

# GLOBAL PAZARLAMA VE ÜRÜN STANDARTLAŞTIRMA/UYARLAMA KARARI

Yrd. Doç. Dr. İnci VARİNLİ

## Giriş

Günümüzün en çarpıcı eğilimlerinden biri olan uluslararası pazarlama, gelişmiş ülke işletmelerinin dünya pazarlarına yayılmasıdır. Bu eğilimin doğal bir sonucu olarak gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, ürünleri için tüm dünyayı pazar olarak görmeye başlamışlar ve buna bağlı olarak global pazarlama ortaya çıkmıştır.

Global yönelimli işletmelerin yaygınlaşması, sadece iç pazara yönelik olarak faaliyet gösteren işletmelerin yaşamlarını sürdürmekte zorlanmalarına neden olmaktadır. Çünkü, global işletmelerin ürün geliştirme, fiyat, kalite ve güvenilir olma gibi faktörlerle dünya pazarlarında sağladıkları üstünlükler, diğer işletmelerle rekabette başarılı sonuçlar elde etmelerine olanak vermektedir.

Uluslararası standart bir ürün geliştirme, tüketicilerin benzer istek ve ihtiyaçlara, benzer kullanım şartlarına sahip oldukları global pazar bölümleri için uygundur. Ancak, bu stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, global işletmelerin global pazarlama araştırmalarına bağlı olacaktır. Çünkü, diğer pazarlama çevresi faktörleri de standartlaştırma üzerinde önemli etkiye sahiptir.

İşletme yöneticilerinin ürün kararı almada karşılaştıkları en önemli konu, işletme için standartlaştırma veya uyarlama stratejilerinden hangisinin uygun olduğudur. İşletmenin bu kararı, ürettiği ürünün türü ve tüketicilerin o ürünü algılamaları doğrultusunda vermesi gerekir.

Bu çalışmada, literatürde sıkça üzerinde durulan globalleşme ve global pazarlama kavramının açıklanmasının ardından, global pazarlamanın önemli bir konusu olan ürün stratejilerinden standartlaştırma ve uyarlama konuları üzerinde durulacaktır.

## 1. Global Pazarlama

Global pazarlama nispeten yeni bir kavramdır. Özellikle 1980'li yılların sonlarına doğru global yönelimli işletmelerin sayısında önemli artışlar olduğu dikkati çekmektedir. Günümüzde de bu tür işletmelerin sayısında artışlar devam etmektedir. Örneğin, Mc Donald's firmasının 117 ülkede 25000 restoranı mevcut iken\*,

\* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Coca Cola'nın yaklaşık 200 ülkede\*\* ve Colgate-Palmolive'in 200'den fazla ülkede\*\*\* ürünlerine rastlamak ve ayrıca, IBM gibi çeşitli endüstriyel ürünler üreten imalatçıları da dünya pazarlarında görmek mümkündür.

Czinkota ve Ronkinen (1996, s.5-6), global pazarlamayı "bireylerin ve organizasyonların istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için ülkeler arasındaki işlemleri, planlama ve yürütme olarak" tanımlamıştır. Tanımdan anlaşılacağı üzere global pazarlama da modern pazarlama anlayışının odak noktası olan tüketici tatminini ön planda tutmaktadır. Ancak, Wills ve diğerleri (1991, s.2), globalleşme savunucularının çoğunun uluslararası pazarlama yöneliminden ziyade uluslararası ürün yönelimli taraftarı gibi göründüklerini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, globalleşmeyi tercih eden işletmeler ürüne yönelik iken, lokalleşmeyi tercih eden işletmeler pazara yöneliktir.

Tüm dünyayı tek bir pazar olarak gören global pazarlamacılar, iç ve dış pazarlama faaliyetlerini birleştirmek ve koordine etmek için ortak bir pazarlama karması stratejisi kullanırlar. Ayrıca, global yönelimli işletmeler şirket birleşmeleri, ortak yatırımlar, franchising gibi çeşitli yollarla dünya çapında yayılmaya devam etmektedirler.

