

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

**ULUSLARARASI STRATEJİK PAZARLAMA AÇISINDAN İHRACAT
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE İHRACAT PAZARLAMA
PLANLAMASI**

Bektaş SARI

Danışman
Prof. Dr. Ömer Baybars TEK

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Uluslararası Stratejik Pazarlama Açısından İhracat Pazarlama Stratejileri ve İhracat Pazarlama Planlaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada 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 : BEKTAŞ SARI
Anabilim Dalı : İŞLETME
Programı : PAZARLAMA
Tez Konusu : ULUSLARARASI STRATEJİK PAZARLARLAMA
AÇISINDAN İHRACAT PAZARLAMA
STRATEJİLERİ VE İHRACAT PAZARLAMA
PLANLAMASI

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 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 | <input type="radio"/> | OY BİRLİĞİ ile | <input type="radio"/> |
| DÜZELTME | <input type="radio"/> | OY ÇOKLUĞU | <input type="radio"/> |
| RED edilmesine | <input type="radio"/> | ile karar verilmiştir. | |

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.

Öğrenci sınava gelmemiştir.

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

Evet

| | |
|---|-----------------------|
| Tez,burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir | <input type="radio"/> |
| Tez,mevcut hali ile basılabilir. | <input type="radio"/> |
| Tez,gözden geçirildikten sonra basılabilir. | <input type="radio"/> |
| Tezin basımı gerekliliği yoktur. | <input type="radio"/> |

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

| | | | | | | | |
|-------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|--------------------------|-----|-------|
| | <input type="checkbox"/> | Başarılı | <input type="checkbox"/> | Düzeltilme | <input type="checkbox"/> | Red | |
| | <input type="checkbox"/> | Başarılı | <input type="checkbox"/> | Düzeltilme | <input type="checkbox"/> | Red | |
| | <input type="checkbox"/> | Başarılı | <input type="checkbox"/> | Düzeltilme | <input type="checkbox"/> | Red | |

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

Tez Yazarının
Soyadı: SARI

Adı: Bektaş

Tezin Türkçe Adı: Uluslararası Stratejik Pazarlamada Açısından İhracat Pazarlama
Stratejileri Ve İhracat Pazarlama Planlaması

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Export Marketing Strategies And Export Marketing
Planning For International Strategic Marketing

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Ens. Yıl: 2007

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans

:

Dili: Türkçe

Tezsiz Yüksek Lisans

:

Doktora

:

Sayfa Sayısı:

Referans Sayısı:

Tez Danışmanınının

Ünvanı: Prof. Dr.

Adı: Ömer Baybars

Soyadı: TEK

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1. İhracat
2. Strateji
3. Planlama

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Exporting
2. Strategy
3. Planning

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Projesi

Uluslararası Stratejik Pazarlama Açısından İhracat Pazarlama Stratejileri Ve İhracat Pazarlama Planının Hazırlanması

Bektaş SARI

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

Uluslararası pazarlama alanında özellikle son yirmi yıldır çok fazla sayıda çalışmalar yapılmıştır. Araştırma konularının ortak özelliği ise firmaların globalleşen dünya koşullarında başarılı bir şekilde rekabet edebilmelerini sağlayabilmek için izlemeleri gereken stratejileri belirlemeye yöneliktir.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda globalleşme sonucu artan rekabet koşulları ile firmalar uluslararası pazarlara yönelirken ihracat faaliyetlerini de daha aktif olarak gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise ihracatın ekonomik kalkınmanın önemli bir itici gücü olması nedeniyle firmaların ihracat stratejilerinin ülkemizin gelişimi ve güçlenmesi açısından önemi çok daha iyi anlaşılmaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda özellikle internetin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ve yaygınlaşması ihracatçıların pazarlama stratejilerinde bu gelişmelere paralel olarak uyumlu bir yapısalığa doğru gitmelerini zorunlu kılmaktadır. Dünya üzerinde yaşanan ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler ihracat yapanfirmalar açısında yeni fırsatların doğmasına ve bu fırsatların değerlendirilebilmesi için de yeni ihracat stratejileri geliştirmeyi bir

zorunluluk haline getirmektedir. Ürün kalitesi kadar hizmet kalitesi de uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmenin önkoşulları arasına yerini almaya başlamış ve günümüzde artık firmaların birçoğu kaliteli ürün üretebilme çizgisini yakalamıştır. Günümüzde firmalar arası rekabet ürün kalitesi ve fiyatının yanında daha çok sağlanan hizmet kalitesi ile ölçülebilir bir hale gelmiştir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar müşteri memnuniyeti ve tatmini kavramlarını baz alarak kaliteli ürün yanında bu ürünün müşterinin istediği yer ve zamanda uygun fiyatla tedarik edilmesi için stratejiler belirlemeye yönelmektedirler.

Anahtar Kelimeler: 1) İhracat 2) Strateji 3) Planlama

ABSTRACT

Export Marketing Strategies and Export Marketing Planning for International Strategic Marketing

Bektaş SARI

**Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department of Marketing**

During the last 20 years many research have been done in the area of international marketing. The common point of the research was to identify the strategy which has to be followed by the companies that will bring them the conditions to be the most competitive one during the globalization of the world.

The competition both in national and international market has been increasing as a result of globalization. Companies heading to international markets because of this fact need to be more aggressive and actualize their export operations more active than ever. In the developing countries like Turkey export is absolutely the best power to economical growing. It is clearly understood that the export strategies of local companies are very important to our country for supporting the economy and make it stronger.

In the last century the fast improvement of the internet and expanding internet usage forced the companies to be organized paralelly for their export strategy. The economical, technological and political developments have provided new opportunities to export companies. To take the advantage of these opportunities

all the companies have to set new export strategies. As much as the product quality, the service quality has also become one the most important facts in the competition and most of the companies have now succeeded to produce qualified goods. Today the competition between the companies are recognized

more by their service quality than their product quality and their product price. The companies taking share in international market are now considering customer satisfaction as much as product quality and they are identifying strategies to supply the products the customer needs at required place, at required time and at required price

Key Words: 1) Export 2) Strategy 3) Planning

**ULUSLARARASI STRATEJİK PAZARLAMA AÇISINDAN İHRACAT
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE İHRACAT PAZARLAMA PLANLAMASI**

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-------|
| YEMİN METNİ | i |
| TUTANAK | ii |
| Y.Ö.K. | iii |
| DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU | |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | vi |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| KISALTMALAR | xv |
| TABLolar LİSTESİ | xvi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xvii |
| GİRİŞ | xviii |

BİRİNCİ BÖLÜM

**I. ULUSLARARASI REKABET VE ULUSLAR ARASI REKABET
GÜCÜ KAVRAMI**

| | |
|--|---|
| A. Uluslararası Rekabet | 1 |
| B. Uluslararası Rekabet Gücünü Açıklayan Teoriler | 3 |
| 1. Merkantilist Düşünce | 3 |
| 2. Mutlak Üstünlükler Teorisi | 3 |
| 3. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi | 4 |
| 4. Emek- Değer Teorisi | 5 |
| 5. Hecksher-Ohlin (Faktör Donanım) Teorisi | 5 |
| 6. Ürün Dönemleri Hipotezi | 6 |
| C. Uluslararası Rekabet Gücü Araçları | 6 |
| 1. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler | 7 |
| a.Kanunlar | 7 |
| b.Maliyetler | 8 |

| | |
|--|----|
| c.Deneyim | 8 |
| d.Rekabet | 8 |
| e.Risk | 8 |
| f.Kontrol | 8 |
| g.Ürün çeşitliliği | 9 |
| h.İşletmeleri Önceki Dış Faaliyetleri | 9 |
| i.Ülke Benzerliği | 9 |
| 2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri | 9 |
| a.Doğrudan Yatırımlar | 9 |
| aa.Montaj | 11 |
| ab.Anahtar teslim (Turnkey Projects) | 11 |
| ac.Tam Mülkiyet | 12 |
| b.Ortak Girişimler | 12 |
| ba.Lisans Verme | 13 |
| bb.Sözleşmeli Üretim | 14 |
| bc.Franchising ve Yönetim Sözleşmeleri | 14 |
| bd.Stratejik Ortaklıklar | 16 |
| be.Şirket Evlilikleri | 16 |
| c.İhracat | 17 |

İKİNCİ BÖLÜM

II. İHRACAT PAZARLAMASI

| | |
|--|----|
| A.İhracat | 18 |
| 1.Dolaylı İhracat | 19 |
| a. Dolaylı İhracatta Yer Alan Araçlar | 19 |
| aa.Çeşitli Komisyoncular | 19 |
| ab.Yerli Tüccarlar | 20 |
| ac.Yabancı Uyruklu Tüccar ve Temsilciler | 20 |
| ad.Birlikler | 20 |
| ada.Piggyback Pazarlama | 20 |
| adb.İhracatçı Birlikleri ve Kooperatifler | 21 |
| ae.Üretici Ana Firmadan Bağımsız Sadece Onun Mamüllerini Yurtışına | |

| | |
|---|----|
| Satan İhracat Şirketi | 21 |
| af.Birleşik İhracat Yönetimi Firmaları | 22 |
| ag.Genel İhracat Şirketleri | 22 |
| 2.Doğrudan İhracat | 22 |
| a.Dolaylı İhracatta Yer Alan eşitli Aracılar | 23 |
| aa.Ülke İçi İhracat Bölümleri | 24 |
| ab.Yurtdışı Satış Büroları | 24 |
| ac.Yurtdışı Satış Şirketleri | 24 |
| ad.Yurtdışında Depolama Kolaylığı Sağlayan Kuruluşlar | 24 |
| ae.Acenta ve Distribütörler | 24 |
| af.Gezici Satışçılar | 25 |
| ag.İthalatçılar ve Toptancılar | 25 |
| ah.Dış Pazarlardaki Perakendeciler | 26 |
| ai.E-Ticaret | 26 |
| | |
| B. Uluslararası Rekabet Gücü Olarak İhracatın Gerekliliği | 27 |
| 1. İşletmeleri İhracata Yönlendiren Nedenler | 28 |
| a.Örgütsel – İçsel Nedenler | 30 |
| aa.Yönetimin İhracat İsteği | 30 |
| ab.İşletmenin Pazarlama Avantajları | 30 |
| ac.Ölçek Ekonomisi | 30 |
| ad.Ürün/ Teknoloji Üstünlüğü | 31 |
| ae.Risk Dağılımı | 31 |
| af.Mevsimsel Ürün Satışını Uzatmak | 31 |
| ag.Kaynak Kapasite Fazlalığı | 31 |
| b.Çevresel – Dışsal Nedenler | 32 |
| ba.Dış Pazar Fırsatları | 32 |
| bb.İhracatı Destekleyen Kuruluş ve Faaliyetler | 32 |
| | |
| C. İhracat Pazarlaması ve İhracat Pazarlama Süreci | 32 |
| 1. Misyonun Belirlenmesi | 32 |
| 2. Uluslararası Pazar Fırsatlarının Analizi | 34 |
| a.Mevcut Durum Analizi | 34 |
| b.Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi | 36 |
| c.Kuvvetli ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi | 36 |

| | |
|---|----|
| d.Çevresel Faktörler | 36 |
| da.İç Çevre Faktörleri | 37 |
| db.Dış Çevre Faktörleri | 38 |
| dc.Politik ve Yasal Çevre | 38 |
| dd.Ekonomik Çevre | 39 |
| de.Kültürel Çevre | 39 |
| df.Coğrafya ve Altyapı | 40 |
| dg.Teknolojik Çevre | 41 |
| dh.Demografik Yapı | 41 |
| 3. Ürün Potansiyelinin Analizi | 42 |
| a.Uluslararası Pazarlamada Evrensel Mamul Hayat Eğrisi Modeli | 43 |
| aa.Giriş Dönemi | 44 |
| ab.Büyüme Dönemi | 44 |
| ac.Olgunluk Dönemi | 45 |
| ad.Düşüş Dönemi | 45 |
| b.İhracat Pazarları İçin Ürün Geliştirme | 46 |
| ba.Yeni ürün geliştirme | 46 |
| bb.Mevcut Ürünlerde Değişiklik Yapma | 47 |
| bc.Mevcut Ürünlerin Yeni Kullanım Alanlarını Keşfetmek | 47 |
| bd.Ürün Eksiltme | 48 |
| 4. Uluslararası Pazarlara girişi yönteminin belirlenmesi | 51 |
| a.Saflik Kuralı | 51 |
| b.Pragmatik Kuralı | 52 |
| c.Strateji Kuralı | 52 |
| 5. Uluslar arası Pazarlarda Örgütlenme ve Yönetim Süreci | 52 |
| a.Uluslararası Pazarlama Örgütlenmesini Etkileyen Etmenler | 53 |
| aa.İşletme Dışı Etkenler | 53 |
| ab.işletme İçi Etkenler | 54 |
| ac.Uluslararası Pazarlama ve Satış İçin Örgütsel Aşamalar | 56 |
| 6. Gerekli Kaynak Kullanımı Stratejileri | 57 |
| 7. Teknik Konuların Analizi | 59 |
| D. İhracat Pazarlamasında Stratejik Planlama Süreci | 60 |
| 1. İşletmelerde Planlama Kavramı | 61 |
| 2. Uluslar arası Pazarlama Planı | 63 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3. Operasyonel Takımın Organizasyon | 67 |
|-------------------------------------|----|

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

| | |
|--|----|
| III. İhracat Pazarlama Stratejilerinin Gerçekleştirilmesi | |
| A. İhracata Başlama Stratejileri Açısından İhracat Türleri | 73 |
| 1. Reaktif İhracat | 73 |
| 2. Proaktif İhracat | 74 |
| B. İhracat pazarlarında Ürün İle İlgili Stratejiler | 74 |
| 1. İhracat Pazarı İçin ürün Geliştirme Stratejileri | 74 |
| a. Yeni Ürün Geliştirme | 75 |
| b. Standardizasyon ve Uyarlama | 76 |
| 2. İhracat Pazarlarında Markalama Stratejileri | 78 |
| 3. İhracat Pazarlarında Ambalajlama Stratejileri | 80 |
| 4. İhracat Pazarlarında Etiketleme Stratejileri | 81 |
| C. İhracat Pazarlarında Fiyatlandırma İle ilgili Stratejiler | 81 |
| 1. Fiyatlandırma Politikaları | 82 |
| a. Yayılma | 82 |
| b. Adaptasyon | 82 |
| c. Uyumlaştırma | 83 |
| 2. İhracat Fiyatının Belirlenmesi | 83 |
| a. Maliyetler | 84 |
| b. Pazar şartları | 84 |
| c. Rekabet | 84 |
| D. İhracat Pazarlarında Tutundurma İle İlgili Stratejiler | 85 |
| 1. İhracat Pazarlarında Reklam stratejileri | 87 |
| 2. İhracat Pazarlarında Halkla İlişkiler Stratejileri | 87 |
| 3. İhracat Pazarlarında Kişisel Satış stratejileri | 87 |
| 4. İhracat Pazarlarında Fuar ve Sergiler | 88 |
| E. İhracat Pazarlarında Dağıtım kanallarının Seçimi İle İlgili Stratejiler | 89 |
| 1. Dağıtım Kanalı Stratejileri | 94 |

| | |
|---------------------|----|
| a.Özel Dağıtım | 94 |
| b.Seçimli Dağıtım | 94 |
| c.Yoğun Dağıtım | 94 |
| 2. Fiziksel Dağıtım | 95 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. ULUSLAR ARASI PAZARLARDA İHRACAT PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE PAZARLAMA PLANI ÜZERİNE VESTEL DIŞ TİCARET UYGULAMASI

| | |
|---|-----|
| A.Genel Bilgiler | 99 |
| 1.Zorlu Şirketler Grubu | 99 |
| 2.Vestel Şirketler Grubu | 100 |
| a.Vestel Elektronik | 102 |
| b.Vestel Beyaz Eşya | 103 |
| c.Vestel Komünikasyon ve Vestel Dijital | 104 |
| d.Vestel Pazarlama | 104 |
| e.Vestel CIS | 104 |
| f.Vestel Dış Ticaret A.Ş. | 105 |
| B.Uluslar Arası Pazar Fırsat Analizleri | 106 |
| C.Ürün Çeşitliliği Ve Ürün Potansiyelinin Analizi | 108 |
| D.Uluslar Arası Pazarlara Giriş Yönteminin Belirlenmesi | 111 |
| 1.Vestel'in Yurtdışı Satış Firmaları | 111 |
| a.Vestel Iberia (İspanya ve Portekiz) | 111 |
| b. Vestel Italy | 113 |
| c.Vestel Benelux | 114 |
| d.Vestel France S.A. | 115 |
| e.Veseg Germany Gmbh | 116 |
| f.Vestel Holland B.V. | 116 |
| g.Vestel UK | 117 |

| | |
|---|-----|
| h.Vestel Romanya | 117 |
| i.Vestel İskandinavya | 117 |
| 2.Diğer Pazarlar | 119 |
| a.Amerika Pazarı | 119 |
| b.Avustralya ve Yeni Zelanda Pazarları | 119 |
| c.Orta Doğu ve Balkanlar Pazarları | 120 |
| d.Afrika Pazarı | 121 |
| E. Örgütlenme Ve Yönetim Süreci | 121 |
| 1.Departmentlar ile ilgili bilgiler ve iş akışı | 122 |
| a.Üretim Planlama | 122 |
| b.Üretim | 122 |
| c.Satın Alma | 122 |
| d.Kalite | 123 |
| e.AR-GE | 124 |
| 2. Vestel Dış Ticaret A.S Bölümleri | 124 |
| F:Gerekli Kaynak Kullanımı Stratejileri | 128 |
| 1.SAP İşletim Sistemi | 128 |
| 2. Konteyner Saha Yönetimi | 131 |
| Sonuç ve Öneriler | 138 |
| Kaynaklar: | 146 |

KISALTMALAR

| | | |
|----------|---|-------------------------------|
| Prof.Dr. | : | Profesör Doktor |
| vb. | : | ve benzeri |
| s. | : | sayfa |
| ss. | : | sayfa sayısı |
| V.D.T. | : | Vestel Dış Ticaret |
| FIFO | : | First In First Out |
| CTV | : | Tüplü Televizyon |
| KSY | : | Konteyner Sahası Yönetimi |
| GPS | : | Geographic positioning system |

TABLolar ve GRAFİKLER LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1. Örgütlenecek Faaliyetler | 55 |
| Tablo 2. Ülkelere Göre 2006 Yılı Konteyner Sevkiyat Dağılımı | 135 |
| Grafik 1. Ülkelere Göre 2004-2006 Yılları Arası 20"FEET ve 40" FEET Konteyner Sevk Dağılımı | 137 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 1. İşletmeleri İhracata Yönlenirden Nedenler | 29 |
| Şekil 2. Durum Analizinin Bölümleri | 35 |
| Şekil 3. Mamul Hayat Eğrisi Modeli | 44 |
| Şekil4. İhracatçı Bir Firmada İhracatın Pazarlama veya Satış Bölümünce Yürütülmesi Halinde Örgütlenme | 69 |
| Şekil 5. İhracatçı Bir Firmada İhracatın, Genel Müdürlüğe Bağlı Bir İhracat Bölümü Tarafından Yürütülmesi Halinde Örgütlenme | 70 |
| Şekil 6. Vestel Dış Ticaret Yıllara Göre İhracat Rakamları | 101 |
| Şekil 7. CTV Üretim Rakamları | 103 |
| Şekil 8. Manisa Organize Sanayi'de Bulunan Konteyner Sahası | 132 |
| Şekil 9. SDV Konteyner Saha Yönetimi ile ilgili SAP Ekranı | 133 |
| Şekil 10. Manisa Organize Sanayi'de Bulunan Konteyner Sahası | 135 |
| Şekil 11. SDV Horoz Konteyner Sahasında Konteynerin İstiflemesi | 136 |

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler ülkelerin rekabet üstünlüğüne sahip olma ihtiyacını en üst düzeye çıkartmıştır. Ülke ekonomilerinin rekabet edebilme gücünü artırmada ise ihracat önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle yurtiçi pazarlarda yaşanan ekonomik daralmalar firmaların dış pazarlara daha fazla yönelmeleriyle azaltılabilmekte ve ülke gelişimi açısından önemli adımlar atılabilmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında firmalar için karlılık ve büyümenin yolu ihracata tümüyle müşteri odaklı pazarlama stratejilerinin benimsenmesi ve bu stratejilerin sürekli gözden geçirilerek değişen koşullara uygun olarak tekrar düzenlenmesinden geçmektedir. Ürün odaklı yaklaşım hem yurtiçi pazarda her de yurtdışı pazarda artık yerini müşteri odaklı yaklaşıma bırakmıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçları ise çok fazla değişkeni içerdiği için sürekli gözlenmesi ve firma stratejilerinin esnek bir şekilde bu istek ve ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenebilmesi gerekmektedir. Ayrıca yurtdışı pazarlarda bilinmeyen sayısının fazla olması firmaların ihracat kararı alırken ve sonrasında bu kararları uygularken çok fazla soruya cevap vermelerini, hertürlü detayı en ince ayrıntısına kadar araştırdıktan sonra stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Yurtiçi pazarlarda olduğu gibi yurtdışı pazarlarda da stratejiler ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım temel bileşenleri üzerinden belirlenmekte fakat çok daha fazla detayı içinde barındırmaktadır. Günümüz koşullarında müşteri odaklı yaklaşımda stratejiler her bir bileşen üzerinden belirlenmekte ve asıl başarı uzun vadeli bütünsel yaklaşımlar ile sağlanabilmektedir.

Ülkemiz gelişmekte olan ülkeler arasında yer almakta ve ekonomik gücünü koruyabilmek ve geliştirebilmek için ihracat yapan firma sayısını artırmak zorundadır. Stratejiler uzun vadede başarıya ulaştıkları için firmaların tek başlarına belirlediği stratejiler başarılı olmak içine yeterli olmamakta, ihracat yapan ülkenin

izlediği ekonomik, politik, teknik yaklaşımlar ihracat yapan firmaların başarılarını birebir etkilemektedir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde başarı ve rekabet arasındaki ilişki incelenmiş ve uluslar arası rekabet gücünü açıklayan ve ihracata temel oluşturan teoriler incelenmiştir. Uluslararası rekabet gücü araçlarına değinilmiş ve uluslararası pazarlara giriş yöntemlerinden bahsedilerek tezin ana konusunu oluşturan ihracata giriş yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci ise bölümünde ihracat pazarlaması ayrıntılı olarak ele alınmış ve uluslararası rekabet gücü olarak ihracatın gerekliliğine değinilmiştir. Bu süreçte özellikle dış pazarda faaliyet gösterecek bir firmanın başarılı olabilmesi için üzerinde durması ve cevaplandırması gereken sorulardan bahsedilmiştir. Ürün potansiyelinin analizi, pazara giriş yöntemleri, örgütlenme ve yöneti süreci, gerekli kaynak kullanımı stratejileri, teknik konuların analizi ve stratejik planlama süreçleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ihracat pazarlarında pazarlama karması ile ilgili genel stratejiler üzerinde durulmuş ve özellikle fiziksel dağıtım konusundan bahsedilmiştir. Stratejiler bir bütün olarak ele alınmaya çalışılmış, Türkiye'deki ihracat yapan firmaların özellikle stratejiler belirlenirken hangi sorulara cevap araması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise Türkiye'nin ihracat şampiyonlarından olan Vestel Dış Ticaret A.Ş. nin tarihsel gelişimi, genel işleyişi, ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım akanalları stratejilerinden bahsedilerek özellikle fiziksel dağıtım konusunda izlediği stratejilere değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ULUSLARARASI REKABET VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ KAVRAMI

Global rekabetin hakim olduğu günümüz teknoloji ve bilgi çağında, firmaların hayatta kalmaları veya yaşamlarını sürdürmeleri giderek zorlaşmaktadır. Özellikle modern pazarlama anlayışının tüm dünyada hızla gelişmesi, bu gelişmeye bağlı olarak ürün yaşam ömrünün azalması ile birlikte “rekabet” global ekonomideki en önemli unsur haline gelmiştir.

“Bir işletmenin başarılı olabilmesi için hedef pazardaki alıcı veya tüketicilerini rakiplerinden daha iyi tatmin etmesi gerekir. Bu çağdaş ya da modern pazarlamanın gereğidir.”¹ Başarının rekabet edebilme gücüne, rekabet edebilme gücünün de hedef pazardaki alıcı veya tüketicilerin memnuniyetine bağlı olması firmaların hemen hemen her bir mamülün üretildiği günümüzde, gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda ayakta kalabilmek için her türlü değişimi ve gelişimi yakından takip etmelerini, müşteri istek ve taleplerine en hızlı bir şekilde cevap vermelerini gerektirmektedir.

A. Uluslararası Rekabet

Levitt'e göre globalleşmenin bir sonucu olarak dünyanın çeşitli bölgelerindeki tüketiciler aynı ürünleri talep etme ve aynı tercihlere sahip olma eğilimindedirler. Bu değişiklikler ışığı altında uluslararası pazarlarda rekabet eden firmalar için global pazarların kaldırabileceği boyutta ölçek ekonomisine ulaşmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Her ülke pazarını ayrı bir pazar olarak değerlendiren çok uluslu şirketlerin ortadan kalkıp onların yerini her yerde aynı standart ürünü satan global işletmelerin alması büyük bir olasılıktır. Rekabetçi avantajın temel kaynağı yüksek kaliteli

¹ Ömer Baybars Tek, “Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları”, İzmir, Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 8. Baskı, Beta Basım Yayım, 1999, s. 102.

ürünleri en düşük maliyet ile üretebilmektir, ve en optimal global strateji de tek bir standart ürün üretmek ve ürünü standart bir pazarlama programı ile satmaktır.²

Uluslararası rekabet gücü genel olarak bir firmanın veya ülkenin dünya pazarlarında satış yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bir firma veya ülkenin rekabetçiliğinin en önemli göstergelerinden biri onun ihraç ürünleri üretiminin yapısını ve coğrafi dağılımını, talepte meydana gelen değişimler doğrultusunda ayarlayabilmesidir. Bir ülkenin böyle bir değişim ihtiyacı karşısındaki durumu ise belli oranda istatistiksel teknikler ile ölçülebilir.³ Rekabetçi üstünlüğü sağlayıp koruyabilmek, ticarete, pazar koşullarında ve talepte meydana gelen ve gelebilecek değişimleri fark edip öngörülmeyip bunlardan avantaj sağlamaya çalışmakla mümkün olabilecektir.

Aslında bir ülkenin tüm ihracatçılarının birden rekabetçi üstünlüğe sahip olması düşünülemez. Bazı ürün gruplarında rekabetçi üstünlük sağlanmışken bazılarında daha az rekabetçi olunabilir. Araştırmalar firmaların rekabetçi avantaj sağlamasının en iyi yolunun yaratıcılık olduğunu göstermektedir.⁴ Uluslararası ticaret yapan firmaların tüm pazarlarda güçlü olması rekabetçi üstünlükle sağlanmaktadır. Bu çerçevede; daha genel bir tanımla rekabetçi üstünlük; ürünü veya hizmeti, müşterilere rakip ürünler ile benzer özelliklerde fakat daha uygun fiyatlar ile veya daha yüksek fiyatla fakat ayırt edici bir özellik sağlayarak sunmanın bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir.⁵

Rekabetçi üstünlük ve uluslararası ticareti açıklamak için yapılmış olan önemli çalışmaların tarihi gelişiminin incelenmesi, rekabetin, rekabetçi koşulların ve bu koşullar içerisinde günümüz firmalarının tutum ve davranışlarının kaynağının anlaşılması bakımından önemlidir.

2. Theodore Levitt, "The globalization of Markets", Harvard Business Review, Vol. 61, 1983, ss. 92-102.

3. Morton Ehrlich, John Hein, "The Competitive Position of United States Exports, USA, The Conference Board, Studies in Business Economics", No.401, 1968, s.1.

4. Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts, "International Business; A Strategic Management Approach", USA, McGraw-Hill, 1995, s.13.

5. Michael E. Porter, "Changing Patterns Of International Competition", USA, Global Strategic Management; The Essentials Editors: Heidi Vernon Wortzel, Lawrence H. Wortzel, John Willey And Sond, 1991, s. 115.

B. Uluslararası Rekabet Gücünü Açıklayan Teoriler

Rekabet ve rekabetçi üstünlük ve uluslararası ticaret kavramları çok uzun yılladır araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Rekabetçi üstünlüğü sağlayıp koruyabilmek, ticarete, pazar koşullarında ve talepte meydana gelen-gelebilecek değişimleri fark edip ve öngörümleyip bunlardan avantaj sağlamaya çalışmakla mümkün olabilecektir. Aslında bir ülkenin tüm ihracatçılarının birden rekabetçi üstünlüğe sahip olması düşünülemez. Bazı ürün gruplarında rekabetçi üstünlük sağlanmışken bazılarında daha az rekabetçi olunabilir.

1. Merkantilist Düşünce

Merkantilizm, 16. ve 17. yüzyıllarla 18. yüzyılın başında ticaret yapan ulusların büyük bir kısmında uygulanan bir iktisat politikasıdır. Bu politikanın ana amacı, ihracatı teşvik yoluyla altın birikimini sağlamak ve ulusun servetini ve gücünü artırmaktır.

Merkantilistler, ticareti ve sanayileşmeyi ana amaç edinmişlerdir. Ödemeler bilançosu fikrini geliştirerek ihracatın ithalatı karşıladıktan sonra bir fazlalık vermesini ve ülkeye değerli maden sağlanmasını amaçlamışlardır. Bunun için, merkantilist programın bir parçası olarak hükümetler, ihraç endüstrilerinde büyük yatırımların yapılmasını teşvik etmişler, içte üretilebilecek malların ithalini kısmak için yüksek gümrük duvarları kurmuşlar, yerli endüstri tarafından kullanılacak yerli hammaddelerin ihracatını yasaklamışlar, nitelikli işçilerin göç etmesine engel olmuşlar, nitelikli işçilerin yurt dışından ülkeye gelmesini teşvik etmişler, değerli madenlerin yabancılara satılmasını yasaklamışlardır.⁶

2. Mutlak Üstünlükler Teorisi

Bir ülke karşı ülkeye göre hangi malları daha düşük maliyetle üretiyorsa o malların üretiminde uzmanlaşmalı ve bunları ihraç ederek pahalıya üretebildiğini diğer ülkeden ithal etmelidir. Yani ülke emek verimliliği yüksek olan malda

6. <http://www.ekonomi.name/akimlar-ve-teoriler/merkantilizm.html>

uzmanlaşmalı düşük olan malı da ithal etmelidir. Böylece iki ülkenin de refah düzeyi artar.⁷

Adam Smith, “Ülkelerin Zenginliği” adlı eserinde serbest ticaretin yararlarını göstererek merkantilistlerin dış ticareti sınırlandırma konusundaki görüşlerini çürütmeye çalıştı. Böylece uluslar arası ticaretin nedenlerini ilk olarak sistematik bir biçimde analiz etmeyi de başardı. A.Smith’e göre toplam dünya serveti sabit değildir. Uluslar arası ticaret ülkeler arası uzmanlaşma ve işbölümüne olanak vererek ülkelerin genel verimlilik düzeyinin ve böylece de dünya üretim ve refahının artmasına yol açar. Smith’in açıklamaları Mutlak Üstünlükler teorisine dayanır. Buna göre hangi mallar diğer ülkelerden daha ucuza üretiliyorsa bu mallar dışarıya ihraç edilmeli, göreceli olarak pahalı üretilenler ise dışarıdan ithal edilmelidir. Smith’in çalışmalarına dayalı olan klasik analiz, uluslar arası ticaretin nedeni olarak, ticaret katılan ülkelerde üretimde sağlanan uzmanlaşmanın yararları üzerinde durmaktadır. Klasik analizler, yalnızca arz faktörlerine dayandığı için aşırı basit ve eksik bulunabilir. Fakat bu analizlerin uluslararası ticaret teorilerinde çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü uluslararası ticaretin ana nedenlerini aydınlatarak daha ileri analizlerin temelini oluşturmuştur.⁸

3. Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi

Ricardo, Smith’in uluslararası ticaretin nedenlerine ilişkin açıklamalarının yetersizliğinden hareket ederek karşılaştırmalı üstünlükler teorisini ortaya atmıştır. Ricardo’ya göre eğer ülke bazı malların üretiminde daha verimli ise, maliyeti daha düşük ise bu mallarda uzmanlaşmalı boşuna kaynaklarını israf etmemelidir. Bunun için en iyi politika, karşılaştırmalı olarak en üstün olduğu alanlarda üretim yaparak uzmanlaşmak ve bu malları ihraç etmektir, pahalıya ürettiği daha çok kaynak kullanarak ürettiği diğer malı ithal etmelidir. Böyle hareket etmekle kıt kaynaklar en ekonomik biçimde kullanılır ve refah düzeyi maksimum düzeye ulaşır. Karşılaştırmalı üstünlük teorisine göre karlı dış ticaret için zorunlu koşul ülkelerdeki yurt içi

7. <http://www.kalem.gen.tr/oku.asp>

8. Burcu İter, “Uluslararası Pazar Fırsat Analizi ve Türkiye’de Değişik Ölçekli İhracatçı Firmalarda Bir Uygulama”, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayımlanmamış doktora tezi, 2002.

fiyatlarının farklı olmasıdır. Dış ticaretten tarafların sağlayacağı yararın ölçüsü uluslararası fiyat oranlarıdır.⁹

4. Emek-Değer Teorisi

Bu teoriye göre değer, emek cinsinden üretim maliyetine bağlıdır. Bir malın üretiminde fazla emek kullanılmışsa o malın maliyeti yüksek, az miktarda emek kullanılmışsa maliyeti düşük olur.¹⁰ Merkantilist iktisatçılardan William Petty, servetlerin babası olarak emeği, anası olarak da toprağı tanımak gerektiğini söylemiştir. John Locke ise, suyun faydalı olmasına rağmen kıymetinin az, elmasın faydasının az olmasına rağmen kıymetinin büyük olduğunu, bu nedenle faydanın değere esas olamayacağını söylemiştir. David Ricardo, üretim miktarının ihtiyaca ve talebe göre ayarlanabileceği mallarda, değer temelinin emeğin oluşturduğunu, emeğin malın tabii fiyatı olduğunu ve piyasa fiyatının ise, tabii fiyat etrafında dalgalandığını savunmuştur.¹¹

5. Hecksher-Ohlin (Faktör Donanım) Teorisi

Klasik karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre aralarındaki üretim maliyetleri farklı olduğu sürece ülkeler karlı dış ticaret yapabilirler. Ancak bu analizlerde eksik bırakılan çok önemli bir nokta vardır. O da uluslararası ticaretin asıl nedeninin ya da başka bir deyişle ülkeler arasındaki üretim maliyetlerinin neden farklı olduğu konusunun açıklanmamasıdır. Ricardo bunu emek verimliliğinin uluslararası farklılığına bağlamıştır, ama emeğin veriminde farklılık doğuran etkenlerle ilgilenmemiştir.¹²

Klasik karşılaştırmalı üstünlükler teorisinin eksikliğini gidermek amacıyla ortaya çıkan factor donanım teorisi temel düşüncesi; bir ülke hangi üretim faktörüne zengin

9. Halil Seyidoğlu, "Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama", İstanbul, Güzem Yayınları, 1988, s.18.

10. ibid., ss.40-45.

11. <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/yazicik/ozelles2.doc>

12. ibid ., Seyidoğlu, , s.61

olarak sahipse, üretimi o faktörü yoğun biçimde gerektiren mallarda karşılaştırmalı üstünlük elde eder. Yani onları daha ucuza üretir ve o alanlarda uzmanlaşır.

6. Ürün Dönemleri Hipotezi

Bu teoriye göre gelişmiş ülkeler kendi ülkelerinde ürettikleri malları ilk önce kendi ülkelerinde satışa sunmakta ve ürün olgunluk aşamasına geldiğinde dış pazarlar ihraç etmektedir. Bu pazarlarda hayat sürecini tamamlamakta olan ürünlerin üretimi ise az gelişmiş ülkelere öğretilerek bu ülkelere devredilmektedir.¹³

İncelenen uluslararası rekabet gücü teorilerinin hepsinin temelinde pazarlama sürecinde uluslar arası rekabetin temeli olan ihracat yaparak uluslararasılaşma ve rekabet gücü mantığı yer almaktadır. Bu yönüyle rekabet gücü sağlamak için uluslararası rekabet gücü araçlarına ve bu araçların en önemlisi olan ihracatın gerekliliğine değinilecektir.

C. Uluslararası Rekabet Gücü Araçları

İlgili piyasadaki rekabetin yoğunluğu, firmanın fiyatlandırma politikası, hedef pazardaki ortalama rakip firmaların büyüklüğü, kapasite kullanım oranı, girdi fiyatlarındaki değişimler, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları, firmaya girdi temin eden yerli ve yabancı firmaların fiyat ve fiyat dışı aılardan uluslararası rekabet edebilme güçleri, ulusal pazarda faaliyet gösteren yerli ve yabancı yatırımcılar, yerli firmaların yurtdışındaki Pazar paylarını koruma ve genişletme yönlü çalışmaları, zaman ya da deneyim ekonomilri (yaparak öğrenme), üretim süreciyle, ürün veya grğınlerin kendisiyle, pazarlama ve servis ağı ile ilgili yenilikler, kuruluş yerinden kaynaklanan avantaj ve dezavantajlar, firmanın organizasyon biçimi gibi etkenler uluslararası rekabet gücünü etkileyen araçlar arasında sayılabilir.¹⁴

Uluslararası rekabet gücü araçlarını kullanabilmek için uluslararası pazarlarda faaliyet gösdtermek yani pazarlara girmek gerekmektedir. Rekabet unsurlarını

13. Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, Vol.80, May 1966, ss.190-207.

14 <http://politics.ankara.edu.tr/~kibritci/ulregu.pdf>

uluslararası pazarlara taşıyab bir firmanın aldığı bu karar aynı zamanda “dağıtım kanalları” ya da yer alt karması kararları olarak da adlandırılır. Bu araad uluslararası pazarlama için temel soru, ürünlerin yabancı alıcılara en karlı olarak nasıl götürülebileceğidir. Firma bu konu ile üç aşamada uğraşır:¹⁵

- Dış pazara giriş yöntemi (makro karar) diğer kararları kısıtlayıcı ya da fırsat yaratıcı etkisi olur.
- Firmanın dış pazarlarının her biri için dağıtım kanallarının seçilmesi
- Global lojistik (fiziksel dağıtım) eşgüdümü

1. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler

Bir şirket dışa açılmaya karar verdikten sonra hangi yöntemle dış pazarlara gireceğine karar vermelidir. Bu kararı alırken dikkat etmesi gereken etkenler aşağıdaki gibidir;¹⁶

a. Kanunlar:

İlişkide bulunulacak ülkenin kanunları yapılacak yatırımın türünü etkiler. Eğer tarife dışı engeller az ise şirket ihracatı seçebilir ya da franchise verebilir. Eğer ülkede yabancı yatırımlara destek veriliyorsa o zaman doğrudan yatırım yapmak akıllıca olacaktır. Örneğin o ülkede vergiler düşükse bu durum firmanın karlılığını arttıracığından firma üretimini söz konusu ülkeye kaydırabilir.

15 Ömer Baybars Tek, “Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları”, İzmir, Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 8. Baskı, Beta Basım Yayım, 1999, s. 264

16. Ibid., John Daniels,, ss.457-459.

b. Maliyetler:

Eğer yurtdışı pazarlarda üretim yapmak maliyetleri düşürüyorsa firma doğrudan yatırımlara ya da ortak girişimlere yönelebilir (hammaddenin bol ve işgücünün ucuz olduğu ülkelerde). Özellikle firma düşük miktardaki üretimlerde maliyeti düşürmek için sözleşmeyle üretimi tercih edebilir.

c. Deneyim:

İşletmelerin yurtdışı pazarlarda deneyimleri arttıkça işleri ve yönetimi üzerlerine alma eğilimi de artacaktır. Dış ticarete yeni başlayan bir işletme daha az risk içeren örneğin dolaylı ihracat gibi yöntemleri tercih edecektir.

d. Rekabet:

Bir işletme taklit edilmesi zor ve talebi yüksek bir ürüne sahip ise aynı zamanda rekabetçi bir üstünlüğe de sahip demektir. Bu durumda işletmenin tercih edebileceği seçenekler fazladır ve işletme bu seçenekleri seçerken daha özgürdür.

e. Risk:

Uluslararası ticaret yapan firmaların karşılaşılabileceği bir çok risk vardır. Özellikle dış pazarlara yeni giren işletmeler ve KOBİ'ler en az risk taşıyan yöntemleri seçeceklerdir. ÇUŞ de özellikle politik risklerin az olduğu istikrarlı pazarlara yönelirler ve riski dağıtmak için değişik ülkelerde faaliyette bulunmayı tercih ederler. Risk almak istemeyen firmaların duran varlıklara daha az yatırım yapması gerekmektedir. Bu firmalar doğrudan yatırım yapmak yerine lisans vermeyi ya da ihracat yapmayı tercih etmelidirler.

f. Kontrol:

Dış faaliyetleri artan bir firmanın yatırımları ve faaliyetleri üzerindeki kontrol gücü bundan etkilenir. Doğrudan yatırım yapan şirketler kontrolü elinde bulundurabilirken, ortak girişimde bulunan şirketlerin gelirler ve rekabet üzerindeki

kontrol gücü daha azdır. Bu nedenle bazı işletmeler kontrolü en önemli değişken olarak görürler.

g. Ürün Çeşitliliği:

Teknolojiyi ve ürünleri diğer ülkelere transfer etmenin maliyeti firmanın teknolojisine ve gücüne göre değişir. Üretimi aile şirketlerine aktarmak daha ucuz iken dışarıdan başka şirketlere vermek daha pahalıdır. Bu nedenden dolayı teknolojisi yüksek olan firmaların dışa açılırken ortak seçmektense tam mülkiyeti tercih etmelidir.

h. İşletmelerin Önceki Dış Faaliyetleri:

Eğer bir işletme yurtdışı pazarda daha önceden faaliyette bulunmuşsa aynı konuda başka firma ile sözleşme yapması ya da lisans vermesi uygun değildir.

i. Ülke Benzerliği:

Yurtdışında üretim yapılacaksa benzer ülkelerin seçilmesi gerekmektedir. Teknolojik açıdan gelişmemiş ülkelere yatırım yapmak çok uluslu şirketlere maliyeti daha fazla olacaktır. Çünkü bu ülkelere yatırım yapmadan önce altyapının kurulması gerekmektedir.

2. Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri

Dış pazarlara giriş yöntemleri bir açıdan şu şekilde sınıflandırılabilir;

a. Doğrudan Yatırımlar

Doğrudan yatırımlar; uzun süreli ticari çıkar elde etme amaçlı, şirket yönetimine etki edebilecek düzeyde gerçekleşen sermaye yatırımları olarak tanımlanabilir.

İhracat konusunda yeterli deneyim sağlanmışsa ve dış pazarda firma yeterince büyükse firmanın dış pazarlarda üretim tesisleri kurmasının avantajları olabilir. Bu avantajlar şunlardır:

1) Firma ucuz hammadde, emek, yabancı ülke hükümetlerinin ihracat ve yabancı sermaye teşvikleri, navlun tasarrufları v.b. nedenlerle önemli maliyet tasarrufları sağlayabilir.

2) Firma ülkede doğrudan yatırım yapmakla o ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacağından iyi bir imaj elde edebilir.

3) Firma; hükümetler, müşteriler, yerel tedarik kaynakları ve distribütörler ile daha köklü ilişkiler kurabilir ve dolayısıyla mal ve hizmetlerini yerel pazarlama ortamına daha iyi uyarlayabilir.

4) Firma yatırım üstünde tam bir kontrole sahip olacağından uzun vadeli uluslararası hedeflerine yardımcı olacak üretim ve pazarlama hedefleri geliştirebilir.

Doğrudan yatırımların en önemli sakıncası ise döviz blokesi, devalüasyon, millileştirme ve kötüleşen pazar koşullarıdır.¹⁷

Uluslararası pazarlara giriş yöntemi, şirketin ürünlerinin, teknolojinin, insan becerilerinin, yönetiminin veya diğer kaynaklarının yabancı bir ülkeye girişini sağlayan bir kurumsal düzenlemedir. Pazarın dışında bulunan uluslararası bir şirket hem ülkeye hem de o ülkenin piyasasına giriş yolunu bulmak zorunda. Bu nedenle uluslararası şirket her bir hedef ülke için hem ülkeye giriş yöntemine hem de pazarlama planına karar vermelidir. Ana giriş yöntem alternatifleri olarak ihracat, lisans/franchising, ortak girişim ve doğrudan yatırım gösterilebilir¹⁸

¹⁷ ibid., Seyidoğlu, s.386

¹⁸ Charles R. Taylor, Shaoming Zou ve Gregory E. Osland, "Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNCs", London, International Marketing Review, Vol. 17, Issue 2,, 2000, ss.146-163.

aa. Montaj

İmalat işleminin bir kısmının hedef Pazar içinde yapılmasını gerektirir. Genellikle bu kısım “son montaj” şeklinde olur ve ithal edilen parçalar kullanılır. Genellikle ihracat yerine bu dağıtım politikasının tercih edilebilmesi için parça ve/veya girdilerin taşıma maliyetlerinin nihai mamulün taşıma giderine göre daha düşük olması gerekir. Firma bu yöntemi kullanarak hem katma değerli mamul ürün ihracatını hem de hedef pazara teknoloji transferinin başlangıcını sağlar. Diğer taraftan düşük maliyetli işgücünden yararlanır.

Özellikle sanayileşmekte olan ülkeler yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek için ithal edilen girdilere daha düşük tarifeler uygularlar .Böylece bu yöntemle firma hem ulaştırma hem de gümrük tarife maliyetlerini azaltır, firmanın yerel gereksinimlerine daha iyi cevap vermesini sağlar. Ülkemizde otomotiv sektörü bu şekilde kurulmuştur.

ab. Anahtar teslim (Turnkey Projects)

Bu anlaşmalar, yatırım öncesi ve yatırım sırasında bir fabrikanın faaliyetleri için gerekli teknik hizmetleri kapsayan teknolojilerin bir paket halinde sağlanmasını öngören anlaşmalardır. Yabancı bir ülkede üretim tesisi kurup personelin eğitilmesi ve projenin bitimiyle birlikte tesisin çalışır halde teslim edilmesidir. Dolayısıyla, bu anlaşmalar ile makine ve donanım bedeline kuruluş bedelinin eklenmesi ve komple bir kuruluşun işletmeye alınması yoluyla teknoloji transfer edilmiş olur.

Genellikle gerekli bilgi,teknoloji ve vasıflı işgücünden yoksun ülkelerde yaygın olarak kullanılır. Teslimden sonra ÇUŞ'un sorumluluğu biter. Yerel ülke açısından işgücünün eğitilmesi bir avantajdır. ÇUŞ'lar bu sözleşmeleri daha da geliştirerek geri alım anlaşmaları yapabilirler. Baraj,elektrik santralleri,liman,yol gibi kompleks alt yapı yatırımları ile demir-çelik fabrikaları ve ülkede yetişen tarım ürünlerine dayalı üretim tesisleri bu şekilde yapılır. Ayrıca Koç'un Rusya ve Türk Cumhuriyetleri'nde süper market zincirleri kurması bu şekilde olmuştur.

ac. Tam Mülkiyet

Yabancı bir ülkeye yapılan doğrudan dış yatırımlarda yatırımın maliyetinin tamamen üstlenildiği ve en yüksek oranda riskin bulunduğu yatırım şeklidir. Bu yöntemde tamamen yeni bir yatırım yapılarak üretim tesisleri inşa edilebilir ya da varolan bir işletmenin hisselerinin tamamı satın alınabilir.

