Satış planı: Pazar eğilimlerine uyumlu bir satış planı ortaya koymak.
 - Satış planlarını gerçekleştirmek için satış kampanya ve aktivitelerini formüle etmek.
- Yetkili satıcı siparişi ve üretim: Yetkili satıcılara, satış imkanlarını optimize edecek en uygun şekilde tahsisat belirlemek.
 - Hem satış hem de üretim taraflarıyla birlikte uygun sipariş adetlerinin verilmesi.
- Tahsisat takvimi: Yetkili satıcılara en uygun bölüştürmeyi sağlayarak satış fırsatlarını yükseltmek.
- Araç teslimatı: Araçları tam zamanında teslim etmek.

5. Sahip Olma

Sahip olma aşamasında hedef ve stratejiler aşağıdaki gibidir,²⁸¹

Hedef: Müşterilerin Toyota'ya güven hissetmelerini ve yeniden Toyota araçları satın almalarını sağlayacak şekilde satış sonrası hizmetleri sunmak.

Eylem Kılavuzu:

- Hayat boyu müşteri: Bir seferde tam ve doğru onarım
 - Yedek parçaların tam zamanında lojistiği
 - Hayat boyu çalışma ortağı.
 - Satış ve servisin müşterilerin elde tutulmasına yönelik olarak birleşik etkinlikleri
- Toyota müşteri hizmetleri pazarlama: Yüksek verimli operasyon ve düşük maliyet
 - Yeni araçların cazibesini artıracak değişiklikler ve aksesuarlar.
- En mükemmel ürün için geri bildirim: Her müşterinin ihtiyaçlarına uygun şekilde araçları düzenlemek ve müşterinin isteklerine kulak vererek araçların kalitesini artırmak.

²⁸¹ A.g.e., sf:58

4.5.4 PUKÖ Döngüsü

Satış ve pazarlamada Toyota Way'in en önemli unsurlarından biri Kaizen'in sürekli olarak uygulanmasıdır. Bu satış ve pazarlama yönetimini geliştirecek ve ilerletecek olan satış danışmanlarının eylemleridir.²⁸²

Toyota, PUKÖ döngüsünü hızla değişen koşullara uygun olarak hızlandırmakla, global pazarda en başarılı ve en saygın otomobil firması olmayı hedeflemektedir. PUKÖ'nün açılımı şu şekildedir: sırasıyla, Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al. Bu döngü iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir.

Planla:

Hedefin nasıl, kim, kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi. Yani iş planının yapılması ve verilerin toplanmasıdır.

PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması "önlem al" evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlama aceleye getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlamaya gereken önemin verilmemesi "kontrol et" evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir.

Uygula:

Kesinleşen planın uygulanması aşamasıdır.

Kontrol Et:

Sonuca ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi ve sapmaların belirlenmesi.

Belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılı ise, uygulama kontrol edilir ve standartlaştırılır ve böylece gerçekleştirilen iyileştirmeden sürekli olarak yararlanır.

²⁸² A.g.e., sf:66

Önem Al:

Bu aşamada eksik ve yanlışlar düzeltilir. Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörler belirlenir ve bunların giderilmesine yönelik önlemler ele alınır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşen dünya ve ekonomi ile birlikte “yerel pazar” kavramı yok olmaktadır. Bu anlamda işletmeler, küreselleşme ile birlikte uluslararası pazarlama kavramı etrafında faaliyetlerini yürütmektedirler. Uluslararası pazarlama kavramı çerçevesinde işletmeler, dünyadaki hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip pazarın içinde bulunduğu koşullar gereğince bu istek ve ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Aynı zamanda işletmeler, uluslararası pazardaki rakiplere ve pazarın karakteristiğine göre uluslararası alanda ileriye yönelik stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Teknoloji ve iletişim konusundaki gelişmeler ülkeleri ekonomiden kültüre kadar birçok alanda birbirine yakınlaştırmıştır. Bu süreçte sermaye, işgücü, teknoloji ve bilginin sınırları aşılmıştır. Ülkeler ekonomik, kültürel, teknolojik, politik anlamda birbirlerini etkilemektedir. Her ne kadar bir etkileşim söz konusu olsa da ülkeler demografik ve fiziksel olarak farklı özelliklere, kültürel olarak farklı tutum ve davranışlara, ekonomik, politik ve yasal olarak farklı özellik ve uygulamalara sahiptir. Bu nedenle işletmeler faaliyette bulunacakları alanları öncelikle çeşitli çevresel faktörler açısından incelemeli ve ortaya çıkan özellik ve farklılıklar gereğince strateji belirlemelidirler.