Huszagh ve diğerleri (1986, s.32), global firmanın ulusal, uluslararası ve çok uluslu firmalardan farklı olduğunu şöyle açıklarlar: Ulusal firma rekabet alanı olarak sadece kendi iç pazarını görürken, uluslararası firma dış pazarlara, kendi iç pazarından sonra, ikinci derecede önemli pazarlar olarak bakar. Çok uluslu firma dış pazarlarla iç pazarını eşit ağırlıkta değerlendirir ve hatta bazı durumlarda dış pazarları daha önemli olarak göyerek pazarlama stratejisini bu pazarların ihtiyaçlarına uydurmak için farklılaştırır. Global firma ise dış pazarlardaki farklılıkları göz ardı ederek dünya çapında strateji ve uygulamalarının tamamını veya önemli bir kısmını standartlaştırır. Huszagh ve diğerleri, global firmanın da kendi içinde global pazarlamanın çeşitli aşamalarından birinde olabileceğini ileri sürmektedirler. Global pazarlamanın birinci aşamasındaki firmada pazarlama bileşenlerinden sadece üründe standartlaştırma stratejisi takip edilirken, diğerlerinde (fiyat, dağıtım ve tutundurma) uyarlama stratejisi takip edilir. İkinci aşamasında ürün ve fiyatta standartlaştırma yoluna gidilirken, diğerlerinde (dağıtım ve tutundurma) uyarlama yoluna gidilir. Üçüncü aşamasında, ürün-fiyat-tutundurmada standartlaştırma tercih edilirken, dağıtımda uyarlama tercih edilmektedir. Dördüncü aşamada ise tüm bileşenleri standartlaştırma yoluna gidildiği belirtilmektedir. Oysa gerçekte, dördüncü aşamaya ulaşmış bir firma bulmak oldukça zordur. Nitekim Jain (1989, s.71), tüm pazarlama bileşenlerini standartlaştırmanın mümkün olmadığını ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, global bir firmanın global pazarlamanın dördüncü aşamasına gelmesinin mümkün olmadığıdır. Global markalara çok sık verilen örnekler arasında yer alan Coca-Cola, Levi Jeans, Mc Donald's gibi ürünler bile global pazarlama stratejisine tam olarak uymaz. Çünkü, Coca-Cola'nın marka ismi Çin ve Japonya'da farklıdır. Ayrıca, ambalajı da bazı ülkelerde farklılık göstermektedir. Bunun yanında ulusal veya bölgesel farklılıklar sebebiyle ürün içeriğinde de farklılıklar mevcuttur. Bunlara ilaveten, tutundurma kampanyalarını da farklı kültürleri göre uyarlamıştır. Benzer şekilde, Mc Donald's menü ve dekorda ülkelere göre farklılıklandırma yoluna gitmiştir. Örneğin, Hindistan'da sığır eti yerine Mc Chicken daha çok ön plandadır.

## 2. Global Ürünlere Karşı Uyarlanan Ürünler

Dünya pazarlarına açılan bir firmanın ürün problemi, iç pazarda geliştirdiği bir veya daha fazla ürününün, bu pazarlarda satılıp satılmayacağına karar vermektir. Diğer bir ifadeyle, standartlaştırma veya uyarlama stratejisi mi, yoksa karma bir strateji mi izlemesi gerektiğine karar vermelidir.

Bundan 30 yıl önce Buzzell günümüzde de hâlâ geçerliliğini sürdüren bir soru ileri sürmüştür (Samiee ve Roth, 1992, s.4): Pazarlama stratejisinin tespitinde hangi elemanlar ve ne derecede standartlaştırılmalıdır? Bu tartışma, o yıllardan günümüze kadar hâlen devam etmektedir.

Wills ve diğerleri (1991, s.1), 1990'lı yılların başlarında ABD'nin dış ticaret performansının son 10-20 yıl içerisinde pek iyi olmadığını, dış ticaret açığının arttığını ve ABD'nin uluslararası pazarlama performansının çok az gelişme gösterdiğini belirtmişler ve bu problemin önemli bir parçasının ABD'nin çok uluslu şirketlerinin deniz aşırı pazarların özelliklerini dikkate almadan pazarlama uygulamalarını standartlaştırma politikasından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Standartlaştırma makro düzeyde dış ticaret performansını etkilerken, mikro düzeyde de işletme performansını (kârlılık, satışlar ve pazar payı) etkilemektedir. Bu konuda son yıllarda yapılan çeşitli araştırmalarda, standartlaştırmanın veya uyarlamanın işletme performansı üzerine etkisi incelenmiştir (Johnson ve Arunthanes, 1995; Samiee ve Roth, 1992, s.6; Szymanski ve diğerleri, 1993).

Standartlaştırma politikasını savunanlar tarafından sunulan argümanların temeli, global haberleşme ve dünyada yaygınlaşan diğer sosyal faaliyetlerle, tüketici ihtiyaçlarının ve tercihlerinin homojenleşmesine dayanmaktadır. Milliyetleri ne olursa olsun tüketiciler aynı yaşam tarzına ve aynı ürünlere sahip olma yolunda çabalamakta; ayrıca, hepsi en uygun ürünleri en uygun fiyattan satın almak istemektedirler. Bu argümanı destekleyen bir çalışmada, gelişmiş ülkelerde kentsel pazarlara sunulan ürünlere yapılan ufak tefek değişiklikler ile az gelişmiş ülkelerin kentsel pazarlarına sunulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece "modern ürünlerin dünyanın neresinde olursa olsun şehirli tüketicilerin yaşam tarzına uygun geleceği" düşüncesi kanıtlanmıştır (Cateora, 1987, s.365; Ohmae, 1989, s.144).