Pazarlama açısından bakacak olursak bu yöntem operasyonlarda tam kontrole imkan veren ve bütün dış ticareti kısıtlayıcı tedbirlerin aşıldığı, yabancı pazara tam nüfus etmeye imkan veren bir yöntemdir. Ayrıca firma pazarı ele geçirme, hammadde kaynaklarını ele geçirme, verimlilik artışı sağlama ve karın tek elde toplanmasını sağlama gibi ekonomik nedenlerden dolayı da bu yöntemi seçebilir. Firmanın bu yöntemi seçmesindeki bir diğer neden operasyonlarda, teknik bilgide, üretim sistemlerinde, ticari sırların saklanmasında tam kontrolün sağlanması olabilir. Ayrıca istenen yeterlilikte ortak bulunamaması da tam mülkiyetli yatırımı yapmaya iten nedenlerden biridir.

Ancak bu yolun tercih edilmesi için pazarın yeterince büyük olması, diğer dış pazar giriş yöntemlerinin sakıncalarının faydalarından fazla olduğunun görülmesi ve yatırım riskinin katlanılabilir bir düzeyde kalması gereklidir. Çünkü bu şekilde üretime katılan dış pazar çevresi riskleri çok daha fazladır. Öte yandan daha önce de belirttiğimiz gibi birçok ülkede yerli sanayinin teşviki ve korunması için bu tür yabancı sermaye yatırımlarına izin verilmemektedir. Bu durumda yerli bir ortakla üretim yapmak daha uygun bir yoldur.

b. Ortak Girişimler

Dışarıda yerel bir ortakla birlikte üretip pazarlama yoludur¹⁹. Yani yabancı yatırımcıların yerel yatırımcılarla birleşerek mülkiyet ve kontrolü paylaşmalarını içerir. Aslında burada doğrudan dış sermaye yatırımı söz konusudur, ancak faaliyetlerin kontrolü ve risk-getiri açısından tam mülkiyetli yatırımdan daha geridedir.

¹⁹ Ibid., Tek, s 267

ba. Lisans Verme

Lisans anlaşmaları bir işletmenin sahibi olduğu patent,ticari sırlar,ticari marka, teknoloji,teknik bilgi (know-how),firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını yani fikri mülkiyet haklarını bir anlaşma dahilinde ve bir lisans ücreti veya royalti karşılığında başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye kullanma izni vermesidir.

Firmaları lisans vermeye sevk eden bazı nedenler vardır. Bunlar²⁰:

- İlave bir gelir elde etmek
- Yeni bir pazara ulaşmak
- Minimum çaba veya riskle yabancı pazara hızlı giriş yapmak
- Yabancılardan teknik,araştırma ve diğer hizmetleri sağlamak
- Yabancı ülkenin gelişimini arttırmak
- Yurt dışında sermaye birikimi olmaksızın bölgesel üretim maliyetleri ve diğer avantajlar açısından fayda sağlamak

Bu yöntemin de avantajlı yanları dış pazarlara yatırım yapılmasının gerekmemesi,hedef alınan dış pazara çok kısa sürede girilmesi,dış pazara teknoloji aktarıldığı için oradaki hükümetin firmaya karşı olumlu bir tutum içine girmesini sağlayabilir ve en son olarak üretimin başkası tarafından yapılmasının bir sonucu olarak ülke riskinden firmanın en az şekilde etkilenmesini sağlar.

Bu yöntemin sakıncalarından ilki lisansı alan işletmenin istenen kalitede üretim yapamaması ve pazara tam nüfus edememesidir. Bu durum lisansı veren firmanın faaliyetlerde kontrolü elinde bulunduramamasından kaynaklanır ki bu durum marka imajının sarsılmasına kadar gidebilir. Bir diğer sakıncası da bilgi aktarımından kaynaklanır. Lisansı veren firma ilerisi için kendine rakip yaratmış olur. Bu sakıncaların aşılabilmesi için firma lisans anlaşmasını dikkatlice yapmalıdır

20. ibid., Karafakioğlu, s.126.

bb. Sözclemeli Üretim

Mamulün üretimini dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırılır. Pazarlama faaliyeti ise firma tarafından yapılır. Yani bu yöntemde yabancı pazarlamacı yerel üretimi organize etmiş olur. Bu yöntemin uygulanabilmesi için dış pazarda üretimi gerçekleştiren firmanın mamulü istenen kalite ve miktarda üretebilmesine bağılıdır.

Bu yöntemin sağladığı bir takım avantajlar vardır. Öncelikle bu yöntem yeni bir pazara girmenin en hızlı yoludur. Firmanın dış pazarda bir üretim birimi kurmasına gerek olmadığından yatırım maliyeti düşüktür. Ayrıca sözleşmenin süresi bittiğinde yenilenmesi firmanın isteğine bağılıdır. Bu açıdan istikrarsız ve riskli pazarlara girecek işletmeler için ideal bir yöntemdir. Diğer yandan üretimin başkası tarafından yapılmasından dolayı işçi-işveren ilişkileri ve benzeri problemleri firma yaşamayacaktır. Bütün bunların yanında eğer üretim maliyeti toplam maliyet içinde önemli bir paya sahipse ve dış pazardaki üretim maliyeti iç pazara göre daha düşükse firma bu şekilde maliyetini ve fiyatını düşürecek, dolayısıyla rekabet gücünü arttıracaktır. Son olarak firmaya iyi bir ticari araştırma imkanı sağladığını söyleyebiliriz.

Bu avantajlarının yanı sıra sözleşmeli üretimin sakıncaları da vardır. Bunlardan ilki üretimin başkasına yaptırılmasından kaynaklanan kardan mahrum kalınmasıdır. İkinci olarak kendisi ile sözleşme yapılmış yerel firmanın üretim teknolojisini öğrenerek bir süre sonra firmaya rakip hale gelebilmesi riskidir. Bu yüzden taklit edilmesi zor olan mamullerin üretiminde bu yöntem kullanılmalıdır. Ayrıca firmanın üretim kalitesi üzerinde kontrolü zayıftır. Böylesi bir sorunla karşılaşmamak için firma anlaşmaya bir takım koşullar koymalıdır.

bc. Franchising ve Yönetim Sözclemeleri

Franchising birçok iş aktivitesini kapsamakla birlikte modern franchise sistemi genellikle iş tipi franchising olarak bilinmektedir. Finansal bir gelir karşılığında franchisor franchisee'ye komple iş paketinin lisansını vermektedir. Bu iş paketi,

franchisee'nin franchise zincirinin diğeri birimleri ile aynı standart ve format altında iş yapabilmesi için eğitim, destek ve şirket adını da kapsamaktadır.²¹

Franchising, ticari ad, logo, ürün işletim yönetimini içeren pazarlama programı da kapsayan lisans anlaşmalarının özel bir türüdür. Franchising'i başarıyla yurtiçinde uygulayan birçok şirket aynı yöntemi yabancı girişimcilerle de kullanmaktadırlar.

Franchising lisans vermenin daha kapsamlı bir biçimidir. Hedef pazardaki bir şirket marka adını, ürünleri, logoyu, çalışma biçimini, promosyon planlarını ve kimi zaman pazarlamacıdan bina dizaynını bile satın almayı ya da bunların lisansını çıkarmayı kabul eder. Daha büyük ücretlerin yani sıra pazarlamacıya(franchisor) kalite ve yerel pazarın konumlanması üzerine çok daha büyük ölçüde kontrol olanağı yaratır. Hedef yabancı şirkete yerleşik bir ticari markanın yanı sıra prosedür ve yönetimle ilgili uzmanlıkları da kazandırır.

Eğer franchise alanlar gerekli standart kaliteyi koruyamaz ya da marka adının itibar kaybetmesine neden olurlarsa franchise sözleşmesi feshedilir ya da girişimi ele geçirme hakkı söz konusu olabilir. Franchise anlaşmaları vatandaş olmayanlara yasal korumanın bulunmadığı dış pazarlarda yürürlüğe konmasında zorluk çıkabilir.

Yönetim sözleşmelerinde ise yerli firma sermaye veren yabancı firmaya yönetim know-how'u sağlamayı taahhüt eder. Böylece yerli firma maddi ürünler yerine belirli bir hizmet ihraç etmektedir. Burada hiçbir maddi risk söz konusu değildir. Yönetim hizmeti sağlayan işletme ücretini anlaşma başladığı andan itibaren garanti etmiş olur. Bu sözleşmede performans dayalı ücretlendirme yerine toplam satışlar üzerinden ücretlendirme tercih edilir. En güzel örneği Hilton otelleridir

21. Barry Quinn ve Nicholas Alexander, "International Retail Franchising: A conceptual Frame Work", , Bradford ,International Journal of Retail &Distribution Management, Vol. 30, Issue 5, 2002, ss.246-276.

bd. Stratejik Ortaklıklar

Birden fazla firmanın teknolojilerini, kaynaklarını, becerilerini ve ürünlerini karşılıklı yara sağlayacak şekilde bir araya getirmeleri, karşılıklı değiştirmeleri veya entegre etmeleridir.

Stratejik ortaklıklar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine stratejik bazı konularda sürekli katkıda bulunurlar. Bu yöntemin özelliği sermaye yatırıma gitmeden veya şirket satın almadan başkasının parasını kullanarak ve karşılıklı kaynakların ve becerilerin kullanılmasıyla sinerji yaratarak büyümeektir

be. Şirket Evlilikleri

Şirket evlilikleri ve birleşmeleri ülke içindeki net yatırımda veya üretimde nadiren bir artışa yol açmaktadır. Çoğu zaman uluslararası yatırımcı ile birleşen şirkette oluşacak sinerjilerden dolayı yatırımlarda bir azalma dahi söz konusu olabilmektedir. Bu durum yatırım çeken ülke açısından bakıldığında olumsuz bir gelişme olarak algılanmamalıdır. Uluslararası yatırımcının bu şekilde gerçekleştirdiği yatırımlar çoğu zaman yerel şirketin yaşaması ve rekabet edebilmesini sağlarken geleneksel anlamda doğrudan yatırımlardan sağlanabilecek bütün avantajları (teknolojiye, global pazarlama ve yönetim ağına kavuşma) da beraberinde getirir.

Sınır ötesi şirket birleşmelerinin yararları şunlardır:²²

- Yabancı bir ülkeye veya Avrupa Birliği gibi belirli bir bölgede faaliyete geçmenin oldukça kısa bir yoludur.
- Teknolojiyi içsel olarak geliştirme yerine, çok daha düşük maliyetle mevcut teknolojiye ulaşma olanağı sağlar.
- Sınır ötesi birleşmelerde iç ekonomilere oranla daha büyük ölçek ekonomileri elde edilebilir.

22.,ibid., Seyidoğlus.404.

Bununla birlikte sınır ötesi şirket birleşmelerinin bazı olumsuz yönleri şunlardır:

- Kültür farklılıkları; çeşitli milliyet, adet ve değerlere sahip örgütlerin birleşmelerini güçleştirici bir rol oynamaktadır.
- Ulusal bir şirketin yabancı bir şirket içinde erimesi, ev sahibi ülkede olumsuz siyasal tepkiler doğurur.
- Farklı milliyetlere mensup şirketlerin birleşmesi, işçi ücretleri ve toplu sözleşmeler yönünden de sorunlara yol açabilir.

c. İhracat

Dış pazarlara girmenin en kolay yolu olan ve firmanın kendisine veya başkasına ait mal ve hizmetleri yurtdışına satması²³ olarak tanımlanabileceğimiz ihracat ile ilgili detaylı bilgi ikinci bölümde verilecektir.

23 İbid., TEK, s.267

İKİNCİ BÖLÜM

II. İHRACAT PAZARLAMASI

İhracat pazarlaması kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede yapılan planlama uygulama süreci olarak tanımlanabilir

A. İhracat

En basit şekliyle “yürürlükte bulunan kanuni mevzuata uygun olarak ulusal sınırların ötesine ürün satımı” olarak tanımlanan ihracat, uluslararası pazarlamanın temel boyutlarından bir tanesidir. Ya da tersi bir ifadeyle uluslararası pazarlama ihracatı da içine alan daha geniş ve kapsamlı bir eylemler bütünüdür. İhracat ve ithalatın yanı sıra, yabancı ülke ya da ülkelerde üretim yapma, stratejik birlikler oluşturma, lisans anlaşmaları yapma gibi tüm eylemler temelde uluslararası pazarlama yönteminin kapsamı dâhilinde bulunmaktadır.²⁴

250 ABD’li üretici firma üzerinde yapılan araştırma bu şirketlerin sıcak ülkelere soğuk ülkelere geçerken ihracat giriş yöntemlerini daha fazla, yatırım ve yerel üretim giriş yöntemlerini ise daha az tercih ettiklerini göstermektedir.²⁵

Az gelişmiş ülkelerin ihracattaki başarı koşulları ile ilgili yapılmış bir çalışmada az gelişmiş ülkelerdeki ihracatçıların başarılı olmaları için ihracat yapacakları ülkeleri dikkatli seçmelerinin gerekliliği vurgulanmıştır. Her ne kadar daha az gelişmiş ülkelere yapılan ihracat daha güvenli ve kolay gibi gözükse de

24. MELEMEN Mehmet, “Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri,” İstanbul, Türkmen Kitabevi, , 2003.s.26

25. Stanley J. Paliwoda ve John K. Ryans Jr, “International Marketing Reader”, New York ,London International Thomson Business Press, 1997, s. 21-27; William Zikmund and Michael D’Amico, “Marketing”, New York ,John Wiley and Sons, Inc., 1986, s. 679-682

daha başarılı firmaların rekabetin daha çok olduğu daha gelişmiş ülke pazarlarına girmeye daha hevesli olan ihracatçılar olduğu belirlenmiştir. ²⁶ İhracat Dolaylı ve doğrudan ihracat olmak üzere iki şekilde olmaktadır.

1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat firmanın ürünlerini yurt içindeki başka bir firma aracılığıyla ihraç etmesidir. Firma pazarlama ve dağıtım işlevlerini üstlenmez ve ek hiçbir masraf yapmadan satışlarını arttırmış olur

a-Dolaylı İhracatta Yer Alan Çeşitli Aracılar

Hedef ülke pazarının hala hazırdaki ve beklenen büyüklüğü giriş yöntemini etkileyen en önemli etkenlerdir. Küçük pazarlar düşük satış hacmi olan(dolaylı ihracat ve acenta/bayi ihracatı, lisans ve bazı sözleşmeli düzenlemeler) yöntemlerini ön plana çıkarmaktadır. Bunun tersine, yüksek satış potansiyeli olan piyasalar yüksek satış hacimli giriş yöntemlerini haklı çıkarabilir. ²⁷

aa- Çeşitli Komisyoncular

Bunlar genellikle temsil ettikleri yabancı müşteri adına hareket eden ve kendilerinden belirli bir komisyon alan araçlardır. Bu durumda üretici mamulünü satın alan kişi veya firma ile karşı karlıya gelmez, satış koşulları hakkında kendisi ile görüşemez. Her tür işlemin komisyoncu tarafından yerine getirilmesi halinde ihracat; üretici-ihracatçı firma için çok basitleşir. Öte yandan bu tür ticarete ödemelerin genellikle satıcının ülkesinde yapıldığı görülür. Ancak komisyoncu aracılığı ile ihracatta üretici firmanın malı üzerindeki tüm kontrolünü kaybetmesi uzun dönemde kendisi için zararlı olabilir.

26. Mallika Das, "Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries, Some Preliminary Findings", European Journal of Marketing, V.28. N. 12, 1994, s. 29.

27. Susan P. Douglas ve C. Samuel Craig, "Global Marketing Strategies", New York, McGraw-Hill, Inc., s.148.

ab- Yerli Tüccarlar

,Bunlar ihracat yapan ülkenin vatandaşı olan ve kendi hesaplarına çalışan kişi veya kuruluşlardır. Bu tüccarlar yolu ile ihracat yapıldığında mallar üretici firma yönünden adeta yurt içindeki bir müşteriye satılmış gibi olur. Yurt içinde ödeneceği için üretici firmanın mal bedelini yurt dışındaki müşteriden tahsil etme sorunu olmayacaktır.

ac- Yabancı Uyruklu Tüccar ve Temsilciler

Yabancı uyruklu tüccarlar kendi adına bir malı satın alan, daha sonra bunu kendi ülkelerindeki veya üçüncü bir ülkedeki müşterilerine satan araçlardır. Temsilciler ise genellikle yabancı ülkedeki özel veya kamu kesiminde büyük işletmeler için onlar namına mal satın alan kişi veya kuruluşlardır. Bu faaliyetleri karşılığı temsil ettikleri kuruluşlardan bir ücret veya ödenek alırlar.

ad-Birlikler

Dolaylı ihracat araçlarından biride birliklerdir. Birlikler Piggyback pazarlama ve ihracatçı birlikleri ve kooperatifler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

ada. Piggyback Pazarlama

Taşıyıcı firma komisyon alarak acenta gibi veya ürünlerini kendi namına satın alarak bağımsız bayi olarak hareket edebilirler. ²⁸bu yöntemde genellikle tanınmış bir ihracatçı, kendi mallarıyla birlikte imalatçıların mallarını da satmak üzere, kendi deniz aşırı dağıtım tesislerini kullanır²⁹

28. ibid., Doole, Lowe ve Philips, ss.255-256

29 Ibid., TEK,s.269

Piggyback pazarlama rekabet halinde olmayan ancak rekabet ile ilgili tamamlayıcı veya ilgisiz mallar için uygulanır. Bu faaliyet farklı çıkarları olan iki ayrı grup tarafından yerine getirilir. Bunlardan biri taşıyıcıdır diğeri binicidir. Taşıyıcı ihracatı fiilen yapan ve dışsatım tesislerine sahip olan büyük bir firmadır. Binici ise malını ihraç etmek isteyen imalatçı tüccar vb için başkasının kanalına girmez.

Piggyback uluslararası pazarlamada uzun süreden beri kullanılan bir yöntemdir. Örneğin General Electric firmasının ABD'nin diğeri bazı şirketlerin mallarını Latin Amerika'da satması gibi. Minolta'nın küçük fotokopi makinelerine IBM markası ve kanalı ile satması bir piggybacktir.

adb. İhracatçı Birlikleri ve Kooperatifler

Bunları çoğu kez üreticilerin kendisine gönüllü olarak üye oldukları örgütlerdir. Genellikle tarımsal malların dış pazarlamasında faaliyet gösteren bu kuruluşların sanayi mamulleri için de kurdukları görülebilir.

Bu birlik veya kooperatiflerin en önemli yararı tekil bir firmanın özellikle finansman yönünden başaramayacağı işlemleri üye firmalar veya topluluk adına yapmalarındır. Özellikle büyük miktarlardaki siparişlerde bunu tek başına karşılama yeteneğine sahip olmayan üyelerin ürünleri birleştirilerek hem pazar fırsatları daha iyi değerlendirilmiş hem de fiyat açısından önemli bir pazarlık gücüne sahip olunmuş olur.

ae. Üretici Ana Firmadan Bağımsız Sadece Onun Mamullerini Yurtdışına Satan Bir İhracat Şirketi

İhracat hacminin bu faaliyetin üretici firmadan ayrı bir örgütçe yürütülmesini doğrulayacak boyutlara ulaştığı firmalarda bazen ihracat bağımsız bir ihracat şirketi kanalı ile gerçekleştirilmektedir. Bu durumda ihracat şirketi kendisi tarafından kurulmuş olsa dahi, üretici şirket için dolaylı bir dağıtım söz konusu olacaktır.

af. Birleşik İhracat Yönetimi Firmaları

Birleşik ihracat yönetim firmaları genellikle rakip olmayan sınırlı sayıda firmaların mallarını pazarlayan, belirli mallarda ihtisaslaşmış, yurtiçinde faaliyet gösteren ve mallarını pazarladığı firmalardan bağımsız, ancak onlar için bir ihracat bölümü gibi çalışan şirketlerdir.

Birleşik ihracat yönetimi firmalarının sağladığı en önemli fayda, daha geniş ve tam mamul hatlarının oluşturulabilmesi ve dış pazardaki müşterilere sunulabilmesidir. Bu örgütler uluslararası pazarlamada ihtisas sahibi olmaları, tekil firmaların olanaklarını birleştirmeleri varsa dış temsilcilikleri ile bir ülkenin ihracat potansiyelini geliştirmekte önemli yararlar sağlayabilirler.

ag. Genel İhracat Şirketleri

Bu şirketler birleşik ihracat yönetimi şirketlerine benzemekle birlikte, sattıkları mal sayısı çok daha fazladır. Bu şirketlerde ihtisaslaşma birleşik ihracat yönetimi şirketlerine göre daha azdır. Bu tür firmaların en güzel örneklerine Japonya'da rastlanmaktadır.

2. Doğrudan İhracat

Doğrudan ihracat ise işletmenin hiçbir aracı kullanmadan tüm ihracat işlemlerinin kendisi tarafından yapılmasıdır. Doğrudan ihracatta şirket ihracatın tüm aşamalarını kontrol edebilmektedir, aracılara aşarak kar marjını arttırabilmektedir ve alıcılarla daha yakın ilişkiler kurabilmektedir. Ancak doğrudan ihracatta şirket daha fazla risk altındadır ve bu yüzden yönetim ihracata daha fazla odaklanmakta diğer görevlerini ihmal edebilmektedir

Doğrudan ihracat ayrıca üreticinin nakliye ve uluslararası ödeme ayarlamaları, dokümantasyon ve işlemlerinin öğrenilmesini gerektiriyor. Böylece dolaylı ihracata nazaran dolaysız ihracat daha yüksek başlangıç maliyetleri, daha fazla bilgi gereksinimleri ve daha fazla riske katlanılmasını gerektiriyor.

Dezavantajlarının bir diğeri, hükümetin gümrük tarifelerini yükseltmesi veya bazı ürünlerinin ev sahibi ülkede üretilmesini şart koşmasıdır. Olası bir başka sorun, ürünlere olan talebin fazlalığı. Bu durumda ihracat stratejisi nakliye masraflarından dolayı yerinde üretim stratejisine nazaran daha maliyetli olacaktır.³⁰

a- Doğrudan İhracatta Yer Alan Çeşitli Aracılar

aa. Ülke İçi İhracat Bölümleri:

Üretici kendi ülkesindeki ihracat bölümüyle dolaysız ihracat yapabilir. Bu yurtdışındaki pazarlarla koordineli ve kontrollü çalışan bir bölümdür. Bu bölümle işbirliği yapan üç tip aracı vardır:

- İhracat bölümüne bağımlı olan
- İhracat bölümüne bağımlı olmayan
- İhracat satışına yardımcı olan

İhracat bölümüne bağımlı olan aracı tipi basit bir yapıya sahiptir. Uluslararası pazarlamanın reklâmcılık, tedarik, kredi gibi konuları ile uğraşan ihracat satış yöneticisinin kullandığı bir aracıdır. İhracat bölümüne bağlı olan aracının temel avantajı basitliği, ekonomikliği ve esnek bir yapıya sahip olmasıdır.

İhracat bölümüne bağlı olmayan aracı ise satışları ulaşabileceği maksimum noktaya yükseltmek, organizasyonu ihtiyaç duyulan bir yere getirmek için kullanılır. Kendi kendisini idare eden bir yapısı vardır. Fonksiyon,müşteri,mamul veya bölge esasına dayalı olarak kurulabilir.Uluslar arası ve bölgesel olanlar arasında anlaşmazlık olması ihtimali yoktur. İhracat faaliyetleri zaman kaybetmeksizin izlenebilir ve yer açısından esnek bir yapıya sahiptir.

İhracat satışlarına yardımcı olan aracı ise ev sahibi şirket tarafından kontrol edilir.

30. Esin Can Mutlu, "Foreign Market Entry Strategies in the Formerly Socialist Countries: A Case Study", Hollywood, Journal of American Academy of Business, Cilt: 1, Sayı: 2, Mart 2002, ss. 262-270.

ab. Yurtdışı Satış Büroları:

Bu bürolar dış pazarlarda dağıtım ve tutundurma ile ilgili faaliyetleri yürütürler ve üretici firma ile dış pazardaki dağıtım kanalları arasında bir köprü görevi görürler. Bu kuruluşların genellikle ana üretici firmadan sağladıkları malları yavaş yavaş tüketicilere, distribütörlere, acentalara, toptancı veya perakendecilere aktardıkları görülür.

ac. Yurtdışı Satış Şirketleri:

Bu şirketler satış büroları gibi faaliyet gösterirler. Ancak ayrı ve bağımsız yönetime sahip olup karlılıklarından kendileri sorumludur. Bu şirketlerin sermayesinin tümüne ihracat yapan üretici ana şirket sahip olabileceği gibi, satış şirketi yabancı sermayedarlarla kurulmuş bir ortaklık da olabilir.

Genellikle fonksiyonları benzer olan satış büroları yerine bağımsız yurtdışı satış şirketlerinin kurulmasının temel nedeni vergilendirme açısından ana şirkete sağladıkları avantajlardır. Bu şirketlerin genellikle ihracatı belirli bir düzeye ulaşmış firmalarca kurulduğu görülür. Çünkü bunların giderleri satış bürolarına göre çok daha fazladır.³¹

ad. Yurt Dışında Depolama Kolaylığı Sağlayan Kuruluşlar

Bir üretici için yurtdışı pazarda envanter ve bakım gerekli olduğunda kullanılır. Tek bir Pazar bölgesi için gerekli değildir. Gerçekte çoğu üretici lojistik ve fiziksel dağıtım ile ilgili sorunlar için bu tür merkez dağıtım noktaları oluşturur ve depolama kolaylığı sağlayan kuruluşlardan faydalanırlar.

ae.Acenta ve Distribütörler:

Uluslararası pazarlamada dış pazarlara atılan ilk adımın acenta ve distribütörler vasıtası ile olduğu görülür. Bağımsız satış büroları ve satış şirketleri ise daha sonraları kurulmuştur. Nitekim distribütörler bugün de gelişmiş ülke ihracatçılarının yaygın olarak kullandıkları bir dağıtım kanalıdır.

³¹ Ibid., Karafakioğlu, 394

Distribütör tacir bir aracı olup firmanın bir müşterisidir. Kendisi ile çalışan ihracatçı firmanın mallarını kendi hesabına satın alır ve ülkesinde satar.³² Acenta ihracatçı şirketin bir müşterisi değildir, ondan mal satın almaz. Acenta ihracatçı firmaya kendi ülkesinde müşteriler temin eder ve satış üzerinden bir komisyon alır. Yurtiçi komisyonculara benzeyen bir satış temsilcisidir. Distribütörler ise belirli bir kar marjı ile faaliyet gösterirler.

Distribütörler ve acentalar yabancı pazarlara giren bu pazarlardaki satış hacimleri henüz büyük olmayan firmalar için uygun dağıtım kanallarıdır. Zamanla satışlar artarsa firma yurtdışında bir satış bürosu veya şirketi açabilir veya koşullar elveriyor veya gerektiriyorsa orada üretim yoluna da gidebilir. Ancak özellikle politik ortamın çalkantılı ve emniyet vermediği dış pazarlarda dış yatırımlar yerine riski az olan distribütör ve acentaların kullanılması daha uygun bir yol olacaktır.

af. Gezici Satışçılar

Yurtdışında firmanın mallarını pazarlamaya çalışan, bu amaçla sürekli yurtdışı geziler yapan bir firma görevlisidir. Gezici satışçının temel görevi sipariş yaratmaktır. Bu nedenle bu tür satışçıları kullanan firmaların pasif bir ihracat anlayışını aşarak daha aktif bir pazarlama anlayışına doğru adım atmakta oldukları söylenebilir.

Gezici satıcının üç temel görevi vardır. Bunlar a)Malla ilgili bilgilerin müşteriye aktarılması, siparişlerin yaratılması ve satışların yapılması, b)Firmanın dış ülkelerde tanıtılması, marka imajının yaratılması, c)Bilgi toplama ve iletmedir.

ag. İthalatçılar ve Toptancılar

İhracatçı bir firma satışlarını doğrudan doğruya yabancı ülkedeki bir ithalatçıya veya bir toptancıya da yapabilir. Bu durumda o noktaya kadar ihracat dolaysız bir biçimde yapılmış olacaktır. Ancak bundan sonra dağıtım kanalının kontrolü ihracatçı firma için çok güçtür.

³² Ibid., Tek, s 270

ah. Dış Pazarlardaki Perakendeciler

Özellikle son yıllarda birçok Batı ülkesinde bazı perakendeci kuruluşların giderek geliştiği ve güçlendiği görülmektedir. Süpermarket ve departmanlı mağazaların tipik örneklerini oluşturduğu bu kuruluşlarda binlerce çeşit mal satılmaktadır.

Şüphesiz e-ticaret klasik perakendeciliği tümü ile yok edemez. Ancak önemli bir rakip oluşturduğu da yadsınamaz. Uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan firmalar bu yeni kanal alternatifinden mümkün olduğunca yararlanmalıdır. Özellikle kimyevi maddeler gibi standart ürünlerde e-ticaret çok daha hızlı bir biçimde kabul görmekte ve kullanılmaktadır.³³

Perakendecilik mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanması ile ilgili etkinlikler bütünüdür. Perakende satış ise satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılmasıdır. Perakendeci doğru malı, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde buldurmalıdır.³⁴ Perakende satış ya da perakende pazarlama doğrudan fabrikadan tüketiciye, fabrika mağazaları aracılığıyla, yurtiçi veya yurtdışı postayla v.b. yollarla mağazalı veya mağazasız yollarla yapılabilir. Perakendecilikte önemli olan son tüketiciye ulaşmaktır.

ai. E-Ticaret

Son yıllarda internet kullanımının yaygınlaşması ile gerek ulusal gerek uluslararası pazarlarda e-ticaret klasik toptancılık ve perakendeciliğe karşı önemli bir alternatif ve rakip oluşturmaktadır. E-ticaretin geliştirilmesi sadece toptancılık ve perakendecilik üzerinde değil, taşıma ve depolama alanlarında da önemli etkiler doğuracaktır. E-ticaret bir yandan hızlı teslim sağlayan taşımacılar sayesinde gerçekleştirilirken, belirli bir lojistik altyapısını gerektiren bu yeni ticaret şeklinin bu sektörler üzerinde de önemli etkileri olmaktadır.

33. Mehmet Karafakioğlu, "Uluslararası Pazarlama Yöntemi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar", Kırklareli ,Beta Basım A.Ş., 2000, s.201.

34. İbid.,Tek, s.609.

İhracat pazarları seçiminde temel iki seçenek, yoğunlaşma veya yaygınlaşma arasında karar verirken firma şu etkenleri gözden geçirmelidir.³⁵Pazarın Büyüme Hızı: Pazarın büyüme hızları düşükse yaygınlaşma, yüksekse yoğunlaşma stratejisi seçilmelidir.

- Satış hacminin artırılması: Pazar sayısının çok tercih edilmesinin sebebi yeterli veya maksimum hacim kazanmaktır.
- Satış İstikrarı: İhraç pazarlarındaki istikrarsızlıklar nedeniyle çok fazla sayıda pazara yaygınlaşma, riskin dağıtımını sağlamak için tercih edilmektedir.
- Rakipler ile Aradaki Fark: Eğer mevcut ve muhtemel rakiplerle firma arasındaki fark az ise bir çok pazara girmek uzun vadeli bir üstünlük sağlayacağından yaygınlaşma stratejisi yeğlenmelidir.
- Yan Etkenler: Eğer bir ülkedeki pazarlama çalışmaları, komşu ülkelerde de etkisini gösteriyorsa bu ülkelere yaygınlaşma yolu izlenebilir.
- Ürünü Değiştirme Zorunluluğu: Çeşitli ülkelerin koşullarına ve mevzuatına uyabilmek için firma ürününde pahalı değişiklikler yapmak zorunda ise yoğunlaşma stratejisi daha cazip olacaktır.
- Pazar Koşulları: Mevzuat, standartlar, gümrük, kambiyo, taşıma gibi etkenler nedeniyle firmanın birçok pazara girmesi çok zor olabilir. Bu durumda firma en cazip pazar üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmalıdır.

B. Uluslararası Rekabet Gücü Olarak İhracatın Gerekliği

Birçok insan uluslararası ticaret ile ilgili aşağıdaki düşüncelere sahiptir;³⁶

- Sadece büyük ölçekli şirketler uluslararası ticaret yapabilirler,
- Daha önce hiçbir şirketin ya da kişinin üretmediği bir ürünün üretilmesi zorunludur,
- Ürün pahalı olmalıdır,

35. Cem M. Kozlu, "Uluslararası Pazarlama – İlkeler ve Uygulamalar", Genişletilmiş 5. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Eylül 1995, s. 115.

36. Eric Sletten, "How to Succeed In Exporting and Doing Business Internationally", New York , John Wiley & Sons, Inc., 1994, s.1.

- Uluslararası ticaret tehlikeli, maceralı ve bilinmezlerle doludur,
- Yüksek maaşlı ve belirli dönemlerde hizmet verecek profesyoneller ile çalışmalıdır,
- Birçok yabancı dilin konuşulabilmesi şarttır,
- Yabancı kanun ve vergi mevzuatlarının takip edilmesi gerekir.

Günümüzde dünyanın çeşitli bölgelerinde veya hemen hemen her ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde büyük artış olmuştur. Özellikle geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin ortaya çıkışı son 30 yılda, uluslararası ticaretin görüntüsünü tam anlamıyla değiştirmiştir. Dünya üzerindeki beş yüze yakın çokuluslu işletme, dünya üzerinde gerçekleştirilen mal ve hizmet alışverişinin yarısından çoğunu kontrol altında tutmaktadır. Yine günümüzde birçok işletmenin faaliyetlerinde ülke dışındaki işler büyük rol oynamaya başlamıştır. Artık işletmeler yöneticilerinin yurt dışında deneyim kazanması gerektiğine inanmakta ve buna önem vermektedirler.

Devletleri ve işletmeleri ihracat yapmaya çeşitli güdüler yönlendirmektedir. Bu güdüler yani ihracat aktivitelerine başlama ya da kullanmaya itici güçler kısa ya da uzun vadeli ekonomik hedeflerin gerçekleşmesi amacı ile işletmelerin kaynaklarını kullanma ve geliştirme olarak özetlenebilir. Bu nedenle ihracat güdülerinin şirketin temel hedefleri ile güçlü bir şekilde bağlı olduğu söylenebilir.³⁷

1. İşletmeleri İhracata Yönlendiren Nedenler

İşletmeler uluslararası pazarlara yönelmeyi çoğunlukla istememektedirler. İç Pazar dış pazara göre göreceli olarak daha kolay, bilindik ve güvenlidir. Ancak ülke içinde yatırım imkânlarının sınırlı olduğu durumlarda özellikle de krizlerle artan rekabet nedeniyle işletmeler uluslararası pazarlara yönelmek zorunda kalmaktadırlar. Örnek olarak Japon otomotiv sektöründe yaşanan gelişmeler verilebilir. 1980'li yıllarda ülke içerisinde rekabet öyle boyutlara ulaşmıştı ki işletmeler girilmesi zor olarak görülen Amerika ve Avrupa pazarlarına yönelmek

37.Fahri Apaydın, "Kriz Dönemlerine İhracat Pazarlama Stratejileri", İstanbul, Marmara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, 2003, s.29.

mecburiyetinde kaldılar. Benzeri bir gelişme ise Türkiye’de tekstil sektöründe 1990’lı yıllarda yaşandı.³⁸

İhracat davranışı üzerine yapılan çalışmalar işletmeleri ihracata iten çeşitli nedenlerin olduğunu göstermektedir. Bu nedenler Bilkey tarafından içsel ve dışsal nedenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dışsal nedenler olarak ticaret odaları, endüstriyel birlikler, bankalar, devlet kurumları ve diğer firmalar gösterilmektedir. İçsel nedenler olarak ise firmaların yetenekleri ve işletme yöneticileri gösterilmektedir.³⁹

| Davranışın Türü \ Nedenin Kaynağı | Örgütsel-İçsel nedenler | Çevresel -Dışsal Nedenler |
|-----------------------------------|---|--|
| PROAKTİF (PLANLI) | <ul style="list-style-type: none">• Yönetimin İhracat İsteği• Pazarlama Avantajları• Ölçek Ekonomisi• Ürün/Teknoloji Üstünlüğü | <ul style="list-style-type: none">• Dış Pazar Fırsatları• İhracatı Destekleyici Kuruluşve Faaliyetler |
| REAKTİF (TEPKİSEL) | <ul style="list-style-type: none">• Risk Dağıtımı• Mevsimsel Ürün Satışını uzatma• Kaynak Kapasite Fazlalığı | <ul style="list-style-type: none">• Beklenmeyen Siparişler• Sınırlı Durağan ya da Daralan İç Pazar |

Şekil 1: İşletmeleri İhracata Yönlenirden Nedenler

Kaynak: G.ALBAUM-J.STRANSKOV-E.DUERR, International Marketing and Export Management, Addison - Wesley, 1998, s.40

38. Tefik Başaran, "İhracat Pazarlaması Açısından Sektörel Dış Ticaret Şirketleri: Türkiye Örneği Ve Bir Uygulama", Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayımlanmamış yüksek lisans tezi,, 1999.

39. ibid., Fahri Apaydın, "ss.30-31.

Çavuşgil ise ihracat davranışlarını dört faktörde incelemektedir. Bunlar; yöneticilerin izlenimleri, firmaların uluslararası kökenli olma derecesi, yöneticilerin işletmelerin rekabet gücüne olan inancı ve iç Pazar şartları olmaktadır.⁴⁰

a. Örgütsel – İçsel Nedenler

aa. Yönetimin İhracat İsteği

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ihracat ve diğer uluslararası pazarlama faaliyetlerine dönük kararlar sadece bir veya birkaç kişinin yetki alanı içerisinde olurken, büyük ölçekli işletmelerde bu tür kararlar belirli bir birimce alınmaktadır.

ab. İşletmenin Pazarlama Avantajları

Bir işletmenin gelecekteki başarısını doğrudan belirleyen ve onu rakiplerinden ayıran en önemli unsurlardan bir tanesi sahip olduğu rekabet üstünlüğüdür.⁴¹ Bilgi birikimi, etkin bir pazarlama alt yapısı, güçlü bir satış gücü, iyi bir hizmet desteği gibi üstünlükler işletmeleri dış pazarlara açılmada cesaretlendirirken, aynı pazara girmeyi düşünen diğer rakipler için de potansiyel engel oluşturabilmektedir.

ac. Ölçek Ekonomisi

Üretim, reklam, dağıtım ya da diğer alanlarda ölçek ekonomisinin varlığı halinde ihracat ile daha geniş bir pazara ulaşma, üretilen ürünlerin birim maliyetindeki düşüşe hız verebilir.⁴²

40. S. Tamer Çavuşgil and Zou Shaoming, "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures", Journal Of Marketing, 1994. s.7.

41. William B. Werther R., "Toward Global Convergence", Business Horizons, January / February 1996, ss.6-9.

42. Theodore Levitt, "International & Global Marketing: The Globalization Of Markets", Irwin / Mc Graw Hill, 1997, s.29.

ad. Ürün/Teknoloji Üstünlüğü

İletişimde ve ulaşımda yaşanan hızlı değişim ile her alanda yaşanan şiddetli rekabet neticesinde bir işletme tarafından sahip olunan üstün bir ürün ya da teknolojinin dış pazarlardan sipariş alması küreselleşmenin de doğal bir sonucudur. Bu çeşit bir teknolojiyi ya da ürünü ihraç etmek işletme açısından büyük bir fırsat olacaktır.

ae. Risk Dağıtımı

İç pazarda genel bir durgunluk yaşansa da tüm dünya pazarlarının aynı durgunluğu aynı anda, aynı oranda yaşaması mümkün olmadığından ihracat satışları devam edebilmektedir⁴³

af. Mevsimsel Ürün Satışını Uzatmak

İşletme çıkarları için en tutarlı yol ürünlerini aynı anda farklı mevsimler yaşayan diğer ülkelere satarak, üretimi tüm yıla dengeli bir biçimde yaymak olacaktır.⁴⁴

ag. Kaynak Kapasite Fazlalığı

Her ne şekilde olursa olsun iç talepteki yetersizlik işletmeler için kaynakların atıl kalması üretim fazlalığı gibi istenmeyen sonuçlar yaratmaktadır. Bu durumlarda ihracat işletmenin üretim fazlalıkları ya da kullanılmayan kaynakları için önemli bir çıkış yolu olabilmektedir. Burada bahsedilen kaynak kapasite fazlalığı, maliyetlere önemli bir yük getirmeksizin işletmenin üretim verimliliğindeki bir artış ile mevcut ekipman ve işgücünden elde edilebilecek ilave üretim olanağını ifade etmektedir

43. Hulusi Doğan, "İhracat Pazarlaması ve İşlemleri", Ankara, Detay Yayıncılık, 2005, s.9.

44. ibid., DOĞAN, s.9.

b. Çevresel – Dışsal Nedenler

ba. Dış Pazar Fırsatları

İşletmenin algılamış olduğu dış pazar fırsatları da işletmenin ihracat kararları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

bb. İhracatı Destekleyen Kuruluş Ve Faaliyetler

Devlet kuruluşlarının ihracatı destekleyici faaliyetleri doğrudan finansal teşvikler şeklinde olabileceği gibi, işletmelere yabancı bir ülkedeki Pazar fırsatları hakkında bilgiler sunma gibi araştırma ve bilgilendirmeye dayalı faaliyetler de olabilir.⁴⁵

Çoğu zaman ihracatı düşünmeyen birçok işletme karşısına çıkan cazip Pazar fırsatları karşısında fikrini değiştirerek finansal kaynak arayışı içine girmiş ve bu adım da uluslar arası pazarlama faaliyetlerinin ateşleyicisi olmuştur.. Özellikle ülkemizde 1980 sonrası sınırlı miktarlarda ihracata başlayan ve bugün çok büyük bir ihracat ihracat hacmine ulaşmış olan işletmeler bunun en güzel örneğidir.⁴⁶

C. İhracat Pazarlaması ve İhracat Pazarlama Süreci

1. Misyonun Belirlenmesi

Her şirketin kurulması aşamasında belli bir hedefi ya da misyonu vardır. Şirketin büyümesiyle veya portföyüne yeni ürünler eklemesiyle misyonunda değişiklik olabilir. Eğer şirket hedeflere ulaşılmasında olumsuzlukların olduğunu fark ederse misyonunu değiştirebilir. Bu durumda yönetim, şirket adına şu soruları cevaplandırmalıdır: “Görevimiz nedir? Hedeflenen tüketici grubu kimlerdir? Bu tüketicilerin değer yargıları nelerdir? Buna göre görevimiz ne olmalıdır?” başarılı şirketler bu sorulara tam ve dikkatli cevap verdikleri takdirde sürekli olarak büyürler.

45. Rıdvan Karluk , “Uluslar Arası Ekonomi”, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi , 1987, s.294-295.

46. ibid.,,Doğan, s.11.

Organizasyonun hedefleri ve amaçları, onun misyonunda açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Geleneksel Şirketler misyonlarını ürettikleri ürüne göre yada kullandıkları teknolojiye göre tanımlarlar. “Misyonomuz telefon üretimi yapmaktır”, “misyonomuz kimyasal işlemler yapmaktır” gibi. Ama günümüzde bu ifade tarzları kullanılmamaktadır, bunun yerine misyonda müşteri gereksinimlerine cevap verecek olan ifadeler kullanılır. “misyonomuz iletişim aracı üretmektir” gibi. Şirket hedeflerini çok genel yada çok dar ifadelerle aıklanamamalıdır. KurŐun kalem üretimi yapan bir firmanın misyonunu “iletişim aracı üretmek” şeklinde açıklaması çok genel bir ifadedir. Hedefler ölçülebilir, zamana bağlı ve somut olmalıdır, buna bağlı olarak misyonun da spesifik ve somut olması, Şirketin hedeflerinin daha iyi anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.

İhracata başlamadan önce kişi ya da işletmeler aşağıdaki 20 soruyu kendi kendilerine cevaplarırsa devam eden aşamalar daha kolay olacaktır. ⁴⁷

1. Niçin ihracata baŐlıyorsunuz? Amalarınız nelerdir?
2. BaŐlayacaėınız bu iş için nelere sahipsiniz (iyi ilişkiler, iş deneyimi, mükemmelen bir iş fikri, yeterli para gibi) ?
3. İhracat, ithalat ya da her ikisini birden mi yapmayı planlıyorsunuz?
4. Tacir, acente, bir komisyoncu ya da bunların nn birleŐimi şeklinde mi çalıŐacaksınız?
5. İŞe baŐladıėınızda tam zamanlı ya da kısmi zamanlı olarak mı çalıŐacaksınız?
6. İŞe baŐladıėınızda size kimler yardım edecek?
7. Hedef pazarınız ne olacaktır?
8. Hedef pazarda ürünlerinizi nasıl satmayı planlıyorsunuz?
9. Ne tip/ çeşit ürünlerin ticaretini yapmayı planlıyorsunuz?
10. Ürünlerinizin tedarik kaynağı hangi Şirket ya da ülkeler olacaktır?
11. Hangi taşıma araçlarını kullanmayı planlıyorsunuz?
12. Hangi teslim Şekillerini kullanacaksınız?
13. Hangi deme metotlarını kullanacaksınız?
14. Hangi lke mevzuatları sizi ilgilendirmektedir?
15. Őirketinizin ya da organizasyonunuzun Şekli ne olacaktır?

47. Kenneth D. Weiss, “Building An Import / Export Business”, New York ,Second Edition, John Wiley & Sons, 2002, ss.15-22.

16. Hangi ofis malzemelerine ihtiyaç duyacaksınız?
17. Diğer ülkeler ile nasıl haberleşme yapacaksınız (e-mail, faks)?
18. Hangi hizmet şirketlerine ihtiyaç duyacaksınız, nasıl seçeceksiniz?
19. Bilgi ve işinizi geliştirmek için nerelerden yardım alacaksınız?
20. Yapacağınız iş için ne kadar yatırım yapacaksınız? Elde etmeyi düşündüğünüz kazanç ne olacaktır?

2. Uluslararası Pazar Fırsatlarının Analizi

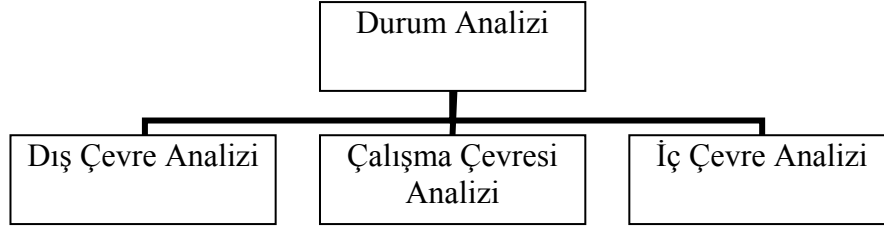
Bir işletmenin faaliyetleri ve niteliklerinin her zaman mükemmel olması beklenemez. Her organizasyon farklılıklar olsa bile çeşitli zayıf ve güçlü yönleri sahiptir. Önemli olan firmanın bu zayıf ve güçlü yönlerini tanıması, analiz etmesi ve onlardan gerekli ders ve sonuçları çıkararak, kendi çıkarı yönünde kullanabilmesidir. Yöneticilerin kararlarını vermesinde bu niteliklerin payı çok büyüktür

a.Mevcut Durum Analizi

Pazar seçimine karar verme sürecinde firma yönünden şu bilgilere ihtiyaç vardır. Pazar potansiyelinin belirlenmesi⁴⁸

- a) Kısa ve uzun vadede satış tahmini
- b) Pazara giriş koşullarının belirlenmesi
- c) Son kullanıcıları yansıtan pazar araştırma verilerinin bulunabilirliği
- d) Potansiyel pazarlarda rekabetin düzeyi ve yoğunluğu
- e) Ekonomik ve politik açıdan pazar istikrarı
- f) Yasal ve politik sınırlamalar
- g) Fiyat, kalite, pazarlama dağıtım alanlarında kontrol yapabilme düzeyi
- h) Navlun koşulları ve maliyeti
- i) Ürünün uygunluğu
- j) Servis (ürün için servis imkanlarının sağlanması gerekli midir ve bu uygun bir maliyet ile sağlanabilir mi?)