Uluslararası pazarlamada ülkelerin kültür ve alışkanlıklarının incelenmesi de önem kazanmaktadır. Günümüz uluslararası işletmelerinde “**Global düşün, yerel davran**” felsefesi hakimdir. Bu amaçla, uluslararası işletmeler farklı kültürlerin özelliklerini öğrenmekte, ilgili kültürde yaşayan toplumun davranış ve tutumlarından, diline, estetik anlayışından dinine kadar birçok kültürel özelliği araştırmaktadır. Uluslararası işletmeler, ilgili kültüre ürün ve hizmetlerini uyumlaştırmakta, pazarlama faaliyetlerini kültürün normlarına göre uygulamaktadırlar. Uluslararası işletmelerin uyguladığı uyumlaştırma zamanla global alanda ortak faaliyet ve özelliğe dönüşmektedir. Buna örnek olarak tüm dünyada faaliyet gösteren McDonald’s firmasını verebiliriz.

Günümüzde, uluslararası işletmeler uluslararası ekonomik ilişkilerin en önemli katılımcılarından. Bu nedenle, dünya ekonomisinin uluslararası pazarlamayı nasıl etkilediğini görmek için, ekonomik çevrenin iyi incelenmesi gerekir. Ekonomik

veriler işletmeye hangi pazarlara nasıl gireceği ve nasıl faaliyette bulunacağı ile ilgili veri teşkil eder.

Ülkelerin ödemeler dengesi uluslararası pazarlama kararları için veri teşkil eder. Ödemeler dengesi analizi, söz konusunu üründe hangi ülkelerin ithalatçı veya ihracatçı olduğunu gösterir. Aynı zamanda bu analiz ile firma, hangi ülkeler ile nasıl bir rekabet içinde olacağını da tespit eder.

Dış ticaret politikası, hükümetlerin ülke ticaretini sınırlandırmak ya da özendirmek amacıyla yaptığı düzenlemeleri konu almaktadır. Dış ticaret politikası, ülkenin dış ticaretini belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlemek amacıyla uygulanan politikaları içerir.

Dış ticarete, gümrük tarifeleri, kotalar, kambiyo kontrolü ve diğer ihracat kısıtlamaları uluslararası pazarlamayı doğrudan etkileyen faktörlerdir. Uluslararası işletmeler, uluslararası pazarlama faaliyetlerini etkileyen bu konuları incelemektedirler.

Politik ve yasal uygulama ve gelişmeler de uluslararası pazarlama faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Ülkeler arasında yaşanan politik olaylar uluslararası pazarlama kararını etkileyip değiştirebilir. Ülkeler arasında yaşanan geleneksel ya da tarihi geçmişe dayanan düşmanlıklar, ülkeler içinde yaşanan terörizm, devlet eliyle işletmecilik, milliyetçilik ve diğer ideolojik kaynaklı güçler ve uluslararası organizasyonlar, ülke içinde yaşanan politik istikrarsızlık gibi unsurlar, uluslararası işletmeleri etkileyen politik unsurlar arasındadır.

Düzenleyici yasa ve kurallar da ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. İşletmenin kendi ülkesinin ihracat ve yurtdışı işletmecilik faaliyetlerine ilişkin yasa ve düzenlemeler, uluslararası kural ve düzenlemeler ve ev sahibi ülkenin yasa ve kurallarına ilişkin düzenlemeler uluslararası işletmeler tarafından dikkate alınmalıdır.

İşletmeler uluslararası pazarlama stratejilerini belirlerken öncelikli olarak pazarları bölümlendirirler. Heterojen bir pazarı nispeten homojen bölümlere ayıran pazar bölümlendirmenin amacı, işletmenin pazarın her homojen bölümünün ihtiyaçlarının ayrı bir pazarlama karması ile daha iyi karşılayabilmesidir. Bu nedenle işletmeler, farklı zevk ve tercihlere, farklı gelir gruplarına göre değişik mamül tipleri ve modelleri geliştirirler.