Diğer yandan, standart ürünleri savunanlar, kültürel değişiklikleri kabul ederken, fiyat, kalite ve güvenilir olmanın sağladığı avantajlarla, kültürel farklılıklar esas alınarak uyarlanan üründen sağlanan avantajların dengeli olduğuna inanmaktadırlar. Bu politikayı savunanlar, gelecekte rekabet eğiliminin farklılaştırmadan ziyade, standartlaştırma yönünde olacağını ileri sürmektedirler (Cateora, 1987, s.365).

Yaygın olarak literatürde, pazarlar ve tüketiciler arasındaki farklılıkların pazarlama çabalarını standartlaştırmaya engel olduğu kabul edilmektedir. Test edilmekle birlikte, çevre ve pazarlama altyapısı benzer olan pazarlarda ürün standartlaştırma stratejisini takip etmek çok daha uygun gibi görünmektedir (Jain, 1989, s.75). Diğer yandan, gelir, zevk, medya alışkanlığı, eğitim gibi pazar farklılıkları ise standartlaştırmadan ziyade uyarlamaya imkân verir (Jain, 1989, s.74; Samiee ve Roth, 1992, s.4).

Bu görüşün tersini savunanlar, kültürel farklılıkların önemini vurgulayarak, bu farklılıklardan hareketle ürün uyarlaması politikasının gerekliliğini önemle belirtmektedirler. Ülkeler arasındaki farklı kültürel ve sosyal normlara uyum sağlamak için pazarlama programında farklılaştırma yapmayı savunmaktadırlar (Cateora, 1987, s.365).

Uyarlama stratejisi, ürünlerin, üretimin ve pazarlama karmasının spesifik pazarlar veya ülkeler için düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Bu görüşü savunanlar, ürün uyarlama stratejisinde, işletmenin sağlayacağı faydaların standart ürün politikası uygulanması ile elde edeceğinden çok daha fazla olacağını belirtmektedirler (Verhage ve diğerleri, 1989, s.130). Bu faydalardan birincisi, işletmenin büyük ve farklı özelliklere sahip pazara standart bir ürün yerine, bu pazarın farklı bölümlerine farklı ürünleri pazarlama yoluyla daha fazla kâr elde edilmesidir. İkincisi, pazarlar arasındaki kültürel farklılıkları ve bu farklı kültürlerdeki satın alma davranışlarını dikkate alma yoluyla işletmenin rekabet avantajı elde etmesidir. Üçüncüsü ise, pazarlama kavramının tam manasıyla uygulanabilmesidir. Çünkü bu anlayışın temeli, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan pazarlama karması geliştirmeye dayanmaktadır. Oysa, global pazarlama yaklaşımında farklı istek ve ihtiyaçlara sahip olan tüketiciler tek bir pazar olarak görülmektedir. Global pazarlama yaklaşımında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıklar göz ardı edilmektedir.

Uluslararası pazarlama hatalarının çoğu, böyle kültürel farklılıklara uyarlamada başarısız olmadan dolayıdır (Verhage ve diğerleri, 1989, s.130). Bu hataları önlemenin yolu, farklı kültürlerle göre üründe değişiklikler yapmaktan geçmektedir. Üründe yapılan değişiklikler genellikle iki grupta incelenebilir (Hill ve Still, 1984, s.94). Birinci grup değişiklikler, ürünü, yasal, ekonomik, doğal koşullar ve diğer çevresel koşullara uydurmak amacıyla yapılan zorunlu değişikliklerdir. Bunlar, ülkeler arasındaki ölçü birimlerindeki farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi, ambalaj boyutundaki ve etiket içeriğindeki farklılıklardan da kaynaklanabilir. Hill ve Still (1984, s.94) yaptıkları çalışmada, bu kontrol edilemeyen faktörler sebebiyle tüketici ürünleri üreten firmaların, üründe yaptıkları tüm değişikliklerin sadece %22.9'dur. İkinci grup ürün değişiklikleri ise firmaların pazardaki konumunu iyileştirmek amacıyla yapılan değişikliklerdir. Bu grupta yapılan uyarlamalar, firmaların, yerel rekabete cevap verebilmek, tüketici tercihlerini etkilemek ve yerel dağıtım sisteminin talebini karşılamak amacıyla yaptıkları değişikliklerdir. Hill ve Still, firmaların %69.4'ünün üründe yaptıkları değişikliklerde pazarlama faktörlerini (tüketici tercihleri, rekabet, tüketicinin satın alma alışkanlıkları, dağıtımdaki değişiklikler, malzemenin bulunabilirliği gibi) esas aldıklarını bulmuşlardır. Tüketim ürünleri ile ilgili zorunlu ve isteğe bağlı değişiklikler; ölçü birimi, ambalajın boyutu, etiketleme, ürün bileşimi, ambalajın dış görünümü, kullanılan ambalajlama malzemesi, ürün kullanımı ile ilgili açıklayıcı bilgiler ve marka ismi gibi konuları kapsar.