48. Craig S. Rice, "Marketing Planning Strategies-A Guide for Small and Medium Sized Companies", Dartnell, 1984, s. 25.



Şekil2. Durum Analizinin Bölümleri (**Kaynak:** MAN, 1996)

Burada durum analizinin amacı organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi/ortamı ve organizasyonun davranışlarını etkileyen etmenleri belirlemektir. Bu amaçla durum 3 açıdan incelenir. Şekil 2’de de görüldüğü gibi bunlardan birincisi dış çevrenin durumu, ikincisi çalışma çevresinin durumu, üçüncüsü de iç çevrenin durumudur.

Bu bölümde firma yöneticilerinin cevaplaması gereken sorular şunlardır;⁴⁹

1. Endüstri için mevcut ve gelecek yurt içi ve dışı pazar durumları ve trendleri nelerdir?
2. En büyük öneme sahip coğrafi, ekonomik ve sosyal yabancı (dış) pazar parçaları nelerdir?
3. Firmanın ürünlerine yönelik herhangi büyük iç(yerel) veya dış(yabancı) hükümet kısıtlaması veya düzenlemesi var mıdır?
4. Tahmini Pazar satış ve kar potansiyelleri nelerdir?
5. Pazarda hangi rekabetçi ürünler satılıyor ve bu ürünleri satan firmaların isimleri neler?
6. Ana rakip ürünlerin Pazar payı nedir?
7. Rakip ürünler, dış Pazar ünü (namı, şöhreti), ürün özellikleri ve diğer özellikler bakımından firmanın ürünlerine kıyasla nasıl?
8. Rakipler tarafından kullanılan dağıtım araçları neler, ve rakipler tarafından esas olarak kullanılan fiyat aralıkları ve kar marjları neler?
9. Rakip ürünlerin fiyatları, firmanın ürünlerinin fiyatlarına kıyasla nasıl?

49. John R.Darling ve Hannu Seristot, "Key Steps For Success In Export Markets, A New Paradigm For Strategic Decision Making", European Business Review, 2004, s.8.

10. Rakip tarafından kullanılan reklam ve promosyon çeşitleri neler, ve ne kadar başarılılar?

b.Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi

Fırsatlar, Pazar koşulların değişimlerinden ya da var olan ihtiyaçlara kötü biçimde hizmet edilmesinden kaynaklanır. Dolayısıyla, dış çevrede oluşan değişimler şimdiki ve gelecekteki fırsatların ya da tehditlerin kaynağı olacaktır.

Fırsat ve tehditleri belirlemek, sadece şirketin cezp ediciliğini etkilemekle kalmamakta, strateji belirlemede de yol gösterebilmektedir. Şirketin durumuyla örtüşebilmek için strateji;

- Tehlikelerin en az kaynak ayırmayla atlatılmasını, fırsatların ise yeterince kaynak ayrılarak değerlendirilmesini sağlayabilmeli,
- Fırsatları, kuruluşun yetenekleriyle uyumlaştırabilmeli,
- Dış tehditlere karşı koruyucu olabilmelidir.

c. Kuvvetli ve zayıf yönlerin belirlenmesi

amaçları belirlemede işletmenin neyi yapıp neyi yapamayacağını belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmenin herhangi bir faaliyetini diğerlerinden daha iyi gerçekleştirebilme yeteneği işletmeye bir rekabet avantajı kazandırabilecek ve güçlü bir strateji uygulayabilmesine olanak sağlayacaktır. Kimi zaman tek bir avantaj dahi iyi kullanıldığı taktirde başarıya ulaşmada yeterli olabilmektedir. İşletmenin üstünlük ve zayıflıklarını değerlendirmesi içsel bir değerlendirme faaliyetidir.⁵⁰

d. Çevresel faktörler

21. yüzyılda politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan yenilik ve gelişmeler global pazarlardaki tüketicileri çok sayıda mamul ve hizmet

50. Richard Wilson ve Diğerleri,, "Strategy Marketing Management", New York, Butterworth –Heinemann Ltd.Linacre Hause, HJordan Hill, 1992.

seçeneğiyle karşı karşıya bırakılmaktadır. Böyle bir yeni pazar yapısında işletmeler başarılı olmak ve değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayarak pazarda kalıcı olabilmek için mutlaka hedef pazarındaki tüketicilerin arzu ve isteklerini saptamalı ve onlara tatmine yönelik pazarlama plan ve stratejilerini hazırlamalıdır. Bu nedenle işletmelerin olası değişimleri önceden tahmin edip, değişimin yarattığı fırsatları değerlendirmeleri ve aynı zamanda değişimin yarattığı risklerden de korunmaları gerekmektedir.⁵¹

Uluslararası ticaret her ne kadar yeni bir kavram olmasa da günümüzde uluslararası ticarete, uluslararası sermaye akımlarında ve uluslararası doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında önemli artışlar yaşanmıştır. Küreselleşmenin bu derece önem kazanmış olmasında etkili olacak tek bir faktör belirlenemese de; bunun temel nedeni olarak üç faktör gösterilebilir.⁵²

- Teknolojik gelişmeler,
- Firmaların kazanmış olduğu küresel bakış açısı,
- Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke hükümetlerinin uyguladığı politikalar

da. İç çevre faktörleri

İyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır. Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. İşletme Değerleme, hataları düzeltme olanağını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet "işletmenin kimliğini ortaya koyma" çabası olarak da nitelendirilmektedir. Çünkü söz konusu faktör ve elemanların iyi bir biçimde ortaya koyulması stratejistlere (işletme tepe yöneticileri ve kurmaylara) işletme için en uygun planı yapma imkânı verebilecektir.

51. Mustafa Aksu, "İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim", Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı:2002-02/92, Mart-Nisan 2002, s.4.

52. Peter G. Graham, "Small Business Participation in the Global Economy", European Journal of Marketing., Vol. 33, n. ½, 1999, s. 91.

db. Dış Çevre Faktörleri

Organizasyonun yönetilmesinde uzun dönemli ve geniş etkileri olan organizasyonun dışında kalan çevre dış çevre olarak adlandırılır. Bileşenleri şu ana başlıklar altında incelenebilir;⁵³

- Ekonomik Bileşen: Ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığını belirtir. Ekonomik bileşen işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenler tarafından ödenen vergiler, hizmet ve malların fiyatları gibi etmenleri içerir.
- Sosyal Bileşen: Organizasyonun içinde bulunduğu toplumun karakteristik özelliklerini tanımlar. Demografik (bir toplumun karakteristiklerinin istatistikleri) ve sosyal değerler olarak ikiye ayrılır.
- Politik Bileşen: Hükümet meseleleriyle ilişkili bileşenleri içerir.
- Yasal Bileşen: Toplum bireylerinin uymak zorunda olduğu kurallar veya yasalardır.

dc.Politik ve Yasal Çevre

Politik çevrenin ihracatçı firmalar tarafından analizi sırasında ülkelerin politik yapıları ve ekonomik sistemleri devlet politikalarının uluslararası işletmeler için destekleyici bir unsur taşıyıp taşımadığı konuları üzerinde özellikle durulmalıdır. Bu arada gözlerden uzak tutulmaması gereken bir başka konu da, ev sahibi ülkede politik risklerin bir anda ortaya çıkmadığı, bunların çeşitli siyasi ve ekonomik istikrarsızlıkları izleyen bir süreç olduğu gerçeğidir. Sonuç olarak politik yönden istikrarsız ortamlardan yabancı sermayenin uzaklaşması ihtimali beklenen bir durumdur. Politik riskin yüksek olduğu pazarlarda yabancı yatırımlara karşı alınan tutum, özellikle siyasi iktidarın zorla el değiştirdiği ülkeler için kamulaştırma ve el koyma şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. İşte bu koşulların olduğu ülkelerde ticarete yönelecek yabancı firmaların çoğu zaman direkt bir yatırım yapmak yerine ihracat pazarlamasına yönelmeleri daha az risk üstlenmelerine imkan yaratacaktır.⁵⁴

53. <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm>

54. Emrah Cengiz, "Uluslararası Pazarlamada Promosyon", İstanbul, Der Yayınları, Yayın No:344, , 2002, s.40.

dd. Ekonomik Çevre

Uluslararası pazarlarda ekonominin içinde bulunduğu koşullar arasında ele alınabilecek olan enflasyon oranları, faiz ve kur politikaları, kamu harcamaları, vergi oranları bir yandan ekonominin büyüme ve daralmasını belirlerken diğer yandan da ihracatçının pazarlama yönetimi kararlarını etkilemektedir. İhracatta ekonomik çevrenin incelenmesi sırasında çeşitli alt başlıklar itibariyle bir sınıflandırma yapmak gerekirse bunlar arasında en temel ayırım makro ve mikro ekonomi ayırımıdır. Makro ekonomi global büyüklüklerle uğraşması itibariyle milli gelir, para arzı, enflasyon, işsizlik, toplam arz ve talep gibi ekonominin tümünü ilgilendiren konuları içerir. Buna karşın mikro ekonomi ise, tüketici dengesi, firma dengesi, bireysel talep, firma arzı gibi tek tek firmaları ve bireyleri uğraşı alanı içerisine almaktadır.⁵⁵

Dünya bankası kişi başına düşen geliri temel alarak ülkeleri ekonomik açıdan aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

1. Düşük gelirli ekonomiler (Vietnam, Haiti, Hindistan gibi)
2. Düşük orta gelirli ekonomiler (Guatemala, Türkiye gibi)
3. Üst orta gelirli ekonomiler (Meksika, Malezya, Yunanistan gibi)
4. Üst gelirli ekonomiler (Amerika, Japonya, Almanya gibi)⁵⁶

de. Kültürel Çevre

Sosyal ve kültürel faktörler ihracat pazarlamasında etkili olan faktörlerin başında gelir. Sosyal faktörler ihracat pazarlaması stratejilerinin belirlenmesinde uluslararası pazarlarda önemli farklılıkların doğmasına neden olur.⁵⁷

Her şeyden önce entelektüel bir süreç olan kültür, içinde yer alan kişilerin algılama ve tepkilerini etkilemekte ve belirlemektedir. Bu yönüyle ele alındığında geniş anlamda kültür, toplum üyelerinin öğrenme ya da öykünme yoluyla edindikleri

55. Mahfi Eğilmez, Ecan Kumcu, "Ekonomi Politikası Teori ve Türkiye Uygulaması", İstanbul ,Om Yayınevi, 2002, s.13.

56. ibid., Albaum ve diğerleri, s.65

57. Paul Ellis, Anthony Pecotich, "Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises", Journal of Marketing Research, Volume. 38, Issue. 1, February 2001, ss.119-120.

ve az ya da çok paylaştıkları düşünceler ve alışılmış davranış kalıplarının toplamıdır. Toplumsal etkileşimin ürünü olan kültür davranışçı bir açıdan ele alındığında ise, kuşaktan kuşağa öğrenme yoluyla aktarılan davranışlar olarak kabul edilmektedir. ⁵⁸

Kültürel farklılıklar özellikle uluslar arası pazarlar için önem taşımaktadır. Çünkü kültür, dünya üzerinde yöreden yöreye değişir ve uluslararası pazarlamanın başarısını etkiler. Kültürel farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini etkiler. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları, nüfusun gelişimi, dağılımı, din, dil, ırk, sosyal sınıflar, aile sistemleri, sosyal değerler ve normlar özellikle ihracat pazarlamasında göz önünde bulundurulmalıdır.

Bayram, dini günler ve adetler arasında farklılık olması (İslam ülkelerinde Cuma günlerinin tatil olması vb.) uzun zamandır Türkiye’de basılan birçok ajandada özellikle ihracatçı ve ithalatçılar için dünya devletlerinin bayram, tatil günleri vb. yer almaktadır. ⁵⁹

df. Coğrafya ve Alt yapı

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ayrıca çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi

58. Tunç Erem, Ömer Baybars Tek, A. Ercan Gegez, M. Deniz Börü, “Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulamasında Kültürel Etkileşimin Rolü”, Antalya ,5. Ulusal Pazarlama Kongresi, 16-18 Kasım 2000, ss.22-24.

59. Ömer Baybars Tek, “Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım ve Türkiye Uygulamaları”, İzmir, Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 8. Baskı, Beta Basım, 1997, s. 259.

cezalandırmaktadır. Planlarımızı bulunduğumuz ülkenin çevreci uygulamalarına uygun planlamalıyız. Aksi takdirde ağır cezalarla karşı karşıya kalabiliriz

dg. Teknolojik Çevre

İhracat pazarlamasında pazardaki gelişmişliğin bir göstergesi olarak kabul edilen teknoloji, toplumu oluşturan bireylerin daha yüksek bir yaşam kalitesi elde etmelerine imkân yaratmaktadır. Teknolojik gelişmeler endüstri devriminden bu yana hızlı bir biçimde devam etmekte ve yaşamın tüm alanlarını etkilemektedir. 21. yüzyılda teknolojik ilerlemelerin artarak süreceği ve internet teknolojisinin yarattığı elektronik ticaret ortamında olduğu gibi yeni pazarlama kanallarının ortaya çıkacağı açıkça görünmektedir. İçinde bulunduğumuz yeni bin yılın yeni dinamiklerinde uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanmanın en temel yolu bilgiye ulaşmak, yönetmek, ürün ve hizmetleri buna göre entegre etmekte odaklanmaktadır. Uluslararası pazarlarda başarının anahtarı ise gelişen teknolojik çevrenin getirdiği fırsatları kullanabilmekte yatmaktadır.⁶⁰

dh. Demografik Yapı

Yaş, cinsiyet, eğitim, hayat tarzı, coğrafya gibi özelliklerden meydana gelen demografik çevre faktörleri, firmaların pazarlama stratejileri açısından kitlesel pazarların daha mikro pazarlar biçiminde bölümlenmesine de neden olmuştur. Böylece, uluslararası pazarlarda şirketler ihracat faaliyetlerinde her bir tüketici grubunun kendisine özgü tercihlerini ve tüketici özelliklerini göz önüne alarak mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerini yönlendirmektedirler. Sonuç olarak uluslararası pazarlarda şirketler ürünlerini gittikçe artan bir şekilde demografik çevre faktörlerinden yola çıkarak belirledikleri belli mikro pazarlar için tasarımılaştırıyorlar, pazarlama stratejilerin de onlara göre hazırlıyorlar.⁶¹

60. Murat Ferman, "Teknoloji Transferi", Banka ve Ekonomik Yorumlar, 1992, ss.33-35.

61. Philip Kotler, "Pazarlama Yönetimi", Çeviren: Nejat Muallimoğlu, İstanbul.Beta Basım Yayım, 2000, s.145.

3. Ürün Potansiyelinin Analizi

Uluslararası pazarlara girmeyi planlayan ve genellikle kâr amacını benimseyen firmaların, öncelikle ve temel nitelikte olan belirli sorunları çözümlenmesi zorunludur. Firma uluslararası pazarlarda ne ve hangi mamulü satabileceğini ve böylelikle pazarlarda ne şekilde rekabet ve kazanç olasılığını sağlayabileceğini saptamalıdır. Firmanın mamul için Pazar ve koşulları yönünden yapması zorunlu olan bu değerlendirmenin yanında, firmanın mamullerin dış satım pazarlarına uyarlamasına dış satım mamullerine ilişkin değişik nitelikleri ve belirgin özellikleri de saptamalıdır

Gerek yurtiçi gerekse yurtdışı satışta, satış sürecinin en önemli belirleyicilerinden bir tanesinin, belki de en önemlisinin ürün olduğu rahatlıkla söylenebilir. Reklam, fiyat, ödeme koşulları yada satış sonrası verilecek hizmetin müşterilerin satın alma kararlarında oldukça etkili olduğu, ancak bunların üründen bağımsız düşünülmemeyeceği genel bir yargıdır.⁶²

Bu aşamada firma sahiplerinin cevaplaması gereken sorular aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁶³

1. Firmanın ürün gam(lar)ından hangi ürün(ler) dış pazar için en uygundur? Fizibilite çalışması amacı ile, firma pazara sadece bir ürün ile mi girmelidir yoksa bütün ürün gamı ile mi?
2. Firmanın ürünü iç pazarda satılan benzer ürünler ile rekabet açısından nasıl?
3. Firmanın ürünü yurtdışı pazarı için ne kadar yeni, ve diğer ürünler tarafından ne gibi rekabet faktörleri ile karşılaşılabilir?
4. Firmanın ürünün, rekabet açısından iç ve dış pazarlardaki güçlü ve zayıf yanları nelerdir?
5. İç pazarda ürün hangi ihtiyaçları karşılıyor, ve bu ihtiyaçlar yurt dışı pazarlarda nasıl bir farklılık gösteriyor?

62. Mehmet Karafakioğlu, "Uluslar arası Pazarlama Yönetimi", İstanbul, Beta Yayıncılık, 1997, s.93.

63. John R.Darling ve Hannu Seristot, "Key Steps For Success In Export Markets, A New Paradigm For Strategic Decision Making", European Business Review, 2004, s.8

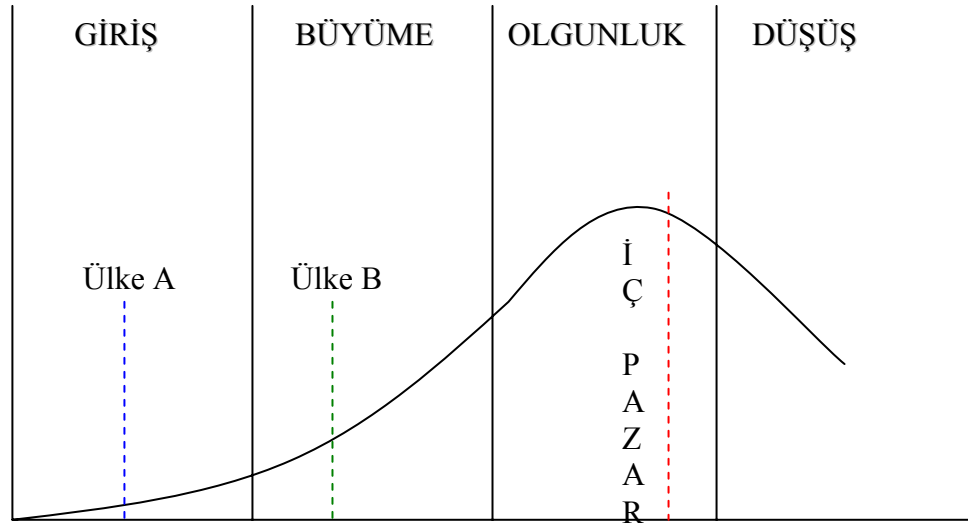
6. Daha büyük üretim miktarları veya geniş üretim olanakları birim fiyat üzerinde olumlu bir etkiye sahip midir?
7. Fiyat dalgalanmaları ve hammadde olanaklarının, ve bunların uygulamalarının dış Pazar üzerindeki etkisi nedir?
8. Ürün dış pazarda da iç pazardakiyle aynı kullanılabilirliğe sahip mi?
9. Ürün fiziksel, paket ve servis nitelikleri ile dış pazara adapte edilmeli midir? Şirket/ürün imajı açısından herhangi bir sorun var mıdır?
10. İç Pazar için üretilen ürünlerin kalitesi dış Pazar için uygun mudur?

Çok ekonomik olmamakla birlikte bir diğer kolay yol da mevcut yurtdışı pazarı ya da alıcıları olan bir işletmeyi ele geçirmek, satın almaktır. Ele geçirilen bu işletme, kendi iç pazarı için dizayn edilmiş ürünlere sahip olan bir yabancı şirket de olabilir. Örneğin bir Alman işletmesi olan Volkswagen'in 1995 yılında Çekoslovakya'da Kurulu bulunan Skoda'nın %70'ini satın alması bu işletmenin ürettiği Favorit araba modeline ait pazarı da ele geçirmesi anlamı taşımaktadır⁶⁴

a. Uluslararası Pazarlamada Evrensel Mamul Hayat Eğrisi Modeli

Mamul hayat eğrisi modeline göre, dünyada her mal veya hizmet pazara sürüldükten sonra, giriş, büyüme, olgunluk, ve düşüşten oluşan dört aşamayı sırası ile takip eder. Mamul yaşam eğrisi ihracatçı firma için özellikle önemlidir. Çünkü mamulün bulunduğu dönem pazardan pazara değişebilir. Türkiye için giriş döneminde olan bir mamul dış pazarda düşüş döneminde bulunabilir. Örneğin Türkiye'de siyah-beyaz televizyon olgunluk dönemini yaşarken Avrupa ve Amerika'da genelde ömrünü tamamlamıştır.

64. Robert Grosse ve Duane Kujawa, "International Business", Chicago, Richard Irwin Inc., 1995, ss.579-582.



Şekil 3 .Mamul Hayat Eğrisi Modeli

KAYNAK: Bennett R. (1998). International Marketing: Strategy, Planning, Market Entry and Implementation. Kogan Page Limited

aa.Giriş dönemi

Ana pazarlama hedefi potansiyel tüketicilerin en yüksek oranına mamulü denetmektir. Bunun için geniş bir dağıtım yapılmaya çalışılır; reklâm, satış promosyonu, fuarlara katılma yoluyla tüketici bilinçlendirilir. Evrensel hayat eğrisi modeline göre “yenilik” niteliğindeki mal veya hizmetler genellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkarlar. Çünkü bu ülkelerde yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli olan ortam oluşmuş durumdadır. Gelir düzeyi hayli yüksek olduğu için yeni mal veya hizmeti satın alacak kişilerin sayısı yeterli bir düzeydedir. Tüketiciler temel ihtiyaçlarını büyük ölçüde gidermiş oldukları için, pazara sürülen yeni mal ve hizmetleri denemeye çok daha fazla arzu gösterirler. Dolayısı ile bu mal veya hizmetlerin bu pazarlarda kitlesel üretimi de kısa sürede gerçekleştirilebilir.

ab.Büyüme Dönemi

Büyüme döneminde mamulün dağıtımı ve piyasa payı artmaktadır. Eğer tüketicilerin beğenisini kazanırsa mamulün satışı hızla artar. Yeniliğin ortaya çıktığı

gelişmiş ülke pazarında birçok tüketici ve müşteri mamulü tanır ve dener. Dolayısıyla mamul standartlaşır ve kitlesel olarak üretilir.

Firma açısından olumlu olan bu dönemin uzatılması için değişik pazarlama stratejileri uygulanabilir. Ürününü kalitesi geliştirilebilir, ürüne yeni özellikler eklenebilir, yeni dağıtım kanalları ile diğer Pazar bölümlerine girmeye çalışılabilir, ya da fiyatı dereceli olarak düşürmek suretiyle daha fazla alıcı kitlesi çekmeye çalışılabilir.⁶⁵

Büyüme döneminin sonlarında ise, ihracat yapılan diğer gelişmiş ülkeler pazarında rekabetin çok arttığı görülür. Başlangıçta kitlesel üretim olanağına sahip olmayan yerel üreticiler iç pazarlarını zamanla genişleterek buna sahip olacaklar ve maliyetlerini düşürecek, yeniliği yaratan ihracatçı firma ile yoğun bir rekabete gireceklerdir. Bu durumda önceleri mutlak bir üstünlüğe sahip olan ihracatçı firmanın pazar payı azalacaktır. Bu aşamada yeniliği yaratan firmanın etkinliğinin azalmasında en önemli faktör taşıma giderleridir.

ac. Olgunluk Dönemi

Bu aşamada gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde firmalar arası rekabet hayli şiddetli olacaktır. Çünkü şimdi ulusal ve uluslararası pazarları ele geçirmek isteyen birçok firma vardır ve işlenebilecek Pazar ve Pazar bölümlerinin sayısı hayli azalmıştır.

ad. Düşüş Dönemi

Pazara rakip firmalar tarafından esaslı şekilde geliştirilmiş ürünlerin sunulması ve Pazar paylarında önemli değişikliklerin oluşmasına bağlı olarak bu aşamadaki rekabetin dengeli düzeyde kalması sağlanabilir.⁶⁶

65. Muammer. Doğan, "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", İzmir,,Anadolu Matbaacılık, 1998.

66. O. Alpugan, M. Oktav, H. Demir, N. Üner, "İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi", İstanbul ,Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997, s.271.

b .İHRACAT PAZARLARI İÇİN ÜRÜN GELİŞTİRME

İhracat pazarlamasında ürün geliştirmenin dört temel formundan söz etmek olanaklıdır. Bunlar;

- a. Yeni ürün geliştirme
- b. Mevcut ürünlerde değişiklikler yapma
- c. Mevcut ürünler için yeni kullanım yolları bulma
- d. Ürün eksiltmedir.⁶⁷

ba. Yeni ürün geliştirme

Yeni bir ürün geliştirme sürecinde izlenecek adımlar ise şöyle sıralanabilir.⁶⁸

- Yeni Ürün Fikrinin Yaratılması: İşletmenin yeni fikirlere açık olması önemlidir. Hatta işletmenin çalışanları yeni fikirler üretme yolunda teşvik etmek zorunludur da denebilir. Öte yandan yeni ürün fikrinin işletme içinden gelebileceği gibi işletme dışından da gelebileceği unutulmamalıdır.

- Ön Eleme ve En Uygun Fikrin Seçimi: Tüm fikirlerin dikkate alınarak işletme amaç ve kaynaklarıyla en çok örtüşüm içinde olanların seçilmesi esastır.

- Ticari / Ekonomik Analiz: Ön elemeyi geçen fikirlerin maliyet ve satış analizleri yapılarak ticari değerlendirmeye tabi tutulması işlemidir. Ürünün geliştirilme maliyeti ve süreci, ticari uygulanabilirlik, piyasa potansiyeli,olası fiyatlar ile yapılması gereken yatırımlar gibi değişik konular çeşitli bilimsel metot ve tekniklere analiz edilerek, ürünün geliştirilip geliştirilemeyeceğine karar verilir.

- Ürünün Geliştirilmesi: Ürün fikrinin artık eyleme geçirildiği aşamadır. Bu aşamada ürünün fiziksel özellikleri, markası, ambalajı ve imajı gibi konular üzerinde durulmaktadır. İşletme bu aşamada kendi personelinin yanı sıra, uzman kuruluş ve kişilerden de yardım alabilir.

- Pazar Testleri: Deneme niteliğindeki sınırlı çıktı gerçek piyasa koşullarında pazara sürülür ve tüketicinin tepkisi belirlenmeye çalışılır.

- Ürünün Pazara Sunuluşu: Pazar testlerinde başarılı olan ürünlerin büyük miktarlarda üretilerek daha geniş bölgelerde piyasaya sunulmasıdır.

67. ibid.,Gerald Albaun, Jesper Strandskov ve Edwin Duerr, ss.312-327.

68. İsmet Mucuk, "Pazarlama İlkeleri", İstanbul, Türkmen Kitabevi, 8. Basım, 1997, s. 40-141;

Yeni mamul geliştirmede görülen başlıca başarısızlık nedenleri:⁶⁹

- Uluslararası Pazar analizlerinin yetersizliği
- Mamulün kusurlu olması ve kalite düşüklüğü
- Pazarlama çabalarının yetersizliği
- Maliyetlerin tahminlerden fazla olması
- Rakiplerin rekabet gücü ve tepkisi
- Pazar sunuşta zamanlama hatası teknik problem ve üretim problemi şeklinde sayılabilir.

bb. Mevcut Ürünlerde Değişiklik Yapma

Yaşam eğrisinin olgunluk yada düşüş safhalarında olan bir ürünün ömrü üzerinde bazı değişiklikler yapılmak suretiyle biraz daha uzatılabilir. Bu tür değişiklikler ürünün özünde, paketlenmesinde ya da yardımcı hizmetlerinde (garanti, satış sonrası hizmet vb.) yapılabilir. Ülke içinde pazarlanan bir ürünün yurt dışına ihraç edilmesi durumunda ürünün yeni pazar şartlarına göre uyarlanması zorunlu olabilir. Örneğin; Alman, Amerikan, İsveç veya Türkiye menşeli otomobillerin İngiltere, Avustralya, Yeni Zelanda ve Japonya gibi ülkelere ihraç edilmesi halinde direksiyonlarının bu ülke şartlarına göre sağda üretilmesi kaçınılmaz olacaktır. Aynı şekilde İngiltere dışındaki Avrupa ülkelerine ihraç edilecek Japon arabalarının da direksiyonları solda olmalıdır. Kısacası gerek müşterinin değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek gerekse ürünün pazardaki ömrünü uzatabilmek amacıyla, üründe bazı değişiklik ve uyarlamalara gitmek işletmelere önemli avantajlar getirebilir.⁷⁰

bc. Mevcut Ürünlerin Yeni Kullanım Alanlarını Keşfetmek

Mevcut ürünlerin yeni kullanım alanlarını bulmak, ürünün yaşam eğrisini uzatmada önemli bir yol olabilir. Örneğin; Amerika gibi gelişmiş bir ülkede bahçe

69 Ömer AKAT, "Uluslararası Pazarlama", Bursa ,Ekin Kitabevi, 4. Baskı, ,2003, ss.100-102.

70. Albaum, Strandskov ve Duerr, İbid,ss.324-325.

düzenlemesinde kullanılan bir traktör, sınırlı gelir olanağına sahip daha dar arazilerin olduğu gelişmekte olan ülkelerde ticari amaçlı olarak kullanılabilir. Pazarlar arasındaki uzaklık ve işletmenin ürün planlama ve geliştirme faaliyetlerinden ötürü mevcut ürünlere dış pazarlarda yeni kullanım alanlarını keşfetmek zor olmakla birlikte, bu süreçte işletmelere rehberlik edecek unsurlar şunlardır :⁷¹

- İlgili bir uygulama mevcut mu? (Örneğin; karıncalara yönelik kullanılan bir böcek ilacının Latin Amerika'daki arılara kullanım olanağı var mı?)
- Kadınlara yönelik satılan bir ürünün (Örneğin; deodorantlar) erkeklere de satılabilmesi mümkün mü? Veya tam tersinin gerçekleşmesi olanağı ne kadardır?
- Diğer bir ürünle birlikte kullanıldığında mevcut ürün bir farklılık arz ediyor mu? (Bir traş sonrası losyon, elektrikli traş bıçağıyla traş öncesi bir losyon olarak kullanılabilir mi?)
- Tüketici ürünleri, endüstriyel bir pazara sahip olabilir mi? Veya tam tersi mümkün müdür?
- Özellikler veya içerikler yeni kullanımlar sağlıyor mu?

bd. Ürün Eksiltme

İşletme genelde ürün planlama ve geliştirmeye daha yoğun odaklaşırken eski veya zayıf ürünlerin eksiltmesine daha az eğilebilir. Fakat bu tür ürünleri elde tutmak işletmenin genel maliyetlerini arttırırken, işletme kaynaklarının da daha karlı alanlara kullanımını engellemektedir. Dolayısıyla mevcut ürün karmasının sürekli olarak değerlendirilmesi ve izlenmesi gerekir. Rakip ürünler, değişen müşteri ihtiyaçları ile çevresel şartlar ışığı altında ürünlerin dikkatle izlenmesi özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü, dünya pazarlarındaki ürün dizisinin genişliği ve derinliği iç pazardan daha büyüktür ve uluslararası Pazar şartlarındaki değişim oranı daha hızlı olabilmektedir. Örneğin, 1989 yılında Japon otomobil üreticisi Nissan global pazarlardaki değişim ve yeni ihtiyaçlara cevap verebilmek için temel araba modellerinin sayısını %50 oranında azaltmıştır.⁷²

71. ibid., s.325.

72. ibid.,Albaum, Strandskov ve Duerr, s.326.

Ne kadar cazip bir fiyat sunulsa da beğenilmeyen bir ürünü satabilmenin çoğu zaman mümkün olmadığı bilinmektedir. Ya da tersi bir ifadeyle iyi ürün kendisini pazarlayabilmekte, adeta onun üzerinde konuşmaya pek gerek kalmayabilmektedir. Ürün pazarlama sürecinde bu derece önemli olunca yurtdışındaki alıcıların ne tür beklentileri olduğunu belirlemek de ayrı bir önem kazanmaktadır. Zira bu beklentilerin tespiti işletme yönetiminin ürün ya da ürünlerle ilgili doğru politika ve stratejiler geliştirmelerine ışık tutacağı unutulmamalıdır. Bu bağlamda dili, dini, geleneği, göreneği ile kısaca ekonomik, sosyal, coğrafi ve hukuki yapısı ile yurtdışı pazarların yurtiçi pazarlardan çok farklı özellikler taşıdığı bilinmelidir. Sözü edilen farklılıkların ürünlere de yansıtacağı kaçınılmazdır. Ürünler üzerinde öne çıkan bu temel farklılıklar ise şöyle sıralanabilmektedir⁷³

Renk: Renklerin farklı ülkelerde farklı anlamlar içerdiği bilinmektedir. Örneğin batılı ülkelerde siyah matem rengi olarak kabul edilirken, bazı Uzakdoğu ülkelerinde beyaz matem simgelemektedir. Kısaca İhracatçı işletme renklerin farklı ülkelerde ne anlama geldiği ve bireyler üzerinde ne tür etkiler oluşturduğunu genel olarak bilmelidir.⁷⁴

Tat ve Koku: Tat ve koku ile ilgili alışkanlıklar da ülkeden ülkeye bölgeden bölgeye farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin ABD’de sabah kahvaltısının en önemli yiyeceği olan mısır gevreği ülkemizde pek talep bulmamaktadır.

Boyut: Ürün boyutlarında da ülkeden ülkeye farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin ABD’de yetişkinlere yönelik üretilen gömlekle Türkiye’de yetişkinlere yönelik üretilen gömlek ya da kazaklarda önemli boyut farkı olduğu görülmektedir. İhracatçı işletmelerin daha uzun ve iri olan Amerikan insanının yapısını bu ürünlerin üretiminde göz önüne almaları zorunludur.

Dizayn ve Stil: İhracat pazarlamasında ürünler dış pazarın genel yapısına ve tüketici tercihlerine göre dizayn edilmelidir. Örneğin elektrikli ev aletleri

73. Lerzan Özkale ve diğerleri, “Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması”, Cep Üniversitesi Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yayınları,1994, s.4-5. ; Cem M. KOZLU, “Uluslararası Pazarlama”, Türkiye İş Bankası Yayınları, 4.Baskı, Ankara, 1993, s.35-36’dan aktaran Ömer AKAT, “Uluslararası Pazarlama”, Bursa,Ekin Kitabevi, 4. Baskı,2003, ss.90-92.

74. Ahmet Şerif İzgören, “Dikkat Vücudunuz Konuşuyor”, Ankara, Elma Yayınevi, 27. Basım, 2004, s.141

Umman'da bu ülkenin genel yapısına uygun olarak üretilmelidir. Bu ülkede sık sık su kesilmeleri yaşandığından, otomatik çamaşır ve bulaşık makineleri buna göre kullanılacak şekilde üstten kapaklı olarak dizayn edilmektedir.⁷⁵

Hammadde: Kullanılan hammaddeyle ilgili tüketici tercihleri de ihracatçı işletmeler tarafından göz önüne alınmalıdır. Örneğin Avrupalı erkekler çoğunlukla saf pamuklu gömlekleri tercih ederken, Kuzey Amerikalı erkekler pamuk ve sentetik karışımı gömlekleri giyebilmektedir.

Kullanım: Ürünün kullanımı ile ilgili koşul ve tercihler de ihracatta gözden kaçırılmamalıdır. Bir bisiklet ya da motosikletin ulaşım mı ya da eğlence amaçlı mı kullanılacağı onun üretim şeklini ve dizaynını etkileyebilmektedir.

Teknik Koşullar: Teknik koşullar özellikle elektrik ve elektronik gibi sanayi ürünlerinde büyük önem arz etmektedir. Voltaj, kalınlık, sertlik gibi standartlar sanayi ürünlerinin üretim ve ihracatında göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin S. Arabistan'ın elektrik sistemi 127/220 volt, 69 Hz'dir. Bu hususun Suudi Arabistan'a elektrikli ve elektronik cihaz ihraç edecek işletmelerce dikkate alınması zorunludur.⁷⁶

Ambalaj: Ambalaj ihracat pazarlamasında ürünün taşınması ve korunması kadar ürünün tanıtımı ve müşteri tatmini açısından da oldukça önem taşıyan bir konudur. Gerek ürünün rakiplerinden kolayca ayırt edilebilmesi, gerekse müşteriye kullanım kolaylığı sağlaması açısından ambalajlama ihracatçı işletmeler açısından üzerinde özenle durulması gereken bir konu özelliği taşımaktadır.

21.yüzyıla girerken, nüfusun sürekli arttığı dünyada, bütün çevreci baskılara rağmen ambalaja olan gereksinim giderek artmaktadır. Günlük yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen ambalaj, bu gerçek bilinerek geliştirilmekte, üretilmekte ve satılmaktadır. Ambalaj mamulü, üreticisinden başlayan dağıtım, taşıma, depolama, yükleme, boşaltma zinciri boyunca, çevreye zarar vermeden, hasara uğratmadan ve niteliğini bozmadan tüketiciye ulaştırılmalıdır. Mamul ambalajlanırken, mamule has özellikler ve ihtiyaçlar unutulmamalıdır. Gıda,

75. Cengiz Ersun, Selçuk Ok, Tamer Kayacıklı ve Tezer Palacioğlu, "Körfez Ülkeleri İhracat Pazar Araştırması", İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No.22 , 2001 , s.96.

76. Cengiz Ersun ve diğerleri, ibid,s.25.

kimyasal ve akıcı maddeler vb. Farklı uygulamaları gerektirmektedir. Örneğin gıdalar, ezilmeye karşı korunmaya ihtiyaç duyarken, eczacılık mamullerinin sıcağa karşı korunması gerekmektedir.

Etiketleme: Etiket değişiklikleri baskı dışında ek bir masrafa neden olmamakla birlikte, bazı firmalar bundan kaçınmak amacı ile çeşitli dillerde bilgiler içeren etiketler kullanmaktadırlar Öte yandan etiket önemli bir tutundurma vasıtası olduğu için dil yanında renk, sembol kısacası estetik özellikleri de önemlidir. Etiket gereğinden fazla bilgi taşıması, göze çarpıcılık özelliğini koruması gerekmele birlikte, üreticinin tüketiciye ulaştırmak istediği mesajı da verebilmesi lazımdır.

4. Uluslararası Pazarlara Kompleksliğine Göre Giriş Yönteminin Belirlenmesi

Kompleksliğine göre üç ayrı giriş yöntemi karar kuralı var: saflık (naive) kuralı (bütün yurtdışı pazarlar için aynı giriş yönteminin kullanılması), pragmatik kuralı (her hedef pazar için işleyen bir giriş yöntemini kullanılması) ve strateji kuralı (her pazar için doğru giriş yönteminin kullanılması).⁷⁷

a. Saflık Kuralı

Bu kural uygulandığında firma, her yabancı pazara aynı yöntem ile girer. Örneğin, tüm uluslararası pazarlara sadece ihracat yaparak girer, pazarların heterojen olduğunu göz önünde bulundurmaz. Söz konusu yaklaşım uzun vadede firmanın hata yapmasına sebep olabilir. Ya önüne çıkan önemli bir fırsatı pazara girerken yanlış bir yöntem seçtiği için kaçırarak veya sadece tek bir yöntem kullandığı için pazarın sunmakta olduğu tüm fırsatlardan yeterince yararlanamayacaktır. Bu kuralı uygulayan yöneticiler “tünel vizyonu”na kapılmışlardır. Zamanla yöneticiler, onların “tek” giriş yönteminin hedef ülkede karlı olmadığını gördüklerinde, bu hedef pazara girmek için çaba sarf etmekten vazgeçmektedirler. Böylece bu yöneticiler, yabancı pazarları satış potansiyeline göre değil de şirketin giriş yöntemine uygun olup olmadığına göre seçmektedirler.

77. ibid,Cengiz ve diğerleri, ss. 20-21

b.Pragmatik Kuralı

Burada firma en az riskli yöntemi seçerek yeni bir pazara girer ve zamanla bu yöntemin yetersiz kaldığını veya artık karlı olmadığını görürse yeni bir giriş şekline geçiş yapabilir. Bu yöntemin en büyük avantajı, firmanın en düşük riskli ama kendisine kar sağlayan şekli tercih etmesidir. Böylelikle her bir giriş şekli ile ilgili detaylı bilgi toplayıp zaman ve para harcamak zorunda kalmaz. Ancak bu şekilde seçilen yöntem her zaman için en iyi yöntem değildir. Giriş yöntemi işler olduğu sürece (makul riskle makul getiri sağlaması) yöneticiler başka arayış ve araştırmalara girmemektedirler. Başka bir pazara giriş şekli ile firma pazardaki fırsatları daha iyi değerlendirip, kendi yetenek ve kaynaklarına daha uygun olabilir. Burada kaybolan fırsat maliyeti söz konusudur. Kısaca söylemek gerekirse, seçilen giriş şekli her ne kadar çalışıyorsa da, en iyi veya en doğru yöntem olmayabilir

c.Strateji Kuralı

Strateji karar kuralı, yöneticiler için en zor izlenebilen kuraldır, çünkü alternatif yöntemlerinin sistematik karşılaştırmayı gerektiriyor. Burada firma en doğru yöntemi seçerek yabancı pazara girmeye çalışır. En doğru yöntemi seçerek yabancı pazara girmeye çalışır. En doğru yöntemi seçerken birçok farklı faktör devreye girer. Firma genellikle belirli bir zaman sürecinde en fazla karı elde edebileceği yöntemi seçmeye çalışır. Mevcut kaynaklar, katlanmayı düşündüğü risk ve kar dışı amaçlar hangi yöntemin seçileceğini önemli ölçüde etkiler.

5. Uluslararası Pazarlarda Örgütlenme ve Yönetim Süreci

Örgütlenme, belirli bir amaca ulaşmak için bir grup çalışanın düzenlenmesi demektir. Daha geniş anlamda, grubu oluşturan kişilerin, fiziksel araçların ve türlü olanakların, bir amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenip güç birliğinde hizmete

koşulmasıdır. Oluşturulan ve belli bir yönetim temeline dayalı sisteme de örgüt yapısı denilmektedir.⁷⁸

a. Uluslar arası Pazarlama Örgütlenmesini Etkileyen Etkenler

Pazarlama işlevi örgütlenirken, sadece yukarıdaki amaçları göz önüne almak yeterli değildir. İşletme içi ve işletme dışı pek çok etken de ayrıntılı olarak incelenmeli ve değerlendirilmelidir.⁷⁹

aa. İşletme Dışı Etkenler

Pazarlama faaliyetleri örgütlenirken, işletme dışı etkenler ele alınmalıdır. Bu etkenler üç grup altında toplanabilir:

— İşletmenin Çevresi: İşletmenin içinde yer aldığı çevre koşulları, pazarlama hedef ve eylemlerini etkilediği gibi, pazarlama örgütünü de etkilemektedir. Örneğin, bir ürünün tüketiciler pazarına ya da işletmeler pazarına sunulması farklılık gösterir. Tüketici pazarında, ürün pazarlanması için reklam ve diğer satış çabalarının ön planda olduğu bir örgüt yapısı tercih edilirken, ürünlerin işletme pazarına sunulması durumunda, örgütte teknik hizmet işlevinin önemi artmaktadır.

Diğer bir çevresel etken, ürünün niteliği, dağılımı, fiyatı gibi işletmenin başarısı için gerekli olan özel faktörlerdir. Örneğin; fiyat önemli bir faktör ise örgüt maliyete ve fiyata ağırlık verecek yapıda kurulmalıdır. Üçüncü bir çevresel etki de işletmenin içinde bulunduğu ve hizmet ettiği sanayi dalındaki değişimlerdir. Değişim hızlı ise, örgütte de zorunlu değişim ve ayak uydurmalar hızla yapılmalıdır. Ayrıca, dağıtım kanalının yapısı ve uzunluğu, rekabet durumu da diğer çevresel etkenlerdendir.

— Pazarın Büyüklüğü, Özellikleri ve Yeri: İşletmelerin pazarlarının nitelikleri de pazarlama örgütünün yapısını etkilemektedir. Bazı pazar bölümleri pazara yönelik örgütlenirken, bazı pazar bölümleri ise ürüne yönelik örgütlenebilmektedir.

78. K. Tosun, "İşletme Yönetimi Genel Esaslar", İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın, Baskı Yön Ajans, 5. Baskı, 1990

79. İ. Cemalcılar, "Pazarlama Kavramlar-Kararlar", İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.331

— Tüketicilerin Beklentileri: Satın alma uygulamasında olabilecek gelişmeler pazara yönelik örgüt yapısını yönlendirebilir. Örneğin, işletmenin satın alma eyleminde merkezi denetimin artması, aracı işletmelerin baskıları, devletlerin satın alma yöntemlerinde değişiklikler uygulaması, örgütün yapısını etkilemektedir

ab. İşletme İçi Etkenler

Pazarlama faaliyetlerinin örgütlenmesini etkileyen işletme dışı etkenlerin yanında işletme içi etkenler de yer almaktadır. Bunlar:

— Üst Yönetimin Felsefesi: Üst yönetimin iyi ya da kötü, açık ya da kapalı davranış ve değerlendirmeleri, grup çalışmasını ya da merkezden yönetimi üstün tutması, örgüt yapısını etkileyebilmektedir.

— Ürün Politikası: Ürün dizisinin genişliği, örgütlenmede önemli bir etkindir. Ürün çeşitliliğinin fazla olması durumunda eylemlere göre örgütlenme yetersiz kalmaktadır.

— Görevliler (Çalışanlar): İşletmedeki çalışanların sayısı, kişilikleri, yetenekleri, sorumlulukları, davranış ve tutumları, kararların oluşturulmasında önemli bir etkindir. En doğru örgütlenme şekli, esnek yapıya uygun örgüttür. Çalışanlar geliştikçe de örgüt yapısında değişiklikler yapılmalıdır.

Bu aşamada firma yetkililerinin cevaplandırması gereken sorular şu şekilde sıralanabilir;⁸⁰

1. Dış pazara ilginin nedenleri nelerdir?

Bu nedenler Pazar imkânları ile ilgili mantıksal bir analize mi yoksa duygusal etmenlere mi dayanmaktadır?

2. Dış pazarda firmanın ana güçleri ve zayıflıkları nelerdir?

3. Firma dış pazara giriş ve kalma sırasında süregelen desteği sağlayabilir mi?

4. Dış pazarın diğer pazarlara göre nispi önemi ne olabilir?

5. Firma dış pazarda çeşitli kritik operasyonel ve zamansal noktalarda başarısını nasıl ölçebilir?

80. ibid., Darling ve Seristot, s.9.

6. Firma sorumluluğunu taahhüt edilmemiş siparişlere mi yoksa detaylı Pazar analizi ve gözlemine mi dayandırıyor?
7. Uzman yönetici takımı dış pazarda iş yapmak için resmi operasyonel politika geliştirdi mi?
8. Dış Pazar için öncelikli finansal beklentiler neler olabilir?
9. Firma, dış Pazar personelinin organizasyon içerisinde izolasyonuna karşı önlem aldı mı?
10. Dış operasyonlar için hangi bilgi işlemleri kuruldu?

Örgütlenecek faaliyetler ne kadar çok bölünürse, örgütlenme ve düzenleme de o derece zor olur. Faaliyetler belirlendikten sonra, bu faaliyetlerin yürütüleceği yerler (örgüt birimleri) ve faaliyetlerden sorumlu olacak görevliler belirlenir. Sonraki aşama ise düzenleştirmedir (koordinasyon). Tablo 1'de örgütlenecek faaliyetler görülmektedir.

Tablo 1: Örgütlenecek Faaliyetler

| FAALİYETLER | GÖREV YERLERİ - GÖREVLİLER |
|-----------------------------|--|
| 1. Amaçların belirlenmesi | İşletme ve pazarlama üst yönetimi |
| 2. Pazarların seçimi | Pazarlama araştırması |
| 3. Satış tahminleri | Pazarlama araştırması ve satış |
| 4. Ürün geliştirme | Ürün yöneticisi, pazarlama araştırması, pazarlama yöneticisi |
| 5. Dağıtım kanalının seçimi | Satış, pazarlama araştırması, pazarlama yöneticisi |
| 6. Fiyatlandırma | Pazarlama yöneticisi, üst yönetim |
| 7. Reklam | Pazarlama yöneticisi, reklam yöneticisi, satış yöneticisi |
| 8. Kredi | Satış, pazarlama, finansman |
| 9. Hizmetler | Hizmetler, teknik hizmetler, satış |
| 10. Denetim | Tüm denetim düzeyleri |

Kaynak: Cemalcılar, İ., Pazarlama Kavramlar-Kararlar, İstanbul, 1998, s.333.