Pazarlar, tek mamül karması ile kitlesel olarak, müşterileri ihtiyaçları, algıları ve satın alma tercihleri dikkate alınarak bölümsel; küçük bir müşteri grubunun beklentilerini daha iyi karşılayabilmek için belirlenen çok dar kapsamlı pazar bölümü ele alınarak niş ve özgül tüketici kitlesine ve yerel pazarlara yönelik uyarlanan ürün ve hizmet dikkate alınarak mikro pazarlama olarak bölümlendirilir. Tüketici pazarları ise coğrafi alan, demografik, psikografik, davranışsal faktörler ve mamüle ilişkin özellikler ele alınarak bölümlendirilebilir.

İşletme pazarı bölümlendirdikten sonra hedef pazar veya pazarlarını seçmelidir. Bu aşamada dört farklı hedef pazar stratejisi uygulanabilir: farklılaştırılmamış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama, yoğunlaştırılmış pazarlama ve niş pazar stratejisi.

Farklılaştırılmamış pazarlamada işletme, tüketicilerin ortak ihtiyaçlarına yoğunlaşır. İşletme, büyük tüketici grubuna tek bir ürün, tek fiyat ve tek bir pazarlama programı ile hitap eder. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisinde ise işletme, iki veya daha fazla pazar bölümünü hedef pazar olarak seçer ve faaliyette bulunacağı her bir pazar bölümü için ayrı pazarlama karması oluşturur. Yoğunlaştırılmış pazarlamada, işletme belirlediği pazar bölümlerinden sadece birini pazar olarak seçer ve tüm pazarlama çabalarını tek bir pazarlama karması ile seçtiği bölüme yöneltir. Son olarak işletme niş pazarlama ile, dar anlamda belirlenmiş gereksinimleri veya çok özel bir dizi gereksinimleri olan daha küçük grupları kapsayan pazarlama stratejisi uygular.

Pazarlar bölümlendirildikten ve hedef pazarlar seçildikten sonra işletme, konumlandırma stratejisini uygular. Konumlandırma, aynı kategoride yer alan diğer rakiplerin ürünlerinin algılanmasıyla ilgili olarak işletme, ürün veya hizmet hakkında pazarda oluşan algıdır. Pazarlamada konumlandırma, pazarlamacıların, hedef pazarın zihninde kendi ürün, marka veya şirketi için bir imaj veya kimlik yaratma çabasıdır. Bu amaçla işletmeler, ürün ve hizmetlerine fiziksel özelliklerin yanı sıra özellikle tutundurma çalışmaları ile duygusal özellikler de yüklemektedir.

Uluslararası pazarlamada ürün stratejisi, hangi ürünlerin hangi ülkelere tanıtılacağı, ürünler üzerinde nasıl değişiklikler yapılacağı, hangi yeni ürünlerin ekleneceği ve marka isimleri isimlerinin kullanılacağı, nasıl bir ambalaj dizayn edileceği, nasıl bir garanti ve servis politikası izleneceği ile ilgilidir.

Ürün ile ilgili olarak işletmeler öncelikle, ürünlerin uluslararası pazarlara standardize ya da adapte edileceğine karar verirler.

Standardizasyon uluslararası pazarlamada, pazar bölümlerinde özellik farkı gözetilmeksizin genel istek ve ihtiyaçları karşılayan aynı ürün ile hedef pazarlara yönelmez. Adaptasyon ise, hedeflenen farklı özelliklerdeki pazar bölümlerine uyan farklı özelliklerde ürünler ile hedef pazarlara yönelmez. İşletme, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde, ilgili pazar özellikleri, kaynakları gibi işletme içi ve dışı unsurları ele alarak ürün kararları verirler.

İşletme stratejilerini uygularken pazarların gelişim dönemlerine göre stratejilerini formüle etmektedir. Yeni pazarlara girişte işletmeler, gelişen pazarlar ve yeni hedef müşteriler için pazarlama programlarını belirlemektedirler. Yeni pazarlarda öncü ya da izleyicisi pozisyonuna göre stratejilerini belirlemektedirler.

Büyüyen pazarlarda ise işletmeler, farklı pazarlama stratejileri uygulamaktadır. Büyüyen bir pazarda pazar liderinin öncelikli amacı pazar payını korumaktır. Bu amaçla işletme mevcut müşterilerini elde tutmayı veya müşteri portföyüne yeni müşteriler ekleyerek büyümeyi ve böylece pazar liderliğini korumayı hedefler. Bu amaçla pazar liderleri ürünlerini sürekli yenileyip iyileştirerek, yeni markalar yaratarak ve rakipler karşısında ürün ve hizmetlerini karşılaştırarak stratejiler geliştirmelidir.