Global ürünler için yaygın olarak kullanılan örnekler; Coco-Cola, Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken, Marlboro, Kodak'tır. Bunlar aslında global ürünler değil, global markalardır (Rosen, 1990, s.61). Bu sebeple, her global markanın global ürün olduğunu söylemek güçtür.

Özellikle ithalatın serbest bırakılmasını takiben ülkemizde de global markalı ürünlere (tüketim veya endüstriyel mallar) süpermarketlerde, dayanıklı tüketim

malları satan perakendecilerde ve otomobil bayilerinde rastlamak mümkündür. Ancak, Türk orijinli global markalar mevcut mu? Örneğin, "Beko Bir Dünya Markası" sloganıyla global markalı ürün kategorisinde yer alıyor mu?

Burada, ürünlerin veya firmaların global olup olmadığına karar vermede yararlanılacak kriterler nelerdir? gibi bir soru akla gelmektedir. Bu konuda bir reklâm ajansı, bir marka 10 veya daha fazla ülkede kullanılıyorsa, bu markayı global marka olarak tanımlamıştır (Rosen, 1990, s.62). Örneğin, A ürünü aynı markayla 10 ülkede satılırken, B ürünü beş farklı marka ile 50 ülkede satılmaktadır. Burada akla gelen soru her ikisi de global marka mıdır? Bu sorunun cevabı, hizmet verilen pazarların sayısına bakmaktan ziyade, hizmet verilen pazarlardaki standartlaştırmanın derecesine bakmanın daha uygun olduğudur. Bu ölçü, markalama, paketleme, ürün bileşimi gibi ürünün her boyutu için ayrı ayrı uygulanmalıdır (Rosen, 1990, s.62).

Çeşitli çalışmalara dayanarak standartlaştırma veya uyarılama kararını vermede ürünle ilgili değişkenlerin rolü hakkında çeşitli önermeler geliştirilmiştir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.28-29). Bu önermeler, standartlaştırma veya uyarılama konusunda karar verebilmek amacıyla yararlanılabilecek ürün ile ilgili değişkenlerdir. Bu konu, pazarlama bileşenlerinin hepsi için söz konusu olmakla birlikte, bir firmanın sunumu (mal veya hizmet), pazarlama karmaşasının temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple, standartlaştırma veya uyarılama konusunda sadece ürünle ilgili değişkenler çalışmanın kapsamında ele alınmıştır.

- Endüstriyel ürünleri standartlaştırma, tüketim ürünlerine göre daha uygundur. Gıda, içecek ve kozmetik gibi tüketim ürünleri, kültürel farklılıklara son derece duyarlı ürünlerdir. Oysa endüstriyel ürünler, kültürel farklılıklara daha az duyarlı görünmektedir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.28; Boddewyn, 1986, s.71-72; Hill ve Still, 1984, s.94; Jain, 1989, s.74; Samiee ve Roth, 1992, s.3). Endüstriyel ürünler genellikle ülkeden ülkeye farklılık arz etmeyen belirli ihtiyaçları karşılarlar. Bu gruptaki ürünlerin de belirli spesifikasyonları ve güvenlik standartlarını karşılayabilmesi için bazı düzenlemeler gerekebilir. Ancak, böyle değişiklikler standart bir ürün sunumuna engel olarak değerlendirilmemelidir. Ayrıca, endüstriyel ürünlerin satın alınımında örgütsel amaçları ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla rasyonel davranılır ve satın alma süreci belirli politikalara ve prosedürlere göre gerçekleştirilir. Oysa, nihai tüketicilerin alımları duygusaldır. Ülkeler arasında tüketici tercihlerinin kültür ve alt kültür, değer, zevk, ekonomi ve diğer faktörlere göre farklılık göstermesi mümkündür. Bu sebepten, global standartlaştırma endüstriyel ürünler için çok daha uygun olabilir. Samiee ve Roth (1992, s.2), endüstriyel ürünler için global firmanın tüm pazarlarda küçük fabrikalarda üretim yapma yerine, büyük miktarlarda üretim yapabilecek kapasitede birkaç büyük fabrika ile gerçekleştirilmenin daha rasyonel olacağını belirtmişlerdir.

- Dayanıksız tüketim malları, dayanıklı tüketim mallarından daha fazla uyarlamayı gerektirir. Benzer şekilde, dayanıklı tüketim ürünleri de kültürel farklılıklara daha az duyarlı ürünlerdir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.28; Boddewyn, 1986, s.71-72; Jain, 1989, s.74; Hill ve Still, 1984, s.94). Bu dayanıksız tüketim mallarının belirli pazarlardaki tüketicilerin tat, alışkanlık ve geleneklerinde önemli farklılıklar olmasından kaynaklanır.