Firmanın dış satış işlevlerinde en etkin örgüt yapısını saptaması, firmanın etkinlik ve kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmasına fırsat verecek elemanların seçimi ve eğitilmesi, başlangıç aşamasındaki işlemleri oluşturmaktadır. İş yerine örgüte odaklanma, bireysel performans yerine grup performansı, hiyerarşi ve komuta-kontrol yerine eşitlik ve katılım esas alındığında dış satış firmasının verimliliği artmaktadır.⁸¹

ac.Uluslararası Pazarlama ve Satış İçin Örgütsel Aşamalar

Firmanın uluslararası pazarlama örgüt yapısını etkileyen değişkenler şu şekilde belirtilebilir:

1. Firma ticaretinin büyüklüğü, genel ve dış satışlarının hacmi
2. Etkinlikte bulunan pazar sayısı
3. Dış pazarlardaki ağırlığın düzeyi
4. Uluslararası ticaret için firmanın amaçları
5. Firmanın uluslararası alandaki deneyimi
6. Pazarlama görevinin özelliği

Yerli bir firmanın aşağıdaki aşamalardan geçerek çok uluslu bir işletme haline gelmesi ve ihracat performansının artması söz konusudur⁸². Bazı firmalar birkaç aşama atlayabilmektedir⁸³.

I.Aşama: Yerli firma, kendi ülkesindeki aracı pazarlama kuruluşları (örneğin: acentalar, pazarlama şirketleri, ihracat kooperatifleri veya uluslararası faaliyetlerde bulunan ihracat örgütleri) ile ürününü dış ülkeye ihraç etmeye başlar.

II. Aşama: Yurt dışına satışlar arttıkça, firma, dış pazarlardaki alıcı veya ithalatçılarla dolaysız olarak ilişki kurar. Bu yüzden kendi bünyesindeki ihracat işlerini üstlenecek bir dış satış departmanı kurar.

81. N. Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", Ankara, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, (M.P.M.), 1999/1, Mert Matbaası, 1999.

82. P. Beamish, L. Karavis, A. Goerzen, C. Lane, "The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance", Management International Review, Volume 39-1, 1999.

83. Ö. Akat, "Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi", Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 2.Baskı, 1998, s.22.

III. Aşama: Firma, dış pazarlarda satışları yürütecek ve teşvik edecek, o ülke aracılığıyla ilişki kuracak bir şube açar.

IV. Aşama: Firmanın ihracatları arttıkça, faaliyet gösterilen ülkede satış şubesi fonksiyonlarını görecektir bir firma kurulur. Böylece, satış şubesinin yetkileri ve etki alanları genişler, bağımsızlığı artar.

V.Aşama: Firma, ürününü yabancı pazarda anlaşmalı üretim, montaj veya diğer şekillerde üretmeye başlar.

VI. Aşama: V. Aşamada karar verilen üretim şekli ile firma, yabancı pazarda bağlı firması aracılığı ile hem üretim faaliyetlerine, hem de ürününü pazarlamaya başlar.

VII. Aşama: Yukarıdaki aşamaları izleyen firma diğer ülkelerde de faaliyete

6. Gerekli Kaynak Kullanımı Stratejileri

Şirketin ne kadar fazla yönetim, sermaye, teknoloji, üretim ve pazarlama yetenekleri olursa giriş yöntem imkânları o kadar geniş olur. Buna karşılık, sınırlı sayıda kaynaklara sahip olan şirketler de mevcut kaynakların verdiği imkânlar ölçüsünde giriş yöntemlerini kullanabilecekler. Bu yüzden şirketin büyüklüğü giriş yöntemi seçiminde kritik faktör rolünü oynamaktadır.

Küçük şirketler uluslararası işlemler üzerinde yüksek kontrol düzeyine sahip olma ve daha fazla katılma payına sahip olmak istemelerine karşın bu şirketler bunların gerektirdiği kaynaklardan yoksun oldukları için çoğunlukla ihracat yolunu kullanmaktadırlar. Bu yüzden ihracat yoluyla uluslararası pazara giriş daha çok küçük ölçekli işletmeler için uygundur diyebiliriz. Fakat kaynakların yetersizliği şirketin amaçladığı düzeye ulaşmada kısıtlayıcı rol oynamasına rağmen statik değildir.⁸⁴

84. , ibid,,Paliwoda ve Ryanss.22.

Uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerin optimum düzeyde kaynak kullanımını sağlamak için cevap vermesi soruları şu şekilde sıralayabiliriz,⁸⁵

1. Dış Pazar için kesin bir yönetim sorumluluğu tayin edildi mi?
2. Ne kadar üst yönetim zamanı ve kaynakları tahsis edilmeli ve dış pazara tahsis edilebilir mi?
3. Harcanan kaynaklar için yönetimin beklentileri nelerdir? Kaynaklar dâhili olarak mevcut mu yoksa dışarıdan mı sağlanmak durumunda?
4. Dış pazarı yeterli şekilde geliştirmek ve hizmet sağlamak için nasıl bir organizasyonel yapı gerekiyor?
5. Firma iç Pazar ve mevcut diğer pazarlara yeterli servisi vermeye devam edebilir mi?
6. Yatırımcı için ne miktarda finansal kapital bağlanabilir dış pazara?
7. Dış Pazar operasyonel harcamaları miktarı karşılanabilir mi?
8. Dış Pazar için öncelikli harcamalar nasıl tahsis edilecek?
9. Dış pazarın gelişimi diğer olanaklarla kıyasla ne önceliğe sahip?
10. Firma, dış Pazar çalışması tamamen kendine ait harcamaları karşılayıncaya kadar ne kadar beklemeyi planlayabilir?

Kaynaklar ve yetenekler arasında belirgin bir ayrılık söz konusudur. Kaynaklar üretim sürecine katılan girdilerdir. Bunlar analizin temel birimleridir. Firmaya özel kaynaklar kapital üretim araçları, çalışanların becerileri, marka imajı, finans v.s. olabilir. Bütün bu kaynakların üretken olduğu söylenemez. Üretken kaynaklar katma değer yaratma kapasitesine sahip olan kaynaklardır. Üretken süreçler bir takım kaynakların bileşimi ve organizasyonu ile meydana gelir. Yetenekler bir takım kaynakların bir sonuç elde edilecek şekilde kullanılabilmesidir. Kaynaklar firmanın yeteneklerini oluştururken, yetenekler firmanın rekabetçi avantajını tayin edecektir.

Bir firmanın stratejik kaynaklarının belirlenmesinde önemli bir aksaklık muhasebe sistemlerinin bu kaynakları belirlemede yetersiz olmasıdır. Finansal tablolar stratejik önemi çok yüksek aktifleri ve insan becerilerini yansıtmakta yetersiz

85. ibid.,,Darling ve Seristot, s.10.

kalmaktadırlar. Burada kaynakları sınıflandırma iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir. Beş ana kaynak kategorisi stratejik bir anlam taşımaktadır.⁸⁶

1. Finansal kaynaklar
2. Fizik kaynaklar
3. Teknolojik kaynaklar
4. Şirket imajı
5. Örgütsel ve yapısal kaynaklar

Stratejik işletmecilik bütün bu kaynakları belirli bir ekonomik perspektifte değerlendirerek en çok kazanç alabileceği kullanım şekillerini belirlemelidir.

7. Teknik Konuların Analizi

Bu aşamada ⁸⁷

1. İhracatta kullanılan başlıca dokümanlar:

(a) Müşteri tarafından gerekli olanlar: proforma fatura, siparişin kabulü, deniz (hava) konşimentosu, sigorta sertifikası, paket listesi.

(b) Satıcı tarafından gerekli olanlar: sipariş formu, akreditif veya diğer ödeme yolu.

(c) Navlun ileticisince gerekenler: gönderenin talimat belgesi, iç(yerel) konşimento, paket listesi, ticari fatura, akreditif.

(d) Yerel hükümet tarafından gerekenler: ihracat deklarasyonu, ihracat lisansı (seçilmiş ürünler için)

(e) Yurtdışı hükümeti tarafından gerekenler: orijin sertifikası, gümrük faturası, konsolosluk poliçesi

(f) İhracatçının bankası tarafından gerekenler: ihracatçının poliçesi, konsolosluk poliçesi, garanti sertifikası, deniz (kara) konşimentosu

2. Ürünler için ödemeyi almanın temel yolları

(a) Önceden alınan nakit/ peşin ödeme

(b) Dönülemez akreditif

86. Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", New York ,The Free Press, 1992

87. ibid., s.10.

- (c) Draftlar
- (d) Acık hesap
- (e) Genişletilmiş imkanlar

3. Hukuki prosedürler ve İhracat için gerekenler:

- (a) Ürünlerin çekilmesi ve gümrük notaları: ürünlerin çekilmesi, gümrük statüsü, gümrükler için sorumluluk, geçici serbest ithalat, mektup ile ithalat, konteynerler veya sahipler
- (b) Ürün izinlerinin girişi: giriş yapma hakkı olduğuna dair kanıt, ithalatçı tarafından giriş, diğerleri tarafından yapılan
- (c) Gümrük vergi prosedürleri: kıymet takdiri ve değer biçmek, sınıflandırma-likiditasyon prosedürü, para birimi çevirme
- (d) Fatura gereklilikleri ve prosedürler: ürünlerin paketlenmesi- comminling, gümrük maksatlı faturalar, proforma fatura
- (e) Ürünler için işaretleme gereklilikleri: orijin ülkesi, diğer özel işaretlemeler
- (f) Geri ödeme ve ödenek gereklilikleri: geri ödeme ve geriçekmeler, artan ürünler ve kısalar, hasar veya kötüleşmeler, dara ve poliçe
- (g) Özel kanunlar ve düzenlemeler: yasaklanmış veya kısıtlanmış ithalatlar, ithalat kotaları, genel ürün etiketlemesi, ürün güvenliği ve güvenilirlik, zararlı mamuller, ve yanabilir dokumalar, yiyecek, ilaçlar, ve kozmetikler, tescilli markalar, ticari isimler, ve telif hakkı, alkollü içecekler, medeni ve cezai dolandırıcılık yasaları
- (h) Kullanılabilecek serbest bölgeler

D. İhracat Pazarlamasında Stratejik Planlama Süreci

İşletmelerde başarının gerek şartlarının başında planlamanın geldiği artık tüm işletmeciler tarafından kabul edilmiş bir gerçektir.

Planlama, gelecek hakkında sistematik düşüncüyü teşvik etmekte, gelişmiş koordinasyonu amaçlamakta, sonuçların ölçülmesi için başarı standartlarını oluşturmakta ve karar verme de mantıksal bir temel sağlamaktadır. Değişimi karşılama becerisi ile pazarlama fırsatlarını tanıma becerisini geliştirir.⁸⁸

88. Paul Gordon W., Guiltinon Joseph P.; "Marketing Management", McGraw-Hill, Auckland, 1982, s.11.

Bir işletmenin, ürettiği mal ve hizmet ne olursa olsun başarıya ulaşabilmesi için veya başka bir deyişle üretimini uygun zamanda uygun maliyette yapabilmesi için ana şartların başında;

- Uygun malzemenin
- Uygun işgücünün
- Uygun projenin ve/veya iş yapma şeklinin
- Uygun enerjinin
- Uygun zamanda
- Uygun noktada veya yerde bulunması zorunludur.

Bu da dolaylı da olsa bunları yerine getirebilecek uygun finansmanın, uygun şartlarda, uygun zamanda temini ile mümkündür⁸⁹

Planlama hizmeti temel seçim işlemidir ve değişik işlem ve karar biçimlerinin bulunması durumunda geçerlidir. Dolayısıyla birçok yönetici de yaptıkları en önemli işin karar verme olduğuna inanır⁹⁰

Plansızlık ise, işletme açısından gelecekte ortaya çıkabilecek olayları ve olayların yönelimlerini şansa bırakmak anlamına gelmektedir. Bilim adamlarına göre planlama, entelektüel bir hizmet olarak görülmektedir. Gerekli rotaların bilinçle karşılaştırılması, bilimsel ve deneysel tahminlere dayanarak kararsızlık ve belirsizlik durumlarının en aza indirilmesidir. Böylece girişimin risk alanından uzaklaştırılması gerçekleştirilmiş olmaktadır.⁹¹

1. İşletmelerde Planlama Kavramı

Planlama en geniş anlamıyla geleceğe yönelik olarak yapılacak işleri, tutulacak yolları ve davranış biçimlerini önceden saptamak işlemidir.

89. Üzeyir Garih, "Yönetim Teknikleri", İstanbul., Hayat Yay., 2001. s.93.

90. Oktay Alpugan, Nurel Ünel, Mete Oktav, Hulusi Demir, "İşletme Ekonomisi ve Yönetim "., İstanbul, Beta Yay., 1997, s.144

91. İbid., Alpugan, Ünel, Oktav, Demir, s.145.

Bir başka tanımlamada ise planlama, bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak ifade edilmektedir.⁹²

Seçenekler arasından amaca en uygununun saptanmasından sonra ele alınan seçeneğin düzenli ve hesaplı biçimde kağıt üzerinde gösterilmesiyle plan hazırlanmış olacaktır. Buna göre plan, geniş anlamı ile tutulacak yol, davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Planlama kavramı bu geniş anlamı ile ele alındığında, kişinin günlük yaşantısı, ailenin günlük uğraşı ve giderek işletmelere ve ülke düzeyine kadar uzanmaktadır⁹³

Kısa süreli planlar, orta ve uzun süreli planların bir bölümünü oluşturabileceği gibi, bağımsız bir nitelikte taşıyabilirler. Uzun süreli planın bir basamağını oluşturacak biçimde o döneme düşen işletme çalışmalarının koordineli olarak ele alınması ve uygulayıcı yönünün fazla olması durumunda yıllık programlar ortaya çıkacaktır⁹⁴

“Stratejik planlama, işletmenin amaçları ve yetenekleri ile değişen çevre şartlarının stratejik uyumunun sağlanması ve sürdürülmesi sürecidir. Açık- seçik bir işletme misyonunun, onu destekleyici amaçların, sağlam bir iş portföyünün ve koordineli fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesine dayanır⁹⁵

Stratejik pazarlama planlaması geleceği sistematik bir şekilde hazırlamakta ve istenilen sonuç için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ve hedefleri üzerindeki kontrol edilemeyen dışsal ve kontrol edilebilen içsel faktörlerin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle belirli hedeflere ulaşmak için kaynakların belirli

92. Savaş Özbay, “ÇUŞ'larda Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Araşt.”, İzmir ,Ogem Yayıncılık, 1997, s.62.

93. Oktay Güvemli, “İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama”, İstanbul ,Bilim Teknik Yay, 1990, s.3-4.

94. ibid., Alpugan, Ünel, Oktav, Demir, s.24.

95. Philip Kotler, Gary Armstrong; “Principles of Marketing”, Six Edition, Prentice Hall Inc., 1994, s.135.

bir ülke pazarına yönlendirilmesi ve planlama yapılmadan oluşmayacak koşulların oluşturulması planlama olarak tanımlanmaktadır⁹⁶

İyi bir planın taşınması gereken önemli nitelikler şunlardır;⁹⁷

1. Plan açık, seçik ve gerçekleştirilebilecek bir amaca yönelik olmalıdır.
2. İşletmenin gerek iç ve gerekse dış koşullarına istenildiğinde uyum gösterebilecek bir esnekliğe sahip olmalıdır.
3. Planın gerek hazırlanması gerekse uygulanması kaynaklar ve zaman açısından ekonomiklik ilkesine dayanmalıdır. Daha açık bir deyişle, hazırlanması ve uygulanması en az çaba ve harcama ile gerçekleştirilmelidir.
4. Plan en uygun bir süreyi kapsamalıdır.
5. Plan işletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
6. Plan kapsamını oluşturan konular arasında bir denge ve uyum sağlanmalıdır.
7. Yeni yetki, organ, mevki ve araçlar yaratmadan işletmenin mevcut olanaklarından gerekli ölçüde yararlanmalıdır.

2. Uluslararası Pazarlama Planı

Planlama, şirket faaliyetlerinin temelini oluşturmakta ve kaynaklarının (sermaye, teçhizat, insan kaynakları) belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl tahsis edileceğini tespit etmekte. Pazarlama planı, pazarlama amaç ve hedeflerini, bunlara ulaşmak için politikalarını, kaynak ayrılmasını ve zaman programını belirleyen bir hareket programıdır. Bu plan aynı zamanda hedef pazar analizini, pazar çevresi analizini, rekabetçi denetim, finansal analiz ve kontrol sistemini de içermektedir. ⁹⁸

96. Ibid., Cateora ve Ghauri, s.257.

97. Muammer Doğan, "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, Anadolu Matbaacılık, 1995, s.200.

98. E. P. Hibbert, "The Principles and Practice of Export Marketing", Oxford, Heinemann Professional Publishing, 1985, s.66.

Pazarlama planı giriş yöntemine sıkıca bağlıdır. En önemli nokta; giriş yöntemi, şirketin hedef ülkedeki pazarlama programı üzerinde kontrol derecesini belirlemektir. Bazı giriş yöntemleri (dolaylı ihracat ve sade lisans) şirkete pazarlama programı üzerinde kontrol imkânını vermemekte veya çok az vermektedirler. Diğer yöntemler kısıtlı kontrol imkânı sağlamakta (acente/bayi yolu ile ihracat ve ortak kuruluşlar), bazı yöntemler ise tam kontrol sağlamakta (şube/bağlı kuruluş yolu ile ihracat ve %100 mülkiyetli kuruluşlar). Giriş yöntemi ne olursa olsun şirket her zaman hedef ülkede ürünlerinin pazarlanmasıyla ilgilenmelidir. Ayrıca şirket, ürün/hedef pazar ile ilgili en azından taslak pazarlama planını yapmadan en uygun giriş yöntemini seçemez. Bu yüzden yurtdışı pazarlama planı giriş yöntemi seçiminin kritik bir girdisi durumundadır. Pazarlara giriş yöntemi ile pazarlama planı kararları gerçekten ortak kararlar niteliğindedir.⁹⁹

İç pazarla dış Pazar için yapılan planlama prensipleri temelde benzerlik göstermektedir. Ama çok ülkede operasyon yapmanın ve organizasyon yapısının girifliği ihracat pazarlama planlamasında farklılık yaratmaktadır.

Stratejik pazarlama planı hazırlanırken aşağıdaki işlem basamaklarının her birisi tüm detayları ile gözden geçirilmeli stratejik pazarlama ihracat planı hazırlanmalıdır¹⁰⁰

1. Yönetim özeti: dış Pazar için planların özeti
2. Giriş: niçin firma dış pazarda iş yapmalı
3. Bölüm 1: dış Pazar hedeflerinin demeci
4. Bölüm 2: altyapı/durum analizi
 - (a) Pazar olanaklarının özeti
 - (b) Öncelikli hedef Pazar bölümleri
 - (c) Rekabet durumunun analizi
 - (d) Ürün potansiyelinin değeri
 - (e) Belirlenmiş pazar giriş modeli
 - (f) Operasyonel güçler ve zayıflıklar analizi
 - (g) Firmanın tahsis edilecek kaynakları
 - (h) Pazar için organizasyonel yapı

99. ibid, s.18-20.

100. ibid., Darling ve Seristot, s.10.

5. Bölüm 3: stratejik dış Pazar planı

- (a) Belirlenmiş Pazar hedefleri
- (b) Ürün analizi ve seçimleri
- (c) Garantiler ve diğer ürün hizmetleri
- (d) Fiyatlandırma ve diğer satış koşulları
- (e) Kullanılacak dağıtım araçları
- (f) Gemi ve diğer ulaşım araçları
- (g) Depo ve diğer lojistik araçlar
- (h) Pazar bilgi sistemi gerekli
- (i) Reklam ve promosyon metotları

6. Bölüm 4: operasyonel bütçe ve proforma finansal hesaplar

7. Bölüm 5: uygulama çizelgesi ve tarifesi

8. Bölüm 6: kontrol ve değerlendirme prosedürleri, periyodik operasyonel/yönetmel denetimler de dâhil

İhracat pazarlamasında durum analizi yapılmasının amacı aşağıda verilmektedir.¹⁰¹

- Kısa ve uzun vadede gelişimleri itibariyle uygun pazarların belirlenmesi.
- Pazarların iyi değerlendirilmesi ile şirket karlılığına yardım.
- Pazarın gelişiminin ve fırsatlarının sürekli izlenmesini sağlama.
- Pazar gelişim trendlerinin çıkartılması ve uzun vadeli pazar satış tahminlerinin yapılması.
- Daha anlamlı pazar raporlarının hazırlanmasına katkı sağlama. Pazar trendleri, pazar büyüklüğü, pazar payı konularında toplanan verileri ile daha iyi bir pazar profili çıkartılması mümkün olabilir.
- Tasarım ve spesifikasyonlar bakımından daha rekabet gücü yüksek malların üretilmesine katkıda bulunma.
- Daha efektif yönetim bilgisinin sağlanması.
- Teknik yönelimlerin takibini sağlama. Rakiplerin teknik olarak geliştiği ürünlerin farkına varabilme.
- Yeni ürün buluşlarının incelenmesi.

101. Alan E. Branch, "Elements of Export Marketing and Management", Chapman and Hall, Second Edition, 1991, s. 20.

İhracat pazarlama planlamasında durum değerlendirmesi yapılırken başlıca şu konuların irdelenmesi gerekmektedir¹⁰²

a) Ürün

- Özellikleri ve avantajları/faydaları
- Rekabet açısından kalitesi
- Maliyet ve fiyatların yapısı
- Ambalajlama ve ambalajın tasarımı
- Alternatif ve ikame ürünleri
- Yeni teknik gelişmeler

b) Pazar

- Pazarın büyüklüğü
- Pazardaki trendler (eğilimler)
- Sezonluk mevsimsel değişimler ve dini farklılıklar
- Farklı markaların ve üreticilerin pazardaki payları ve bu paylardaki önemli değişimler

c) Dağıtım ve dağıtım kanalları

- Dağıtıcıların türleri
- Ürünü satan perakendeciler ve bu perakendecilerin nisbi önlemleri (Birbiriyle kıyaslandığında önem dereceleri)
- Farklı türlerdeki satış noktalarında sirkülasyon dereceleri ve stok seviyeleri
- Yok satma durumunun sıklığı (stoksuz kalma)
- Toptancıların, komisyoncu, alıcı kurumların vb. önemleri
- Kendi satış örgütünün ve rakiplerin satış teşkilatının güçleri

d) Tüketiciler ve kullanıcıların davranış ve alışkanlıkları

- Tüketiciler kimlerdir? (Yaş, cinsiyet, gelir grubu, şehirsal ve kırsal kesim)
- Ürünü ne zaman, nasıl ve nereden satın almaktadırlar?
- Ürünü nasıl kullanmaktadırlar?
- Ürün kalitesi ve fayda konusunda nasıl düşünmektedirler?
- Markayı ne kadar iyi tanımaktadırlar?

102. E.P. Hiebert, "The Principles and Practice of Export Marketing", Cheinemann Publishing, 1985, s.70-71.

e) Rekabet:

Bir endüstrideki rekabet şu faktörlere bağlı olarak analiz edilebilir. Endüstrideki firma sayısı, firmaların nisbi büyüklükleri, ürünlerdeki farklılaşma, pazara girişin kolaylığı

- Rakipler kimlerdir? Hangi ürün pazarlamaktadırlar?
- Rakiplerin kuvvetli olduğu alanlar nelerdir? (Fiyat, kalite, dağıtım, reklam)
- Son zamanlarda yeni ürün piyasaya sunuldu mu ve ne derece başarılı sunuş oldu?

f) İthalat kural ve düzenlemeleri

- Gümrük vergileri ve resimleri
- Tarife ve kotalar ve lisanslar
- Ürün standartları
- Ambalajlama
- Ticari marka ve etiketleme
- Sağlık ve güvenlik yönetmelikleri

g) Önceki pazarlama aktiviteleri ve sonuçları:

Önceki pazarlama planının bir özeti, yapılması üstlenilen amaç ve hedefler ve sonuçlandırılan neticelerin bir değerlendirilmesidir.

Şirket stratejisinden bahsederken bir tek planmış gibi irdelenmesine rağmen aslında bu plan birkaç tane bağımsız ürün/pazar planlarından oluşmaktadır. Şirket yöneticileri her ürünün her yabancı pazar için ayrı bir plan oluşturmaları. Çünkü değişik piyasalara değişik ürünlerle fakat aynı strateji ile girilmesinin aynı tepki yaratacağını beklemek delilik olur.¹⁰³

3. Operasyonel Takımın Organizasyonu

Bazı işletmeler az sayıda ülkelerde faaliyet gösterirken, diğerleri çok çeşitli ülkelerde faaliyet gösterir. Özellikle kültürleri, dilleri, tüketim alışkanlıkları birbirine

103. Jennifer Gilbert, "Sales Strategy Across The Globe", New York, Sales and Marketing Management, Vol. 155, Issue 4, , Nisan 2003, s.12.

yakın ülkelerde faaliyet gösteren birçok uluslu işletme, çok detaylı ve geniş organizasyon kurmayabilir.

Ürün ve fonksiyon temeline dayanan bir organizasyon kurarak etkin bir denetim ve koordinasyon sağlayabilir. Ancak çok sayıda ülkede faaliyet gösteren ve bu ülkelerin özellikleri birbirinden farklı ise çok uluslu işletmenin sadece ürün ve fonksiyonel faktörlere dikkat etmesi yetmeyecektir. Aynı zamanda çevresel faktörleri de dikkate almalıdır ve bu da organizasyon yapısını etkileyecektir¹⁰⁴

Bir işletmenin uluslar arası faaliyeti dolaylı ihracatla sınırlı kaldıkça, işletmenin uluslar arası faaliyetinin denetlenmesi için bir iç yönetsel yapı gereksinimi de sınırlı olur. Uluslar arası evrimin bu devresindeki işletmelerin ihracat sorumluluklarını elinde bulunan üretim, pazarlama, finans alanlarındaki yönetsel personele verdikleri ve böylece içe ait bir ihracat yönetim grubu kurdukları görülür. Ayrıca, içeriden bir birey de işletmenin ürünlerini diğer ülkelerde pazarlayan araçlarla, işletme arasındaki ilişkiyi kurup sürdürmek ve ihracat işlemini koordine etmek için atanabilir.

İhracatta firma pazarlama yönteminin temel görevi etkin pazarlama stratejileri yardımıyla dış pazarlardaki potansiyeli yeterince değerlendirmek ve firmaya hedef aldığı ihracat pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir. İşletmelerin bunu elde edip rekabet üstünlüğünü gerçekleştirmeler, yeni ihracat pazarlarının bulunmasına ve ihracat hacmini arttırmak üzere pazarlama yönetim fonksiyonlarının rasyonel bir şekilde yerine getirmesine bağlı olacaktır. İhracata yönelik firmalar kapsamlı stratejik kararlar doğrultusunda uluslararası rekabet stratejileri geliştirebilmeli ve bunları hedef pazarların beklentileri doğrultusunda yenileyebilmelidirler. Bununla birlikte pazarlama yönetiminin, uluslararası pazarlardaki hedef tüketicileri analiz edip, farklı tüketici gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere en uygun ihracat pazarlama karmalarını geliştirebilmesi de gerekmektedir.¹⁰⁵

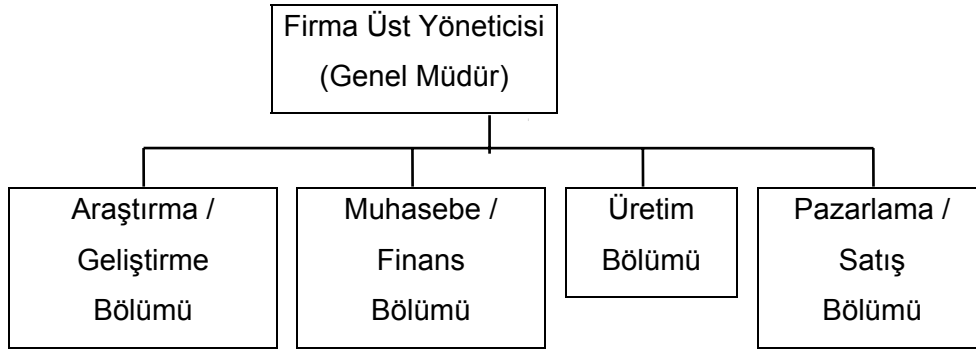
104. Azamat Abilkhanov,, "Uluslar Arası Pazarlara Giriş Stratejileri Ve Bir Uygulama", İstanbul ,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2003, ss.52-55

105. Shoham Aviv, "Firm Orientations: Do the Five Orientations Affect Export Performance?", Journal of Global Marketing, Vol.14 (3), 2000, s.34.

Dış satışların hacmi arttıkça, işletmeler çoğunlukla böyle küçük ölçekli, gelişigüzel yönetim yapılarını yetersiz bulurlar. İkinci bir adım, dış pazarlamada uzmanlaşmış ve işletmenin ihracat bölümünden sorumlu olan yönetsel personelle donatılmış ayrı bir ihracat bölümü kurmaktır. Bu bağımsız ihracat araçlarının işletmenin kendi olanaklarıyla ve kendi personeliyle yer değiştirmesini içeren, doğrudan ihracata geçiş yoludur.

İşletmenin ülke dışı faaliyetleri genişlemeye başlayınca pazarlama bölümüne bağlı ihracat birimi yetersiz kalır. Çok uluslu faaliyetlerin ilerlemesiyle (lisans, üretim) organizasyon yapısında bazı değişiklikler yapılması ortaya çıkar¹⁰⁶

İhracata yeni başlamış firmalarda ihracat işlemleri, bağımsız ve özel bir bölümün yetki ve sorumluluğu altında toplanmış değildir. Bu tür örgütlerde çağdaş bir pazarlama anlayışı mevcut olmadığı için pazarlama bölümleri, hem yurt içi, hem de yurt dışı satışlar ile ilgilenir. Bu aşamadaki firmalarda Şekil 4'deki gibi bir örgütlenme görülmektedir.



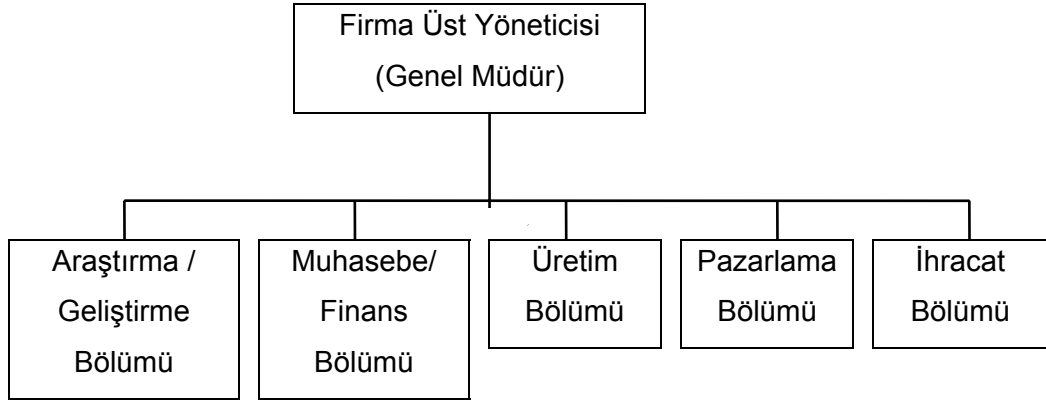
Şekil 4: İhracatçı Bir Firmada İhracatın Pazarlama veya Satış Bölümüne Yürütülmesi Halinde Örgütlenme

Kaynak: Karafakioğlu, M., Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İstanbul, 1990, s.282

106. İnan Özalp, "Uluslararası İşletmecilik", Seçme Yazılar, Eskişehir, 1986, s.98.

İhracat faaliyetlerinin sürekli bir çabaya dönüştüğü firmalarda, ulusal satış bölümünün yönetim ve örgüt yapısında yapılan değişiklik ve genişletilmeyle firma içi ihracat şefliği ya da departmanı oluşturulur¹⁰⁷

Yurt içi ve yurt dışı pazarlama ve satış faaliyetlerinin tek bir pazarlama veya satış yönetimine bırakılmasının yukarıda özetlenen olası sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla bazı firmalar ihracat faaliyetleri ile ilgili görev ve sorumlulukları yurt içi satış ve pazarlama bölümünden tamamen ayırmış ve doğrudan genel müdürlüğe bağlı bir ihracat bölümü kurmayı tercih etmiştir. Şekil 5'te bu tür örgüt yapısı görülmektedir.



Şekil 5: İhracatçı Bir Firmada İhracatın, Genel Müdürlüğe Bağlı Bir İhracat Bölümü Tarafından Yürütülmesi Halinde Örgütlenme

Kaynak: Karafakıoğlu, M., Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İstanbul, 1990, s.285

Firma dış satışlarını ister firma içi dış satış departmanı, ister uluslararası pazarlama şubesi ile yürütüyor olsun, isterse uluslararası pazarlama ve satış faaliyetlerini yurt dışında açılacak bir ofis ya da şirketle devam ettirecek olsun satış gücü ile ilgili prensipler genellikle aynıdır. Dikkat çeken bir farklılık, firmanın yurt dışında kullanabileceği satış elemanı çeşidindedir. Merkez firmanın prensiplerine göre, yabancı ülkede yerleştirilecek merkez firmanın ülkesinin vatandaşı olan satış elemanı (expatriate) ve yerleşilecek ülkenin vatandaşı olan yabancı satış elemanı olmak üzere iki çeşit satış elemanından söz edilebilir. Globalleşen ve sınırların

107. İbid., Özalp, Dereköy, Saldıraner, , ss.61-62.

kalktığı dünyamızda artık yabancı elemanların önemi daha da artmaktadır. Fakat buna rağmen merkez firmanın ülkesinden gidecek satış elemanının yabancı satış elemanına göre avantajlı olan yanları bulunmaktadır¹⁰⁸

- Merkez firma, prensipleri, ürünleri vb. ile ilgili bilgisi ve teknik eğitimi daha fazladır.
- Genelde merkez firmanın yurt içi satış gücünden seçilirler. Satış elemanının verimliliği konusunda, firmanın güveni zaten belirmiştir.
- Merkez firma ile iletişimde, merkez firmanın ülkesinden gidecek satış elemanı yabancı satış elemanına göre daha başarılı olur.
- Daha önce merkez firmada çalışmış olduğu için, satış elemanı kendisinden beklenenleri ve gerektiğinde firmasının kendisine ne kadar destek olabileceğini bilir.

Avantajlarının yanısıra yabancı satış elemanları kullanımının firma açısından dezavantajları da mevcuttur. Özellikle uzun süreli tecrübesi olmayan bir firma için yabancı satış elemanlarının seçimi ve bunların eğitimi önemli bir problem olmaktadır.¹⁰⁹

108. İbid.,Hess-Cateora, ss.489-491.

109. İbid.,Hess-Cateora, ss.489-491.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. İHRACAT PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Üretici veya hizmet sektörü şirketlerinin uluslararası pazarlara giriş sebepleri çeşitli olabilir. Bazıları yurtiçi pazarının durgun veyahut yurtdışı pazarlarının daha hızlı büyümelerinden dolayı yurtdışına çıkarlar. Diğerleri ise sadece uluslararası piyasalara çıkan yerli müşterilerini takip ederler (reklâm, bilgisayar hizmetleri, mühendislik ve sigorta gibi hizmet sektörü şirketlerinin ortak sebebi). Bazı şirketler, daha fazla satış yaparak birim başına düşen üretim maliyetini düşürmek ve böylece de yurtiçi ile yurtdışında rekabet gücünü artırmak amacını güdebilirler¹¹⁰

Yapılması gereken seçimlerinden birisi hedef pazara giriş yöntemini belirlemektir. Şirketler yeni pazara girerken ihracat yöntemini ya da bu pazarda yerel üretimi benimseyebilirler. İkinci önemli seçim ise istenilen mülkiyet oranıdır. Bazı şirketler Pazar operasyonlarında yüzde yüz mülkiyeti talep ederken diğerleri ortak kuruluşu tercih etmektedirler.¹¹¹

Şirket stratejisinden bahsederken bir tek planmış gibi irdelenmesine rağmen aslında bu plan birkaç tane bağımsız ürün/pazar planlarından oluşmaktadır. Şirket yöneticileri her ürünün her yabancı pazar için ayrı bir plan oluşturmalarıdır. Çünkü değişik piyasalara değişik ürünlerle fakat aynı strateji ile girilmesinin aynı tepki yaratacağını beklemek delilik olur.¹¹²

110. Azamat Abilkanov, "Uluslar Arası Pazarlara Giriş Stratejileri Ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2003

111. Jean-Pierre Jeannet ve H. David Hennessey, "Global Marketing Strategies", Boston, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, 2001, s.353.

112. Jennifer Gilbert, "Sales Strategy Across The Globe", New York, Sales and Marketing Management, Vol. 155, Issue 4, Nisan 2003, s.12.

A. İhracata Başlama Türleri Açısından İhracat Türleri

Globalleşmenin giderek önem kazanması ile birlikte, işletmelerin başarılı ihracat işlemlerini gerçekleştirebilmeleri için ihracat pazarlarına yönelik stratejik pazarlama yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Bunun aksine konuya sadece üretilen ürünlerin ihracatı şeklinde yaklaşılsa şirketlerin başarısı sınırlı olacak ve beklenen ihracat performansına asla ulaşamayacaktır. Ancak, işletmenin amacı ihracat pazarlaması yaklaşımı çerçevesinde uluslararası pazarların ihtiyaçlarını saptamak ve karşılamak olarak tanımlanırsa, işletme yeni pazarlar bulabilir, yeni ihraç ürünleri geliştirebilir, doğru tutundurma ve dağıtım çalışmaları ile hedeflenen ihracat performansına ulaşabilir.¹¹³

İhracatta hedeflenen pazarlara ulaşılması ve ihracat potansiyelinin artırılması açısından işletmelerin ve ülkelerin belirledikleri stratejileri iki grupta ele alabiliriz.

1. Reaktif İhracat

Bu tip ihracatların genel karakteri iş çevrelerinde meydana gelen baskı ve değişimlerden etkilendiği ve reaksiyon gösterdiği, yol açıcı girişimlere teşebbüs edilmeyen bir ihracat tipidir. Bu tarz ihracatlarda rekabetçi baskılara reaksiyon gösterme temel prensiptir. Bu tip ihracat şeklinde, bir ihracatçı uluslararası piyasalara açılarak ölçek ekonomisinin getirdiği faydalardan etkilenen rekabetçi işletmelere Pazar paylarını kaptırmaktan korkar. Aynı zamanda dış pazarlara odaklanma ile iç rakiplere dış pazarlarını kaptırmaktan korkar. Bu tür ihracatlara yönelmedeki diğer önemli bir sebep de üretim fazlasıdır. İç pazardaki iş dalgalanmalarından dolayı dış pazarlarda zaman gecikmeleri dış pazarları öncelikli olarak etkilemez.¹¹⁴

113. June Francis ve Colleen Collins- Dodd, "The Impact of Firms 'Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", Journal of International Marketing, Vol. 8, No.3, 2000, ss.85-86.

114. Micheal R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, "International Marketing", Sixth Edition, Georgetown University, Harcourt College Publishers, 2001, s.270.

2. Proaktif İhracat

Proaktif ihracatta, ihracatçı işletme uluslararası pazarlamanın içerisinde bulunarak karlı bir avantaj sağlamaktadır. İhracat işletmelerinin yöneticileri bu tarz ihracat çeşidinde uluslararası satışları oldukça yüksek kar getiren potansiyel bir kaynak olarak anlarlar. Gerçekte elde edilen kar pazarlara girmeden önce düşünülen kar miktarından daha az olabilir. Araştırmalar göstermiştir ki bu tür ihracata açılımlarda başlangıç maliyetlerinden dolayı ilk aşamada arzulanan kar marjlarına ulaşamayabilir. Gerçek durum ve düşünülen durum arasındaki fark, işletmenin uluslararası pazarlara kendisini tamamen odaklamadığı ilk başlarda çok büyük olabilir. Fakat planlanamayan bazı gelişmeler uluslararası pazarlara açılan işletmelerin kar planlarının gerçekleşmesini engelleyebilir. Bunlara en iyi örnek döviz kurlarındaki ani dalgalanmalar sebebi ile pazar üzerinde ne kadar dikkatli olursa da meydana gelen kar kayıplarıdır.¹¹⁵

B. B.İhracat Pazarlarında Ürün İle ilgili Stratejiler

Modern pazarlamanın en temel katkılarından biri, şirketlerin kendi organizasyonlarını ürün merkezli olmaktan pazar ve müşteri merkezli olmaya yöneltmelerinin önemini görmelerine yardımcı olmaktır. Fakat pek çok şirketin, “dışarıdan içeriye doğru” düşünce tarzından “içeriden dışarıya doğru” düşünce tarzına dönüşmeye başlaması için daha pek çok yıl geçmesi gerek. Bugün bile çok sayıda şirket ihtiyaçları karşılamaya odaklanarak çalışmak yerine, hala ürün satmaya odaklanarak çalışmaya devam ediyor.¹¹⁶

1. ihracat Pazarı İçin ürün Geliştirme Stratejileri

İşletmenin kendi ürünlerini tanıması herhangi bir işe başlamada birinci kuraldır. Herhangi bir dış pazara açıldığınızda üretimini yaptığınız ürünle baş başa kalacaksınız ve yükleme, bankacılık, gümrük mevzuatı gibi diğer sahalarda size

115. ibid., s. 268.

116. Philip Kotler, “Kotler ve Pazarlama”, Çev.: Ayşe Özyağcılar, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s.xi.

rehberlik edecek uzmanlara işi bırakacaksınız. İkinci kural ise ihracat işlemine başlamadan önce değişik uzmanlara görüş sormaktır. Ürün fiyatları, yükleme, mallar ve ağırlıkları konusunda fikir alabilir daha sonra işe başlamadan kendi değerlendirmenizi yapabilirsiniz. Birçok üründe belirli bir ihracat izni ya da lisansı almadan ihracat yapmak mümkün olabilir. ¹¹⁷

Ürün - Pazar ikilisi ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır ¹¹⁸

- (1) Stratejik yönetimde amaçlara uygun Ürün/Pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkanları yüksek ve düzenli olacaktır. Yeni bir ürün veya pazar alanı seçilirken, önceki faaliyetler arasında ortak bir bağ bulunmalıdır.
- (2) Ürün/ Pazar'la ilgili gelişme vektörlerinin, yeni faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir: Bu istikamet mevcut veya yeni ürünlerle mevcut veya yeni pazarların durumunun değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar.
- (3) İşletme, ürünleriyle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır: Faaliyet dalında önde olabilmek için ürünlerde, üretim yöntemleri veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme rekabet üstünlüğü kazanabilir.
- (4) Faaliyet arasında sinerji göz önüne alınmalıdır: Sinerji, işletmelerin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneklerini arttırır.

a.Yeni Ürün Geliştirme

Yeni mamul fikri geliştirmek için nitelik listesi yaparken şu sorular sorulabilir:

Ek kullanım: Mevcudun başka kullanılışı? Değişirse ortaya çıkacak kullanım alanları? Uyarılama: Bu başka neye benziyor? Akla, benzer hangi fikir geliyor? Neyi taklit edebilirim?

117. Joseph. A. ZODL, "Export Import", Ohio, Betterways Books, 1995, s.4.

118. Ansoff H. L., "Corporate Strategy", Penguin Books Ltd., Middlesex, 1985.

Değişiklik: Anlam, renk, hareket, ses, koku, biçim değişikliği? Başka değişiklik? Büyütme: Neyi eklemek? Daha çok zaman! Fazla frekans! Daha kuvvetli! Yüksek! Enli! Değerli! Ek madde! Yinele! Çarp! Abart! Küçültme: Azalt! Küçült! Özetle! Daha ufak! Kısa! Hafif! Böl! Parçala! İkame: Yerine kim? Ne? Başka model! Sistem! Kuvvet! Yer! Yaklaşım! Ses tonu! Değiştir: Parçaları değiştir! Değişiklik plan! Sistem! Sıra! Hız! Program! Neden ve sonucu değiştir!

Ters yüz: Pozitifle negatifin yerini değiştir! Karşı kutupları! Altını üstüne! Önünü arkasına! Roller! Tepkileri! Birleştir: Karışım, grup, birleşim, topluluk alanları! Üniteleri, amaçları, reklâmları, fikirleri birleştir!¹¹⁹

b.Standardizasyon ve Uyarlama Stratejileri

Yurtdışı pazarlarda ürün adaptasyonunu kısıtlayan strateji ürün standardizasyon stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Fakat birçok uluslararası şirket standardizasyondan ziyade yerel davranmayı tercih etmektedirler.¹²⁰

Pazar özellikleri, yasal çevre, sanayi koşulları, hükümet politikaları ve yaklaşımları, kaynak ülkeden ülkeye o kadar fark ediyor ki, ürünlerin çoğu standardizasyon stratejisi uygulanamaz hale gelmektedir.¹²¹

Hedef alınan her bir yurtdışı Pazar bölümüne, o bölüm için özel bir mal veya hizmetin sunulması olan bu politikanın tersi, tek veya çok az çeşitle dünya pazarlarına hitap eden standart bir mal politikasının takip edilmesidir.

Uluslararası pazarlamada uyarlamanın mı yoksa standardizasyonun mu daha uygun bir yaklaşım olduğu uzun zamandır tartışılır. Ancak bu tartışmalardan çıkan genel sonuç, problemin, birinin diğerine tercih edilmesi değil, her ikisinin birbiri

119 Ibid.,Kozlu, s.87

120. Robert D. Buzzel ve John A. Quelch, "Multinational Marketing Management, Cases and Reading",USA, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.,1988, ss.166-167.

121. Warren J. Keegan, "Multinational Marketing Management", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1974, ss. 440-441; Frank Bradley, "International Marketing Strategy", Prentice Hall, Second Edition, London, 1995, ss.112-113.

ile nasıl bağdaştırılabileceği olduğudur. Çünkü yapılan çalışmalar her iki politikanın da diğerine göre üstün ve sakıncalı yönleri olduğunu göstermektedir.

Uyarlama müşteri ve tüketiciler açısından, hiç şüphe yok ki çok daha uygun bir politikadır. Çünkü müşteri ve tüketici kendisine sunulan mal ve hizmetlerin tam düşündüğü gibi olmasını ister. Buna karşılık üretici standartlaştırma ile maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilir. Sonuç olarak, uluslararası pazarlamada üretici veya satıcı açısından problem, uyarlamanın doğurduğu ek maliyetlerle, standardizasyonun müşteri arzu ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamama olasılığı arasında, orta bir yolun bulunmasıdır.

Bu noktada konumlamadan, mamulden, markadan, paketlemeden, promosyondan, reklamdan veya dağıtım kanallarının seçiminden bir kısmında uyarlama yapılırken bir kısmında standartlaşmaya gidilebilir. Aşağıdaki tabloda Coca Cola, Algida, Opel, ve Caterpillar firmalarının konumlandırma, mamul, marka ve paketleme konusunda uyguladıkları uyarlama politikaları izlenmektedir. Firmaları standartlaştırmaya veya uyarlamaya yönelten faktörlerden biri de, dış pazarlarda takip edilen ekonomik ve sosyal politikalar ve bu politikalar çerçevesinde alınmış olan çeşitli önlemlerdir. Örneğin bazı ülkelerde, özellikle petrol krizi sonrasında, benzin tüketimini azaltmak amacı ile beygir güçlerini sınırlandırmıştır.