Pazarın büyüme döneminde ise pazar izleyicileri, rakiplerine başa baş meydan okuyarak, teknolojik üstünlük yaratarak veya ürünlerinde, pazarlama programlarında farklılık yaratarak rekabet edebilirler. Pazar izleyicileri pazara rakiplerinden farklılaştırılmış ürün sunarak birdirbir, pazardaki müşterilerin güçlü marka bağlılığı veya tercihleri olmadığı durumlarda ürün veya hizmet geliştirerek ön saldırı, rakiplerin müşteri istek ve beklentilerini yeterli derecede karşılayamadığı ve rakiplerin güçlü yeteneklere sahip olmadığı durumlarda faaliyet gösterip yan saldırı stratejisini uygulayabilir. Ayrıca pazar izleyicisi, zorlu bir başa baş rekabet içine girmektense hedef rakibin güçlü olmadığı belirli coğrafi alanlarda, düzensiz gerilla stratejisi uygulayabilir.

Pazarın olgunluk ve düşüş döneminde ise işletmeler, mevcut müşterilerin markaya ve ürüne olan bağlılıklarını devam ettirmeyi hedefler. Bu amaçla işletmeler ürünlerinde farklılaştırma uygulayabilir. İşletme çevresi ve pozisyonu olumsuz bir

durum içinde ise tecrit etme veya likidasyon gerçekleştirilebilir. Ayrıca işletme ürününü piyasadan çekmeden önce kısa süre içinde piyasada o üründen mümkün olan en çok kârı elde etmek amacıyla hasat etme stratejisini uygulayabilir.

Dünya otomotiv devlerinden biri olan Toyota'nın hikayesi 1935 yılında dokuma tezgahları ile başlayıp otomotiv sanayi alanında öncülüklerle dolu bir başarı hikayesine dönüşmüştür. Toyota'nın bu başarısında Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra hızlı büyümesi ve pazarlama stratejilerinin başarılı olmasının da büyük payı bulunmaktadır.

Bugün Toyota dünyada, 170'ten fazla ülkede müşterilere ulaşmaktadır. Ayrıca Toyota sadece otomotiv alanında değil, telekomünikasyondan, prefabrik evlere, finans sektöründen, bilgi teknolojilerine kadar birçok alanda faaliyet göstermektedir.

Toyota, kuruma hayat veren ortak değerleri, inançları ve iş tarzı özetlenerek bir kavram oluşturmuştur. Bu kavrama kısaca "Toyota Way" adı verilmektedir. 2001 yılında açıklanan "Toyota Way", Toyota'nın metodlarını ve iş hedeflerini dünya çapında tüm Toyota çalışanlarıyla paylaşması ve ortak kültür oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır.

Toyota Way, dünya çapında Toyota organizasyonuna mensup insanlar için bir ideal, bir standart ve bir yol gösterici ve paylaştığı inanç ve değerlerin bir ifadesidir. Toyota Way, Toyota'nın yol gösterici ilkelerine dayanır ve bu söz konusu ilkeler Toyota'nın kurum olarak misyonunu; şirketin müşterilerine, hissedarlarına, iş ortaklarına ve hatta dünya toplumuna aktarmak istediği değerleri tanımlar.

Toyota Way değerlerinin iki temel unsuru "Sürekli İyileştirme" ve "İnsana Saygı"dır. Bu unsurlar alt başlıkları, uzun vadeli vizyon oluşturma amacıyla mücadele, sürekli iyileştirme ve geliştirme amacıyla kaizen, doğru kararlar verebilmek için konunun kaynağına inmeyi temsil eden yerinde inceleme ve Japon kültürünün önemli özelliği de olan insana saygı ve takım çalışması yer almaktadır.

Satış ve pazarlamada "Toyota Way"ın özelliği ise 5 unsurdan meydana gelir. Bu özelliklerin, amaç, ilkeler, insan, süreç ve uygulamadır.