• Kültürle sınırlı olan ürünler, kültürle sınırlı olmayan ürünlere göre daha fazla uyarılma gerektirir. Çeşitli Arap ülkeleri, Hindistan, Pakistan gibi ülkelerle Avrupa ülkelerindeki bay/bayan giysileri karşılaştırılacak olursa, çok önemli farklılıklar göze çaracaktır. Bu sebeple, bay/bayan giysisi, kültürle sınırlı ürünlerin güzel bir örneğini teşkil etmektedir. Ayrıca, donmuş gıdalar ve hazır çorbalar tüketimi de kültürle ilgilidir. Otomobil, kredi kartları gibi ürünler ise kültürle sınırlı olmayan ürünlerdir. Coco-Cola ve Pepsi gibi içecekler ise kültürle sınırlı olmayan ürünlere sıkça verilen örneklerdir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.28; Quelch ve Hoff, 1986, s.60).

• Temel ürün olarak algılanan ürünlerde pazarlama stratejisini standartlaştırma derecesi daha yüksektir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.28; Huszagh ve diğerleri, 1986, s.42). Ülkelerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak ürünlerin temel veya lüks ürün grubunda yer alması mümkündür. Gelişmiş bir ülkede temel ihtiyaç olarak değerlendirilen bir ürün, az gelişmiş bir ülkede lüks olarak değerlendirilebilir. Buna video, kamera veya elektrik süpürgesi örnek olarak verilebilir.

• Güçlü rekabet, özellikle de yerel rekabet söz konusu ise, bu durumda ürün uyarılma stratejisini takip etmek gerekir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Jain 1989, s.74; Quelch ve Hoff, 1986).

• Ürünün ikame edilebilirliği, ürün benimsenme düzeyini etkiler. Bu sebeple, yakın ikamesi olan ürünlerde uyarılma stratejisini takip etmek gerekir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Huszagh ve diğerleri, 1986, s.36-42). Huszagh ve diğerleri çalışmalarında, yakın ikamesi olmayan ürünlerin (elektrik süpürgesi, saç kurutma makinası, kol saati ve otomobil gibi ürünler) belirli ülkeler arasında benzer kabul oranına sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu ülkelerde, özellikle elektrik süpürgesi ve kol saati gibi ürünlerin hane halkı sahiplik oranı %90'ın üzerindedir. Bu bulgulara dayanarak, yukarıdaki ürünlerin standartlaştırmaya uygun olduklarını belirtmişlerdir.

• Farklı pazarlarda ürün yaşam eğrisinin farklı aşamalarında bulunan ürünlerde, pazarlama stratejisini standartlaştırmak güçtür (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Jain 1989). Örneğin, gelişmiş ülkelerde olgunluk aşamasında olan otomatik çamaşır makinasının az gelişmiş ülkelerde giriş aşamasında bulunması pazarlar arasında standartlaştırmayı güçleştirir. Bu sebeple, ürün/pazar uyumunu sağlamak için gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.

• Yeni ürünlerin yayılım oranının pazarlar arasında değişmesi olası ise, pazarlama stratejisinde daha fazla uyarılma gerekir. Farklı pazarlarda ürün yayılma süreci de farklılık arz edebilir. Ürün yayılma süreci bazı pazarlarda daha hızlı olabilir. Yeni ürünleri kabul etme sürecindeki böyle farklılıklar, ürün uyarılma veya standartlaştırma kararları konusunda etkili olabilir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Wills ve diğerleri 1991 ).

• Pazarlar arasında ürün tüketiminde (kalıbı, düzeyi, yoğunluğu ve bağımlılığı) farklılıklar, büyük ölçüde stratejide uyarılmayı gerektirir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29). ABD'de tüketiciler deterjanları büyük paketlerde satın alırken, Meksikalı tüketicilerin, bütçeleri müsait olmadığından, genellikle deterjanı küçük paket-

lerde almayı tercih etmeleri üzerine üreticiler, küçük paketler için karton kutuları çok pahalı bulmaları ve küçük paketler için plastik poşetleri kullanmaları gibi (Hill ve Still, 1984, s.98).

- Aynı ihtiyacı karşılama fonksiyonunu üstlense bile, pazarlar arasında ürün kullanımındaki farklılıklar, ürün uyarlama stratejisini takip etmeyi gerektirir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Keegan, 1987, s.273-276; Keegan, 1980, s.191-196). Ürün kullanımı özellikle tüketim malları için önemli bir konudur. Bu tür ürünlerde yerel tercihler ve kullanım modelleri esas alınarak gereken uyarlamalar yapılmalıdır. Procter&Gamble bunun iyi bir örneğidir. Bu firmanın hazır çocuk bezleri, Japon annelerin çocuklarının altını daha sık değiştirmeyi tercih etmelerinden dolayı Japon pazarı için farklı bir şekilde geliştirilmiştir (Samiee ve Roth, 1992, s.4).