Bir ihracat şirketi dış piyasalara açılırken üç temel stratejiden birini takip edebilir. Bu strateji hem ürünle hem de haberleşme ile ilgili olup, işletme tarafından iç piyasaya uyarlanabileceği gibi dış piyasalara genişleme stratejisi için de seçilebilir. Dış piyasalara adaptasyonda bazı değişiklikler yapmak gerekebilir. Yeni bir yaklaşım ile girilmesi gerektiğinde işletmenin yenilikçi yönü ön plana çıkartılabilir. Bu üç strateji kısaca genişleme, adaptasyon ve yenilik olarak özetlenebilir.¹²²

Bazen uyarlamaya rekabete uyum sağlamak amacı ile de gidilebilir. Eğer rakipler tüm farklı müşterilerin farklı arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir mal politikası izliyorsa, bunlarla standartlaşmış bir mal politikası ile rekabet etmek oldukça güçtür.

122. Jean-Pierre Jeannet, H. David Hennessey, "Global Marketing Strategies", Boston, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, 2001, s.568.

Uluslararası pazarlamada standart mı yoksa uyarlanmış bir mal politikasının başarılı olacağı, dış pazarların sosyoekonomik ve kültürel yapısı, tüketici davranışları, rekabet koşulları gibi pek çok faktöre bağlıdır. Bu nedenle uluslararası pazarlama faaliyetlerine yön veren yöneticilerin bu faktörlerin her birinin ağırlığını detaylı bir şekilde belirlemesi ve rasyonel bir analiz sonucunda seçim yapması zorunludur. Günümüzde, bir yandan tüketicilerin arzu ve ihtiyaçları çeşitlenmekte, firmanın karşısındaki gücü artmakta, dolayısı ile uyarlama giderek daha zorunlu bir politika haline gelmektedir. Diğer yandan, uluslararası haberleşmenin kolaylaşması politik sınırları adeta yıkararak ortak arzu ve ihtiyaçların şekillenmesine neden olmakta dolayısı ile standartlaşmaya daha fazla imkân sağlamaktadır.

2. İhracat Pazarları için Markalama Stratejileri

Bir markanın başarılı olması için gerekli olan şartlara baktığımızda; her şeyden önce markanın tüketici zihninde net bir şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Bu teknik bir süreçtir. Esasında her marka üretici ile tüketici arasında imzalanmış bir sözleşmedir. Üretici bir takım vaatlerde bulunmakta ve bir bedel istemekte, tüketici o yararı o bedele değer bulursa alışveriş gerçekleşmektedir. Vaatsiz bir marka olmaz. Bu vaatlerin sunuş şekli teknik bir konu ve uzmanlık istemekte, işin içine duygular, duygusal yararlar, hedef kitle seçimi, fiyat stratejisi, marka kişiliği gibi unsurlar girmektedir¹²³

Markanıza tüketici bağlılığını garanti edecek sihirli formüller yoktur. Ancak bu yolda büyük yararlar sağlayabilecek bazı kurallardan söz edebiliriz. Bunlar;

- Pazar ve rekabet analizleri
- Tüketici araştırmaları
- Marka konumlandırma çalışması
- Hedef kitle tanımı
- Dağıtım ve promosyon stratejisi
- Pazarlama plânı

123. Güven Borca, "Markan Tüketici Nezdinde de Korunuyor Mu?", Patent & Marka Dünyası, Yıl:3, Sayı: 11, 2001.

Bunları bilmeden bir yerlere gelmek de mümkün olabilir. Sonuçta dünyanın ve Türkiye'nin büyük markaları genelde sezgilerle büyümüşler. Ancak günümüz dünyasında tesadüfen marka yaratmak çok zordur. Ne pazarlar o kadar boş, ne de rakipler!

Markanın avantajlarını yaşayabilmek için tüketicide bir marka bağımlılığı yaratmak şart olmuştur. Bu bağımlılık fiyat kontrolünü elde tutarak kâr marjını yükseltebilmeyi beraberinde getirmektedir. Marka bağımlılığını yaratmak, marka yöneticilerinin ilk hedefidir. Alt yapı yatırımları, kalite yolunda yapılan yatırımlar, reklam harcamaları, halkla ilişkiler ve promosyon gibi faaliyetler hep bu amaca hizmet etmenin yollarıdır

Marka yönetiminde ve marka stratejilerinin belirlenmesinde özellikle üzerinde durulması gereken iki konu vardır: Altyapı ve kalite. Yerel markalar artık iç pazarlarında bile global rakipleriyle rekabet etmek zorundadırlar. Bu belirli bir kalite seviyesini tutturmayı zorunlu kılmaktadır. Marka bir yatırım işi olduğuna göre marka ile ilgili en önemli ve ilk faktör, firmanın ürettiği ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasıdır. Yani firma aslında kaliteye yatırım yapmış, bu kalite müşteriye sunulmuş, müşteri tarafından algılanmış ve o kalitenin simgesi olarak o markaya güven duyulmuştur. Ayrıca alt yapısı yeterli olmayan, örneğin iyi dağıtılmayan bir markanın başarılı olması mümkün değildir ¹²⁴

Yöneticiler pazarlama karmalarına uygun marka stratejisini belirlerken temel olarak şu iki kararı almak zorundadırlar; hangi kategoride markanın belirleneceği ve hangi pazarlama stratejisi uygulanacağı ¹²⁵ Bu kararlardan sonra marka yönetiminde en önemli olan hususlardan biri de tutarlılıktır. Ürünün marka stratejisi ile fiziksel özellikleri birbirine uyumlu olmak zorundadır. Aksi halde yaratılan imaj, yanlış bir stratejiyle birleşerek markaya duyulan güveni sarsabilecektir.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler çeşitli politika sorunlarını çözümlenmek zorundadır. Öncelikle işletme tamamıyla üretici markası (diğer adıyla ulusal marka) ile mi dağıtım yapacaktır, dağıtıcı markası

124. Ömer Torlak ve Cehavir Uzkuurt, "Lüks Malların Tüketiciyi Etkileyen Özellikleri", Hatay ,4.Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-20 Kasım 1999,

125. D. Aaker ve K.L. Keller, "Customer Evaluations of Brand Extension", Journal of Customer Research, Sayı:13, March, 1990.

(özel marka) ile mi, yoksa karma markalarla mı? İkinci olarak işletme çok marka politikası izleyecek midir? Ve üçüncü olarak da aile markası kullanacak mıdır?

3. İhracat Pazarları için Ambalajlama Stratejileri

Ambalajlama bir mamulü dış pazara uyarlamada en hızlı, en ucuz ve en kolay yoldur. Ambalajın dış pazarda iki görevi vardır. Biri koruma diğeri de tutundurma. Bir mal ne kadar kaliteli ve uygun fiyatlı olursa olsun, üreticiden onu tüketene ulaşıncaya kadar iyi korunmamışsa, niteliklerini büyük ölçüde kaybedebilir. Aynı zamanda, ambalajı dikkat çekmeyen, hedef pazarın kültürel yapısına ve tüketim modeline uymayan bir mal güçlükle satılır.

En uygun ambalaja karar verirken dikkat edilmesi gereken, mamule ait, özellikler şunlardır:

- Kırılabilirlik
- Dayanıklılık
- Yüzeysel aşınmalara dayanma gücü
- Parasal değerler
- Neme karşı hassasiyet
- Sıcaklık değişimlerinden etkilenme oranı
- Oksidasyon gibi kimyasal reaksiyonlara tepki
- Raf ömrü

Daima ihracat yapılacak hedef pazarların, gelenek göreneklerine ve kültürel hassasiyetlerine saygılı olunmalıdır. Bu nedenle, ambalajlardaki şekil ve semboller, sayılar, renkler gibi görsel özelliklere ayrı bir önem verilmelidir. Bu amaçla, kullanılacak etiket, renk ve benzeri unsurlar özenle seçilmeli ve malın göze çarpıcılığını, marka imajını güçlendirecek şekilde uyumlaştırılmalıdır. Ambalaj, mamulün satın alınmasından kullanıcıya kadar mamulle birlikte olduğundan, inanılmaz derecede önemli bir pazarlama elemanıdır.

Özellikle gelişmiş ülkelere yapılan ihracatta, ambalajın kusursuz olmasına ayrı bir özen gösterilmelidir. Bazı ülkelerde, ambalaj ve etiketlenmesi konusunda çok sıkı kurallar vardır. Doğru bir tüketici ambalajının belirlenebilmesi için,

ihracatçının pazar hakkında ve pazardaki tüketici tercihleri hakkında bilgi edinmesi gerekmektedir.

4. İhracat Pazarları için Etiketleme Stratejileri

Etiket malın ambalajının bir parçası olmakla birlikte özel bir karar alanı oluşturur. İhraç edilen veya yurt dışında üretilerek satılan mallarda tek yani standart bir etiket kullanılabileceği gibi dış pazarın kültürel yapısına, özellikle diline bağlı olarak farklı etiketlerden de yararlanmak gerekebilir.

Etiket değişiklikleri baskı dışında ek bir masrafa neden olmamakla birlikte, bazı firmalar bundan kaçınmak amacı ile çeşitli dillerde bilgiler içeren etiketler kullanmaktadırlar.

Öte yandan etiket önemli bir tutundurma vasıtası olduğu için dil yanında renk, sembol kısacası estetik özellikleri de önemlidir. Etiketin gereğinden fazla bilgi taşımaması, göze çarpıcılık özelliğini koruması gerekmele birlikte, üreticinin tüketiciye ulaştırmak istediği mesajı da verebilmesi lazımdır. Kültürel yapı dışında etiketin dış pazardaki yasalara da uygun olması şarttır. Ülkelerdeki yasal kanun ve düzenlemelere de bağlı olarak etiketleme de değişiklikler yapmak gerekebilmektedir. Bunlara örnek olarak, Avrupa Birliği ülkeleri tarafından uygulanması zorunlu olan CE uygunluk işareti ya da Avrupa Birliği çevre etiketi verilebilir.

C. İhracat Pazarlarında Fiyatlandırma İle İlgili Stratejiler

Tüketiciler, pazarlama kanallarında üretici ve satıcılarla olan alışveriş ilişkilerinde onlardan satın alacakları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını kendi bütçelerine uygun hale getirmeye, bunun için ürünlerin kalitelerinin uygun olmasına önem verirler¹²⁶

Fiyat pazarlamaya konu olan malların dış pazarlama imkânını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Doğru bir fiyatlandırma politikası piyasanın özelliklerine,

126 Ömer Bybars Tek, "Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı Türkiye'de Değer Pazarlaması", İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006, s144

rakiplerin piyasadaki konumlarına ve firmanın o ürün için katlanabildiği maliyete bağlıdır. Fiyatın üst sınırını çoğu zaman rakiplerin fiyatı belirler. Fiyatın alt sınırını ise, malı üreten firmanın maliyeti ve ilgili yöneticinin kararı belirler. Bu iki sınır arasında hangi noktada fiyatın saptanacağına karar verilmelidir.

Bu açıklamalardan sonra uluslararası pazarlamada fiyatlandırmayı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- Talep
- Maliyetler
- Pazar Koşulları
- Rekabet Yapısı
- Hükümet Politikaları
- Döviz Kuru Politikaları
- İşletme Politikaları
- Tüketici Davranışları
- İş Ahlakı

1. Fiyatlandırma politikaları

Global fiyatlandırmada firma hangi fiyatlandırma politikası uygulamalıdır?.Bu konuda firmanın alabileceği üç alternatif pozisyon söz konusudur.

a. Yayılma(ethocentric):

Bu politika bir malın fiyatının bütün dünyada aynı olmasını gerektirir.Navlun ve gümrük vergileri tüketiciler arasında dağıtılır.Bu yaklaşım Pazar koşulları ve rekabet hakkında bir bilgi gerektirmediğinden çok basittir.Ama ulusal pazarlardaki Pazar koşullarına ve rekabete cevap vermediğinden firmanın buralardaki karını maksimize etmez.

b. Adaptasyon (polyncentrik):

İkinci fiyatlandırma politikası adaptasyon şeklinde isimlendirilebilir. Bu politika yardımcı ve bağlı kuruluşlara, kendi durumlarına en uygun olduğunu düşündükleri

fiyatı uygulama imkânı sağlar. Bu yaklaşıma göre bir ülkeden diğerine fiyatların koordine edilmiş olması yolunda herhangi bir gereklilik veya kontrol mevcut değildir. Tek sınırlama birleşik sistem boyunca transfer fiyatlarını oluşturmaktır

c. Uyumlaştırma (geocentrik):

Uluslararası fiyatlandırma yaklaşımlarından üçüncüsü uyumlaştırma olarak isimlendirilebilir. Bu yaklaşımı kullanan bir firma, dünya çapında geçerli tek bir fiyat belirlemek veya bağlı kuruluşların fiyatlandırma kararlarına müdahale etmek yerine, kendisi için orta derecede bir pozisyon belirler. Böyle bir firma, belirli yerel faktörlerin, fiyatlandırma kararı verilirken dikkate alması gerektiği varsayımı altında çalışır. Bu faktörler, yerel maliyetler , gelir düzeyleri, rekabet ve yerel pazarlama stratejisidir.

2. İhracat Fiyatının Belirlenmesi

Pazarlamada “fiyatalt bileşeni” denildiğinde, aynı zamanda anlaşılması gereken, satış, teslimat, ödeme koşulları ve kolaylıklar, vadeler, indirimler vb. özelliklerdir.¹²⁷

Her ne kadar fiyatlama sürecindeki adımlar temel olarak değişmese de en azından fiyata etki edecek unsurların içeriğinde bir değişme olacağı muhtemeldir. Bu bağlamda öncelikle ihracat pazarlamasında fiyat oluşumunu etkileyen faktörleri belirleyerek, bunları irdelemekte yarar vardır. İhracatta fiyat oluşumunu etkileyen faktörler ise sırasıyla;

- Maliyetler
- Pazar koşulları
- Rekabet Yapısı
- Hukuki ve politik unsurlar ile
- İşletme politikalarıdır.¹²⁸

¹²⁷ Ömer Bybars Tek, “Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı Türkiye’de Değer Pazarlaması”, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006, s. 239

¹²⁸ S. Tanner Çavuşgil, ” Unravelling The Mystique of Export Pricing”, Business Horizons (May-June 1988), s.56; Gerald Albaum, Jesper Strandskov ve Edwin Duerr, “International Marketing and Export Management”, Addison-Wesley Company, Singapore, 1988, s. 361; Ömer AKAT, “Uluslar arası Pazarlama”,Bursa, Ekin Kitabevi, 2003, ss.117-118.

a. Maliyetler

Maliyetler fiyat belirlemede temel bir faktördür. Maliyet temeline dayalı fiyatlandırma basit bir prosedür olmakla birlikte, özellikle müşterinin ne kadar ödemeye hazır olduğuna dair bilginin olmadığı durumlarda fiyat, üründen beklenen değer ve fayda ile orantılı bir adalet ve mantık içinde olmalıdır.¹²⁹

Fiyatlar doğrudan maliyetlere bağlı olmasa da maliyetlere ilişkin detaylı bilgilere sahip olmamızı gerektiren birçok neden vardır. Maliyetler bir fiyat tabanı oluşturmada yararlıdır. Kısa vadede, bir işletme aşırı kapasiteye sahip olduğunda, fiyat tabanı, emek, hammadde ve yükleme gibi doğrudan maliyetlerin dışında olabilir. Uzun vadede tüm ürünlere ilişkin bütün maliyetler tazmin edilmelidir. Fıili maliyet tabanı doğrudan maliyet ile tam maliyet arasında bir yerde olabilir¹³⁰

b. Pazar Şartları

Ürünlerinizin dış pazarda ne derece cevap bulacağında belirleyici olacak olan ise o ülke insanının beklentileri, demografik özellikleri, ekonomik gücü ile gelenek ve görenekleri gibi kilit unsurlarıdır. Bir anlamda müşteriyi tanımak talebi belirlemede, talep de Pazar koşullarına yansımaktadır. O halde Pazar koşullarının altında müşteri özellikleri ile beklentilerinin bulunduğunu bilmekle beraber bunun da ülkeden ülkeye çok önemli değişiklikler gösterdiğini de asla unutmamak gerekir.

c. Rekabet

Girilecek dış pazarın rekabet yapısı da fiyatlandırma üzerinde önemli bir belirleyici olmaktadır. Rakiplerin sayısı yada bunların pazardaki fiyatlar üzerinde ne derece etkili olup olmadıkları konusu işletmeler açısından oldukça önem taşımaktadır. Örneğin tam rekabetin geçerli olduğu bir piyasada malın fiyatını arz ve talep miktarı belirlemektedir. Ancak tek sayıda satıcıya karşılık birçok alıcının bulunduğu bir monopol pazarda işletme fiyatı kendine göre en karlı olacak şekilde

129. Ömer Akat, "Uluslararası Pazarlama", Bursa, Ekin Kitabevi, 1996, s.94.

130. Ibid., Akat, s. 117.

belirleme olanağına sahiptir. Diğer yandan çok sayıda alıcıya karşılık sınırlı sayıda satıcının bulunduğu oligopol pazarlarda da fiyat üzerinde yapılacak küçük bir değişiklik, diğer birkaç işletmeyi de hemen harekete geçirebilmektedir.¹³¹

D. İhracat pazarlarında Tutundurma İle İlgili Stratejiler

İhracat pazarlamasında iletişim başlı başına önemli bir unsur olmakla birlikte bu süreçte işletmelerin karşılaşılabilecekleri sorunlar da olabilmektedir. Her ne kadar bazı ulusal pazarlardaki kültürel benzerlikler işletmelere kısmen kolaylık sağlasa da dil farklılığı, idari düzenlemeler, ekonomik farklılıklar, medya ulaşılabilirliği, tercih ve tutumlar ile satın alım sürecindeki farklılıklardan kaynaklanabilen sıkıntı ve problemler de işletmeleri uğraştırmaktadır.¹³²

Hangi strateji uygulanırsa uygulansın ihracat pazarlamasında tutundurma karmasını etkileyen belli başlı unsurlar şunlardır.¹³³

- **Tutundurma Bütçesi:** İhracatçı işletmenin tutundurmaya yönelik istek, tutum ya da beklentileri ne kadar büyük olursa olsun sonuçta bunun elindeki maddi olanaklara bağlı olacağı açıktır. Dolayısıyla ihracatçı işletmenin finansal olanakları ne kadar güçlü ise tutundurma faaliyetlerinin yoğunluk ve hacmi de o derece büyük olabilecektir.
- **Pazar Türü ve Özellikleri:** Pazarın coğrafik dağılımı ya da pazardaki alıcı sayısı tutundurma karması üzerinde etkili olabilmektedir. Pazarın küçüklüğü kişisel satış ve tutundurma eylemlerinin etkinliğine işaret ederken, büyüklüğü reklâmın daha etkin olabileceğini öne çıkarmaktadır. Benzer şekilde alıcı sayısının azlığı kişisel satışa, alıcı sayısının fazlalığı ise işletmeyi daha çok reklâma yönlendirebilmektedir.
- **Rekabet Sayısı ve Rekabet Oranı:** Bir pazardaki rakip sayısı ve rekabet oranı arttıkça işletmelerin tutundurma faaliyetlerine yönelik çaba ve harcamalarının

131. Cemal Yükselen, "Pazarlama İlkeleri-Yönetim", Detay Yayıncılık, Ankara,2003, s.226.

132. Mehmet Karafakioğlu, "Uluslararası Pazarlama Yönetimi", İstanbul , Beta Yay., 1997, ss. 231-232; David Rick, "International & Global Marketing": How to Avoid Business Blunders Abroad, McGraw Hill, 1997, ss. 68-73.

133. Cemal Yükselen, 2003, s. 305-306; Akat, 2003, ss. 169-170; İsmet MUCUK, 2003, ss.196-198.

artması da doğaldır. Dolayısıyla dış pazara yönelecek ihracatçı işletmelerin yeni rakiplerle karşılaşması bağlamında tutundurma faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermeleri gerekebilir. Bunun tutundurma karması ve bütçesine ilişkin kararlarda da etkili olması kaçınılmazdır.

- **Ürün Türü ve Özellikleri:** Dış pazarlara satışı söz konusu olan ürün türü ve özellikleri de tutundurma karmasında kullanılacak araçların seçiminde etkili olabilmektedir. Örneğin endüstriyel malların dış pazarlara satışında daha çok kişisel satış, tüketim mallarında ise kitle iletişim araçlarının tercih edildiği gözlemlenmektedir. Öte yandan kullanımı daha çok belirli mevsimlerde söz konusu olan dondurma ya da mayo gibi ürünlerin tutundurulmasına yönelik faaliyet ve çabaların da yine bu dönemlerde arttığı söylenebilir.

- **Ürün Yaşam Sürecinin Seyri:** İhracatçı işletmenin tutundurma karmasına ilişkin alacağı kararlarda ürünün bulunduğu yaşam safhası da belirleyici olabilmektedir. Örneğin; giriş döneminde olan bir ürünün hedef kitleye mesajlarla tanıtılması son derece önemlidir. Bu dönemde reklâmlarla birlikte ürünün tanıtımı için kişisel satışa ağırlık verilmesi olanaklıdır. Ancak tam tersine düşme dönemini yaşayan bir ürün için yoğun tutundurma çabalarından vazgeçilerek, sadece hatırlatma amaçlı reklamlara yer vermek işletmeler açısından rasyonel bir tercih olabilir.

- **Medya Olanakları:** Her ne kadar dış pazarlara yönelen işletmeler tutundurma faaliyetlerine yeterince önem verseler ve gereken kaynağı fazlasıyla ayırabilseler de söz konusu ülke ya da ülkelerdeki medya olanakları onların tutundurma karmasına yönelik kararları üzerinde etkili olabilir. Her ülkenin gelişmişlik düzeyi aynı olmadığı gibi o ülkede etkin olan medya aracı da farklı olabilir. Televizyon, radyo ya da internet gibi iletişim araçları hemen hemen tüm Avrupa ülkelerinde yaygın halde kullanılırken bunun birçok Afrika ya da Asya ülkesi için geçerliliği olduğunu söylemek pek olanaklı görünmemektedir. Örneğin; internet kullanım alanı Amerika'da %54,3 iken bu oran Latin Amerika ve Karayiblerde %3,2 ye Afrika ve Güney Asya'da ise %0,4'e düşmektedir.¹³⁴

134. Ayşe Buğra, "Uluslararası Bilgi Toplumunda Bilginin Ekonomi Politikası", Bilgi Toplumuna Geçiş, Ankara, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, 1. Basım, 2002, s.96.

1. İhracat Pazarlarında Reklâm Stratejisi

1990'lara kadar malın sadece tanıtımı amacı güden reklamlar zamanla tüketici ile ürün arasında bir şekilde duygusal bağ kurma amacı gütmüştür. Reklâmlardan bu yönü ile marka farklılaştırması ve/veya marka bağımlılığı meydana getirme yönünde gerçekleştirilmesi ve bu sürecin bir aracı olarak yararlanıldığı göz ardı edilmemelidir

2. İhracat Pazarlarında Halkla İlişkiler

Uluslararası pazarlarda başarılı olan firmaların ortak özelliği kültürel olarak duyarlı olmaları ve diğer kültürleri anlayıp, değerlendirebilmeleridir. Yabancı bir kültürü anlamak, ona karşı duyarlı olmanın yanında, pazarlama yöneticilerinin değişik kültürel dokulara uyum sağlayabilecek bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Bu ise, belirli bir süre kültürel uyum eğitimini zorunlu kılar. Kültürel koşulların analizi ve buna bağlı olarak pazarlama stratejilerinde yapılacak gerçekçi uyarlamalar, çalışmaların ve uygulamaların her zaman başarılı olmasında vazgeçilemez derecede önemli bir rol oynayacaktır.¹³⁵

3. İhracat Pazarlarında Kişisel Satış

Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı uluslararası pazarlarda işletmeler ihracat pazarlaması teknik ve stratejilerini öğrenip uygulayarak ihracat faaliyetlerini çok daha karlı, etkin ve verimli olarak hayata geçirebileceklerdir. Bunun için ihracatçıların öncelikle süreçle sonuç arasındaki farkı çok net olarak görebilmeleri gerekmektedir. İhracatta satış, bir müşteriye belirli bir ödeme karşılığında mal ve hizmet verildiğinde ortaya çıkar. Aslında oluşan bu durum ihracatta pazarlama sürecinin nihai bir sonucudur. İhracatta pazarlama ise, satıştan çok önce potansiyel müşterilerde ilgiyi yaratan ticari sürecin tümünü tanımlar. İhracatta çağdaş pazarlama anlayışına göre işletmeler, satışı tamamladıktan sonra da uluslar arası

135. Yavuz Odabaşı, Gülfidan Barış, "Tüketici Davranışı", İstanbul, MediaCat Kitapları, 2. Baskı, 2003, s.326.

pazarlarda müşteri tatminini korumak ve gelecekte yeni satışlar yapabilmek için ihracat pazarlaması faaliyetlerinin kontrolüne yönelik hizmetleri oluştururlar.¹³⁶

Kişisel satış bir işletme elmanı ile müşteri arasındaki birebir iletişim sürecini kapsar. Satış elemanlarının buradaki görevleri tam olarak müşterilerini ihtiyaçlarını anlamak, müşteri ihtiyaçları ile ürün arasındaki ilişkiyi kurarak müşteriyi ürünü almaya ikna etmektir.¹³⁷

İhracatçı işletmeler ürün ya da hizmetlerini yurtdışındaki alıcılara devrettikten sonra genel olarak kişisel satış işlemine pek karışmazlar. Ürün hakkında yeterince bilgili olan ve bu bilgisini broşür ve fotoğraf gibi ek materyallerle destekleyebilen bir satış elemanı, olası sorulara vereceği tatminkâr cevaplarla müşteriyi kolaylıkla ikna edebilecektir.

4. İhracat Pazarlarında Fuar ve Sergiler

Uluslararası ticaret ve sanayi fuarları ihracatçı için hem vitrin hem de pazar yeri görevini yaparlar. Buralarda ihracatçı malını sergileyebilir, ilgilenenlere ayrıntılı bilgi verebilir, alıcılara bağlantı kurabilir ve hatta içinde bulunduğu sektörü uluslararası boyutta tanıma fırsatı bulur.

Firmalar katıldığı fuarda sadece satış bağlantısı yapmakla kalmayacak, o piyasanın koşullarını yakından tanıma olanağı bulacak, önemli rakipler hakkında bilgi edinecektir. Fuarların işlevleri şöyle özetlenebilir¹³⁸

1. Fuarlar, bayi ve dağıtıcı gibi malı sürekli şekilde alabilecek kişi veya kuruluşlarla malını sergileyen ihracatçı arasında bağlantı kurulmasına olanak sağlarlar. Uluslararası fuarlara fuarın yer aldığı ülke dışından da ziyaretçi geldiğinden, ihracatçı böyle bağlantıları birkaç ülke içinde kurabilir.

136. Jeffrey Edmund Curry, "Uluslararası Pazarlama", Çev. İbrahim Bingöl, İstanbul, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2002, s.7.

137. Aypar Topkara, "Kişisel Satış Teknikleri", İstanbul, Beta Yay., 2000, s.3.

138. Ibid.,Kozlu, s.225.

2. Eğer fuarın yer aldığı ülkede ihracatçının bayii varsa, fuarda mallarını sergilemekle bayisinin satış çabalarını desteklemiş olacak, ona yeni müşteriler yaratacaktır.
3. Fuarlar ihracatçının pazarı yakından tanımasına olanak sağlarlar. Fiyatlar, mallarda aranan özellikler, dağıtım kanalları konusunda yerinde bilgi edinilebilir.
4. Aynı şekilde rakipler de yakından incelenip, kuvvetli ve zayıf yönleri konusunda bilgi edinilebilir. Bir çatı altında önemli rakiplerin çoğu bulunacağından fiyatları, ambalaj şekilleri, ürün özellikleri, tahsilat ve finansman koşulları, sevk süreleri öğrenilebilir.
5. İhracatçı, sadece rakiplerinin neleri sattıklarını değil, nasıl sattıklarını da görebilir. İlettikleri reklam mesajları, fuarda uyguladıkları promosyonlar, başarılı standların özellikleri yakından incelenebilir.
6. İhracatçı, fuarda ziyaretçilere satışlar yapabileceği gibi, ilerisi için önemli satış bağlantılarını da gerçekleştirebilir

E. İhracat pazarlarında Dağıtım Kanallar ile İlgili Stratejiler

Pazarlama fonksiyonlarından biri olan “dağıtım”, uygun ürünlerin uygun zamanlarda, uygun yer veya yerlerde alıcılara ulaştırılması ve teslim edilmesi ile ilgili işletme içi ve dışındaki kişi, kuruluş, yer, araç ve faaliyetleri içermektedir. “Dağıtım” üretim ile tüketim arasındaki önemli bir köprü görevi görmektedir. Üretim ve tüketim arasında yer, zaman, miktar ve hatta kalite açısından uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Üretimle tüketimi eşleştirecek ve üretimle tüketim arasında ürün ve hizmetlerin akışını sağlayacak bir üçüncü fonksiyonunun olması kaçınılmazdır. İşte bu üçüncü fonksiyon dağıtımdır. Pazarlamada “dağıtım alt karması” birbiriyle bağımlı iki aşamada ele alınmaktadır¹³⁹

a-Dağıtım kanalları seçimi, kullanımı

b-Fiziksel dağıtım

139. O. Baykal, İ. Gülmez, “Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Pazarlama”, Ankara, M.P.M. Yayınları, 1988, s.368.

Fiziksel dağıtım eylemleri, tüm dağıtım kanalları boyunca yerine getirilir. Fiziksel dağıtım, kanalların kuruluş yeri seçimi, depolama ve stok işlemleri, ulaştırma (taşıma) tipleri seçimi, ambalajlama, malzeme aktarımı (manüplasyon), sipariş işleme, sevkiyat yönetim, teslimat eylemleri içeren bir fonksiyondur.

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan firmalar için, zaman, yer ve mülkiyet faydalarının yaratılması, ancak doğru dağıtım kanallarının seçimi ve bunların etkin yönetimi ile sağlanabilmektedir. Uluslararası pazarlamaya ilk kez başlayacak bir firma için pazara giriş şekilleri çok çeşitlidir ¹⁴⁰

Ürünün satışında yararlanılacak dağıtım kanallarının yatay olarak miktarının belirlenmesi de, firmanın hedef aldığı müşterilerin sayısına ve pazarın genişliğine bağlıdır. Örneğin ürün, sanayi malıysa ve ihracatçı malını dar bir pazarda az sayıda müşteriye satacaksa, tam yetkili bir distribütörden yararlanabilir. Pazar ve müşterilerin sayısı arttıkça distribütörlerinin sayısını da artırabilir. Bazı ülkelerde yabancı sermayenin ülkeye girişi ya tamamen engellenmiştir, ya da ithalat doğrudan devlet kuruluşlarınca yapılmaktadır. Bazı ülkelerde de yerli üretim, dışarıdan gelen ürünlere uygulanan yüksek gümrük vergileri sayesinde fazlasıyla korunmakta ve bu ülkelere ihracatın yapılabilmesi mümkün olamamaktadır¹⁴¹

Uluslararası Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve Kullanılma Gerekliği:

Uluslararası pazarlarda kanal seçiminin yönetim açısından önemini şöyle açıklayabiliriz¹⁴²:

1-Pazarlama kanallarına yönelik kararlar, nihai kullanıcı veya diğer müşterilerin ödeyeceği fiyatı etkiler. Örneğin uluslararası pazarlarda ihracatçı tüccar veya toptancı olarak bağımsız aracılardan yararlanılmasıyla bunlara ödenen para nihai alıcının ödediği fiyatın önemli bir kısmını oluşturur. Eğer alıcılar bertaraf edilirse fiyat düşürülebilir. Diğer yandan aracının bertarafıyla fiyatlar üzerinde kolay ve çabuk

140. ibid., s.53.

141. Mehmet Karafakioğlu, "Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori-Uygulama ve Örnek Olaylar", İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 224, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 118, 1990, ss.205-208.

142. Philip Kotler, "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Third Edition, Prentice Hall, London, 1976, s.315.

yükselmeler yapılabilir. Zira işe yaramayan kanal üyeleri dağıtım faaliyetlerinde iyi performans gösterebilen araçlar kadar etkili olamazlar. Bazı mamuller ve bazı uluslar arası pazarlar için alıcılar fiyat düzeyinin belirlenmesinde sorumluluğa sahiptir ve bir mamulün dağıtım maliyetinden çok, fiyatı düşürme ciddi indirimlere bağlıdır. Burada amaç talebin esnekliğinden faydalanarak geniş pazarlara ulaşmaktır.

2-Kanallara yönelik politikalar üretim kararları ile bağlantılıdır. Örneğin üretimdeki dalgalanmalar uygun kanal seçimi ile önenebilir. Daha büyük üretim kararlılığı ile bütün kanal üyelerinin karşılaştığı stok kontrol problemlerinin yok edilebilmesi mümkündür. Bunun yanında üretimde kararlılık işgücünün güvenilirliğine de bağlıdır. Gittikçe önem kazanan bu durum bireysel işçiler, sendikalar, yurt içi ve yurt dışındaki hükümetlerle ilgilidir.

3-Kanal seçiminde önemli olan bir diğer unsur da kanal geliştirme sürecinin yavaş ve pahalı olabileceğidir. Kanal geliştirmede gerekli olan zaman ve maliyet, uluslararası bir şirketin yurt dışında yeni bir pazara veya yeni bir endüstriye girmesini engelleyebilir.

4-Uluslararası pazarlama kanallarının belirlenmesinde ekonomik faaliyetlerde görülen dalgalanmalar da özel bir öneme sahiptir. Çünkü bir imalatçı birçok ülkede faaliyet gösterebilir. Ekonomi ise ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Dağıtım kanallarının oluşturulması bu farklılıkları ortadan kaldıracaktır veya en aza indirebilir.

Kanal seçimi pazarlama karmasının önemli bir parçasıdır. Kanal kararları, pazarlama kararlarında yapılan diğer faaliyetlerde bir imalatçı için mevcut alternatifleri sınırlar, imalatçı kanal seçimine harcadığı zamanla vermesi gereken diğer kararların çoğunu verir. Bunlar fiyat, mamul ve tutundurmaya yöneliktir.

Öte yandan bir malın üreticiden tüketiciye kadar olan ulaşım sürecinde yer, zaman ve sahiplik açısından boşluklar doğar. Pazarlama amaçlarından biri de bu boşlukları gidermektir. Araçlar; zaman, yer ve sahip olma faydasına ek olarak "uyumlu bileşim faydası" sağlarlar. Bunun en önemli nedeni kanal üyelerinin, doğadaki birbirlerine uymayan çeşitli ürünleri tüketicilerin arayıp istediği uyumlu

bileşimlere çevirmektir. Uyumlu bileşim süreci toplama, bölüştürme, ayırma ve uyumlama aşamalarından oluşur.

Toplama toptancının işidir. Toptancı değişik imalatçılardan daha küçük miktarlarda mal alır, toplar, hepsini birlikte taşır ve taşıma masrafından tasarruf sağlar.

Bölüştürme; malın toptancı veya perakendeci tarafından çeşitli tüketici pazarlarına dağıtılıp bölüştürülmesidir.

Ayırma; malın toptancı veya perakendeci tarafından rengine, büyüklüğüne, cinsine göre ayrılmasıdır.

Uyumlama ise perakendecinin tüketiciye çeşitli mallar sunması, marka, fiyat ve modelde seçenek sağlamasıdır. Bu aşamada mal yine çeşitlidir. Fakat bu çeşitlilik tüketicinin ihtiyaçları açısından uyum gösterir.

Diğer yandan mamullerin tüketiciye ulaştırılmasında maliyetler, rasyonellik, uzmanlık ve tasarruf açısından dağıtım kanalı kullanma gerekliliği söz konusudur. Bazı üretici işletmelerin yeterli finansal güce sahip olmaması onları dağıtım kanallarını kullanmaya iter. Böylece hem maliyetlerini düşürürler hem de dağıtıcıların uzmanlıklarından ve pazar deneyimlerinden faydalanırlar.

Diğer taraftan dağıtımın direkt veya endirekt olmasına karar vermede dikkate alınacak temel özellikler şunlardır¹⁴³:

1) Pazar Özellikleri

- Mamulün satılabileceği pazar
- Pazardaki alıcı miktarı
- Pazarın coğrafik konumu
- Satış hacmi
- Alıcıların satın alma alışkanlıkları

2) Mamul Özellikleri

143. Tuncer Tokol, "Pazarlama Yönetimi", Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1987, s.116.

- Mamul fiyatı
- Mamulün mevsimlik özelliği
- Mamulün hacmi/ağırlığı
- Mamulün bozulabilirliği
- Mamulün teknik yapısı
- Mamuldeki yeniliğin derecesi

3) Aracı Özellikleri

- Aracıların sağladığı hizmet
- Aracıların elverişlilik derecesi
- Aracıların üretilen politikalara uyabilme derecesi

4) İşletme Özellikleri

- İşletme büyüklüğü
- İşletmenin finansal durumu
- İşletmenin yönetimdeki başarısı
- İşletmenin imajı
- İşletmenin geçmişteki kanal deneyimleri

5) Rekabet ve Çevre Özellikleri

- Rekabetin yapısı
- Ekonomik koşullar
- Uluslararası rekabet ve çevre faktörleri

Kanal alternatiflerinin geliştirilmesinde ise şu sorulara cevap aranmalıdır¹⁴⁴:

- Malı doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı pazarlamak daha çok arzu edilmektedir?
- Eğer dolaylı dağıtım tercih edilmiş ise hangi tür araçlar kanal amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilir?
- Her bir pazar bölümü için ne kadar aracı gereklidir?
- Bu araçların hangi gereksinimleri tatmin edilmelidir?

144. Ibid.,Tuncer Tokol, s.116.

1. Dağıtım Kanalı Stratejileri

a.Özel Dağıtım (Sınırlı Dağıtım)

Tüketim ve endüstri malları için uygulanır. Firma belirli bir uluslararası pazarlama bölgesinde tek bir aracı veya imtiyaza sahip kurum vasıtasıyla malını satar.Bu tür dağıtım tek satıcılık tarzında olabileceği gibi bu satıcıya bağlı alt bayiliklerin oluşturulması şeklinde de olabilir.Burada seçimin derecesi yanında kanal üyesine benzer mal veya markaların veya hiçbir yabancı mal veya markaların satılmaması gibi yaptırımlar uygulanmakta ve bir takım sorumluluklar getirilmektedir.Sınırlı dağıtım kullanıcı veya müşterinin özellikli markaları alma konusunda ısrar ettiği durumlarda uygulanır. Bu daha çok rakip mallardan farklılık gösteren mallarda yaygındır. Özel dağıtım üretici fiyat ve hizmet kalitesi üzerinde denetim sağlama, dağıtım kanalında rakiplere karşı bir ölçüde korunma, tutundurma faaliyetlerini sadece nihai tüketiciye yöneltebilme gibi yararlar sağlar.

b.Seçimli Dağıtım:

Bir şirket seçimli dağıtım politikasını tercih ettiğinde uluslararası pazar dilimini arttırma yolu ile kendi dağıtım yeteneğini geliştirmeye çalışır.Firma daha az uluslararası pazarı kullanma yolu ile dağıtım maliyetini düşürmeye uğraşır. Seçimli dağıtım belirli bir malın dağıtımı ile uğraşmak isteyen tüm aracılara değil de bunlardan birkaçının kullanılmasını gerektirir. Tüketicilerin marka tercihlerinin önem kazandığı mallarda en uygun dağıtım şekli ve politikası budur. Beğenmeli malların dağıtımında olduğu gibi.

c.Yoğun Dağıtım:

Birim değeri düşük,satın alma frekansı yüksek ve tüketicinin coğrafi dağılımının geniş olduğu mallarda sık kullanılan bir dağıtım politikasıdır.Mamulün dağıtımında mümkün olan maksimum miktarda perakendeci kullanılarak bütün pazar bölümlerine ve alt bölümlere ulaşılmaya çalışılır. Yoğun dağıtımın esası; mamulün alıcısının bulunabileceği her yerde satışa sunulmasıdır. Tüketim malları ile müşteriye yönelik ve bazı geleneksel endüstri malları genelde bu politika anlayışı ile pazara sürülür. Tüketim malları,diş macunu,sigara,sakız gibi mallar örnek

gösterilebilir. Endüstriyel mallar ise kalem,daktilo,fax kağıdı olabilir. Malların bu tür politikayla pazarlanmasındaki sorun araçların ve perakendecilerin satış ve dağıtım için seçimi ve dağıtıcıların mamulü pazara ilk defa ne zaman tanıtacakları zorluğudur. Reklam ve diğer talebi artırıcı tekniklerin kullanımı bu politikanın etkili olması için gereklidir.

2. Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtım, ürününün üretici/ihracatçıdan tüketiciye hareketi olarak tanımlanmaktadır. Yabancı ülke kanunları (lisans, kota tarife vb.), gerekli dokümanların hazırlanması ve daha uzun bir zaman ve mesafeyi gerektirmesiyle bu ürün hareketi, iç pazardan daha farklı ve karmaşık bir yapı içermektedir. Özellikle tüketicinin ödeyeceği satış fiyatının, fiziksel dağıtım maliyetinden (taşımaya, darbeye daha dayanıklı bir paketlenme türü, sigorta, depolama, taşıma maliyetleri vb.) büyük ölçüde etkilendiği düşünülecek olursa bu konunun ihracatçı için önemi çok daha iyi anlaşılacaktır.¹⁴⁵

Fiziksel dağıtım yönetimi, hammadde, yarı mamül ve mamüllerin, üretim noktasının başından tüketim noktasına kadar etkin bir şekilde akışını planlamak, uygulamak ve kontrol etmek amacıyla iki veya daha çok faaliyetin birbirleri ile bütünleştirilmesini ifade etmektedir.¹⁴⁶

Ürünün türüne ve miktarına bağlı olarak değişmekle birlikte dış ticarete yaygın olarak kullanılan belli başlı ambalaj türleri şunlardır¹⁴⁷

- Karton Kutular(Corrugated Carton Box): Dış ticarete en çok tercih edilen bir ambalaj türüdür. Mamulün türüne ve şekline göre farklı kalınlık ve tiplerde karton kutular üretilmektedir.

145. Thomas Clasen, "An Exporter's Guide To Selecting Foreign Sales Agents and Distributors", The Journal of European Business, Vol. 3, No. 2 , Kasım/Aralık 1991, ss.28-30.

146 Ömer Baybars Tek, Ömer Aşıcı, "Fiziksel Dağıtım Yönetimi", İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985

147. Murat Canitez ve Güçlü Tümer, "İhracatta ve İthalatta Lojistik", Ankara, Dış Ticaret, Gazi Kitabevi, 2004, s.192.

- Tahta Kutu (Wooden Case/ Box) ve Tahta Sandıklar (Wooden Crate): Daha çok endüstriyel araçlar ve makine parçaları gibi ağır ve geniş materyallerin nakliyesinde kullanılmaktadır.
- Varil ve Özel Konteynırlar (Drum and Container): Akıcı veya toz halindeki maddelerin taşınmasında varil ya da özel konteynırlar tercih edilmektedir.
- Torba ve Çuvallar (Bag and Sack): Toz ya da küçük parçacıklar halindeki materyallerin nakliyesinde kullanılmaktadır. Pirinç, şeker, nohut ya da çimento ürünleri genelde bu tür ambalajlarda taşınmaktadır.
- Balya (Bale): Basınçla sıkıştırılabilecek ürünlerin ambalajlanmasında kullanılmaktadır. Pamuk yada hayvan yemi olarak kullanılacak saman balyaları buna güzel bir örnek teşkil eder.
- Palet: Belirli sayıdaki ambalajları bir araya getirerek oluşturulan ve yükleme boşaltma fonksiyonuna yardımcı olan bir ambalajlama türüdür.

Türkiye’de karayolu alt yapısı ve taşımacılık filosu diğer taşımacılık sistemlerine göre daha gelişmiştir. Karayolu taşımacılığının gelişmiş olması ise ihracatın gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. Sektörün önde gelen firmaları gümrük birliği için gerekli teknoloji transferini gerçekleştirerek, tır filolarını yenileyerek ve kalifiye elemanlar istihdam ederek ön hazırlıklarını tamamlamışlardır. Ayrıca GB sonrası ticaretin artacağı beklentisi ile kara taşımacılığına büyük yatırımlar yapılmıştır. Nakliye filosu 3 yılda 17000’den 28000’e çıkmış ve Türkiye Avrupa’nın en büyük tır filosuna sahip ülkesi haline gelmiştir.¹⁴⁸ Türkiye’deki limancılığın durumu değerlendirildiğinde ise limanların tümünün klasik tür limanlar olduğu görülmektedir. Yapılarında 50’li yılların dizaynı egemendir. O günden bu güne taşımacılık konsepti değişmiş, ama limanlar şekil ve verimlilik açısından büyüteç altına alınmamıştır. (y.a.g.e, s. 106) Mevcut limanların çoğu, yükleme, stoklama ve tartı imkanları yönünden gelişen dış ticarete yetmeme durumuna gelmiştir. Rıhtımlar yeteri kadar derin olmadığından, belirli tonajların üzerindeki gemilerin yanaşması mümkün değildir.¹⁴⁹

148. Banu Esra Karamaraş, “Türkiye’de Kargo Taşımacılığının Gümrük Birliği Sürecinde Rekabet Potansiyeli”, DEÜ, İzmir, 1998, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.105.

149. DTM, <http://www.DTM.gov.tr/TICARET/ihrstr/5yeniden.htm>, 25/09/2002, s.1.

Bu durum Türkiye'nin sahip olduğu coğrafi konumun avantajlarını değerlendirmesinin önünde de bir tehdit oluşturmaktadır. Limanlardaki hizmet ve altyapı kalitesi değiştirilmez ise Türkiye; Avrupa-Asya-Orta Doğu üçgenindeki ticaret hareketlerinde komşu ülkeler tarafından by-pass denilen ve yalnızca destek hizmeti veren bir ülke konumunu gelecekte de sürdürme olasılığı yüksek bir ülke olmaya adaydır.¹⁵⁰

Hava yolu taşımacılığının ise Türkiye'de fazla tercih edilmediği görülmektedir. Ancak kesme çiçek gibi özellikli ürünler için zorunlu bir taşıma biçimidir. Fakat yine de Türk hava yollarının önemli bir altyapı eksikliği bulunmaktadır. Hava kargo taşımacılığında en fazla aktiviteye sahip olan Atatürk havalimanında gerek ithalat gerekse ihracat açısından gerekli altyapı sağlanamamıştır.¹⁵¹

Uluslararası pazarlardan pay alma çabasındaki işletmeler, ihracatta uluslararası rekabetçi pazarlama stratejilerini kullanarak sadece kısa vadede kar marjlarını değil uzun vadede ihracat Pazar paylarını da artıracaklardır. İşletmelerin ihracata, yönelmeleri etkin ve doğru bir pazarlama stratejisinin etrafında gerçekleştirildiğinde ise, iç pazarda olduğu gibi ihracatta da yüksek kazanımlar elde edilebilecektir. Buradaki amaç, uluslararası pazarlarda öncelikle tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak hazırlanmış yüksek kalitede ürünleri uygun maliyette sunmak olacaktır. Böyle bir hedefe ulaşılırken, firmanın ihracat pazarını tatmin edecek şekilde bir araya getirdiği mamul, fiyat, tutundurma ve dağıtım politikalarına ilişkin uygun bir bileşim kararı mutlaka hayata geçirilmelidir. Görüldüğü üzere, ihracatta uygulanan pazarlama stratejilerinin başarısını belirlemek için uluslararası pazarlarda bulunan tüketicilerin isteklerinin, tercihlerinin ve ekonomik koşullarının bilinmesi kaçınılmaz bir hale gelmektedir.¹⁵²

150. DPT, Deniz Yolu Ulaştırması Alt Raporu, s.107.

151. Yakup İncesu, "Dış Ticaretimizde Taşıma Sistemleri", OAI'B'den İhracat Bülteni, Yıl. 5, Sayı. 47-48, Mart-Nisan 1998, s.18.