Toyota dünya çapında satış ağları kurarak satış faaliyetlerini pazar ihtiyaçlarına göre düzenlemeye daima özen göstermiştir. Bu amaçla Toyota pazarın özelliklerine göre ürün yelpazesi geliştirmiş, pazarları tüketici ihtiyaçlarına göre

bölümlendirmiştir. Toyota Motor Corporation (TMC), satış ve pazarlamayı sürekli olarak geliştirmek ve en iyi yöntemi bulmak için işbirliği yaparak “Satış ve Pazarlamada Toyota Way”i uygulamaya koymaktadır.

Toyota misyonu potansiyel müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve anlamaktır. Bu amaçla Toyota pazarlama çevresini inceleyerek ürün kararları vermektedir. Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, pazar gereğince ürün ve hizmet farklılaştırması uygulamaktadır. Toyota ayrıca, yeni pazarlarda yeni müşterilere ulaşmak ve daha fazla alanda faaliyet göstermek amacıyla ise pazar genişletmektedir.

Toyota, sürekli iyileştirme ile pazar pozisyonunu korumuş ve müşteri portföyünü dünya çapında genişletmeye çalışmıştır. Ayrıca faaliyette bulunmadığı lüks otomobil kategorisinde rakiplerin saldırılarına maruz kalmış, bu amaçla Lexus markasını yaratarak, yeni marka ile rakiplerine cevap vermiştir.

Toyota Motor Corporation’ın, üretim ve pazarlama alanında dünya çapındaki başarısı, tüm otomotiv firmalarına örnek olmuş, işletmeler Toyota’nın üretim ve pazarlama alanındaki stratejilerini takip etmişlerdir.

KAYNAKLAR

Aaker, David. *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons USA, 2005

Ali Atıf Bir, *Marka Genişlemesi Nereye Kadar?*,

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/10/11/535272.asp> (Erişim:19.02.2009)

Armstrong, Gary and Philip Kotler. *Marketing: An Introduction*, Upper Saddle River, N.J.:Prentice –Hall Inc., 5th ed., 2000

Bardakçı, Ahmet, Hakan Sarıtaş, İrfan Gözlükaya. Özel Marka Tercihinin Satın Alma Riskleri Açısından Değerlendirilmesi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, Temmuz-Aralık 2003

Bayıksel, Şeyma Öncel. *Her Market Bir Üretici Mi?*

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=736 (Erişim:19.02.2009)

Bearden, William, Thomas Ingram, Raymond LaForge. “*Marketing” Principles and Perspectives*, McGrawHill Irwin, USA, 2004

Boyd, Harper , W, John W. Mullins, Orville J. Walker. *Marketing Management*, McGraw Hill Boston, 2002

Bradley, Frank. *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*, çev. İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2002

Cateora, Philip ve John L. Graham. *International Marketing*, McGraw Hill, Boston, 2004

Cravens, David W. *Strategic Marketing*, Irwin, Illinois, 1987

Douglas, Susan P. and C. Samuel Craig, *Global Marketing Strategy*, McGrawHill Irwin, USA, 1995

Financial Results, Toyota Motor Corporation, 2009

Genestre, Alain, Paul Herbig ve Alan T. Shao. Japanese International Marketing Strategy, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol:13, No:11, 1995

Golder, Peter N., Gerard J. Tellis. *Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?*, American Marketing Association Marketing Power, [http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch\(JMR\)/Pages/1993/30/2/9511130493.aspx?sq=marketing+pioneers](http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch(JMR)/Pages/1993/30/2/9511130493.aspx?sq=marketing+pioneers) (Erişim:21.05.2009)

Jain, Subhash. *International Marketing*, Southwestern Thomson Learning, USA, 2001

Karaca, Nil. “GATT’dan Dünya Ticaret  rg t ’ne”, Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştime Bakanlığı, portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md144/gatt.pdf – (Erişim:19.12.2008)

Keegan, Warren J. and Mark C. Green. *Global Marketing*, Pearson Education, USA, 2003

Keegan, Warren J. *Global Marketing Management*, Prentice Hall, USA, 1989

Kotler, Philip. *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2003

Levinson, Jay Conrad. *Guerilla Planning, Guerrilla Marketing*, http://www.gmarketing.com/articles/read/27/Guerrilla_Planning.html (Erişim:02.01.2009)

Mucuk, İsmet. *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Mutlu, Esin Can. *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005

Oktay, Nüvit. *Dış Ticarete Giriş*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2005

Özgül, Engin. *Özel Marka Üretiminde Üretici Perakendeci ve Bağımlılığının İşbirliği Süreç ve Performansa Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/4/C4-S1-2-%20M14.pdf> (Erişim:20.02.2009)