- Benzer kullanım şartları altında bile ürün farklı pazarlarda farklı bir ihtiyacı karşılıyorsa veya farklı bir fonksiyon sunuyorsa, uyarlama stratejisini izlemek gerekir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Keegan, 1987, s.273-276; Keegan, 1980, s.191-196). Örneğin, bisiklet ve motosiklet gibi ürünlerde bu tür stratejiden sıkça yararlanır. Bu ürünler, ABD'de eğlence ihtiyacını karşılamak için, birçok ülkede ve özellikle de Çin'de taşıma ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Aslında bu yaklaşımın izlenmesinde, bir ürün dönüşümü söz konusudur. Aynı fiziksel ürün farklı bir fonksiyon veya kullanımı yerine getirme amacıyla sunulur. Bu konuda gıda ürünleri ile ilgili birçok örnek vardır. Avrupa'da toz çorbalar, çorba yapmak için kullanılırken, Amerika'da sos yapmak için kullanılmaktadır. Bu örnekte ürünler aynıdır; ancak, uyarlama yalnızca pazarlama mesajlarındadır. Gereken uyarlamalar, çorbanın etiketlenmesinde yapılır. Avrupa'daki etiket çorbanın nasıl yapılacağını açıklarken, Amerika'daki etiket sosun nasıl yapılacağını açıklar.

- Tüketicilerin çeşitli ürün özelliklerine verdikleri önem düzeyinin farklı olduğu pazarlarda, ürün stratejisini büyük ölçüde uyarlamak gerekir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29).

- Genelde yabancı ürünlere karşı, özelde ürünün ülke orijinine karşı olumlu veya olumsuz tutumlar sebebiyle, tüketicilerin algılamaları ve değerlendirmeleri etkilenir. Pazarlar arasında böyle algılama farklılıkları büyük ölçüde uyarlama stratejisini benimsemeyi gerektirir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Jain, 1989, s.74). Ürün değerlendirmelerinde ülke orijininin etkisini araştıran pek çok araştırma mevcuttur. Örneğin, Japon tüketicilerinin ABD ürünlerinin kalitesi hakkında olumsuz tutumlara sahip olduklarını ve Japon yönetiminin ABD tüketim ürünlerinin Japonya'ya akışını artırmak amacıyla düzenledikleri kampanyaya rağmen, böyle olumsuz tüketici tutumları etkin promosyon kampanyalarıyla bile değişmeyebilir (Huszagh ve diğerleri, 1986, s.35).

- Ürün standartları, özellikleri, performansı ve güvenliği ile ilgili yasal düzenlemelerin neden olduğu pazarlar arasındaki farklılıklar, uyarlama stratejisini takip etmeyi gerektirir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29; Jain, 1989, s.75). Farklı ülkeler, ürünle ilgili farklı standartlara, patente, vergi ve tarifelere veya diğer yasal düzenlemelere sahip olabilir. Böyle farklı yasal düzenlemelerin mevcut olduğu pazarda ürün uyarlama stratejisi daha uygundur.

• Pazarlar arasında destekleyici hizmetlerde farklılıklar, bazı ürünlerin benimsenmesini ve kabul edilebilirliğini etkileyebilir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29). Ülkemizde bazı otomobil yedek parçalarının pahalı olması ve servis imkânlarının yaygın olmaması gibi sebeplerle fazla tercih edilmemekteydi. Benzer sebeplerden, ithal dayanıklı tüketim malları içinde aynı tutum söz konusu idi.

• Dil ile ilgili farklılıklar ve olası negatif çağrışımlar, global marka imajının benimsenmesini engelleyebilir (Baalbaki ve Malhotra, 1993, s.29).

Küçük pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak amacıyla uyarılma veya birim maliyetleri düşürmek için standartlaştırma arasındaki çatışma, yalnızca pazarlama yönetiminin değerlendirmesiyle çözüme ulaşabilir. Günümüzde teknolojiye gelişmeler sebebiyle "kupon işi pazarlama" veya "butik pazarlama", terziler ve diğer sanatkarlar gibi tek tek sipariş yerine "kitlesele" ama tamamen veya hemen hemen birçok açıdan bireysel isteklere uygun üretim "mass customization", "demassification" biçiminde olmaktadır (Tek, 1997, s.316). Bu konudaki gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, hem standartlaştırma hem de uyarılmadan yararlanılarak geliştirilen "karma strateji"nin günümüz işletmelerinin rağbet edeceği önemli bir rekabet stratejisi olarak görülebilir.

### 3. Uluslararası Pazarlarda Ürünleri Standartlaştırmaya Yönelten Faktörler

Dünya pazarlarına açılan işletmelerin ürün standartlaştırmayı tercih etmesinde birçok faktör etkili olmaktadır. Uluslararası pazarlarda ürünleri standartlaştırmaya teşvik eden faktörler aşağıda sıralanmıştır (Douglas ve Wind, 1987; Rosen, 1990, s.58-60; Terpstra, 1987, s.239-240):

**Yeni Çevresel Faktörler:** Yeni fikirler ve yeni ürünler, seyahat, sinema, TV gibi kitle iletişim araçları sayesinde dünya çapında hızla yayılmaktadır. Ayrıca, yaygın bilgisayar ağları ve buna bağlı olarak internet ve uydu aracılığı ile haberleşmede son yıllardaki gelişmeler arasında sayılabilir.