152 Emrah Cengiz, A. Ercan Gegez, F. Müge Arslan, Serdar Pirtini ve Mehmet Tıgılı, "Uluslar arası Pazarlama Giriş Stratejileri", İstanbul, Der Yayınevi, Yayın No: 355, 2003, s.31.

Günümüzde uluslar arası ticaret hacmi hızla artmakta olup, ticarete konu olan malların çok büyük bir çoğunluğu deniz yolu ile taşınmaktadır. Uluslar arası ticaretin neredeyse %85'inin deniz yolu ile yapıldığı dikkate alınır, limanların dünya ticaretinde ne denli önemli bir yer işgal ettiği daha iyi anlaşılır. Limanlar bir yandan ticareti geliştirdikleri gibi diğer yandan da ticaret merkezlerinin büyümesine yardımcı olmakta ve ülke ekonomisinin dış ticaret kapısı durumuna gelmektedirler.

Dış ticarete ve deniz aşırı ülkelerle olan taşımacılıkta, Türkiye'nin jeopolitik konumu ve dünyada yaşanan en son gelişmeler sonucu ülkenin daha da artan stratejik önemi nedeniyle deniz ulaştırıcılığı ve ilgili araç, tesis v kurumların önemi son derece belirginleşmiştir.

Bilimsel gerçeklerle kanıtlandığı ve tüm dünyadaki uygulamaların gösterdiği üzere en ucuz ve güvenli taşımacılık deniz yolu taşımacılığıdır. Birim yükü belirli mesafede taşımada, deniz yolu ile yapılan taşımada kıyaslandığında, demiryolu yaklaşık iki kat, karayolu ise yaklaşık 10 kat fazla enerji sarfiyatı gerektirmektedir.

Dış ticaretimizin %91,4'ü deniz yolu ile yapılmaktadır. Deniz sektörünün bir alt sistemi olarak kabul edilen limanlardan oluşan ekonomik faaliyetler ülke ekonomisi üzerinde doğrudan etkiler oluşturmaktadır.

Esasen ülkemizde orta vadede yeni liman inşası lüks değil bir, ancak bir ihtiyaçtır. Çünkü mevcut kapasitemiz her ne kadar yeterli görünüyorsa da konuya bölgeler bazında bakıldığında önemli kapasite yetersizlikleri/tıkanıklıkları göze çarpmaktadır. Örneğin, sanayi ve tarımı ile büyük bir güç olan Ege Bölgesi için İzmir Alsancak Limanı tek alternatif olmasına rağmen yetersizdir ve bölge ihtiyacının karşılanabilmesi için çeşitli seçenekler düşünülmektedir.¹⁵³

153 Erhan Muzaffer, "Dış Ticaret Potansiyeli Kapsamında Türk Limanlarının Geliştirilmesi", İzmir, DEÜ, SBE Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2001

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. ULUSLARARASI STRATEJİK PAZARLAMA AÇICISINDAN İHRACAT PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE PAZARLAMA PLANI ÜZERİNE VESTEL DIŞ TİCARET A.Ş. UYGULAMASI

A. Genel Bilgiler

1. Zorlu Şirketler Grubu

Zorlu Şirketler Grubu, Mehmet Zorlu tarafından 1950'li yılların başında çalışmalarına başlamıştır. Grubun ilk faaliyetleri, fason tekstil üretimi olarak Denizli de gerçekleşmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde şirket, merkezini İstanbul'a taşımış ve 1975 yılında Bursa Kadife tesislerinin kurulması ile sanayide ilk atılımını gerçekleştirmiştir. Ülkenin sosyal ve ekonomik alandaki gelişmeleri sonucu özellikle tekstil sektörü ön plana çıkmış, bunun sonucu olarak bu yıllarda ihracat önem kazanarak sektörde büyük gelişmeler yaşanmıştır. Üretimini büyük bölümünü ihraç eden Zorlu tekstil tesislerinin büyümesi de bu dönemlere rastlamaktadır. 1980 yılında Bursa Korteks Örme ve Dokuma fabrikasının kuruluşu ile ikinci büyük adım atılmıştır. Bunu 1993 yılında Bursa Kodeks Polyester Ünitelerinin kurulması izlemiştir. Zorlu tekstil Grubu'nun Taç markası bugün hem ev tekstilleri, hem de perde alanında, Türkiye'nin bir numaralı markası konumundadır. 1994 yılında Vestel Elektronik, grubun bünyesine katılmıştır. Zorlu şirketler Grubu'nun diğer faaliyet alanları içerisinde; Denizbank'ın 1997 yılında satın alınması, ardından Deniz Leasing ve Deniz Factoring'in kurulması ile birlikte finans sektöründe, Lüleburgaz ve Bursa'da kurulu elektrik ve buhar üretimi gerçekleştiren Zorlu Enerji ile enerji sektöründe, 1997 yılında Karadaniz Bölgesi nin ilk 5 yıldızlı oteli olarak açılan Zorlu Grand Otel ile turizm sektöründe, 1996 yılında kurulmuş Zorlu Sigorta ile de sigorta sektöründe yerini almaktadır.

2. Vestel Şirketler Grubu

Vestel, 1983 yılında televizyon üretimi amacıyla kurulan bir şirkettir. Faaliyetlerine kuruluş yıllarından itibaren hızlı bir şekilde devam eden ve 1994 yılında Zorlu Grubu tarafından satın alınan Vestel, dünya şirketi olma vizyonuyla, ihracat odaklı büyüme stratejisinden hiç vazgeçmemiştir. Zamanında belirlenmiş doğru hedefler, alınan doğru kararlar ve gerçekleştirilen akıllı uygulamalar bugün Vestel'i Türkiye'nin en büyük ihracatçısı, en çok istihdam yaratan kuruluşlarından biri, en büyük üretim kapasitesine sahip sanayi grubu, teknoloji ve AR-GE'ye yatırım konusunda lider ve Türkiye'nin en çok tanınan markalarından biri yapmıştır.

1984 - Vestel Elektronik A.S. tamamı halka açık uluslararası bir şirket olan Polly Peyk tarafından elektronik aletler üretmek amacıyla Manisa'da kuruldu.

1986 – Vestel ürünlerinin yurt içi pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla İstanbul'da Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.S. kuruldu.

1987 – Bilgi teknolojisi ve iletişim alanlarında faaliyet gösteren Veskom Kompüter iletişim A.S. İstanbul'da kuruldu. İlk TV ihracatı ile PC monitör tasarımına başlandı

1988 – Vestel Elektronik, tamamı Türk mühendisler tarafından tasarlanan ilk renkli televizyonu üretti. İlk yerli monitör tasarımı ve üretimi gerçekleştirildi. Vestel, IBM için PC monitör üretimi ve highend digital TV tasarımı ve üretimini gerçekleştirdi.

1989 – Vestel Grubuna, 1976 yılından beri TV tunerleri ve uzaktan kumanda sistemleri üretiminde hizmet veren bir şirketin devamı olarak kurulan Telkom Elektronik Haberleşme Cihazları İmalatı ve Ticaret A.S. katıldı.

1990 – Vestel Şirketler Grubu'na bağlı şirketlerin ürünlerini yurt dışına pazarlama faaliyetlerini yürütmek üzere Vestel Dış Ticaret A.S. kuruldu. Yıl sonunda Polly Peyk de kriz yasanmaya başlandı. 1991 yılını Türkiye'deki ekonomik kriz korusun.

1991 – İhracat pazarını büyütürken beyaz eşya üretimine de başlandı ve beyaz eşya; buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makineleri, mikrodalga fırın, elektrikli mini fırın üretimi Vestel Goldstar Sanayi ve Ticaret A.S. bünyesinde toplandı.

1992 – Vestel Goldstar A.S. ünvanı Peksel Teknik Sanayi ve Ticaret A.S. olarak değiştirildi ve Merloni PSA ve Philco Italia ile ortaklık kuruldu.

1994 – 1994 yılına gelindiğinde ise Vestel'in hisselerine sahip olan Hollandalı Comlar Holding firmasının hisselerinin Türk tekstil sektörünün ileri gelen kuruluşu Zorlu Holding tarafından satın alınması ile Vestel in sahibi Zorlu Holding oldu.

1995 – Vestel’in yeniden yapılandığı yıl olan 1995’de Vestel beyaz eşya grubu Peksel in tüm hisselerinin satışını Merloni Grubuna devretti.

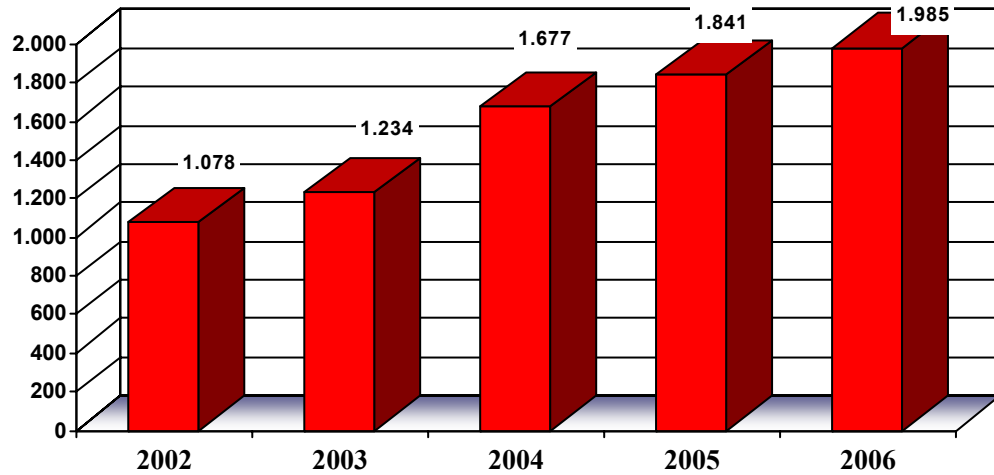
1996 – Vestel, Vestel White markası ile beyaz eşya; buzdolabı, çamaşır makinesi ve bulaşık makinesi ile birlikte klima ürünlerini iç piyasaya sürdü. No- Frost ve statik buzdolabı üretimi yapacak yeni bir fabrika yatırımına başlanabilmesi için çalışmalara başladı. Veskom Kompüter iletişim A.S. ünvanı Vestel Bilişim Teknolojileri Ticaret ve Sanayi A.S. olarak değiştirildi. Ürün yelpazesi içerisine, fırın, şofben, termosifon, radyatör, infrared soba, elektrikli süpürge, aspiratör ve küçük ev aletleri de girip pazara sunulmaya başladı.

1999 – Vestel, 1996 yılında çalışmalarına başladığı buzdolabı ve klima fabrikası yatırımlarını, zor ekonomik koşullara rağmen tamamladı ve 1999 Haziran ayında ilk buzdolabı üretimine ve ihracatına başladı.

2000 – 1999’da kurulmuş olan beyaz eşya fabrikası 2000 yılında ihracatını arttırmıştır. Beyaz eşya fabrikası bünyesinde ilk klima üretimine ve Vestel Dış Ticaret aracılığı ile ihracatına başlanmıştır.

2001– 5,5 milyon adet televizyon üretimi gerçekleştirilmiştir.

2005 –10.868.000 TV üretimi ile dünyanın dördüncü büyük TV üreticisi haline gelmiştir



Şekil 6: Vestel Dış Ticaret Yıllara Göre İhracat Rakamları (milyar €)

Kaynak: Vestel Dış Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü

a. Vestel Elektronik

Vestel Elektronik A.S. 1984 yılında %100 yabancı sermaye ile Polly-Peyk tarafından Manisa Organize Sanayi Bölgesinde 61000 m² kapalı ve 59000 m² açık alan ile toplam 120.000 m² üzerine kurulmuş ve 9.040 adet renkli TV üretim kapasitesi ile faaliyete geçmiştir. İlk yıllarda üretimini katlayarak arttırmış ve Türkiye de pek çok ilkin sahibi olmuştur.

1980'li yıllarda elektronik sektöründe yaşanan gelişmeler sonucunda yenilenen ve geliştirilen ürünler, 1990 lı yılların başlarında durgun olan pazarın tekrar canlanmasına neden olmuştur. Elektronik sektörünü de etkileyen ülkelerin bloklaşma sürecinde, daha geniş ekran boyutlarına olan istek artmış ve küçük, portatif modelleri ikinci set olarak kullanılmaya başlamıştır.

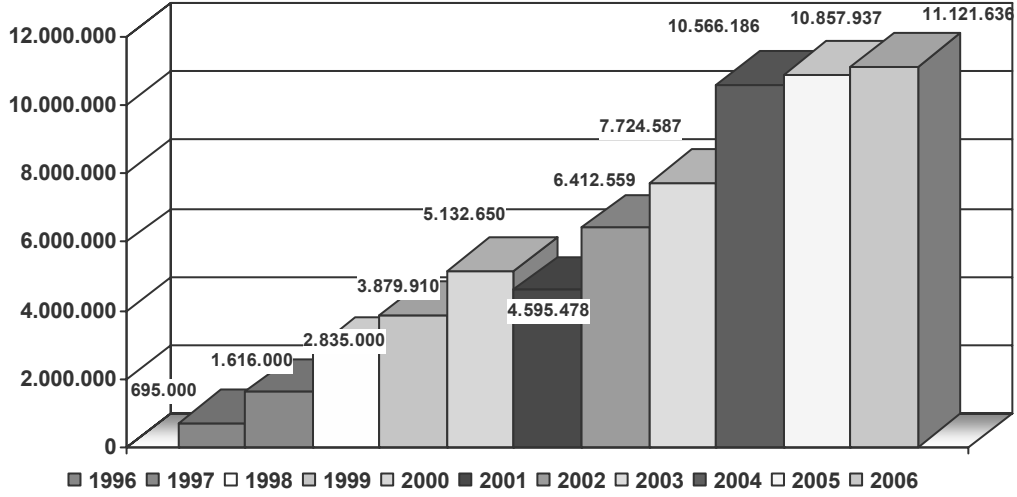
Şu anda dünya elektronik sektöründeki firmalar şöyledir:

| <u>A+ Brand</u> | <u>A Brand</u> | <u>A- Brand</u> |
|-----------------|----------------|-----------------|
| Sony | Goldstar | Vestel |
| Philips | Samsung | |
| Toshiba | Sanyo | |
| Hitachi | Daewoo | |

A+ Brand firmalar, kendi teknoloji ve dizaynlarını kullanarak piyasaya kendi markaları ile girmektedirler. Software yazılımları yapıp aynı zamanda komponent de üretmektedirler. Bu firmalar dünya elektronik sektörünün ilerlemesini sağlayan, büyük firmalardır. AR-GE yatırımları cirolarının %10-20'si arasında değişmektedir. A- Brand firmalar ise genellikle OEM (Originally Equipped Manufacturing) Busiess adı verilen bir sistem içerisinde müşterilerin istekleri doğrultusunda ve istenilen markalarda fason üretim yapmaktadırlar.

Üstün teknolojiyle dünya çapında bir üne sahip olan Vestel Elektronik, kendi markalarıyla birlikte son 4 yıldır JVC, Hitachi, Sharp, Sanyo,Thomson, LG ve Toshiba gibi dünya elektronik devlerinin ürünlerini de tesislerinde üretmektedir. Toplam 5.750 kişiye istihdam sağlanmaktadır. Avrupa'da satılan her 4 TV'den, Türkiye'de satılan her 2 TV'den biri Vestel Elektronik fabrikasında üretilmektedir. Ölçek ekonomileri, esnek üretim, nokta teslimi, ürün farklılaştırma yeteneği, görece

düşük üretim maliyeti ve güçlü dağıtım ağı sayesinde dünya devi markalar için OEM/ODM modeliyle TV üretimi yapılmaktadır.



Şekil 7: CTV Üretim Rakamları

Kaynak: Vestel Dış Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü

b.Vestel Beyaz Eşya

Vestel Beyaz Eşya, başta buzdolabı olmak üzere, beyaz eşya üretimi ve satışı amacıyla, 1997 yılının sonunda Manisa'da kurulmuştur. Şirket 1999 yılında buzdolabı, 2000 yılında split klima, 2003 yılında ise çamaşır makinesi üretimine başlamıştır. 2005 yılının Eylül ayında ise pişirici cihazlar üretimine başlanmıştır. Bulaşık ve çamaşır kurutma makinesi projeleri devam etmektedir.

Vestel beyaz eşya'nın cirosu son 5 yılda 60 milyon dolardan 600 milyon dolara yükselmiştir. Ve son beş yılda istihdam 500 kişiden 3.500 kişiye ulaşmıştır. Vestel Beyaz eşya fabrikalarında Türkiye'den ihraç edilen her 3 buzdolabından biri, her 4 çamaşır makinesinden biri üretilmektedir. Tedarikçilerinin %30'unun Manisa OSB de bulunması nedeniyle yüksek verimlilik ve hız sağlanmaktadır. Vestel Beyaz eşya fabrikası için 130 kişilik beyaz eşya Ar-Ge ve tasarım ekibi görev yapmaktadır.

c. Vestel Komünikasyon ve Vestel Dijital

Toplam 2.100 kişiye doğrudan istihdam sağlayan, iki fabrikada toplam 50.000m²'lik kapalı üretim alanı ile Avrupa'nın ve Türkiye'nin tek diz üstü bilgisayar üretimini gerçekleştiren Vestel Komünikasyon ve Vestel Dijital şirketleri 10 milyon adet dijital kutu (DVD,DVB) ve IT ürünü (notebook PC, desktop PC) üretim kapasitesiyle Avrupa'nın en büyük üreticisi konumundadır.

Vestel Dijital A.Ş., 2004 yılında kurulmuş ve Vestel şirketler grubunun "İnformasyon Teknolojileri" alanında üretim yapan tek şirkettir. Girişimci Vestel kimliğinin desteği ile kişisel bilgisayar üretimi yapan Vestel Dijital, 2006 yılında Avrupa marketinde notebook alanında önemli paya sahip olmayı hedeflemektedir

d. Vestel Pazarlama

Yurt içi pazara satış ve dağıtımını gerçekleştiren Vestel pazarlamanın merkezi İstanbul'dadır. Türkiye genelinde 1.259 showroom, 700 yetkili servis ile 5.100 servis elemanı ile faaliyet gösteren Vestel Pazarlama A.Ş. GIS(geographical Information System) sistemi ile etkin bayi ve servis yönetimi sağlamakta manugistics sistemi ile %90 doluluk oranından lojistik uygulaması ve verimlilik sağlamaktadır.

Vestel Elektronik A.S. nin üretmiş olduğu renkli televizyonlar basta olmak üzere yerli/ithal kahverengi ve beyaz eşyaların yurt içi satış faaliyetlerini yürütmektedir. Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.S. nin %33.03 hissesi Vestel Elektronik A.S. ye ait olup İstanbul, Marmara, İzmir, Ankara., Antalya, Adana, Samsun ve Erzurum Bölge Müdürlükleri ile iç pazardaki satış işlemlerini gerçekleştirmektedir

e. Vestel CIS

CIS ülkeleri (Countrywide Independent States) içerisine Rusya, Ukrayna, Moldova, Ermenistan, Gürcistan ve Türki Cumhuriyetler girmektedir.

Rusya'da 2002 yılında kurulan 1 milyon adet üretim kapasiteli TV fabrikasıdır. Kasım 2005 tarihinde TV fabrikası tamamen yanmıştır. 250 bin adet

kapasiteli çamaşır, 250 bin kapasiteli buzdolabı fabrikaları 2006 başında etime başlamışlardır. Vestel CIS 80 milyon dolar yatırım tutarı ile Türkiye'nin Rusya'daki en büyük yatırımlarından bir tanesidir. 1.500 kişiye istihdam sağlayan fabrika 2007 de 2.500 kişiye istihdam sağlamayı hedeflemektedir. Satışlarının %75 'ini Vestel markasıyla gerçekleştirmesi, %25'inin ise uluslararası markalarla yapılması hedeflenmektedir.

f. Vestel Dış Ticaret A.Ş.

Vestel Sirketler Grubuna bağlı kuruluşların etmiş olduğu renkli televizyonlar ve diğer kahverengi/ beyaz eşya ürünlerinin 1987 yılından beri yurt dışına pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir.

V.D.T. nin şu anda yurt dışına satısını gerçekleştirmekten sorumlu olduğu rnler, Vestel Elektronik bünyesinde üretilen renkli televizyonların yanı sıra, Beyaz eşya fabrikasında üretilen buzdolapları, çamaşır makineleri, fırınlar ve klimalar, Vestelkom da üretilen uydu alıcıları, DVD playerlar ve Hend fabrikasında üretilen LCD ve plazma plazma TV'lerdir. 1999 yılına kadar, monitör ve bilgisayarların pazarlama ve satış faaliyetleri de V.D.T. satış rgtnce gerçekleştirilmekte iken, artık İstanbul merkezli Vestel Pazarlama A.Ş.. tarafından gerçekleştirilmektedir.

V.D.T. son yıllarda renkli televizyonların yanı sıra özelikle uydu alıcılarında satış adetleri açısından büyük rakamlara ulaşmıştır. rn gamına 2000 yılında katılan DVD player ve klimalarda da satış örgütüne yoğun görevler düşmektedir.

V.D.T. şirketinin ihracatta oldukça başarılı olması ve satış rakamlarını her yıl katlamasının arkasında çok sağlam temeller yatmaktadır. Özellikle retim zellikleri, Türkiye'nin coğrafi konumu ve ihracat mevzuatı açısından avantajları Vestel'i, en büyük pazarı olan Avrupa ve diğer tüm bölgelerde desteklemektedir. Böylece Vestel, dünya şirketleri ile rekabet edebilecek güce sahip olmakta ve dünyanın sayılı firmalarından biri konumuna gelmektedir. Avantaj yaratan noktalar şunlardır:

Kalite: Vestel de ISO 9001 ve ihracat yapılan ülkelerin yerel standartlarına uygunluk belgeleri bulunmaktadır.

Daha iyi kalite/ fiyat oranı: Uygun kabin tasarımları, gelişmiş şaseler ve teknolojik gelişmelere paralel, sürekli maliyet düşürme çalışmaları yapılmaktadır.

Estetik: Pazara yönelik tasarımlar, daha hızlı tamın ve daha az maliyet, daha kısa tepki zamanı söz konusudur.

Teknoloji: Modern AR-GE faaliyetleri, yüksek seviyeli ürün özellikleri, elektronik sektöründe 20 yıllık uluslararası tecrübe, kolay yedek parça ve servis sunulmaktadır.

İletişim Kolaylığı: Coğrafi yakınlık, Avrupa ile sıfır zaman farkı, Avrupa merkezlerine 3 saatlik uçuş mesafesi ve Avrupa mantığı bulunmaktadır.

Sıfır Gümrük: ATR-1 sayesinde en büyük pazar olan Avrupa Pazarına Uzakdoğulu üreticilere oranla daha avantajlı girebilmektir.

B. ULUSLAR ARASI PAZAR FIRSAT ANALİZLERİ

V.D.T. içerisinde bölgesel ayrıma gidilirken özellikle dikkat edilen konu, benzer politik ve ekonomik özellikler gösteren ülkelerin aynı grup içerisinde tutulmaya çalışılmasıdır. Bununla birlikte kıtalara göre görev dağılımı da önemli bir temeli oluşturmaktadır.

Vestel Dış Ticaret içerisinde, satış ve pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılığına bağlı bölgesel satış grupları üçe ayrılmış ve aralarındaki görev dağılımı şu şekilde oluşturulmuştur:

EC – 1 + Okyanusya: Sorumluluk alanı; İngiltere, Fransa, İrlanda, İskandinavya, Avustralya, Yeni Zelanda'dır.

EC – 2 + Amerika: Sorumluluk alanı; Akdeniz ülkeleri, Almanya, Benelux ülkeleri, Amerika kıtasıdır.

Not – EC: Sorumluluk alanı; Doğu Avrupa, CIS, Baltık ülkeleri, Balkanlar, Orta Doğu, Afrikadır.

Vestel'in hedefi yüksek kalitedeki elektronik tüketim maddeleri üretiminde faaliyetlerine devam ederken temel iş aktivitelerindeki karlılık ve ciroda süregelen büyümeyi kontrollü bir şekilde sağlamaktır..

Vestel Avrupa'nın en büyük üreticisi konumuna gelirken ürünlerinde yüksek seviyede bir farklılaştırma becerisi geliştirmesinin büyük faydalarını görmüştür.

Müşteri isteklerine göre ürünlerde yaptığı adaptasyonlar ve modifikasyonlar ile müşteri memnuniyetini yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadır. Bu sayede ürün çeşitliliğinde 1000 in üzerinde farklı modele ulaşılmıştır.

Avrupa TV pazarı temel olarak ikiye ayrılmaktadır; ilk grupta çok bilindik Sony, Philips gibi markalar yer almaktadır. Bu grup, satış adedinde pazarın %30'una, değerinde (value) ise %50'sine sahiptir. Bu pazarda Vestel'in OEM bazlı üretimiyle yeri %20 civarındadır. Pazarın %70ini oluşturan ikinci segment ise düşük fiyat ve hızlı teslimat üzerine kuruludur. Bu segmentte Vestel'in payı %80'dir. Bu segmentte her sene fiyatlar %5.6 düşmektedir.. Fiyat rekabeti üzerine kuruludur. Bu nedenle Vestel'in satışlarında iç pazarın payı adette toplamın %10'u olmasına rağmen, gelirden %15'dir ve cironun %30'unu oluşturur.

Vestel başta B-brand dediğimiz ikincil markalara odaklanmıştır. Bu markalar dağıtıcılar, perakendeciler veya posta ile sipariş alan şirketler (Alba, Quelle, Carrefour) için tasarlanmıştır. Fakat diğer yandan, A sınıfı marka olan JVC, Hitachi gibi markalar için de üretim yapmaya başlamıştır. Bu B sınıf markalardan A sınıf markalar için üretim yapmaya geçiş stratejisini TV'den sonra diğer ürün grupları için de uygulamıştır. Simdiki planı bu stratejiyi yeni TV serileri, çok gelişmiş, teknolojik TV'ler için de kullanmak üzerine odaklanmaktadır.

Hem iç hem dış pazarlarda, Vestel diğer türk üreticiler ile rekabet içerisinde, Türkiye'de Vestel Beko'nun arkasından %32lik bir Pazar payına sahiptir. Beko'nun Pazar payı %42'dir. Bugün Avrupa TV pazarı yılda 35 milyon seviyesindedir ve Vestel'in Avrupa pazarındaki yüzdesi 2003'te %16'dan 2006'da %26'ya çıkmış durumdadır. Beko'nun da Avrupa'daki Pazar payı ise %19'a çıkmış bulunmaktadır. Türk üreticileri Vestel, Beko ve Profilo-Telra, Avrupa pazarının %50'sini karşılayarak Avrupa'nın önde gelen TV üreticileri durumundadırlar.

Yeni büyüme stratejisi ile Vestel'in amacı yeni teknolojiler, beceriler ve Pazar bilgileri öğrenerek maksimum düzeyde gelişimi yakalamaktır. Resmi ortak girişimler ve ittifaklardan olduğu kadar dağıtıcılar ve üreticiler ile resmi partnerlikler kurarak da öğrenme sürecinde fayda görmektedir. Partnerlerinin uluslararası deneyimleri ile kendi lokal bilgilerini birleştirerek kendi becerilerini de geliştirmektedir. Bu strateji doğrultusunda Vestel Ar-Ge çalışmalarına da büyük önem vermiştir ve ABD,

Tayvan, UK, İsrail ve Türkiye’de Ar-Ge yatırımlarında bulunmuş, teknoloji üsleri açmıştır. Böylece Vestel DışTicaret A.Ş. Ar-Ge faaliyetleri alıp bunu ilk kez ticarete döken şirket olmaktan, kendi Ar-Ge çalışmaları ile teknoloji yaratan bir şirket haline gelmiştir.

Ar-Ge faaliyetleri için yıllık 50 milyon dolar bütçe ayrılmakta ve 700 çalışan istihdam edilmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine çok fazla önem veren, gelişimin ve rekabet edebilirliğin ancak teknolojik yenilikleri yakından takip etmek ve üretmek olduğunu fark eden Vestel 11 adet Ar-Ge merkezine sahiptir.

Bu merkezler

- Vestel Elektronik, Manisa
- Vestel Ctiy, Manisa
- Vestel Komünikasyon, İzmir
- Vestel USA, San Diego
- Vestel Taiwan, Taipei
- Vestel Hong Kong
- Cabot UK, Bristol
- Cabot İzmir
- Vestek- İstanbul Teknik Üniversitesi
- Aydın Yazılım
- Vestel Savunma

C. ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ VE ÜRÜN POTANSİYELİNİN ANALİZİ

Vestel’de OEM üretimi gereği ürün ve kalite üzerinde rekabet yoğunudur. Bu yüzden ürün politikaları pazarlama karması içinde fiyatla beraber en önemlisidir. Birçok pazarda değişik ürünlerle rekabet içinde olduğu için ürünlerin özellikleri çok değişiklik göstermektedir. Örneğin, televizyonda yayın standardı ülkeden ülkeye değişmektedir. Bazı ülkeler PAL bazı ülkeler ise SECAM ürün istemektedirler. Almanya 100 hzlik TV leri tercih etmektedir. İngiltere’de 16 x 9 inçlik TV ler geçerlidir. Buzdolabında ise sıcak ülkeler motoru ve yalıtımı daha güçlü ‘Tropik Sınıf’, diğer ülkeler ise normal sınıf tercih etmektedirler. Orta Dogu ülkeleri büyük ve ‘No- Frost’ dolapları tercih ederken kuzey ülkeleri statik dolap istemektedirler. DVD ve Uydularda ise ‘Zone’ farklılıklarından değişik ürünler çıkmaktadır. Avrupa’ya

üretilemler 'Euro Zone' a göre çalıştıklarından ABD'de, ABD'ye üretilemler ise Avrupa'da çalışmamaktadır. İşte tüm bu farklılıklar ürünler üzerinde sürekli çalışmayı gerektirdiği gibi fazla eşitlilikin getirdiği sorunlar da fazla olmaktadır.

Ürüne bağlı rekabet yoğun olduğundan dolayı Vestel AR-GE faaliyetlerine çok önem vermektir. Bu konuda ABD California Silikon Vadisinde araştırma merkezi ayrıca, Vestel Kom. Bünyesinde 30 kişilik bir Ar-Ge ekibi de bulundurmaktadır. Burada, geleceğe yönelik ürünler tasarlanmakta, daha düşük maliyetli ürün üretmenin yolları aranmaktadır.

Hassas Avrupa tüketicisi kaliteye çok önem vermektedir. Bu yüzden Vestel, belirtilmesine gerek duyulmayan ISO, TSE gibi uluslararası kalite sistemlerine her aşamasında sahiptir. Vestel'in ürettiği DVD'ler üretimi 1 yılı doldurmadan Almanya'da tüm markalar arasında 'En Kaliteli Ürün' ödölünü alarak güven perçinlemiştir.

Vestel'in uluslararası pazarlarda kendi markasını dayatmak gibi bir politikası yoktur. Yıllardan beri yapılan OEM üretim nedeniyle, yaratılacak marka baskısı, sürekli müşteriler tarafından rakip olarak algılanacağından bu politika özellikle Avrupa pazarında yürütölmemektedir. Ancak, Vestel markası henüz bakir olan Ortadoğu, Güney Amerika gibi pazarlarda duyurulmaya çalışılmaktadır.

Vestel'in tutundurma politikaları daha çok iç pazar için geçerlidir. İç pazarda yoğun reklâm, uzun vadeler, sponsorluk seklinde yürütölen satış artırma çabaları, dış pazarda broşür ve karşılıklı görüşmeler seklinde ufak çaplı olarak yürütölmektedir. Satışların nihai tüketicie direkt olarak yapılmaması ve marka bağımlılığının olmaması nedeniyle yurtdışı pazarlarda tutundurma politikaları dolaylı olarak yürütölmektedir

Vestel'in üzerinde ayrıntılı olarak çalıştığı bir diğer strateji de fiyatlandırma stratejisidir. Vestel OEM üreticisi olduğundan ve sürekli Pazar büyümesi sağlamak gerektiğinden karlılık sağlamaya yönelik olarak maliyetleri düşürücü önlemlere ağırlık verilmektedir

Vestel uzunca bir dönem fiyatlandırma yaparken amaç olarak Pazar payını arttırmayı hedeflemiştir. Büyük ölçekli üretimler ile birim maliyetlerini düşürerek rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmıştır. Fakat günümüzde pazarların da doymaya başlaması, rakip firmaların çoğalması ile kaliteye de gereken önemin verilmesi gerektiği saptanmış ve bu amaçla birimler kurularak büyük ölçekli kaliteli mamuller ile mevcut Pazar korunmaya ve yeni pazarlar yatılmaya çalışılmaktadır.

Fiyat seviyelerini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sayabiliriz

Öncelikle Vestel'in ürünlerine sürekli olarak yüksek talep gelmektedir. Siparişlerin zamanında teslim edilmesi, kalite problemlerinin alt düzeyde olması, ödeme kolaylıklarının sunulması sayesinde müşterilerin tercihi Vestel'den yana olmaktadır. Örneğin, Avrupalı birçok müşteri akreditif ile çalışmak istememektedirler. Çünkü, akreditif hem pahalı hem de zaman kaybettiricidir. Şubeler sayesinde sigortalı Mal Mukabili satışlar müşterilere kolaylı sağlanmaktadır

Rakip firmaların sayısının giderek artması fiyatların değişikliklerden çok çabuk etkilenmesine neden olmaktadır. Vestel, rakiplerin ani fiyat değişikliklerine karşı anında yanıt vererek, pazar kaybını önlenme yoluna gitmektedir. Mevsimsel değişiklikler de fiyatları etkilemektedir: Özellikle, Hıristiyanların 'Christmas' tatillerine yakın dönemlerde kampanyalar yapılmakta ve fiyat genel seviyeleri düşürülmektedir.

Özellikle ekonomik ve yasal çevre-fiyat kademelerinde çok etkili olmaktadır. Ülkenin ekonomik durumuna ve riskine göre fiyatlar kontrollü verilmekte, ödeme koşullarında değişiklikler yapılmaktadır. Örneğin akreditifli çalışma, fiyatı yükseltici bir etkidir. Yasal riskler ve zorunlulukların başında ise gümrük vergileri ve tarife dışı engeller gelmektedir. Özellikle, gümrük vergileri hem avantaj hem de dezavantaj sağlamaktadır.

Üretim olanaklarının büyüklüğü ve üretim yeri de fiyat avantajı sağlamaktadır. Yüksek kapasiteli üretim ve Serbest Bölge üretimi sayesinde birim maliyetler düşürülmekte ve kar oranı ve pazarlık şansı artabilmektedir.

Devlet teşviklerinin AB ile uyum süreci ve GB anlaşması gereği çok fazla etkisi kalmamaya başlamıştır. Ancak, yine de özellikle teşvikli satın alınan malzemelerdeki %6 K.K.D.F. nen alınmaması avantaj sağlamaktadır.

Teknolojik gelişmeler sayesinde fiyatlar genellikle düşme trendindedir. Birçok üründe en geç 3 yılda bir ürün kartı değiştirilmediği, yeni teknoloji uygulanmadığı takdirde maliyetler artmaktadır. Çünkü yeni üretilen teknolojik malzemelerin boyutları küçülmekte ve ucuzlamaktadırlar.

Vestel'de fiyatlar genellikle F.O.B. olarak veriliyor. Amaç, mal takibi, acente ilişkileri ile uğraşmayarak zamandan tasarruf etmektir. Temel prensip olarak her bir müşteri kendi ülkesindeki acenteleri çok daha iyi bilmekte ülke içi taşımalarını bu acentalara çok daha iyi fiyatlara yaptırabilmektedir. Müşteriler de mal takibini rahat yapabildiklerinden FOB'u tercih etmektedirler. Fiyatlar bölgeler arasındaki farklılıklar ve uzaklık nedeniyle ülke ve bölgelere göre değişmektedir.

Ürün yaşam dönemi yaklaşımından hareketle yeni geliştirilen ürünler genellikle yüksek fiyattan piyasaya sürülmektedir. Zaten teknolojik ürünlerde en çok kar ürün ilk çıktığında sağlanmaktadır.

Vestel'de çoğunlukla düşük fiyatla pazarda lider fiyat politikası sürdürülmeyi çalışılmaktadır. Özellikle büyük süpermarket zincirlerine bazı özel dönemlerde indirimler uygulanmakta, sonu tek sayılı fiyatlar da verilerek psikolojik etki yaratılmaktadır. Yüksek miktarlı alımlarda da para geri ödemeleri ya da bedava yedek parça ile müşteriler cezp edilmektedir.

Fiyatlandırma yöntemi olarak ise çoğunlukla 'İsteme Dönük' yöntemler kullanılmaktadır. Fiyatlandırmaya müşterinin ve pazarın belirlediği seviyeden başlayarak uygun olan fiyat belirlenmektedir.

D. ULUSLAR ARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

1. Vestel'in Yurtdışı Satış Firmaları

a.Vestel Iberia (İspanya ve Portekiz)

1998 öncesi İspanya ve Portekizde dağınık müşteriler bulunmaktaydı. Toplam 60 milyonun üzerinde bir nüfusa sahip büyük potansiyeldeki İspanya ve Portekiz pazarlarını en iyi şekilde değerlendirmek üzere 1998 de Madrid merkezli "Vestel Iberia SL." Adlı %100 Vestel'in sahipliğinde olan bir şirket kurulmuştur.

İspanya ve Portekiz pazarları gerek tüketici özellikleri gerekse ürün özellikler gerekse coğrafi ve kültürel açılardan büyük benzerlikler göstermektedir. Bu nedenle V.D.T içerisinde bu ülkeler bir arada değerlendirilmektedirler. Vestel, İspanya ve Portekiz de kesinlikle kendi markası ile satış yapmamakta, sadece müşteri markası ile ürettiği ürünleri bu pazarlara göndermektedir. Bluesky, Basic Line, Techwood, Teka, Aspes/Edesa, Electric Co, Sanyo, Hyundai, Schneider, Singer, Weltstar, Mitsai Vestel Iberia'nın satış yaptığı ve distribütörü olduğu markalardır.

Vestel Iberia SL. Kurulmadan önce Vestel'in bölgedeki müşterisi olan bir ithalatçı firmanın dağıtım kanalları kullanılmakta, buna karşılık ithalatçı firmaya komisyon verilmekteydi. Günümüzde İspanya ve Portekiz pazarında Vestel olarak üç farklı dağıtım kanalında faaliyet gösterilmektedir. Bölgedeki Vestel satışlarının % 75'i hipermarketlere yapılmaktadır. Özellikle Carefour ve Alcampo grubu bölge için satın alma işlemlerini doğrudan Vestel Iberia SL üzerinden gerçekleştirmektedirler. Hipermarketler çok güçlü alım gücüne sahiptir ve ülke içerisinde satılan ürünlerin model özelliklerini, fiyatlarını belirleyen en önemli faktör oldukları söylenebilir.

Televizyon, bu tür hipermarketlerde satışı arttırmak için önemli promosyon aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle 37 ekran gibi küçük ekran TV'ler, hipermarketlerde oldukça düşük fiyatlarla hatta maliyetine satılmaktadır. Bu tür promosyonlar sayesinde çok kısa dönemlerde, Vestel ürünlerinde büyük satış adetlerine ulaşılması mümkün olabilmektedir. Fakat promosyonların, uzun vadede olumsuz bir etkisi ise pazarda ürün fiyatlarının son derece düşmesine neden olmasıdır.

Diğer bir dağıtım kanalı, bölgedeki Vestel satışlarının %20'sinin gerçekleştiği ithalatçı konumundaki firmalardır. Bunlar bağımsız küçük perakendecilere dağıtım sağlayan firmalardır.

Bunların yanında Vestel Iberia SL üzerinden büyük perakendeciler ve zincir organizasyonları (Media Market, Tien 21, Miro ve Conforoma, Benavent, Eldissa, Ebesa, Dismar) üzerinde dağıtım gerçekleştirilmektedir.

Vestel Iberia SL nin alt müşterileri olarak aşağıdaki firmalar sayılabilir.

- Carrefour,
- Alcampo,
- Sanyo Ispanya/Portekiz,
- Joinco,
- Radiopopular,
- Sonae,
- Schneider,
- Mediamarkt,
- Fagor,
- Teka

Vestel Iberia SL merkezci ve dikey bir örgütlenme yapısına sahiptir. Genel müdüre bağlı bölümler muhasebe ve finansman, ithalat ve dağıtım, teknik servis departmanlarıdır.

Vestel Dış Ticaret A.Ş.'den alımlarını ağırlıklı olarak FOB olarak yapmaktadır. Yani V.D.T'nin sorumluluğu konteynerleri geminin küpeştesinden geçirip gemiye yüklediği anda bitmektedir. Bu sebepten dolayı yüklerin (kanteynerlerin) sevk edileceği ajente ve hattı Vestel Iberia SL. belirlemektedir ve alt müşterilerine en uygun limanlara sevkıyatlar gerçekleştirilmektedir.

b. Vestel Italy S.r.l.

İtalya Avrupanın en önemli liman şehirlerindedir. İtalya'nın üç tarafının denizlerle çevrili olması ve limanlarının oldukça gelişmiş olması bu bölgeye yapılan sevkıyatların tamamının deniz yolu ile yapılmasına neden olmuştur. Tır sevkıyatlarında dahi ro-ro lar ile taşımacılık yapılmakta ve İtalya'nın iç bölgelerine limanlara kadar getirilen tırlar sevk edilmektedir.

İtalya ithalatının %14'ünü Almanya'dan, %13 'ünü Fransa'dan, %6 sını Hollanda'dan, %5' ini ispanya'dan, %23'ünü Avrupanın diğer ülkelerinden ve %49'unu da Avrupa dışındaki ülkelerden yapmaktadır.

Vestel Italy faaliyetlerine ilk olarak NECO ismiyle başlamıştır. 1997 yılından Vestel ile kantağa geçen Şirkete aralık 1997 de ilk ihracat gerçekleştirilmiştir. Şirketin ismi 1999 da Vesdit olarak deęiŐtirilmiŐtir. Ağustos 2001 yılında ise joint Venture yöntemiyle %51 i vestelin olmak üzere faaliyetlerine İtalya-Como merkez olmak üzere devam eden bir Şirket haline dönüŐmüŐtür.

Vestel Italy zerinden Avrupa pazarına ihraç edilen ve dağıtımı gerçekleştirilen rnler

- Ctv,Tft,Plazma
- DVD ve Home Theaters
- DVB
- Buzdolabı
- Klima
- Çamaşır makinesidir.

Vestel Italy'nin kendisine ait Inno Hit Inno Hit, Graetz, Autovox, Ultravox, Schneider, Bluesky, Wegavox, Germanvox ve markaları bulunmaktadır.

Vestel Italy'nin alt müşterileri ise: COOP, Conforama, Carrefour, Italvideo, UniEuro, Auchan, Consumer, Schneider, Mercatone Uno'dur. Vestel üzerinden satışlar ağırlıklı olarak CIF (mal bedeli, navlun & sigorta)olarak yapılmakta ve Vestel tarafından belirlenen acentalar ve hatlar üzerinden ağırlıklı olarak gemi sevkiyatı ile ihracat gerçekleştirilmektedir.

Vestel Italy'Nin müşterisi konumudaki firmalar ağırlıklı olarak gıda ve gıda dışı ürünlerin satıldığı hipermarket zincirleridir. Perakendeciler sayesinde tüm İtalya'yı kapsayan başarılı bir dağıtım ağı oluşturulmuştur.

c. Vestel Benelx

Belçika, Hollanda ve Lxembourg devletlerinden meydana gelen ve benelx ülkeleri olarak adlandırılan Pazardan en etkili Şekilde faydalanmak ve pazara daha etkin bir Şekilde nüfuz edebilmek için merkezi Rotterdam'da olmak üzere Vestel Benelx Şirketi kurulmuştur. Şirketin %50 'si Vetel'e aittir. Vestel iŐtiraki olarak iki ana ortak bulunmakta ve sekiz kişiden oluşmaktadır. Ayrıca; teknik destek sağlayan

anlaşmalı bir şirket ve depo olarak kullanmak için anlaşmalı oldukları bayrı bir şirket bulunmaktadır.

Firma dağıtımlarını merkezi ana depo üzerinden yapmaktadır. Bu pazarda vestel Benelux; hem Vestel markasıyla hem de Techwood, Graetz, Tve, Palladium markaları ile atışlarını sürdürmektedir. Şirketin alt müşterileri ise Blokker, Neckermann Hollanda, Watson, Scheer & Foppen, Metro, De Block, Hon, Mediamarket, Intergamma, Steenweg, Bcc, New Vanden Borre gibi firmalardır.

Vestelden tüm alımlar CFR (açılımı cost and freight olan ve mal bedeli ve navlun anlamına bu terim ile satıcı belirlenen varış limanına malı gönderebilmek için gerekli tüm giderleri ve navlunu ödemek zorundadır. Ancak malla ilgili yitik bir hasar rizikoları ile giderlerde görülebilecek artış, yükleme limanında malların gemi küpeştesini geçmesi anından itibaren satıcıdan alıcıya devredilmiş olmaktadır) olarak gerçekleştirilmektedir.

d. Vestel France S.A.

Vestel'in Fransa'daki satış ve pazarlama faaliyetleri Paris'in güneyindeki Orly merkezli Vestel France S.a. tarafından yürütülmektedir. Bu firma %100 Vestel' e ait olup 1996 yılında kurulmuştur.

Mitsubishi, Sansui vb. markaların Fransa'daki distribütörü olan firma ithalattan vezgeçerek var olan müşteri portföyü ve dağıtım kanalı yapısını Vestel'e devretmiş ve bu şekilde Vestel France S.A. faaliyete geçmiştir. Vestel France'nin elemanları da bu distribütör firmanın elemanlarından seçilmiştir.

Fransa Vestel için Avrupadaki en önemli dağıtım kanalı olan hipermarket zincirlerinin birçoğunun merkezi konumundadır. Bu zincirlerin Avrupa'da herhangi bir ülkeye yapacakları alımları ile ilgili anlaşmaları, hipermarketlerin merkezlerinin bulunduğu Fransa'da dolayısıyla Vestel France S.A. tarafından gerçekleştirilmektedir. Eğer alımlar İspanya, Almanya gibi Vestel'in bağlı firmalarının yer aldığı ülkelerden birine yapılıyorsa Vestel France S.a.esas görüşmelerden sonra bağlantıları, o ülkedeki Vestel şirketlerine aktarmaktadır.

Fransa'nın Vestel'in en fazla ihracat yaptığı ülkeler sıralamasında Almanya ve İngiltere'den sonra üçüncü sırada yer almasında özellikle dönemsel promosyonlarla büyük miktarlarda alım yapan hipermarketlerin etkisi büyüktür. Hipermarketlerin dışında ev ürünleri ve mobilyaların satıldığı mağaza zincirleri, elektronik özel mağaza zincirleri Vestel France S.A. nın diğer dağıtım kanallarını oluşturmaktadır.

e. Veseg Germany Gmbh

Almanya ekonomisi Avrupanın en büyük, A.B.D ve Japonya'dan sonra dünyanın en büyük 3. ekonomisidir. 2005 yılı ihracat rakamı 1,016 trilyon \$ dır. 82,5 milyonluk nüfusu ile Avrupa'nın en büyük ülkesi olan Almanya Vestel'in satış yapmakta olduğu ülkeler arasında çok önemli bir yere sahiptir.

Vestel Almanya'daki pazarlama ve satış faaliyetlerini ağırlıklı olarak Almanyada kurulmuş olan Veseg adlı şirket aracılığı ile sürdürmektedir. Almanya'da en bilinen markalardan biri olan Seg 90'lı yılların ilk yarısında Vestel'in müşterilerinden birtanesi iken finansal ortak arayışı sonucu Vestel ile birleşme kararı verilmiş ve Veseg kurulmuştur. Veseg'in %51'i Vestel'e %49'u ise Seg firmasına aittir.