Population Reference Bureau, 2007 World Population Data Sheet

Satış ve Pazarlamada Toyota Way Kılavuzu, TMC, 2003

Shankar, Venkatesh, Gregory Carpenter ve Lakshman Krishnamurthi. *Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers*, American Marketing Association Marketing Power, [http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch\(JMR\)/Pages/1998/35/1/228141.aspx?sq=marketing+pioneers](http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch(JMR)/Pages/1998/35/1/228141.aspx?sq=marketing+pioneers) (Erişim:21.05.2009)

Sofyalıoğlu, Çiğdem ve Rabia Aktaş. Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, Yıl:2001

Tek, Ömer Baybars. *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları*, Beta Yayınevi, 1999, İstanbul

Temizel, Handan, Erol Turan, Metehan Temizel. *Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/19/HTEMIZEL-ETURAN-MTEMIZEL.PDF - (Erişim: 20.02.2009)

Terpstra, Vern and Kenneth David. *The Cultural Environment of International Business*, Thompson Information Publication, USA, 1991

Terpstra, Vern and Ravi Sarathy. *International Marketing*, Dryden Press, USA, 1997

Toyne, Brian and Peter Walters. *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1989

Toyota Code of Conduct, Toyota Motor Corporation, March 2006

Usunier, Jean Claude. *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall Co., London, 1996

Walker, Orville C., Harper W. Boyd, John Mullins, Jean-Claude Larreche. *Marketing Strategy*, 4th ed., McGraw Hill Irwin, New York, 2003

Wood, James Playsted. *A Pioneer in Marketing*, American Marketing Association Marketing Power,

<http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketing/Pages/1961/25/6/6738839.aspx?sq=marketing+pioneer> (Erişim:20.05.2009)

World Trade Organization, International Trade Statistics, 2007

İnternet Kaynakları

About ICSID.

http://icsid.worldbank.org/ICSID/FrontServlet?requestType=CasesRH&actionVal=ShowHome&pageName=AboutICSID_Home, (Erişim:20.05.2009)

About MIGA. http://www.miga.org/about/index_sv.cfm?stid=1588, (Erişim:20.05.2009)

Ambalajlama ve Etiketleme, T.C. Dış Ticaret M¼steřarlıęı.

<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/13.pdf> (19.02.2009)

Best Global Brands.

http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000

(Erişim:05.05.2009)

Flanking marketing warfare strategies.

<http://www.businesspme.com/uk/articles/strategy/76/Flanking-marketing-warfare-strategies.html> (Erişim:23.05.2009)

Fortune, World's Most Admired Companies.

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/2008/top50/index.html>

(Erişim:05.05.2009)

Gaziantep Sanayi Odası, Dünya Bankası 2009 Dünya Kalkınma Raporu.

http://www.gso.org.tr/default.asp?syf=haber_detay&haber_id=1226062495

(Erişim:20.03.2009)

Guerilla Marketing Articles.

http://www.gmarketing.com/articles/read/3/Guerrillas_in_the_Real_World.html

(24.01.2009)

Gümrük Tarifeleri. <http://muhasebeturk.org/ecopedia/389-g/2692-gumruk-tarifeleri-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>, (Erişim: 19.11.2008)

Hedef Pazar Seçim Stratejileri.

<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=203&ItemId=60&RtaBid=167> (Erişim:20.03.2009)

IMF Kuruluşu, IMF Amaçları ve Kuruluş Tarihi.

http://www.ekodialog.com/Konular/imf_1.html (Erişim:20.12.2008)

International Development Association.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/IDA/0,,menuPK:51235940~pagePK:118644~piPK:51236156~theSitePK:73154,00.html>
(Erişim:20.05.2009)

International Finance Corporation, About IFC.

<http://www.ifc.org/ifcext/about.nsf/Content/WhatWeDo>, (Erişim:20.05.2009)

İktisadi Kalkınma Vakfı, *GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)*.
<http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1120> (Erişim:19.12.2008)

İktisadi Kalkınma Vakfı, *Kota*. <http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1165>
(Erişim:15.12.2008)

Kambiyo Kontrolü Nedir? <http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3029-kambiyo-kontrolu-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html> (Erişim:15.12.2008)

Kotalar. <http://muhasebeturk.org/ecopedia/394-k/3106-kota-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html> (Erişim:19.11.2008)

Marka Nedir? http://www.markademi.com/index_makale.php (Erişim:16.02.2009)

Marketing Strategy, Using Flanking Strategy to Compete.