**Üretim Ölçek Ekonomileri:** Ürün standartlaştırma yoluyla uzun dönemli üretim ekonomileri sağlanabilir. Dünya pazarlarının önemli bir kısmını karşılayan işletmeler için bu mümkün olabilir. İşletme kapasitesi henüz optimum seviyeye ulaşmamış ise, standart ürüne ilave miktarlar, işletme maliyetlerini daha fazla çıktı miktarına yayma olanağı verir.

**Araştırma ve Geliştirme Ekonomileri:** İşletmenin dünya pazarları için aynı ürünü sunması, araştırma ve geliştirme çabalarının tekrarından kurtarır. Aynı şekilde standartlaştırma, ürün geliştirme harcamalarında da benzer bir avantaj sağlar. Dolayısıyla dünya pazarlarında sağlanan ürün benzerliği, ürün geliştirme faaliyetlerinin, düşük maliyetle gerçekleştirilmesine imkân verir.

**Pazarlama Ekonomileri:** Pazarlama ulusal bir temelde yapılsa bile sağlanacak ölçek ekonomileri standart ürünlerle mümkündür. Satış artırıcı çabalar, satış gücü eğitimi ve reklam ülkeden ülkeye değişebilir. Ayrıca, servis gerekleri ve parça stokları, standart bir ürünle daha kolaydır. Ortak dil ve medya yayılımından bir ülkeden diğerine tutundurma çabalarının aktarımı kolaylaşır.



**Teknolojinin Etkisi:** Teknik spesifikasyonları önemli olan ürünler, uluslararası pazarlarda standart olma eğilimindedir. Uluslararası işletmelerin faaliyet çevresindeki farklılıklar, önemli ölçüde kültürel farklılıklardan kaynaklanır. Genellikle endüstriyel mallar, tüketici mallarından daha fazla standartlaştırılmıştır.

**Üretim Sistemlerindeki Gelişmeler:** Robotlar, bilgisayar destekli ürün dizaynı, bilgisayarlı üretim, işletmelere önemli rekabet avantajları sağlar.

**Tüketici Hareketliliği:** Artan tüketici mobilitesi, bazı üreticileri ürün standartlaştırma politikasına önem vermeye yönlendiren bir faktördür. Ürün, tüketici seyahata çıktığında, satın alabileceği bir ürün ise, ürün standartlaştırma, marka bağımlılığını korumak için gerekebilir. Bu tür ürünlere örnek olarak Gillette traş bıçağı, Kodak film ve Hilton Oteli hizmetleri verilebilir.

#### 4. Uluslararası Standart Ürün Geliştirme ile İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

Uluslararası standart ürün geliştirme, yayılma-pazar genişletme etnomerkezli (ethnocentric), uyarılma-çok merkezli (polycentric), coğrafik merkezli (geocentric) ve bölgesel merkezli (regiocentric) gibi çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde ele alınabilir (Toyne ve Walters, 1989, s.433-435). Kısaca EPGR yaklaşımları olarak isimlendirilen bu yaklaşımlar, ilk defa 1969'da Perlmutter tarafından teklif edilmiş ve daha sonra 1973'de Wind ve diğerleri tarafından bölgesel yönelim de dahil edilerek genişletilmiştir (Lemak ve Arunthanes, 1997, s.26-37). Çok merkezli yaklaşımda ulusal pazarlara göre uyarılma söz konusu olduğundan, uluslararası ürün standartlaştırma politikası ile uyumsuzdur. Diğer üç yaklaşım, uluslararası pazarlarda standartlaştırma ile ilgili alternatif yaklaşımlardır.

##### 4.1. Pazar Genişletme Yaklaşımı

Pazar genişletme yaklaşımını benimseyen bir işletmede, benzer uluslararası ürünlerin dayandığı standart, iç pazara yönelik politikalarıdır. İç pazara yönelik ürün programları, uluslararası olarak geliştirilir. Bu yaklaşımın uygulamada hızlı, basit ve ekonomik olma üstünlüğü vardır. Ayrıca, uluslararası pazar ortamlarını incelemeye gerek yoktur.

Böyle bir yaklaşım, iki yönetim görüşünün yansıması olabilir. Dünyanın diğer pazarları, iç pazarla benzerdir veya iç pazardaki tüketiciler için geliştirilen programlar işletmeyi en iyi sonuca ulaştırabilir ve iç pazarda sağladığı başarıyı işletmeyi dış pazarlarda da beğeni kazanmasına yol açabilir.