Almanya'ya yapılan satışların tümü Veseg üzerinden yapılmamaktadır. Almanya merkezli iki firma daha bulunmaktadır ki bu firmalar Veseg kurulmadan önce Vestel'in çalıştığı firmalardır ve hala araya Veseg dâhil edilmeden doğrudan V.D.T. üzerinden çalışmaya devam edilmektedir.

f. Vestel Holland B.V.

Merkezi Rotterdamda bulunan Vestel Holland 01.01.1995 yılında kurulmuştur. %100 Vestel' e ait olan bu şirketin amacı bu bölgede satış gerçekleştirmek değil, Avrupa pazarındaki finansal olanaklardan ve ithalat olanaklarından faydalanmaktır.

g. Vestel UK

İngiltere’de 1996 yılından beri tek bir firma ile çalışılmaktadır ve bu firma, Vestel üretimi televizyonların İngiltere için tek yetkili ithalatçısı konumundadır. Firma, aynı zamanda elektrikli küçük ev aletleri, temizlik aletleri, mutfak araçları, radyo, telefon gibi birçok ürünün de ithalatını yapmaktadır.

Televizyonda, farklı olarak konumlandığı üç markası bulunan firma, İngiltere içerisinde çok geniş dağıtım ağına sahiptir. Bu dağıtım ağı içerisinde İngiltere’nin büyük perakendeci grupları ve ürünlerin satışını hipermarketlerde de yapan katalog firmaları yer almaktadır. Katalog firmaları yılda 2 kere katalog basmakta ve büyük satış rakamları olduğu için oldukça cazip fiyatlar sunmaktadırlar.

İngiltere’ye tüm sevkiyatlar firmanın deposunun bulunduğu Felixtowe limanına yapılmakta ve oradan ülke içine dağıtılmaktadır. Firmanın satış gerçekleştirdiği bazı perakendeci grupların İrlanda’da olan dağıtım kanalları sayesinde İrlanda pazarında da Vestel ürünleri yer almaktadır.

h. Vestel Romanya

Vestel, Romanya’da dört firma ile çalışmakta ve Manisa’daki TV fabrikasında, firmaların kendi markalarıyla üretimini yapmaktadır. Romanya’da bitmiş ürünlere uygulanan vergilerin AB sürecinden önce yüksek olması nedeniyle, sevkiyatlar ağırlıklı demonte olarak yapılmaktaydı, 1 Ocak 2007 AB üyeliğinden sonra bu bölgeye de demonte ürünler yerine tamamlanmış mamülerin sevkiyatına ağırlık verilmeye başlanmıştır

i. Vestel İskandinavya:

İskandinavya ülkeleri İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya, İzlanda’yı da içeren Kuzey Avrupa ülkeleri grubudur. Vestel, İskandinavya ülkelerine özellikle 1997 yılından sonra büyük önem vermeye başlamıştır

Vestel, İskandinavya pazarındaki müşterilerinden hiçbirisine Vestel markasında ürün vermemekte, her firmanın kendi markasında OEM (fason) üretim yapmaktadır. Vestel tarafından Gotebourg'a sevk edilen ürünlerin satışlarını tüm İskandinavya ülkelerindeki kendi alt müşterilerine aktif şekilde sürdürmektedir.

İskandinavya ülkelerinin birçok alanda taşıdığı benzer özellikler dağıtım kanalları için de geçerlidir. Hipermarketler, beyaz ve kahverengi eşya satışlarının en büyük oranda gerçekleştiği kanallar olup, ihracatçı firma ile ilişkide bulunarak satın alma işlemlerini doğrudan kendileri gerçekleştirmektedirler. Vestel'de yüksek satış rakamlarına ulaşmak için İsveç, Norveç ve Danimarka da ülkelerinin en büyük hipermarket zincirleriyle çalışılmaktadır.

Hipermarketlerin yanısıra, bu ülkelerde var olan diğer bir tür dağıtım kanalı türü de sadece elektronik ürünlerin satışının gerçekleştiği özel mağazalardır. Bu mağazalar, gelir düzeyi daha yüksek olan sınıfa hitap eden ve üstün teknik özellikleri bulunan ürünlerin satıldığı mağazalardır. Ürün fiyatları da buna paralel olarak daha yüksektir ve dolayısıyla daha yüksek kar marjı ile çalışılmaktadır. Vestel'in Danimarka'da yer alan bu tür bir müşteri firması yaklaşık 30 mağazasında, özellikle büyük ekran TV lerin satışını gerçekleştirmektedir.

İskandinavya ülkelerine ihraç yapan firmaların tercih ettiği çalışma yöntemlerinden birisi de ülkede bir acenta ile anlaşmak ve o acentayı, ülke için tam yetkili satıcı (exclusive agent) olarak belirlemektir. Uluslararası bilinirliği olan birçok marka bu şekilde çalışmaktadır. Fakat acente ile marka sahibi firma arasındaki ilişkiler çok sağlam temeller üzerine oturtulmaktadır. Aksi takdirde iki taraf arasında anlaşmazlıklar çıkabilecektir. Vestel'in Norveç'te yer alan bir müşteri firması; çok iyi bilinen bir Japon markasının Norveç distribütörü iken, firmalar arası çıkan sorunlar sonucu Norveçli firma; yabancı bir markanın temsilcisi olmaksızın kendi markasını yaratmayı tercih etmiş ve Vestel'i de bu konuda kendine OEM (fason) üretici olarak seçmiştir.

2. Diğer Pazarlar:

a. Amerika Pazarı

Amerika kıtasına 1998 yılından itibaren önem verilmeye başlanmıştır. 1998 de Las Vegas ta gerçekleştirilen CES (Consumer Electronics Show) fuarı Vestel'in ilk kez ürünlerini sergilediği ve potansiyel müşterilerle görüştüğü fuar olmuştur. 20 milyon adetlik renkli TV pazarıyla Amerika önemli bir potansiyel taşımakla birlikte gerek Amerika'daki ürünlerin teknik özelliklerinin gerekse kalite standartlarının son derece farklı olması, bu pazara girmeyi zorlaştırmaktadır.

Şu anda Amerika kıtasında iki firma ile çalışılmaktadır. İlki Güney Amerika daki TV, audio-video, disc player vb. Sharp, Panasonic ürünlerinin distribütörü olan Miami merkezli bir firmadır. Bu firma Amerika genelinde kendi markasını yaratmaya çalışmaktadır. Müşteri konumunda olan ikinci firma ise yine Miami merkezli ithalatçı bir firmadır. Bu firma yine kendi markası ile hem Amerika hem Kanada için, Uzakdoğu ve Meksika daki üreticilere TV yaptırmaktadır. Vestel ile çalışmaya 1999 yılında, ilk kez Kanada'ya gerçekleştirilmiş televizyon sevkiyatları ile başlamıştır. Firmanın, hem Amerika hem Kanada da en çok bilinen mağazalar zinciri olan, K-Mart, Walmart gibi zincirlere ürün satıyor olması, Vestel in bu önemli dağıtım kanallarına girmesini sağlamıştır. Firmanın perakende zincirlerinden başka kullandığı ikinci dağıtım türü büyük hipermarketlerdir. Üçüncü ve son bir dağıtım turu ise, firmanın mağazalardan geri dönen ürünlerin depolandıktan sonra, onarılıp tekrar satılması işlemlerinin yapıldığı sirketler anlamına gelen refurbishment şirketi aracılığıyla yaptığı satışlardır.

b. Avustralya ve Yeni Zelanda Pazarları

Bu bölge Vestel için özellikle ayrı bir önem taşımaktadır. Birincisi; bu bölgeye satış, dünya üzerinde yeni bir kıtaya daha satışı başarmak anlamına gelmektedir. İkincisi; refah seviyesi yüksek ve pazarında kaliteli ve yüksek sınıf ürünler (büyük boy TV, düz kare ekran) bulunduğu için bu bölgeye satış Vestel için prestij sağlamaktadır. Çünkü AR-GE departmanının, ürünleri Avrupa standartlarından daha katı olan Avustralya güvenlik standartlarını karşılayarak yeni tasarımlar yapabildiğini

kanıtlamaktadır. Üçüncü ve en önemli neden ise Uzakdoğu da, Çin, Malezya, Kore gibi birçok TV üreticisinin bulunmasına karşın Avustralya ya çok daha uzak olan Türkiye'den Vestel'in Avustralya içerisindeki rekabete başarıyla girebildiğini kanıtlamaktadır.

Avustralya ve Yeni Zelanda bölgelerine özellikle Dubai (Jebel Ali Free Zone), Yeni Zelanda (Auckland) limanlarına konteynerler sevk edilmektedir. Vestel'den en fazla buzdolabı ihraç edilmektedir. Daha sonra çamaşır makinesi ihraç edilmektedir. Ödeme yöntemi olarak uzun süreli müşterilerle vadesi 90 güne uzanan akreditiflerle çalışılmakta, riskli müşteriler ile ise peşin satış yapılmaktadır. Mamüller en rekabetçi fiyat ile pazara sunuluyor. Çin dünyanın hemen hemen her bölgesinde olduğu gibi bu pazara da girmiş bulunmaktadır. Çin ile rekabet edebilmek için ise firma kalite politikasını vurgulamaktadır. Ayrıca Vestelin satış sonrası hizmetinin de çok iyi olması, esnek üretim sayesinde çok ufak adetlerin dahi üretilip sevkiyatının yapılabilmesi nedeniyle özellikle Çin ile rekabet edilebilmektedir.

c. Orta Doğu ve Balkanlar Pazarları

Vestel'in Orta Doğu'da aktif olarak satış gerçekleştirdiği ülkeler, satış miktarlarına göre İsrail, Irak, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Ürdün ve Lübnan olarak sıralanmaktadır. Özellikle İsrail, Irak ve Lübnan'da Avrupa ve Amerika kıtalarındaki stratejilerden farklı olarak Vestel markalı ürünlerin satışları da yapılmaktadır. Bu yüzden bu bölgedeki müşteriler pazarlama faaliyetleri açısından desteklenmektedir. Avustralya ve Yeni Zelanda pazarı için verilen bilgiler bu bölgeler için de geçerlidir.

Özellikle Ürdün (Amman), Mısır (Alexandria), İsrail (Ashdod) gibi limanlar bu bölgeler ihracat yapılırken kullanılmaktadır. Ödeme yöntemleri de ağırlıklı olarak akreditif ve peşin ödeme yöntemleridir.

Bu bölgelerden özellikle İsrail'e satışların büyük bir kısmı elektronik ürünlerinin satıldığı mağazalarda, büyük süpermarket zincirlerindeki gıda dışı ürün reyonlarında gerçekleşmektedir.

Ürdün'e ise özellikle mamuller SKD (demonte) olarak sevkedilmektedir. Ürdün bitmiş ürünlerde %40, SKD ürünlerde ise %20 gümrük vergisi uygulayan bir ülkedir. Bu açıdan bitmiş ürün ithal eden firmalardansa fabrikası olan üretici firmalarla çalışmak pazara daha avantajlı girmeyi sağlamaktadır.

d. Afrika Pazarı:

Vestel'in Afrika kıtasındaki faaliyetleri özellikle 1999 yılı sonunda sadece bu kıtadan sorumlu olacak bir satış ve pazarlama elemanının işe alınmasından sonra daha büyük önem kazanmıştır. Özellikle Kuzey Afrika da Fas, Tunus ve Cezayir, Doğu Afrika da Kenya ve Etiyopya, Batı Afrika da Nijerya, Fildişi Sahilleri, Gana, güneyde, Güney Afrika Cumhuriyeti, Vestel'in sürekli olarak TV satışlarında bulunduğu ülkelerdir. Afrika, istikrar açısından çok fazla güven vermeyen bir kıta olmasına rağmen özellikle ekonomik açıdan daha iyi düzeyde olan Kuzey Afrika ve Güney Afrika'daki Vestel satışları sürekli artmaya devam etmektedir. Tunus ve Etiyopya pazarlarına satışlar, bu ülkelerdeki üretici- ithalatçı konumda olan firmalara demonte ürün sevkiyatı şeklinde yapılmaktadır. Tunus'taki firmanın kendi markası varken; Etiyopya'daki firma üretimini Vestel markası altında yapmaktadır. Güney Afrika'da müşteri konumunda olan firma ise hem Vestel hem de kendi markası ile ithal ettikleri TV'leri ülke çapında elektronik zincir mağazalarda satmaktadır. Eskiden bitmiş ürünlerle demonte ürünlere uygulanan gümrük vergileri arasındaki fark fazla iken, bu farkın son yıllarda azalması sonucu Güney Afrika ya bitmiş ürün TV ithalatı artmıştır.

Afrika pazarına sevk edilen ürünlere özellikle gözetim firmaları tarafından gözetim talebi olmaktadır. Bu bölgedeki firmalar ile de Vestel ağırlıklı olarak akreditif ödeme koşulu veya peşin ödeme yöntemlerini kullanarak çalışmaktadır.

E. ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SÜRECİ

Vestel Dış Ticaret A.S elemanlarının yurt dışına satışını gerçekleştirdiği ürünler teknik ürünler olduğu için son derece kapsamlı bir teknik eğitimden geçirilmeleri söz konusudur. Özellikle birinci derecede önemli satış kalemi olan televizyonlar ve diğer satış kalemleri ile ilgili olarak, satış elemanlarının eğitimi

sürekli şekilde devam etmektedir. Bu eğitimler esnasında alınan ayrıntılı bilgiler su konulardadır:

- Üretim aşamaları ve birimlerde yapılan işlemler
- Satış yapılan ürünler ve teknik özellikleri,
- AR-GE departmanınca yürütülen yeni projeler.

1. Departmanlar ile ilgili bilgiler ve iş akışı

a.Üretim Planlama:

Dış satış elemanları, müşterilerinin siparişleri doğrultusunda bilgisayar ortamına girilen siparişlerinin üretim tarihlerini planlama departmanı ile birlikte belirlemektedir.

b.Üretim :

Tüplü TV, TFT, Plazma, LCD, buzdolabı, çamaşır makinesi, klima, fırın, notebook, uydu alıcıları v.b ürünlerin üretimi esnasında ortaya çıkan sorunları yakından izlemek durumundadır.

c. Satın Alma:

Bu departmanla dış satış elemanlarının direkt olarak ilişkisi olmasa bile, müşterilerinin yıllık alım tahminlerini bilgisayar ortamına girerek satın alma departmanının, ürünlerin üretiminde kullanılan komponentlerin alımını planlamasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bazı komponentlerde yaşanabilecek tedarik problemlerini de yakından izlemektedir.

Satın alma, Vestel'in değer zincirinde çok önemli bir yere sahip çünkü madde fiyatları, iç transfer ücretleri dâhil, bir TV seti maliyetinin %90'ından fazlasını oluşturmaktadır. Vestel düşük maliyet hedefi doğrultusunda global satın alma stratejisi geliştirmiş ve bu strateji dahilinde Hong Kong'ta bir ofis ve gezici çalışanlar takımları oluşturmuştur. Bunların test yapma olanakları da olduğu için düşük fiyatlı bir parça alma imkânı doğduğunda anında harekete geçebilme becerilerine sahipler.

Bazı siparişler için Vestel tedarikçilerine döner ve hedef fiyatlarını ve hedef performanslarını verir ve buna göre teklifler alır, hedef fiyatına en yakın teklifi de alır. Her ürün için kritik bazı komponentler vardır. Tüplü TV denilen CRT TV için kritik komponent tüp iken, buzdolabı için kritik komponent kompresördür. Ana tedarikçiler genelde Çin, Brezilya, Hindistan ve Polonya'dır. Eğer kritik komponentler stokta mevcutsa, bir siparişin üretim tarihi alması hemen gerçekleşir. Bunun için kural 48 saat içinde üretim tarihinin kesinleşmesidir. Kritik komponentin mevcut olmaması durumunda, üretim tarihi komponentin geliş tarihi ile bağlantılı olarak hesaplanabilir. Komponentlerin siparişini Vestel kesin sipariş olarak veya sipariş öngörüsü olarak verir

TV üretiminde kar oranları oldukça düşüktür. Faiz, vergi, ve amortisman öncesi kazanç %8 civarındadır. 2004'te Vestel'in operasyon kar marjı %7,8 idi. Ağırlıklı olarak ihracatçı olduğu için Vestel'in karlılığı kur değişimlerinden etkilenmektedir. Örneğin gelirlerin %77'si ve giderlerin %61'i Euro olarak işlem görmesine rağmen satışların %6'sı ve masrafların %29'u USD bazlıdır. Buna göre, Euro'nun USD karşısında değer kazanması Vestel için karlıdır diyebiliriz.

d. Kalite:

Dış satış elemanları, üretilen ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak kalitede üretilmesini sağlayan kalite müdürlüğü ile yakın ilişkide bulunup, müşterinin problem yaşadığı durumlarda en hızlı surede çözüm getirmeye çalışır. Bu konuda müşteri hizmetleri servis bölümü, kalite müdürlüğüne destek olmaktadır.

Vestel ürünlerinin kalitesinde 3 ana sorunla karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki, kısa teslim tarihlerine bağlı olarak sorun oluşturan, son montaj sırasındaki dizayn problemleridir. Bu durumda Vestel, müşteri isteklerini hızlı cevaplama ile rework nedeni madde ve kapasite kayıpları arasında tercih yapma durumda kalmakta ve rekabet avantajını korumak adına müşteri isteğini hızla karşılamayı seçmektedir. İkinci sorun komponentlerle ilişik sorunlardır ki bunlar genel olarak komponent onayı, tedarikçi sertifikasyonu gibi, Vestel'in veya tedarikçinin laboratuvarlarındaki onay süreçleriyle ilgilidir. Sonuncusu da montaj hatalarıdır ki bunlar diğerlerine göre çok daha kolay görülür, fark edilir.

e. AR-GE:

Dünya pazarını yakından tanıyan dış ticaret elemanı AR-GE departmanını yönlendirerek, Vestel'in dünya teknolojisinden geride kalmamasını sağlamak zorundadır. AR-GE departmanı da gerçekleştirdiği mekanik, elektronik tasarımsal çalışmaları, üzerinde çalışılan projelerin geldiği aşamaları sürekli olarak dış ticaret departmanı ile paylaşmaktadır.

AR-GE'nin ana stratejisi teknoloji, portföy ve proje stratejilerinden oluşuyor. Teknoloji stratejisi rekabet ve son kullanıcı ihtiyaçlarından kaynaklanıyor. Burada önemli bir soru, araştırma aktivitelerini şirket bünyesinde mi gerçekleştirmek gerek yoksa dışarıdan şirketlerle, kuruluşlarla ortaklığa giderek mi gerçekleştirmek daha avantajlıdır sorusuna yanıt bulmaktır. Vestel'in tüm dünyaya yayılmış AR-GE ağı bu teknoloji stratejisi ile yönleniyor.

Vestel AR-GE portföyü geliştirme çalışmalarını süreğen bir şekilde yapıyor. Portföy stratejisi, araştırmalar konuları ile mevcut portföyün uyumlu bir şekilde birleştirilmesini içeriyor. Bu strateji dahilinde araştırma aktivitelerine ayrılan toplam bütçe ve proje bütçeleri, olanaklar ve servisler, ve personel imkanları sürekli optimize ediliyor. Vestel'in proje takımları bütçeyi değer yaratmak için optimize etmeye çalışırlar. Bunun için, projeyi gerçekleştirmede kullanılacak çeşitli teknik yaklaşımları değerlendirirler ve belirli bir zaman dilimi içerisinde amaçlarına ulaşmayı hedeflerler.

2. Vestel Dış Ticaret A.S Bölümleri

Vestel Dış Ticaret A.S bünyesinde departmanları iş akışı içerisinde aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

Akış öncelikle siparişlerin satış sorumluları tarafından müşteriden alınması ile başlar. Bir aşama öncesinden bahsetmek gerekirse kısaca satış departmanında görev yapacak olanların seçimi ile ilgili aşağıdaki bilgileri verebiliriz.

V.D.T ye yeni bir satış elemanının alınması aşağıda belirtilen aşamaların değerlendirilmesi sonucu gerçekleşmektedir.

- Boşluk neden oluştu?
- Boşluğu yeni bir eleman ile doldurmalı mı yoksa görev dağıtılmalı mı?
- İş tanımı güncel durumda mı?
- Bu iş tanımına uygun "insan profili" nasıl olmalı?
- Firma içerisinde (V.D.T içerisinde ya da Vestel içi başka departmanlarda)uygun olabilecek nitelikte bir kişi var mı?
- İşe alınma

V.D.T bünyesinde çalışacak elemanlar öncelikli olarak iyi üniversite eğitimi almış kişiler arasından seçilmektedir. Her ne kadar satışı yapılan ürünler oldukça teknik ve elektronik ürünler olsa bile, elemanlarda elektronik ya da teknik bilgi ön şartı aranmaktadır. Elemanlar özellikle, üniversitelerin sosyal ya da mühendislik fakültelerinden mezun genç, dinamik, takım ruhu içerisinde çalışabilecek prezentabl kişilerden seçilmektedir. Benzer bir iş tecrübesi ön şartı aranmamakla birlikte, pazarlama alanında çalışmış olma, kişiler için avantaj sağlamaktadır.

Süreç öncelikle satış departmanında yer alan arkadaşların müşteri ziyaretleri ve müşteriler ile irtibata geçmesi ile başlar. Bu aşamada önceden yapılan Pazar araştırmaları, fuarlardan elde edilen bilgiler, fuarlar dış ticarete pazarlama ve satışın gerçekleştirilebilmesi ve özellikle yeni müşterilerin kazanılması bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir. Vestel de bu gerçeklikten hareketle çok önemli fuarlarda çok büyük stantlarla yer almakta ve her fuar sonucu yeni müşteriler kazanmaktadır. Vestel, son yıllardaki hızlı büyümesine paralel olarak, bir yıl içerisinde en az 3 ile 4 kez olmak üzere yurt dışında Amerika'da, ya da Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen birçok uluslararası fuara katılmaktadır. Bu durum dış satış elemanları için güdüleyici bir faktör olmanın yanı sıra yine onlara dünya pazarlarını ve gelişmeleri de yakından izleme fırsatı yaratmaktadır. Vestel olarak düzenli şekilde katılınan fuarlar şunlardır:

- CES / Las Vegas – A.B.D.
- IFA / Berlin – Almanya
- Comdex / Las Vegas – A.B.D.

- Cebit / Hannover – Almanya
- Cable & Satellite / Londra – İngiltere
- Confortec / Paris – Fransa

Vestel'in hâli hazırdaki müşterileri ve bu müşterilerine yakın pazarlarda faaliyet gösteren diğer müşteriler değerlendirilerek sürekli yeni Pazar arayışları ve mevcut pazarı koruma çabası sürdürülür.

Bu aşamadan sonra genellikle yeni müşteriler için numune gönderimi aşaması gelmektedir. Vestel Dış Ticaret'te numune hazırlanması ve müşteriye sevk edilmesi satış organizasyonunu ateşleyen bir çakmak olarak da düşünülebilir.

Her fabrikada numune hazırlık grubu oluşturulmuştur. Bu gruplar satış ekibinin istekleri doğrultusunda ve varış ülkesinin koşullarına göre mamulleri kusursuz biçimde üretip sevk edilmesi için lojistik departmanına bilgi vermektedirler. Tüm bilgiler SAP sistemine tanımlanarak süreç ilerlemektedir.

Genel iş akışı :

- Satış temsilcisi mamul kodu ile sipariş isteminde bulunur. Bu istem için teklif talebi adında sipariş taslağı oluşturur ve faturalama, teslimat adresi gibi detayları sisteme girer,
- Sevkiyat birimi mamul boyutlarını ve kilo gibi fiziki bilgileri sisteme girer,
- Lojistik departmanı tarafından mamul büyüklüğüne ve incoterme göre gönderi şekli belirlenir ve organize edilir. Bu aşamada acente teslim tarihi gibi bilgiler sisteme girilir.
- Dokümantasyon departmanı tarafından gönderi evrakları hazırlanır ve müşteriye sunulur.

Numune gönderimi şüphesizdir ki satış aksiyonunun başlamasında en önemli yere sahiptir. Fuarlar bile mamulün tüm fonksiyonlarının incelenebilmesi için yeterli zemin hazırlayamamaktadır. Çalışır bir numune müşterinin eline geçtiğinde AR-GE departmanları aracılığı ile mamulün tüm fonksiyonları incelenebilir ve varsa eklemeler-geliştirmeler yaptırılarak esas üretim lotu için sipariş verilebilir. Numune gönderimi aynı zamanda risklidir ve aslında, kötü hazırlanmış bir numune potansiyel

satış zararı anlamına gelmektedir. Siparişlerin üretici bir firma için yaşam kaynağı olduğu düşünülürse numunelerin sipariş embriyosu olduğu varsayılabilir.

Daha sonra müşteriden siparişlerin alınması ile satış sorumlusu aldığı siparişler için üretim planlama ile görüşür ve mamullerin üretileceği tarih ile ilgili bilgi alır. Bütün işlemler SAP adlı sistem üzerinden gerçekleştirilmektedir. SAP sistemine geçilmesi ile çok hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmıştır. SAP süreci ile ilgili kısaca bilgi daha sonra verilecektir.

Üretim planlama departmanının siparişleri SAP sistemine girmesi ile sipariş aktif hale gelir ve sevk edilebilir hale gelen sipariş, planlama departmanının raporlarına yansır. Planlama departmanında ise işlemler tamamen başka bir boyut kazanmaktadır. Her bir planlama çalışanı raporlardaki sipariş ile ilgili bilgilere istinaden müşteri, acente, hat, gerekiyorsa gözetim- denetim firmaları ile irtibata geçer ve mamullerin zamanında sevk edilebilmesi için gerekli organizasyonu gerçekleştirir ve süreçte bir sonraki departman olan uygulama ve operasyon departmanının işlemleri evraksal hale getirebilmesi için gerekli verileri sağlar. Vestel'in Manisa'da kendisine ait bir konteyner sahası ve özel bir ekibi bulunmaktadır ve bu ekip sürekli olarak sevkiyatların aksamaması için hareketli konteynerleri temin etmeye çalışmaktadır.

Uygulama ve operasyon departmanı planlama departmanından aldığı bilgilere istinaden gerekli evrakları düzenler. Planlama föy oluşturduktan sonra uygulama departmanı SAP'taki föy numarası ile vsn numarası alır.Vsn numarasına eşleştirilen matbuu numarası ile föyler eşleştirilir ve söz konusu sipariş için kullanılan komponentlerden telafi edici vergi düşmek için teşvik birimine planlama tarafından bilgi verilir . Alınan faturalama belgesi ile basılan maliye onaylı asıl fatura gümrük komisyoncusuna gönderilir. Gümrük komisyoncusu bu faturaya istinaden beyanname hazırlar ve gümrükte tescil ettirmek için gerekli işlemleri başlatır. Uygulama alınan vsn no'su ile yükleme acentelerine yükleme talimatını geçer, acenteler buna göre özet beyanlarını hazırlar. Gemi kalkmadan önce acente tarafından hazırlanan bu özet beyan ile gümrüğe beyan edilen bilgiler uyumlu olmalıdır. Tır ise tır karnesi ile uyumlu olmalıdır. Kalkıştan sonra müşteriye yükleme detaylarını içeren shipping advice geçilir. Acentelerden kalkıştan sonra gemi ise hazırlanan konşimentolar uygulamaya gelir . Ödeme koşuluna göre evrak seti ilgili

tarafa gönderilir Örneğin akreditif / vesaik mukabili ise evrak seti bankaya, mal mukabili ise müşteriye gönderilir. Bu aşamadan sonra bazı ödeme şekillerinde ödemenin takibi yapılır. Daha sonra bilgiler muhasebe ve finans departmanına iletilerek iş akışı tamamlanır. Muhasebe ve Finansman Departmanları da uluslararası faturalandırma işlemlerini, gelen paraların takibi ve şirket adına en iyi şekilde kullanımını takip eden departmanlardır

Vestel Dış Ticaret A.S bünyesinde bulunan Yedek Parça Departmanı da müşterilerin yedek parça isteklerini en hızlı şekilde cevaplandırmak üzere kurulmuş olan bir departmandır. V.D.T satış elemanları ile, yukarıda belirtilen departmanlar ve V.D.T bölümleri arasında sürekli yakın ilişkiler bulunmaktadır

Yedek parça departmanı Vestel Dış Ticaret'in bir departmanı olmasına rağmen tüm süreçleri içeren bir iş akışına sahiptir. Aşağıda yedek parça iş akışı ile ilgili genel işleyiş verilmektedir.

F. GEREKLİ KAYNAK KULLANIMI STRATEJİLERİ

Vestel'in operasyon stratejisine göre, üretimde tedarik zinciri içerisinde üretim birimleri ve yerel üreticiler bir üst halka dâhilindeki birimle iletişim halindedirler ve tüm tedarik zincirini kapsayan bir organizasyon gibi davranırlar. Manisa'daki üretim tesisleri bu tedarik zincirinin koordinasyonunda merkezi rolü oynar; gider, teslimat performansı ve hedeflerini dengelemeye çalışır.

Vestel operasyonu sipariş üzerine üretime bağlı çalışır. Üretimler yıllık satış tahminlerine göre değil, kesinleşmiş siparişlere göre yapılır. Bunun sonucu olarak sipariş yönetimi, Vestel'in en kritik noktalarındandır. Bunu yaparken SAP sistemini etkili biçimde kullanır. 8 aylık bir SAP kurulum döneminden sonra, Vestel SAP uygulamalarından sorumlu bir IT şirketi kurarak hizmete sokmuş ve daha sonra bu şirketi Deutsche Telecom'un T-systems firmasına satmıştır.günümüzde ise bu firma da 2006 yılı itibariyle değişmiş ve IBM sorumlu firma olarak görev almıştır.

SAP sisteminin yanı sıra, yüksek farklılıkta kişiselleştirilmiş üretim nedeniyle (günde 100 farklı model üretimi yapılabilir) gelişmiş üretim planlama sistemleri firmalar ile rekabet edebilmekte çok önemli bir unsur oluşturmaktadır. Bugün Vestel

üretim sistemlerini, Gelişmiş Planlama Sistemi diye adlandırılan -APS- programı ile düzenliyor. Bu sistem İstanbul'dan IMS A.Ş. tarafından kurulmuştur. Sistem sayesinde üretim planlama plastik malzeme üretimi, PCB üretimi ve ürünü birleştirme süreçlerinde koordinasyon sağlanmaktadır. Oldukça esnekliğe sahip olan APS sistemi, bir sipariş iptali geldiğinde veya kalıplardan birinde arızalanma gibi beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında bunun sisteme kolayca yansıtılıp üretim planının yeniden düzenlenebilmesini sağlayacak yapıdadır.

Vestel üretiminde otomasyona dayalı bir sisteme sahiptir. Çin ile kıyaslandığında bu daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır Çin'de bir saatte 100 kişi 170 ürün çıkarırken, Vestel'de saatte 150–160 ürün sadece 34 kişi tarafından çıkarılabilmektedir.

1. SAP İşletim Sistemi

Kuruluş aşamasından bugüne çok hızlı bir şekilde büyüme ve gelişme kaydeden Vestel, bu gelişimini tüm dünyadaki değişimleri yakından takip ederek yakalayabilmiştir. Büyüme stratejileri arasına Ar-Ge'ye verilen önem dikkat çekicidir. Özellikle 1998 yılının başından itibaren SAP yazılım paketini kullanmaya başlamak tüm bilgilerin canlı bir sistem üzerinden izlenmesini sağlamıştır ve bu geçiş süreci Vestel'in izlediği İKP (İşletme Kaynaklarının Planlanması) projesi ile gerçekleştirilmiştir.

İşletme kaynakları Planlamasının kaynağı 1960'lı yılların öncesinde kullanılan Malzeme Listesi (Bill of Material-BOM)-ürün ağaçları- kavramına kadar gitmektedir. 1960'lı yıllarda Malzeme İhtiyaç Planlama (Material Requirements Planning-MRP), 1970'li yıllarda Kapalı Çevrimli Malzeme İhtiyaç Planlama(Closed-loop MRPI), 1980'li yıllarda Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning-MRPII) ve Dağıtım Kaynakları Planlaması (Distribution Resource Planning-DRP), 1990'lı yıllarda ise İşletme Kaynakları Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) sistemleri geliştirilmiştir. İşletme kaynakları Planlaması tüm adı geçen sistemleri kapsayan bir yapıya sahiptir. Diğer taraftan İşletme Kaynakları Planlaması; Türkçe literatürde Kurumsal Kaynak Planlaması veya Teşebbüs Kaynak Planlaması adıyla da anılmaktadır. İKP üç temel gelişmenin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar pazar, bilgi işlem teknolojisi ve organizasyonel

yapıdaki değişimlerdir. Bu gelişmelerin sonucu olarak, küresel düşünme anlayışı, stratejik planlama anlayışı ve entegre planlama yaklaşımı zorunlu hale gelmektedir. Ana üretim planlama, pazarlama ve satış analizi, uzun vadeli ve büyük miktarda satın alma anlaşmalarının yapılması merkezi planlama faaliyetleri olarak, yerel satın alma, stok kontrol, üretim programlama, kalite yönetimi, bakım yönetimi, satış ve yerel sevkiyat merkezinin alt kademeleri tarafından yapılan faaliyetler olarak ele alınmaktadır.

İKİP'nin diğer bir özelliği, müşteriye ait siparişin en kısa sürede, istenen kalite ve maliyette karşılanabilmesi için tüm bağlı işletmelerin dağıtım, üretim ve tedarik kaynaklarının kapasite ve özelliklerinin aynı anda dikkate alınmasıdır. İKİP fabrikalar arası entegrasyonu, fabrikalar bazında esneklik ilkesine uygun olarak gerçekleştiren bir sistemdir.

Vestel, Ocak 1998'den İKİP sistemine geçiş yapmıştır. İşletme İKİP sisteminde SAP yazılım paketini kullanmaktadır. Vestel'in uygulamaya geçirdiği İKİP projesinin en önemli başarı faktörü, bunun sadece bir bilgi teknolojisi uygulaması olarak görmemesidir. Projenin hayata geçirilmesi aşamasında bilgi işlem merkezinin koordinasyonu, üst yönetimden en alt kademeye kadar herkes bu projeye katılım göstermiştir. Vestel bu projeyi yaklaşık olarak 5 ay içerisinde 3 şirkette hayata geçirmeyi başarmışlardır. Vestel başarı sağlayabilmek için işleri takip edebilecek, organizasyonu ona uydurabilecek ve sürekliliği sağlayabilecek bir sistem kurmuştur.

Vestel'de projenin uygulamaya geçirilmesinden sonraki ilk 3 ayda sorunların %90'ını ve 6 ayın sonunda sorunların tamamı çözüme kavuşturulmuştur. Şu anda işletmede sıfır sorunlu bir yapı kurulmuştur. Projenin başarı faktörlerinden biri de dokümantasyondur. Bugünün analizi, gelecekte kurulacak sistemin analizi, yapılan uyarlamaların dokümantasyonu, kullanıcı dokümantasyonu ve destek fonksiyonuna yönelik yapılan dokümantasyonlarla projenin devamlılığı ve başarısı sağlanmıştır.

Vestel proje için yaptığı harcamaları, 4 ay gibi kısa bir çalışma süresi içerisinde geri kazanmıştır. Bunun en büyük etkeni; daha önceden işletme içinde kontrol edilemeyen noktaların kontrol edilmesidir. Bunun yanı sıra Vestel, farklı para birimi ile bilanço takibi, anlık kar-zarar takibi, stok maliyeti ve üretimde oluşan firelerin takibi gibi noktalarda milyonlarca dolarlık bir kazanç elde etmiştir.

Vestel Şirketler Grubu başarılı bir şekilde İKP sistemine geçiş yapmıştır. Bu projede, en üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanların katılımını sağlanarak, herkesin projede bir emeğinin olmasını sağlanmıştır. Projenin hazırlık ve kuruluş aşamalarında yapılan dokümantasyon, projenin başarılı olmasında büyük bir rol oynamıştır. Proje hayata geçirildikten sonra ortaya çıkan sorunlar kademe kademe çözülmüştür.

2. Konteyner Saha Yönetimi

Vestel'in Avrupa'ya nakliye süresi 1-2 hafta kadardır, oysa Çin için bu süre 1.5-2 ayı bulmaktadır. Vestel'in Çin'li üreticiler ile arasındaki bu lojistik avantajı, etkili lojistik yönetimi ile birleşince ortaya belirgin bir maliyet avantajı çıkarmaktadır. Vestel ve Uzak Doğu üreticileri arasındaki birim lojistik maliyetinde belirgin bir farklılık yaratmaktadır.

Vestel, Fransız SDV ile ortaklığı bulunan Horoz Lojistik ile çalışmaktadır. Horoz lojistik, Vestel'in 69 ülkeyle, hava, kara ve deniz yolu ulaşımı ve gümrük işlemlerinden sorumludur. Horoz lojistik Vestel'in Manisa fabrikalarından Türkiye'nin dört bir yanındaki bayilerine nakliyesini ve yurt dışındaki 144 değişik ülkeye ihracatını yönetmektedir. Vestel müşterilerine nakliye hariç fiyatını ve bir dizi nakliye alternatiflerini sunmaktadır.

Son zamanlarda Vestel müşterilerin Avrupa'da nokta nakliyelere başlamış bulunmaktadır. Örneğin, şu an Vestel, Carrefour siparişlerini 150 farklı Carrefour mağazasına doğrudan ulaştırmaktadır. Bu bütünleşik sistem sayesinde Vestel müşterilerinin ayrı dağıtım kanalları ve depolara ihtiyacı kalmamaktadır. Vestel, bu özelliğin kendisine büyük avantaj sağladığını, çünkü Çin'li üreticilerin Türkiye'de fabrika kurmadıkları sürece böyle bir operasyonu gerçekleştiremeyeceğini çok iyi bilmektedir. Vestel'in dağıtım performansı hedefi, organizasyon içerisinde çok etkili bir lojistik yönetimi gerektirmektedir. Vestel ihracatının çoğunluğunu İzmir limanından gerçekleştiriyor. Fakat limanın altyapısı oldukça zayıf ve konteyner alma kapasitesi oldukça yetersiz olmasından dolayı zaman zaman sevkiyatlarında gecikmeler yaşamaktadır.

Konteyner Sahası Yönetimi (KSY) taşımacılık, depolama ve elleçleme hizmetlerin tümünü içinde barındıran bir hizmet türüdür. Konteyner sahası yönetimi, kısaca hem dolu hem boş konteynerlerin belirli bir düzen içinde istiflendiği, belirli bir düzen içinde sevk edilip getirildiği, hem giriş hem çıkış trafiği olan büyük ölçekli bir depo yönetimi şeklindedir.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi içinde 100.000m² alan üzerine kurulu toplam 3.066 adet 40'Konteyner (6132 TEU) istifleme kapasitesine sahip Vestel Konteyner sahası, 24h vardiyalı çalışma prensibinde toplam 23 kişilik bir kadro ile SDV-HOROZ tarafından yönetilmektedir.



Şekil 8: Manisa Organize Sanayi'de Bulunan Konteyner Sahası

Kaynak: SDV Horoz Konteyner Saha Yönetimi

Konteyner sahasında Vestel'e ait fabrikaların 17 birimine ait konteynerler istiflenmekte ve servis edilmektedir.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Elektronik fabrikası | Tüplü TV & Monitör ve SKD/CKD, MKD |
| High End fabrikası | LCD/TFT ve Plazma TV |
| Buzdolabı fabrikası | Buzdolabı ve Buzdolabı SKD/CKD |
| Çamaşır Makinası fabrikası | Çamaşır makinesi |
| Klima fabrikası | Klima cihazları |
| Dijital fabrikası | uydu alıcıları, DVD |
| Pişirici Cihazlar fabrikası | Fırın, Ocak, Minifırın, |
| PC Depo | PC ve komponentleri |
| Pazarlama Depo | Vestel ürün gamı & küçük ev aletleri |

Kendi içinde her fabrikanın Tessellüm ve Sevkiyat olmak üzere iki birimi olup, aralarındaki konteyner trafiği da yine Sdv.-Horoz konteyner saha yönetimi tarafından yönlendirilmektedir.

Konteyner Yönetim Sistemi V.2006.8.2 - [RepKonteynerBilgiKartı]

Teknik Bakım Konteyner İşlemleri Alan Girişleri Raporlamalar Sistem Giriş Window

Konteyner No: UXX2426478 Bul

Durum Değişiklikleri | Kapı Hareketleri | İşemirleri | İthalat Tamamlama | Boşaltma Hareketleri | Hasar Bildirimleri | Hal No Değişiklikleri

| Sıra No | Hal No | Batch | Vestel Bat | Tarih | Hareket Tipi | Alan | Konteyner Tipi | Hasarlı | İlgili Bölüm | Boyut | Dara | KKTF | Supalan | Asma |
|---------|----------|------------|------------|---------------------|------------------|--------------|----------------|---------|--------------|-------|------|--------------|---------|------|
| 806910 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 21.10.2005 16:34:06 | Alana Giriş | Liman | İhraç - Üründü | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 806690 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 21.10.2005 15:08:04 | Vestel Çıkış | Liman | İhraç - Üründü | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 804336 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 16:17:00 | Alana Giriş | Konteyner Al | İhraç - Üründü | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 804309 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 16:08:50 | Alandan Çıkış | Konteyner Al | İhraç - Üründü | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803977 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 14:27:36 | Alana Giriş | VB Klima Tes | İhraç - Üründü | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803940 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 14:12:47 | Alana Giriş | VB Klima Tes | Rezerve | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803920 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 14:06:53 | Alandan Çıkış | VB Klima Tes | Rezerve | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803895 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 13:58:04 | Alana Giriş | Konteyner Al | Rezerve | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803796 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 13:12:35 | Alana Giriş | Konteyner Al | Bos | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803778 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 13:06:38 | Alana Giriş | Konteyner Al | Rezerve | | VB Klima Tes | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803690 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 12:03:50 | Alana Giriş | Konteyner Al | Rezerve | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803655 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 11:53:10 | Alana Giriş | Konteyner Al | Bos | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803642 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 11:49:19 | Alandan Çıkış | Konteyner Al | Bos | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803637 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 11:46:32 | Alana Giriş | VB Buzdolabı | Bos | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803666 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 11:13:21 | Alana Giriş | VB Buzdolabı | Rezerve | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803396 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 10:23:11 | Alana Giriş | VB Buzdolabı | Bos | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803365 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 10:08:21 | Alana Giriş | VB Buzdolabı | İthal | | VB Buzdolabı | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 803348 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 20.10.2005 10:03:45 | Alandan Çıkış | VB Buzdolabı | İthal | | VB Buzdolabı | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 783145 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 11.10.2005 16:54:06 | Vestel İlk Giriş | Konteyner Al | İthal | | VB Buzdolabı | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |
| 783139 | 99002293 | UXX2426478 | 64030 | 11.10.2005 16:51:53 | Vestel İlk Giriş | Konteyner Al | On Kayıt | | (null) | 201k | 2200 | 29.09.2005 1 | | |

Konteyner Sistemde Daha Önce Hareket Görmüş, Şu An Sistemde Yok!

Koray Koral

Başlat

Net-Konsol 38 S... Net-CH İletişim Pencere... Konteyner Yö... Gelen Kutusu - ...

1 Anımsatıcı Belge6 - Micros... AutoCAD 2000 ... Microsoft Excel ...

TR 19:18 Pergembe 23.02.2006

Şeki 9: SDV Horoz Konteyner Saha Yönetimi ile ilgili SAP Ekranı

Kaynak: SDV Horoz Konteyner Saha Yönetimi

Konteyner sahasında yaklaşık 20-25 değişik armatöre ait ortalama 5.400 TEU (2.700 Konteyner) stok olarak tutulmaktadır, bu rakamın %40'ı ithalat olarak fabrikaların tesellüm birimlerine teslim edilmek üzere, %30'u Liman'a sevk edilmek üzere ihraç mamulü ile yüklü ve yaklaşık olarak %20'si fabrikaların yükleme yapabilmesi üzere boş olarak ve bakiye %10'luk dilim ise geçici de olsa aktarma amaçlı olarak konteyner sahasında bekletilmektedir.

Sadece yukarıda bahsi geçen fabrikalar ile konteyner sahası arasında konteyner taşımacılığı yapan 65 araçlık bir filo ile üretim bandı için çok acil gereken konteynerler tesellüm birimlerine yönlendirilmekte, sevkiyat birimlerine ise üretimden gelen mamullerini yükleyecekleri konteynerler tahsis edilmektedir.

FIFO (First in First out) çalışma prensibi ile konteyner sahasındaki konteynerlerin fazla bekletilmeden ve demuraj süresi içine düşmeden tahliye edilmeleri, yüklenerak ihracata değerlendirilmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. 24h'lik süre içinde sahamıza sadece fabrikalar arası aktarma için giriş çıkış hareketi yapan konteyner sayısı 350 – 500 olarak gerçekleşmektedir. Aynı süre içinde gerek limandan ithal-dolu veya boş, gerekse dış depolardan boş olmak üzere sahaya ilk kez giriş yapacak olan ortalama 120 – 160 konteyner/gün mevcut olup, yine sahadan limana sevk edilmek üzere ihraç yüklü 140 – 160 konteyner/gün arası ihraç sevkiyatı gerçekleştirilmektedir. 24h dilimi içinde sahamızdaki giriş/çıkış kayıt toplamı 750–1100 konteyner/gün arasında değerler almaktadır.

Konteyner saha yönetiminin üzerine düşen iş yoğunluğunu gösterebilmek için 2006 verilerini kullanmak faydalı olacaktır.

2006 yılı içerisinde toplam 42.605 adet 40" FEET 1.729 adet 20" FEET konteyner İzmir limanı'ndan yurtdışı edilmiştir. Bu konteynerlerin büyük çoğunluğu aşağıdaki tabloda verilen ülkelere sevk edilmiştir.

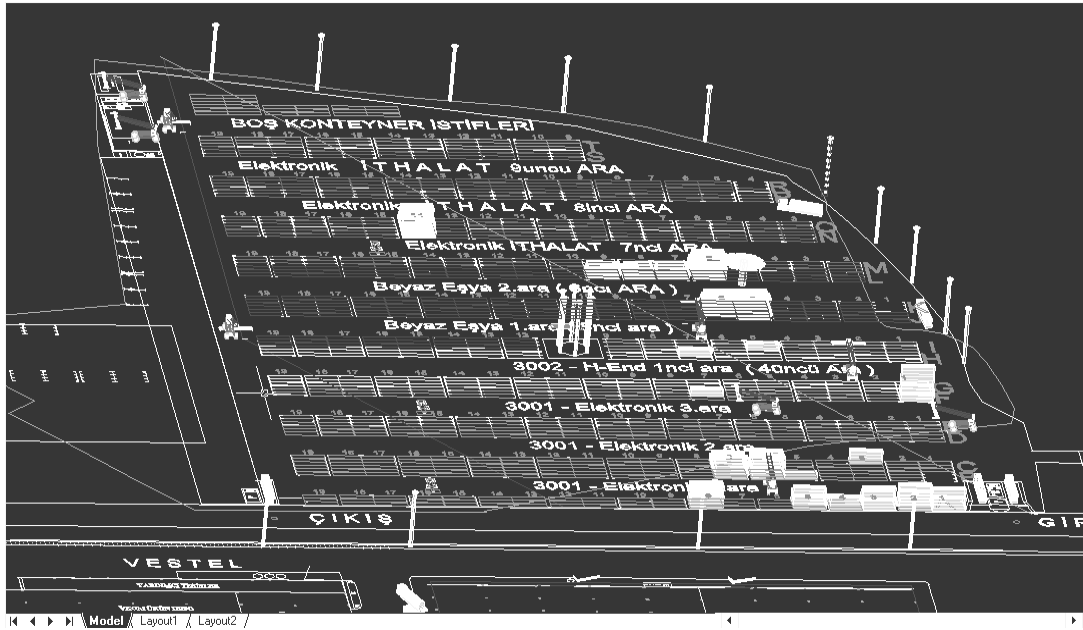
Tablo 2 : Ülkelere Göre 2006 Yılı Konteyner Sevkiyat Dağılımı

| ÜLKE | 20' FEET | 40' FEET |
|---------------------|--------------|---------------|
| FRANSA | 314 | 6.199 |
| ALMANYA | 179 | 6.356 |
| ITALYA | 87 | 4.521 |
| İSPANYA | 218 | 5.371 |
| İNGİLTERE | 296 | 6.436 |
| Genel Toplam | 1.094 | 28.883 |

Kaynak: Vestel Dış Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü

Konteyner sahasının efektif bir şekilde değerlendirilmesi için daha altyapı ve tasarımı anında ayrıntılı mühendislik çalışmaları ve hesaplamalar ile istif büyüklükleri elleçleme ve servis yolu genişlikleri, iş makinelerinin rahat çalışabilme mesafelerinin sağlanması, işgüvenliği gibi uzmanlık ve dikkat gerektiren önemli hazırlık çalışmaları yapılmaktadır.