<http://www.ecademy.com/node.php?id=76774> (Erişim:23.05.2009)

Our Story. <http://www.troutandpartners.com/> (Erişim:20.05.2009)

Özel Markalar. <http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=3>
(19.02.2009)

Private Label Today. http://www.plmainternational.com/en/private_label_en2.htm
(19.02.2009)

Toyota Hybrid Synergy Drive, *Achievements and Visions*.
<http://www.hybridsynergydrive.com/en/sales.html> (03.01.2009)

Toyota Hybrid Synergy Drive, *How It Works?*.
http://www.hybridsynergydrive.com/en/how_it_works.html (03.01.2009)

Toyota Otomotiv Türkiye, *Genel Bilgiler*. <http://www.toyotatr.com/tr/company.asp>
(Erişim:03.01.2009)

Toyota Otomotiv Türkiye, *Global Vizyon 2020*.
<http://www.toyotatr.com/tr/gvision2010.asp> (Erişim:03.03.2009)

Toyota Otomotiv Türkiye, *Misyon ve İlkeler*. <http://www.toyotatr.com/tr/mission.asp>
(Erişim:01.05.2009)

Toyota Otomotiv Türkiye, Toyota Global, <http://www.toyotatr.com/tr/global.asp>
(Erişim:01.05.2009)

Toyota Otomotiv Türkiye, *Toyota Way*. <http://www.toyotatr.com/tr/toyotaway.asp>
(01.05.2009)

Toyota Traditions, Vision & Philosophy, *Visions Define Toyota's Path*.
http://www.toyota.co.jp/en/vision/traditions/nov2008_feb2009.html
(Erişim:10.05.2009)

Toyota Türkiye, *Çevre Faaliyetleri*. <http://www.toyotatr.com/tr/enviroment.asp>
(Erişim:10.05.2009)

Toyota, *Biotechnology and Afforestation*.
http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/bio_afforest/index.html
(Erişim:02.05.2009)

Toyota, Company Profile, *Product Line-up*.

http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/manufacturing/product.html

(Erişim:05.05.2009)

Toyota, *Financial Activities*.

http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/financial_act/index.html (02.05.2009)

Toyota, *Gazoo*. http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/gazoo/index.html

(Erişim:02.05.2009)

Toyota, *Housing*. http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/housing/index.html

(Erişim:02.05.2009)

Toyota, *ITS*. <http://www.toyota.co.jp/en/tech/its/index.html> (02.05.2009)

Toyota, *Marine*. http://www.toyota.co.jp/en/more_than_cars/marine/index.html

(Erişim:02.05.2009)

Toyota, Social Contribution, *Art and Culture*.

http://www.toyota.co.jp/en/social_contribution/culture/index.html

(Erişim:10.05.2009)

Toyotasa, *Dünyada TOYOTA*.

http://www.toyotasa.com.tr/experience/the_company/toyota-worldwide.aspx

(Erişim:01.05.2009)

Toyotasa, *Hybrid Synergy Drive*.

<http://www.toyotasa.com.tr/innovation/technology/engines/hsd.aspx> (03.01.2008)

Toyotasa, *Sosyal Sorumluluk*.

http://www.toyotasa.com.tr/about_toyota/sosyal_sorumluluk.aspx

(Erişim:10.05.2009)

Toyotasa, *Toyota Global*.

http://www.toyotasa.com.tr/experience/the_company/index.aspx (Erişim:1.5.2009)

Toyotasa, *Toyotasa Hakkında*. http://www.toyotasa.com.tr/turkey-local/toyotasa_hakkinda.aspx (Erişim:01.05.2009)

Türk Amerikan İş Geliştirme Konseyi, *Marka Yönetimi*.

<http://www.tabid.org/tr/pages.php?go=fullnews&newsid=20> (Erişim:20.03.2009)

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, *Rekabet dizisi: Yeni Ekonomi ve Rekabet*, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2398> (Erişim:15.12.2008)

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), *Overview of the main activities*.

<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3359&lang=1>
(Erişim:20.12.2008)

World Trade Organisation, *What is WTO?*

http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm (Erişim: 19.12.2008)