Saha zemini iş makinelerinin 75 ton olan boş ağırlıklarının altında ezilmemesi için özel olarak ihale ettirilmiş ve yaptırılmıştır, sahanın aydınlatılması dahi ışık yansımalarını minimum düzeyde tutacak şekilde hesaplanmıştır.



Şekil 10: Manisa Organize Sanayi’de Bulunan Konteyner Sahası

Kaynak: SDV Horoz Konteyner Saha Yönetimi

Konteynerlerin elleçlenmesi için tasarlanmış olan "Container Stacker" adı verilen boş 75 ton ağırlığında olan ve 45 ton kaldırma kapasitesi ile 5 kat üst üste konteyner istifleyebilen makineler kullanılmaktadır.

Sahalda toplam

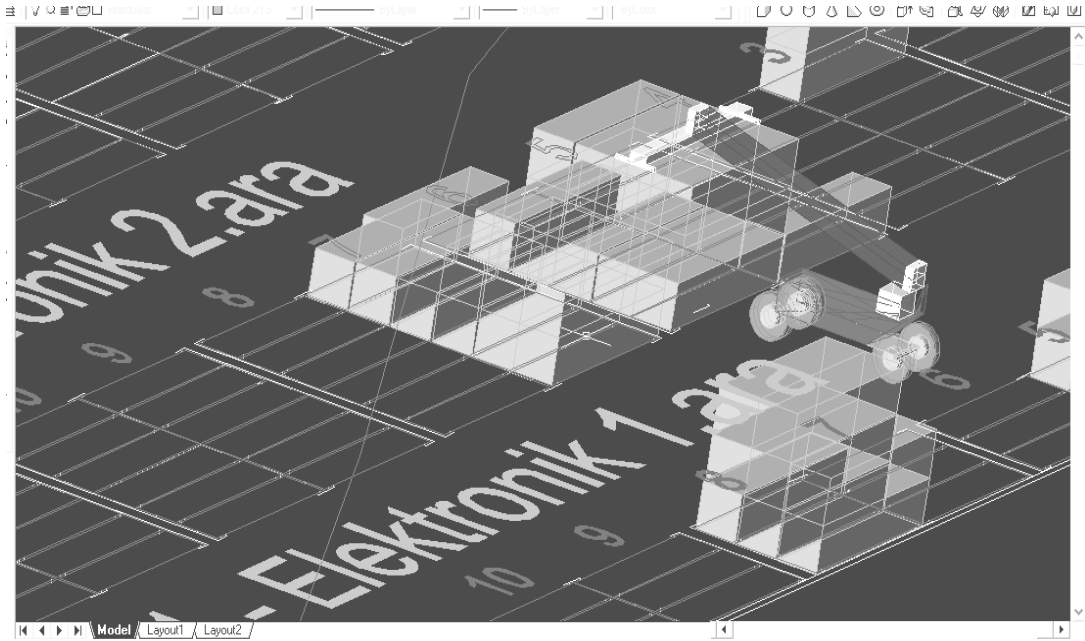
6 adet 45 ton kapasiteli Fantuzzi marka Container Stacker ile

1 adet 22 ton kapasiteli Toplifter, ve

1 adet 7,5 ton kapasiteli Forklift çalışmaktadır.

Son derece güçlü, ancak bir o kadar da narin olan bu makinelerin her türlü bakım ve onarımı, mazot alımı saha içinde inşa edilmiş olan FNZ-Bakım ünitesinde ve mazot pompasında gerçekleştirilmektedir.

Liman ve depolar arası trafiği taşıyan toplam 120 Tır büyüklüğünde bir filo ile fabrikalar arası çalışan 65 adet tır bu araç parkı içinde bulunmaktadır.



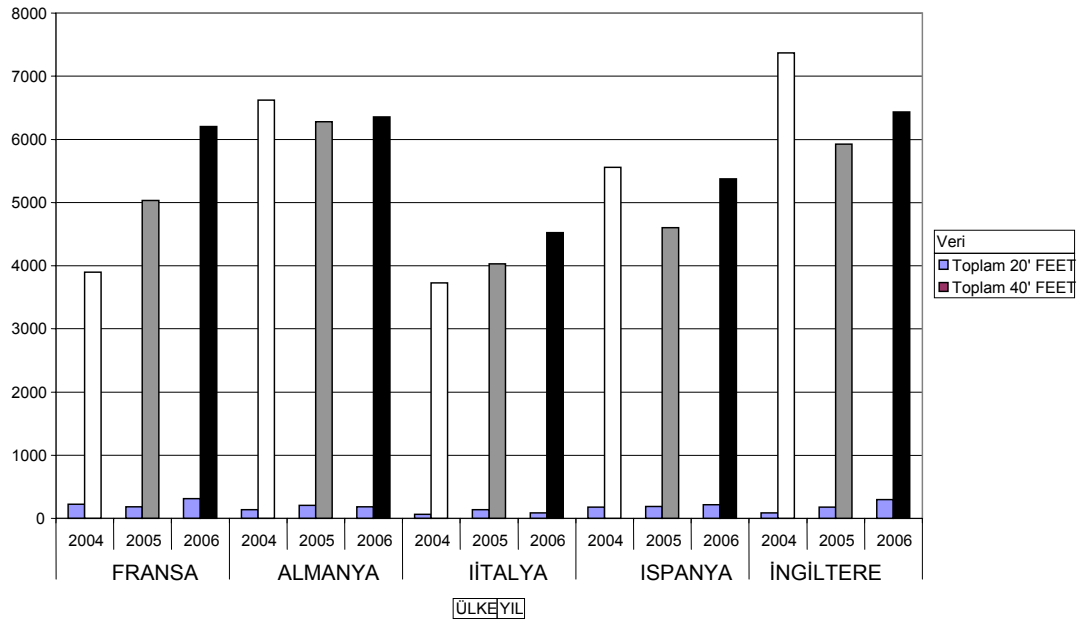
Şekil 11: SDV Horoz Konteyner Sahasında Konteynerin İstiflemesi

Kaynak: SDV Horoz Konteyner Saha Yönetimi

KSY gerek ithalat, gerekse ihracat akışında önemli bir rolü olduğu gibi, hem dış döngü trafiği hem iç döngü trafiği olan iki parçalı bir depolama sistemi yönetimidir.

SDV-Horoz ile işbirliğine girerek, Vestel kendi konteyner sahasını devreye sokup bu handikabı bir nebze olsun aşmaya çalışmıştır. 2004'te Vestel konteynerlerini daha iyi takip edebilmek için onları GPS (geographic positioning system) sistemi ile donatmış ve RFID (radio frequency identification) teknolojisini devreye sokmuştur. Bu projenin amacı; konteynerlerin daha iyi depolanması, konteyner hareketlerinin gerçek zamanlı takibi, first-in-first-out (FIFO) sisteminin daha etkili uygulanması, araç ve çalışan veriminin artırılması, konteyner sahası kapasitesinin daha etkin kullanımı ve konteyner kullanımı ile ilgili verimsizliklerin minimize edilmesi olarak sıralanabilir. Program sayesinde tüm gelen/giden ve sahalar arası hareket eden konteynerlerin tarihsel hareketleri, statü değişiklikleri, dara, boyut, hat tanımı, hasar bilgileri, detention - demuraj ve süre sonu takibi gibi denetsel ve istatistiksel verileri işlenmekte, değerlendirilmekte ve saklanmaktadır.

Grafik 1: Ünelere Göre 2004-2006 Yılları Arası 20"FEET ve 40" FEET Konteyner Sevk Dağılımı



Kaynak: Vestel Dış Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sunulan ihracat pazarlama stratejileri ve ihracat pazarlama planı hazırlama aşamaları globalleşmenin çok yoğun yaşandığı günümüzde firmaların yoğun rekabet koşullarında üstünlük sağlamaları ve başarılı olabilmeleri amacıyla yönelik olarak tasarlanmıştır.

Strateji geliştirme ve bu stratejileri planlar dâhilinde uygulama süreci işletmelerin kendi geleceklerini yaratma ve bu geleceklere yönelik önlemleri önceden almalarını sağlamaktadır.

Bir firmanın ihracat pazarlama stratejileri geliştirirken cevaplandırması gereken sorular vardır. Soruların amacı her yönüyle uluslararası bir pazara girerken tüm risklerin minimize edilmesine yöneliktir. Stratejik planlama geleceğe yönelik olduğu için sürecin başlangıç noktası firmanın vizyonunda yatmaktadır. İşletenin alacağı tüm kararlar sürecin başından belirlenmiş olan vizyona ulaşmak amacıyla yapılmaktadır. Firmanın misyon belirleme aşamasında ise rekabet üstünlüğüne yönelik diğer firmalardan ayırt edici özellikler üzerinde durulur. Uluslararası pazara girecek bir firmanın her şeyden önce faaliyette bulunacağı pazarı ve pazarın fırsatlarını, pazardaki tehditleri çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. İç ve dış çevre analizleriyle işletmenin iç ve dış değişimleri sürekli gözlenmekte ve değişimlere hızlıca uyum sağlayan bir yapıya geçiş sağlanmaktadır. Çok iyi bir şekilde hazırlanması gereken diğer bir aşama da uluslararası pazara sunulan ürüne yönelik analizlerdir.

Pazara giriş modellerinin araştırılması ve en uygun giriş stratejisinin belirlenmesi, gerekli kaynakların tahsis edilmesi üzerine stratejik pazarlama planının oluşturulması sağlanır. Oluşturulan stratejik planların en önemli özelliği yılda bir kez gözden geçirilip diğer zamanlarda beklenilmesi değil sürekli olarak değişen şartlara ve verilere göre gündemde tutulan ve güncellen planlar olmalarıdır. Buradaki en önemli özellik geribildirim süreci sürekli ve güncel olmasıdır.

İç pazarda olduğu gibi dış pazarda da pazarlama stratejileri temel pazarlama bileşenleri üzerinden fiyatlandırma stratejileri, tutundurma stratejileri, ürün stratejileri ve dağıtım stratejileri üzerinden belirlenmektedir.

Günümüzde hemen hemen her ürün dünya üzerinde üretilmektedir. İnternetin de çok hızlı bir şekilde gelişmesi ile üretilen ürünün uygun fiyatla en kısa zamanda tüketiciye ulaştırılması firmalar arası başarıyı ve rekabet edebilirliği etkileyen önemli bir unsur haline gelmiştir.

Uluslararası pazarlamada, üretici firmanın ürünlerini yurt dışında uygun zamanlarda, uygun yerlerde, uygun alıcılara ulaştırması büyük önem taşımaktadır. Firmanın bu konudaki başarısı, ürünlerini pazarladığı ülkelerde kullandığı dağıtım kanallarının yapısına bağlıdır. Uluslararası pazarlamaya ilk kez başlayan bir firma için pazara giriş şekilleri çok çeşitlidir. Fakat hangi yöntemi seçmiş olursa olsun, seçilmiş olan dağıtım kanalının, firmanın ürün, fiyat, tutundurma ve diğer tüm pazarlama politikalarına uygun olması gerekmektedir. Firmanın yurt dışı hedefleri, finansal gücü, yatırım olanakları, ihracat yapılacak ülkenin sosyo-ekonomik yapısı da dağıtım kanallarının belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Bir firmanın ürettiği ürünün ihracatında, yurt içinde faaliyet gösteren araçlardan yararlanıp yararlanmamasına göre, dolaylı veya dolaysız ihracat olmak üzere iki tür ihracat yöntemi değerlendirilmektedir. Uluslararası pazarlama faaliyetleri fazla olmayan küçük veya orta boy işletmelerde imkânlar sınırlı olduğu için, dolaylı ihracat tercih edilmektedir. Bu yöntemde üretici firma, ürünlerini kendi ülkesindeki araçlar ile yurt dışına göndermektedir. Müşterileri, araçlar bulunduğu için üretici firma ürünlerini kimin aldığını bilmez ve pazarlama bileşenleri ile ilgili faaliyetleri kontrol altında tutamaz. Buna rağmen müşteri bulmak için özel çaba göstermediği ve operasyon işlemlerini kendi yapmadığı için, bu tür faaliyetlerle ilgili olabilecek harcamalardan kurtulmuş olmaktadır. Dolaylı ihracatta, firmanın kullandığı araçlar; yurt dışındaki müşteriyi temsil eden komisyoncular, yerli ya da yabancı tüccarlar, temsilciler olabildiği gibi ihracatçı birlikleri ve kooperatifler ya da ihracat firmaları olabilmektedir.

Dolaysız ihracat yapmayı tercih eden firmalar, uluslararası pazarlama açısından daha tecrübeli firmalardır. Firmalar, acenta ve distribütörler ile yazılı bir

anlaşma yaparak, belli ülke veya ülkeler için onlara satış hakkı ya da temsilcilik verirler. Acenta ve distribütörlerin dışında, firmalar ürünlerini doğrudan ithalatçılara ya da toptancılara satabilmektedirler. Son yıllarda özellikle süpermarket ve departmanlı mağazaların gelişmesi sonucunda, perakendeciler de üretici firmalar için önemli bir dağıtım kanalı haline gelmiştir. Eskiden, firmaların yurt dışında satış gerçekleştirdiği toptancıların alt müşterileri olan perakendeciler, günümüzde birçok ihracatçı firmanın doğrudan kendi müşterileri konumundadırlar. Bu kuruluşlar çok uluslu işletmeler şeklinde de örgütlenebilmekte ve üreticiden, herhangi bir aracı kullanmadan, düşük fiyat ve bol satış prensibi doğrultusunda alım yapmaktadırlar.

Dolaysız ihracat yapmakta olan firmanın, uygulayacağı bir sonraki aşama büyük satış miktarlarına ulaştığı ülkelerde, yurt dışı satış ofisleri veya şirketleri oluşturmaktır. Buldukları bölgedeki müşterilerle doğrudan iletişim sağlandığı, pazar hakkında yerinde bilgiler edinildiği için firmaya getirisi oldukça fazladır. Firmanın pazardaki uzun vadeli kazancı değerlendirildiğinde, ofis/şirket yatırım masrafları, personel masrafları ve diğer giderler, ikinci planda kalmaktadır. Ancak, yine de ofis/şirket kurma karar aşamasında, yatırım masrafları dikkatle incelenmelidir. Yurt dışında kurduğu firmalarla çok uluslu bir işletme haline gelen firma, daha sonra ürünlerini anlaşmalı üretim, lisanslı üretim, montaj vb. yollarıyla yabancı pazarlarda üretmeye ve pazarlamaya başlar.

Firmanın çalışmakta olduğu müşteri grupları arasında farklılıklar varsa, uygulanacak çalışma sistemleri farklı olacağı için müşteri temeline göre örgütlenme tercih edilmelidir. Burada firma, müşterilerini satın alma özelliklerine ve ürünlere göre gruplandırmakta ve müşterilerin gereksinimlerine özel ilgi gösterdiği için müşteri yönlülüğünü koruyabilmektedir. Bu tür örgüt yapısının en büyük sakıncası, aynı gruptan olmalarına rağmen, müşterilerin dünyanın dağınık bölgelerinde bulunabilmeleridir.

Vestel, günümüzde Türkiye'nin sayılı firmalarından biri olup uluslararası alanda da yurt içindeki başarısını sürdürmektedir. 1994 yılında Zorlu Grubu'na geçmesi ile birlikte, Vestel'de ihracata verilen önemin artması sonucu, şirket ihracat rakamlarını çok hızlı bir şekilde katlayarak artırmıştır ve bu başarısını bugün de aynı hız ve istikrarla devam ettirmektedir. Bu büyük başarının kısa sürede yaşanmasında, Vestel'in firma olarak doğru müşterilerle doğru dağıtım kanallarında

çalışmasının, satış ve pazarlama faaliyetlerinin, yüksek performanslı bir satış örgütü tarafından gerçekleştirilmesinin, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesinin ve Ar-Ge çalışmalarına yatırımlar yapmasının etkisi son derece fazladır.

Vestel ihracatta, Türkiye'nin konum itibariyle taşımakta olduğu avantajları başarıyla değerlendirmekte, başta Avrupa olmak üzere yakın kıtalarda pazarlama ve satış faaliyetlerini etkin şekilde sürdürmektedir.

Türkiye, bulunduğu coğrafik konum sayesinde, dünyanın önemli ticaret potansiyeli taşıyan ülkelerinden birisi konumundadır. Avrupa, Asya, Afrika kıtalarının arasında olması, bu kıtalardaki ülke pazarlarına aynı anda ürün sağlayabilme avantajı sağlamaktadır. Bu kıtalar içerisinde Avrupa, gerek ekonomik ve siyasi yapısının oldukça sağlam olması, gerekse dünya ticaretinin yaklaşık %41'ini gerçekleştirmesinden dolayı çok büyük bir pazar olması nedeniyle Türkiye için her zaman ayrıcalıklı önem taşıyan kıtaların başında gelmiştir. Bu yüzden, Avrupa ile yakın ilişkilerde bulunmaya, Avrupa içerisinde gerçekleşen her türlü gelişme içerisinde yer almaya dikkat etmektedir.

Vestel Şirketler Grubu'na bağlı kuruluşların üretmiş olduğu ürünlerin yurt dışı pazarlama faaliyetleri, ihracat şirketi olarak 1987 yılında kurulmuş olan Vestel Dış Ticaret A.Ş. (V.D.T.) tarafından yürütülmektedir. V.D.T.'nin yurt dışına satışlardan sorumlu olduğu ürünler en önemli ihracat ürünü olan renkli televizyonların yanısıra, yine Vestel bünyesinde üretilen buzdolapları, çamaşır makineleri, klimalar, uydu alıcıları, DVD playerlar, LCD'ler ve plazma TV'lerdir.

Vestel'in 1994 yılından beri yoğunlaşmış olduğu pazarlar Avrupa ülkeleri olmuştur. Avrupa'ya yakınlığı ve birlik ülkelerine ithalatta gümrük vergisi ödenmemesi nedeniyle, Avrupa Birliği'nin Türkiye'yi, TV üreticilerinin bulunduğu Uzakdoğu ülkelerine oranla avantajlı duruma getirmesi, Vestel'i, Avrupa'da en büyük satış miktarlarına ulaşan TV üreticisi firmalarından biri yapmıştır. Kendi markaları olan Sony, Philips, Samsung, Goldstar vb. firmalar milyonlarca dolar pazarlama ve reklam bütçeleri ayırmak zorunda kalırken, Vestel'in stratejisi kendi markasını oluşturmak olmadığı ve müşterilerinin istediği marka ve özelliklerde üretim gerçekleştirdiği için büyük pazarlama ve reklam bütçeleri ayırmak yerine farklı yatırımlara yönelebilmiştir. Yurt dışında kurulmuş olan satış şirketleri, 1999 yılında

buzdolabı ve klima üretimine başlayan beyaz eşya fabrikası bu açıdan büyük önem taşımaktadırlar.

Vestel'in üzerinde en çok durduğu ve önemli bir bütçe ayırdığı bölümlerden biri de araştırma ve geliştirmedir. Dünya teknolojisinden geri kalmamak ve dünyada olan gelişmeleri yakından izlemek üzere Tayvan'da bir ofis ve USA'da bir şirket kurulmuş durumdadır. Vestel USA Inc., Vestel şirketleri içerisinde en sonuncusu olarak 1998 yılında Kaliforniya-Silikon Vadisi'nde kurulmuştur. Vestel USA, Genel Müdür'e bağlı on kişilik hardware ve software dizayn mühendisleriyle araştırma-geliştirme amaçlı bir Vestel şirketi konumundadır. İnternet TV projesini gerçekleştirmiş olan Vestel USA, 2000 yılı içerisinde Microsoft firması ile birlikte ortaklaşa projeler yürütmektedir ve bu çalışmalar tüm dünya tarafından yakından izlenmektedir.

Vestel'in müşterileri içerisinde ülkelerinde uygulanan gümrük oranlarının yüksek olması nedeniyle TV'leri demonte olarak satın alan ve montaj bantlarında birleştirerek, TV haline getiren üretici ithalatçı konumunda olan firmalar bulunmaktadır. Romanya, Rusya, Ürdün, Tunus, Etiyopya'da bulunan bu tür müşterilere özellikle teknik açılardan büyük destekler sağlanmalı ve bu firmalar, üretimlerini arttırmaları üzere teşvik edilmelidir.

Vestel'in müşterileri konumunda olan firmalar içerisinde distribütörler önemli bir yer tutmaktadır. Distribütörlerle yapılan anlaşmalarla, firmaya bölge içerisinde Vestel'in belli modellerdeki ürünlerinin satış hakkı verilmektedir. İki tarafın da imzaladığı anlaşma ile Vestel-distribütör firma arasındaki ilişki tanımlanır, iki tarafın da hak ve yükümlülükleri açıklanır, bu ilişki hukuki temellere oturtulur, ticari çalışma şekilleri belirlenir ve çıkabilecek anlaşmazlıkların nasıl çözümleneceği ifade edilir. Vestel olarak, bazı ülkelerde tek bir distribütör ile, bazı ülkelerde birden fazla distribütör ile çalışılmaktadır. Bu durumda en çok dikkat edilen konu distribütörlerin kullandığı dağıtım kanallarının çatışmamasını sağlamaktır.

Vestel, kendi markası ile satış gerçekleştirmediği için, distribütörlerin kendi ülkelerinde uyguladığı pazarlama ve satış faaliyetlerini, hangi tür dağıtım kanallarını kullandığını çok ayrıntılı olarak izleyememektedir. Bu yüzden özellikle Vestel'in bağlı

şirketlerinin bulunmadığı pazarlarda, pazar hakkında bilgi edinmede, tüketicilerin beklentilerini öğrenmede distribütör/distribütörlere bağımlılık söz konusudur.

Vestel'in ürünlerinin son tüketicilere ulaştığı noktalar, çalışılan firmanın ürün gruplarındaki ürünlere bağlı olmakla beraber, genelde elektronik ürün mağazaları, showromlar, süpermarket ve hipermarketlerin gıda dışı bölümleri, katalog firmalarının katalog mağazaları olarak ifade edilebilir. Hipermarket zincirleri birçok ülkeye merkezi alım yapmayı tercih ettikleri için, alım yapmayı planladıkları ülkelerde Vestel'in çalışmakta olduğu müşteriler bulunuyorsa, Vestel, çatışma yaşanmaması üzere ürünlerin modellerini belirgin şekilde birbirinden ayırır.

Fiyatlandırmanın temelde iki faktörden etkilenmektedir: Bu faktörler iç faktörler ve dış faktörlerdir. Başarılı bir firma bu iç faktörlerle dış faktörleri en optimum seviyede bir araya getiren firmadır. İç faktörler, firmanın üretimini, maliyetlerinin, yönetim kararlar bütünü, fiyat amaçlarının, yöntemlerinin belirlendiği faktörlerdir. Yani maliyet düşürülmesi, daha rekabetçi konuma geçilmesi daha çok iç faktörlerde yapılan düzenlemelerle sağlanmaktadır. İç faktörler daha kontrol edilebilir faktörlerdir. Dış faktörler ise genellikle firmanın kontrolünde olmayan, stratejilerini ona göre ayarlamak zorunda olduğu, sürekli değişen faktörlerdir. Rakiplerin davranışları, tüketici ihtiyaçları, tepkileri, istekleri, hükümetlerin ve kanun koyucuların davranışları, tedarikçiler, kültürel değişimler, teknoloji ve trendler dış faktörlerden bazılarıdır.

Firma ürününün piyasadaki değerini, tüketiciye nasıl faydalı olacağını, alıcının o ürünü ne kadar benimseyeceğini belirleyerek fiyatını belirlemelidir. Bunun için piyasadaki ekonomik durum, rakip ürünler, ürünün şekli, ne tür bir faydayı karşıladığı gibi faktörler değerlendirilerek karar verilmelidir.

Ürünün kendisi de fiyatı belirlemede önemli bir faktördür. Ancak, yine de ürün kalitesinin, artıları ya da eksilerinin çok iyi bilinerek hareket edilmesi ve fiyat politikalarını yürütürken bu faktörün de dikkate alınması gereklidir.

Vestel yurtdışı pazarlarda nihai tüketici ile direkt temas sağlamamaktadır. Satışlarının birçoğu AB ülkelerine olduğundan Türkiye'den satışlar Fransa, Almanya, İspanya gibi ülkelerde bulunan şubelere satılmakta, oradaki şubeler de süpermarket

ve iç dağıtıcılarla temas kurmaktadır. Diğer ülkelerde ise ürünler ithalatçı ya da distribütorlere satılmaktadır.

Vestel'in yurtdışında şubeleşme yoluna gitmesi işlerin yoğunluğu, pazarı tanımak ve işleri daha iyi yönlendirmek açısından çok iyi bir karardır. Yurtdışında şubeleşme globalleşme yolunda çok büyük bir adımdır. Şubeler buldukları ülkenin kanunlarına göre çalıştıklarından orada faaliyet gösteren Hermes, Gothaer, Coface gibi finans kuruluşları kanalıyla Mal Mukabili satış yapabilmekte bu sayede hem banka masraflarından tasarruf edilmekte hem de alacakların devri yoluyla mal bedelleri daha erken alınabilmektedir. Şubeler buldukları ülkede gümrükleme, servis ve benzeri diğer hizmetleri kolaylıkla sağlayabilmektedir. Pazara yakın olmaları sayesinde pazardaki her türlü demografik, sıyası, ekonomik gelişmeyi yakından izleyebilmektedirler.

Vestel fiziksel dağıtımın da ihracat stratejileri içerisindeki yerinin ve önemimin farkına çok önceden varmış ve fiziksel dağıtımını daha kontrollü hale getirebilmek için Manisa'da Organize sanayi bölge içerisinde konteyner sahasını kurmuştur. Ayrıca SAP sistemi ve GPS sistemleri ile kontrollerini maksimum dizeye çıkarmaya çalışmaktadır. Fakat fiziksel dağıtım konusunda Vestel'in önündeki en büyük engel İzmir Limanının yetersiz olmasıdır. İzmir Limanında gerekli ekipmanın olması, saha düzeninin yetersiz olması, uygulanan politikalar Vestel'in stratejilerini olumsuz etkilemektedir. Örneğin Vestel, acentalar ile yıllık sözleşmeler yapmakta ve navlun fiyatlarında çok uygun rakamları yakalamaktadır, acentalar özellikle Vestel'in yüksek hacminden faydalanmak için birbirleri ile yarışmaktadır. Anlaşmalar dünya üzerinde çok yetkin olan acentaların bizzat kendileri ile yapılmaktadır. Fakat İzmir limanındaki yetersizlikler ve uygulanan liman masraf politikası navlunları olumsuz etkilemektedir. Ayrıca liman içerisinde konteyner kazaları da oldukça sık yaşanmaktadır. Bu durum da bizlere dış çevre faktörlerinin stratejiler üzerinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Müşteri ve müşteri adaylarına sunulacak değer paketinin yani pazarlama karmasını oluşturan tüm alt elemanların (ürün, hizmet, fiyat, dağıtım, pazarlama

iletişimleri) herbiri, bilimsel ve birbirleriyle bağlantılı düşünülüp, eşgüdümlenerek hazırlanmalıdır.¹⁵⁴

Vestel tüm faktörleri tek tek değerlendirerek en avantajlı olan alanlara yönelmekte ve eksik gördüğü alanlarda yatırımlar yaparak süreci başarılı bir şekilde devam ettirmektedir. “En sağlam zincir en zayıf halkasından daha güçlü değildir” sözünden hareketle tüm birimlerin birbirlerine çok sıkı ilişkiler ile bağlanması gerektiğinin farkında olan Vestel, pazarlamanın dört “p”sine ayrı ayrı ve bir bütün bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Karşılaşılan problemler daha çok dış çevre faktörlerinden kaynaklanmaktadır.

154 Ömer Bybars Tek, “Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer Çağı Türkiye’de Değer Pazarlaması”, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006, s171

KAYNAKÇA

AKAT, Ö. "Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi" Bursa, Ekin Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, 1998.

ALPUGAN,O., OKTAV,M., DEMİR,H.,ÜNER,N., "İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi", İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997,

BAYKAL, O.,GÜLMEZ,I., "Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Pazarlama",Ankara, M.P.M. Yayınları, 1988

BUĞRA, A., "Uluslararası Bilgi Toplumunda Bilginin Ekonomi Politikası", Ankara, Bilgi Toplumuna Geçiş, Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, 1. Basım, 2002

BRANCH,A., "Elements of Export Marketing and Management",NewYork, Chapman and Hall, Second Edition, 1991

CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, D. Y., "Genel İşletmecilik Bilgileri",Ankara, Geliştirilmiş 3. Baskı, Adım Yayıncılık Ltd. Şti., 1991.

CANAN C., İhracatta Kalitenin Önemi, Dış Ticaret Eğitimi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu ve Demirtaş Sanayiciler Derneği, 1. Baskı, Derleyen: Emine Koban, Alfa Yayınları,

CEMALCILAR,İ., "Pazarlama Kavramlar-Kararlar", İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998,

CUNDIFF, E. W., HILGER, M. T., "Marketing In The International Enviroment", New Jersey, 2 nd Edition, Prentice-Hall Inc., 1988.

CZINKOTA, M. R., RIVOLI, P., RONKAINEN, I. A., "International Business", USA The Dryden Press, Holt, Rinehart and Winston, 1989.

Çavuşgil, T., Shaoming Z., "Marketing Strategy-Performange Relationship: An Invastigation Of The Emprical Link In Export Market Ventures", Journal Of Marketing, 1994.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H., "International Business; Environments and Operations", USA, 5th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1989.

Das, M., "Succesful and Unsuccesful Exporters from Developing Countries, Some Preliminary Findings", European Journal of Marketing, V.28. N. 12, 1994

DAVIS, K. R., "Marketing Management", Canada, 5th Edition, John Wiley & Sons Inc., 1985.

DOĞAN, H., "İhracat Pazarlaması Ve İşlemleri", Ankara Detay Yayıncılık, 2005

DOĞAN, M., "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", İzmir, Anadolu Matbaacılık, 1998.

DOUGLAS, S., CRAIG, C. Global Marketing Strategies, Newyork, McGraw-Hill, Inc.1999

DWYER, F. R., TANNER J. F., "Business Marketing, Connecting Strategy, Relationships and Learning Sales and Sales Management", U.S A., Irwin Mc Graw-Hill, 1999.

EĞİLMEZ, M., KUMCU. E., Ekonomi Politikası ve Türkiye Uygulaması, İstanbul, Om yayınevi, 2002

FERMAN, M.,, "Teknoloji Transferi", İstanbul, Banka ve Ekonomik Yorumlar, 1992,

GARİH, Ü., "Yönetim Teknikleri", İstanbul, Hayat Yayınları, 2001

GORDON W.P., JOSEPH P.; "Marketing Management", Auckland, McGraw-Hill, 1982

GROSSE, R., KUJAWA, D., International Business (Theory and Managerial Applications), U.S.A., 2nd Edition, Richard D. Irwin Inc., 1992.

HIEBERT, P., "The Principles and Practice of Export Marketing", Cheinemann Publishing, 1985

HESS, J. M., CATEORA, P. R., International Marketing, Illinois, U.S.A., Richard D. Irwin Inc., 1986.

İGEME ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI, "Yurtdışındaki Bir Acenta Veya Dağıtıcı İle Anlaşabilirsiniz: Niçin? Nasıl? Kiminle?" Ankara, İgeme 4. Baskı, 1999.

İSLAMOĞLU H., Pazarlama İlkeleri, İstanbul Beta Basım, 2. Basım, 2002.

İZGÖREN,Ş., "Dikkat Vücudunuz Konuşuyor",Ankara, Elma Yayınevi, 27. Basım, 2004,

JAIN, S. C., "International Marketing Management, University of Connecticut", U.S.A., Kent Publishing Company, Massachusetts, 1990.

KARLUK, R., "Uluslar arası Ekonomi", İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 1987

KEEGAN, W. J., "Multinational Marketing Managemet", U.S.A., 3rd Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1984.

KEMER, B. "Dış Ticaret Teknikleri Teori – Uygulama", İstanbul, Alfa Aktüel, 2005

KOSLOW, L. E., "Business Abroad, Gulf Publishing Company", Houston, Texas, Book Division, 1996.

KOTLER, P., Marketing Management, Analysis, Plannings, and Control, U.S.A., 5th Edition, Prentice-Hall Inc., 1984.

KOZLU, C. M., "Uluslararası Pazarlama İlkeler Ve Uygulamalar", Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, 1995.

KUTAL, G., BÜYÜKUSLU, A., "Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi", İstanbul, Ders Yayınları, 1996.

LUSCH, R. F., DUNNE, P., "Retail Management", Ohio, U.S.A., South Western Publishing Company, 1990.

MAJARO, S., "International Marketing A Strategic Approach to World Markets", Great Britain, 2nd Edition, Mackays of Chatham Ltd., 1986.

MELEMEN M., "Uygulamalı Dış Ticaret İşlemleri", İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.

MOORHEAD, G., GRIFFIN, R. W., "Organizational Behavior", U.S.A., Houghton Mifflin Company, 1989.

MUCUK, İ., "Pazarlama İlkeler", İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1987

ÖZBAY, S., "ÇUŞ'larda Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Araşt.", İstanbul, Ders Yayınları, 1997,

ÖZKALE, L. ve diğerleri "Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması", Cep Üniversitesi Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yayınları, 1994,

PALEY, N., "Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?", İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006

PHATAK, A., "International Dimensions of Management", USA, Bo Pws-Kent Publishing Company, 1992.

PORTER, E., "Changing Patterns of International Competition, Global Strategic Management", USA, 1991

RICE., C., "Marketing Planning Strategies-A Guide for Small and Medium Sized Companies", Dartnell, 1984

ROBERT GROSSE, R., KUJAWA, D. "International Business", Chicago, Richard Irwin Inc., 1995,

ROBOCK, S. H., SIMONDS, K., "International Business and Multinational Enterprises", U.S.A., Richard D. Irwin Inc., 1973.

RUGMAN, M., HODGETTS, R., "International Business; A Strategic Management Approach", USA, Mc –Graw Hill, 1995

SEYİDOĞLU H., Ekonomik Terimler Ansiklopedi Sözlük, İstanbul, 3. Baskı, Güzem Yayınları, Yayın No:18, 1998.

SEYİDOĞLU H., Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama'İstanbul, Güzem Yayınları, 1998

SLETTEN, E., "How to Succeed In Exporting and Doing Business Internationally", New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994

Stanley J. Paliwoda ve John K. Ryans Jr, "International Marketing Reader", New York ,London International Thomson Business Press, 1997

ŞATIROĞLU, K. D., Çok Uluslu Şirketler: Strüktürel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın-Yayın Yüksekokulu Basımevi, 1984.

TEK, Ö. B., "Pazarlama İlkeleri -Türkiye Uygulamaları- Global Yönetimsel Yaklaşım", İzmir, Beta Basım Yayım, 8. Baskı, 1999.

TEK, Ö.B., "Pazarlamada Değer Yaratmak, Pazarlamada Değer çağı Türkiye'de Değer Pazarlaması", İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2006

TEK, Ö.B., AŞICI, Ö., "Fiziksel Dağıtım Yönetimi", İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985

TERPSTRA, V., SARATHY, R., "International Marketing", U.S.A., The Dryden Press, 1991.

TOKOL, T., "Pazarlama Yönetimi", Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987

TOPKARA, A., "Kişisel Satış Teknikleri", İstanbul, Beta Yay., 2000,

TOSUN, K., "İşletme Yönetimi Genel Esaslar", İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın, Baskı Yön Ajans, 5. Baskı, 1990

William Zikmund and Michael D'Amico, "Marketing", New York ,John Wiley and Sons, Inc., 1986

WILSON R. ve Diğerleri, "Strategy Marketing Management", Oxford ,Butterworth – Heinemann Ltd.Linacre Hause, HJordan Hill, 1992

YÜKSELEN, C., "Pazarlama İlkeleri-Yönetim",Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 2000.

TEZLER

APAYDIN, F., "KRİZ Dönemlerinde İhracat Pazarlama Stratejileri", İstanbul, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2003

ABİLKHANOV, A., "Uluslar Arası Pazarlara Giriş Stratejileri Ve Bir Uygulama", İstanbul, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2003

BAŞARAN, T., "İhracat Pazarlaması Açısından Sektörel Dış Ticaret Şirketleri: Türkiye Örneği ve Bir Uygulama, Bursa, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Uni. Sos. Bil. Enstitüsü, 1999

FAAT, I., "İhracat Pazarlama Planlaması ve Plastik Kalıp Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Uygulama", İzmir, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2004

FESLİ, M., "İhracat Pazarlamasında Dağıtım Kanallarının Seçimi Dış Pazarlarda Satış Örgütünü Oluşturulması-Vestel Uygulaması," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2000

İLTER, B., "Uluslar Arası Pazar Fırsat Analizi Ve Türkiye'deki Değişik Ölçekli İhracatçı Firmalarda Bir Uygulama" İzmir, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2002

KARAMARAŞ,E., “Türkiye’de Kargo Taşımacılığının Gümrük Birliği Sürecinde Rekabet Potansiyeli“, İzmir, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü,, 1998,

KAHVECİOĞLU, R., “Dondurulmuş Meyve Ve Sebze İhracatında Stratejik Pazarlama Planlaması Ve Bir Uygulama”, Eskişehir, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2002

MUZAFFER,E.,“Dış Ticaret Potansiyeli Kapsamında Türk Limanlarının Geliştirilmesi”, İzmir, DEÜ, SBE Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi, 2001

SAKA, H., “Stratejik Planlamanın Pazar Araştırması Alanında Uygulaması” İstanbul, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Teknik Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 2000

ŞENELDİR, O., “İşletmelerde Stratejik İhracat Planlaması ve Türkiye Uygulaması”, İzmir, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 1993

TÜKEL, D., “İhracat Pazarlama Planlaması ve Pazarlama Etkinliğinin Ölçülmesi, Türk Gıda sanayinde Bir Uygulama,” İzmir, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üni. Sos. Bil. Enstitüsü, 1998

MAKALELER

AKSU, M., “İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim”, Pazarlama Dünyası, Yıl:16, Sayı:2002-02/92, Mart-Nisan 2002,

Alexander, N., Quinn B. “International Retail Franchising: A conceptual Frame Work”, Bradford, International Journal of Retail &Distribution Management, Vol. 30, Issue 5, 2002,

BEAMISH, P., KARAVIS, L., GOERZEN, A., LANE, C., “The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance”, Management International Review, Volume 39-1, 1999

BİLGİN Z, "Dışpazar Yapılarına Göre Dağıtım İlişkileri ve Fiziksel Dağıtıma Yönelik Değerlendirmeler Tekstil ve Hazır Giyim İhracatında Almanya Pazarı", Pazarlama Dünyası, Yıl:9, Sayı:52, Temmuz-Ağustos, 1995.

BORCA, G., "Markan Tüketici Nezdinde de Korunuyor Mu?", Patent & Marka Dünyası, Yıl:3, Sayı: 11, 2001

CENGİZ, E., Uluslararası Pazarlamada Promosyon, İstanbul, Der Yayınları, yayın No:334, 2002

CENGİZ, E., GEGEZ, E., ARSLAN, F., PİRTİNİ, S., TIĞLI, M., "Uluslar arası Pazarlama Giriş Stratejileri", İstanbul, Der Yayınevi, Yayın No: 355, 2003,

CRAIG, R., Marketing Planning Strategies-A Guide For Small and Medium Sized Companies, Dartnell, New York, Volume 26, 1984

DARLING R. John, SERISTO T. Hannu "Key Steps For Success In Export Markets, A New Paradigm For Strategic Decision Making", European Business Review, Volume 16, No:1, 2004

DUNCAN, J., "Management", New York, Random Business Division, Vol:47, 1983.

EHRlich, M., HEIN, J., "The Competitive Position of United States Exports, The Conference Board", USA, Studies in Business Economics, No.401, 1968

ELLİS, P., PECOTICH, A., "Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises", Journal of Marketing Research, Volume. 38, Issue. 1, February 2001,

ERDOĞMUŞ, N. "Yönetim ve Organizasyonda yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri" Ankara, Mili Produktivite Merkezi Yayını, Mert Matbaası, 1999

ERSUN, C., OK., S., KAYACIKLI, T., PALACIOĞLU, T., "Körfez Ülkeleri İhracat Pazar Araştırması", İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No.22, 2001,

GEGEZ, E., "Dağıtım Kanallarında Bayilik Sistemi ve Sistemin İşleyişi", İstanbul, Pazarlama Dünyası, Mart-Nisan 1993, Yıl: 7, Sayı: 38, Cem Ofset A.Ş., 1993.

GÖKSU N., CANITEZ M., "Uluslararasılaşma Yolları", Pazarlama Dünyası, Yıl:13, Sayı:76, Temmuz-Ağustos 1999.

GRAHAM, G., "Small Business Participation in the Global Economy", European Journal of Marketing., Vol. 33, n. ½, 1999,

GÜRBÜZ, A., "Çokuluslu İşletmelerde Planlama ve Kontrol", İstanbul, Pazarlama Dünyası,

Mart-Nisan 1999, Yıl: 13, Sayı: 74, Dünya Yayıncılık A.Ş., Globus Dünya Basımevi, 1999.

İNCESU, Y., "Dış Ticaretimizde Taşıma Sistemleri", OAİB'den İhracat Bülteni, Yıl. 5, Sayı. 47-48, Mart-Nisan 1998

İYİBOZKURT E., "Türkiye'nin Dış Ticareti", Dış Ticaret Eğitimi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Demirtaş Sanayiciler Derneği, 1. Baskı, Derleyen: Emine Koban, Alfa Yayınları, Dizi No:88, 2002

KARAFKIOĞLU, M., Uluslararası Pazarlama Yönetimi Teori-Uygulama ve Örnek Olaylar, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 224, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 118, 1990.

LEVITT, T., The Globalization Of Markets, Harvard Business Review, Vol.61,1983

MONEY, B., GRAHAM, J, "Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction", Journal of International Business Studies, Volume 30-1, 1999.

MUTLU, C., "Foreign Market Entry Strategies in the Formerly Socialist Countries: A Case Study", Hollywood, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Cilt: 1, Sayı: 2, Mart 2002,

ÖZALP, İ., “Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar II)”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 849, İ.İ.B.F. Yayın No: 105, 1995.

ÖZALP, İ., DEREKÖY, A. H., SALDIRANER, Y., “İhracat Yapan İşletmelerde Organizasyon Yapıları”, İ.İ.B.F. Dergisi, C: VIII, 1990.

TAYLOR, C. ZOU, S., OSLAND, G. “Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNCS”, London, International Marketin Review, Bol. 17, 2000

TEK, Ö.B., EREM, T., GEGEZ, E., BÖRÜ, D., “Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulamasında Kültürel Etkileşimin Rolü”, Antalya, 5. Ulusal pazarlama Kongresi, 2000

TOFTEN, K., OLSEN, S., Export Market Information Use, Organizational Knowledge and Firm Performance: A Conceptual Framework, International Marketing Review, Volume 20, No:1, 2003

TORLAK, Ö., UZKURT, C., “Lüks Malların Tüketiciyi Etkileyen Özellikleri”, Hatay, 4.Ulusal Pazarlama Kongresi, 18-20 Kasım 1999

SHOHAM.A.EVANGELISTA, F., Strategic Firm Type and Export Performance, International Marketing Review, Volume 19, No:3, 2002

VERNON, R., International Investment and International Trade in the Poduct Cycle, Quarterly Lournal of Economics, Vol.80, 1966

VEMON, R. “International Investment and International Trade In The Product Cycle”, Quarterly Lournal Of Economics, Vol.80 May1996

YOUNG, S., “What do Researchers Know About The Global Business Environment?”, International Marketing Review, Volume. 18, Issue:2, 2001.

ZEIRA,Y, NEWBURRY,W., “Equity International Joint Ventures and International Acquisitions”, Management International Review, Vol 39-4 / 1999.

MÜLAKATLAR:

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő, Kahverengi EŞya Bölge Müdürü Sn Murat FESLİ ile mülakat, 17.02.2007

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő.,Lojistik Planlama Departmanı Bölüm Őefi, Sn Tolga TÜRKYILMAZ ile mülakat, 04.01.2007

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő., Uygulama Departmanı Bölüm Őefi, Sn Serdar GÜLBEK ile Mülakat,19.03.2007

SDV HOROZ Konteyner Saha Yönetim Őefi Sn. Mahmut SELÇUK ile mülakat, 17.03.2007

VESTEL IBERIA SL., Bölge Sorumlusu Sn. Ayşe ZİN ORHON ile mülakat, 02.03.2007

VESTEL ITALY S.R.L.,Beyaz EŞya Satış ve Pazarlama Bölge Satış Sorumlusu Sn Pınar ERKEM ile mülakat, 26.01.2007

VESTEL ITALY S.R.L. Kahverengi EŞya Satış ve Pazarlama Bölge Satış Sorumlusu Sn. Burcu BOYACI ile mülakat, 30.01.2007

VESTEL BENELUX S.R.L. Satış ve Pazarlama Bölge Satış Sorumlusu Sn Ufuk GÖREN ile mülakat, 17.02.2007

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő, Türki Cumhuriyetler ve Rusya Pazarı Bölge Satış Sorumlusu Sn. Cavid ABİŐOV ile mülakat, 11.02.2007

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő, Yeni Zelanda ve Avustralya Bölge Sorumlusu Sn. Volkan KARAÇALI ile mülakat, 08.02.2007

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő, Planlama ve Numune Sevkiyat Sorumlusu Sn. Uzay KARAKOÇ ile mülakat, 16.02.2007

VESTEL DIŞ TİCARET A.Ő, Yedek Parça Planlama Sorumlusu Sn. Aslı ONAL ile mülakat, 16.02.2007

WEB ADRESLERİ:

www.bizmove.com/export/m7b.htm, 25.01.2004.

vm.cfsan.fda.gov/lrd/haccp.html – 22.03.2003.

vm.cfsan.fda.gov/lrd/haccp.html , 22.03.2003.

<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm>

DTM, <http://www.DTM.gov.tr/TİCARET/ihrstr/5yeniden.htm>, 25/09/2002, s.1.

<http://www.ekonomi.name/akimlar-ve-teoriler/merkantalizm.html>

<http://ekutup.dpt.gov.tr.it/yazicik/ozelles2.doc>

www.foreigntrade.gov.tr/Dts/SOZLUK/B.HTM, 22.03.2003.

www.foreigntrade.gov.tr/SORULAR/AB/Stand.htm, 22.03.2003.

<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000>, 07.03.2004.

<http://web.ita.doc./ticwebsite>, 16.11.2002, s.1.

<http://www.kalem.gen.tr/oku.asP>

<http://politics.ankara.edu.tr/~kibritci/ulregu.pdf>

www.sba.gov/oit/export/IsExportforYou.html, 24.01.2004.

www.sba.gov./oit/export/IsExportforYou.html, 24.01.2004.

http://www.us.tuv.com/product_testing/ce_marking, 07.03.2004.

<http://www.workfutures.bc.ac/EN/def/occs>, 01.03.2004.