Bu yaklaşımın tercih edilmeme nedenleri arasında, tüketici ihtiyaçlarını karşılayamayacağı, yerel çevre koşullarına uygun olmayabileceği ve ürünün denizaşırı ülkelerde kabul edilmeyeceği gibi konular sayılabilir. Bu tür problemlerine rağmen, pazar genişletme stratejisi, kolaylaştırıcı faktörler, teknolojik öncülük, kaliteli ürün, düşük üretim maliyeti gibi avantajları ile işletme tüketici ihtiyaçları, ürün kullanma veya tüketme koşullarının iç pazardaki koşullarla aynı olduğu denizaşırı ülke pazarlarında başarılı olabilir. Örneğin, Coca Cola firması başlangıçta ulusal pazar için hazırlanmış bir ürünle denizaşırı ülkelerde büyük bir başarı elde etmiştir. 1988'de 155 ülkede satış yaparak kârının %50'sinden fazlasını bu ülkelerden elde etmiştir.

#### 4.2. Coğrafik Merkezli Yaklaşım

Coğrafik merkezli yaklaşımı benimseyen işletmelerde, pazarlama stratejileri global boyutta geliştirilir. İdeal olarak, coğrafik merkezli global bir işletme, standart bir ürünle hedeflenen homojen pazar bölümlerinde faaliyet gösterir. Ayrıca işletme, aynı ürünle farklı pazar bölümlerine girebilir. Örneğin, orta sınıf Amerikalıları hedefleyen bir ürün, az gelişmiş ülke pazarlarında yüksek gelirli tüketicilere yöneltiler.

Bu yaklaşımın başarısı, dikkatli ve sürekli global pazar araştırmasına bağlıdır. Denizaşırı ülkelerdeki pazarlar arasındaki belirgin farklar, ya birçok pazarın gözden çıkarılmasını ya da global standartlaştırma programının terk edilmesini gerektirir. Benzer ihtiyaçlı, zevkli ve gelirli uluslararası tüketicilerin olması, ürün standartlaştırma için yeterli değildir. Ayrıca ürün kullanım koşullarının da benzer olması gerekir.

Tüketici ihtiyaçlarını karşılayan ve düşük üretim maliyetli bir ürünün dünyaya çabucak dağıtımını yapabilmeye kabiliyeti, global ürün politikasının en cazip yönüdür.

Ürünler denizaşırı pazarlardaki tüketicilere hitap etme amacıyla geliştirilir. İhtiyaçların ve satın alma davranışlarının önemli ölçüde homojen olduğu global pazar bölümleri belirlenir. Dış pazarlarda ürün kullanım koşulları benzer olduğu sürece uluslararası ürün programlarında da standartlaştırma sağlanabilir.

#### 4.3. Bölgesel Merkezli Yaklaşım

Bu yaklaşım, coğrafik merkezli politikalara alternatif olarak alt global pazar gruplarını ve pazar kümelerini aramaktır. Pazar kümeleri oluşturmak için yaygın olarak kullanılan kriterler arasında, coğrafik konum, sosyo-ekonomik gelişme düzeyi, dil, yaşam tarzı ve satın alma alışkanlığı sayılabilir. Alt global pazar grupları oluşturulduğunda, işletme her pazar grubu için satmayı düşündüğü standart ürün programları geliştirir. Bölgesel merkezli bir işletmede, ürün farklılık düzeyi hedef olarak seçilen pazar kümelerinin sayısına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, pazar kümelerinin sayısı az ise bölgesel merkezli yaklaşım işletme açısından, cazip bir stratejidir. Bu strateji çok merkezli ve coğrafik merkezli stratejiler arasındadır.

Genellikle ülkelerin coğrafik yakınlığı, pazarların benzer olduğu şeklinde algılanmakta ve değerlendirmelerde bu yönde yapılmaktadır. Oysa birbirine yakın pazarlar tamamen farklı özelliklere sahip olabilirler. Örneğin, dil, kültür ve zevk gibi önemli faktörler itibarıyla Britanyalı tüketiciler, komşuları Fransızlardan çok Avusturyalılara benzerler. Ancak, günümüzde bölgesel merkezli yaklaşımı uygulamaya çalışan birçok işletme pazar kümelerini coğrafik esasa göre belirlemektedir.

**4.4. Uyarılma- Çok Merkezli Yaklaşım:** Bu yönelimde olan yöneticiler, denizaşırı pazarların önemini kabul eder ve böylece çeşitli uluslararası faaliyetleri yerine getirmeleri için denizaşırı pazarlarda yan kuruluşları mevcuttur. Her yan kuruluş, kendi amaçlarına ve pazarlama planlarına sahiptir ve amaçlarına ulaşmaları için bağımsız bir kâr merkezi olarak faaliyet gösterirler. Böylece tüm pazarlama faaliyetleri merkezden bağımsız olarak yürütülür. Örneğin, pazarlama araştırması

her denizaşırı pazarda bağımsız olarak yürütülür. Bundan daha da önemlisi, yerel müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme çabasında tam ürün modifikasyonu uygulanır ve ayrı ürün hatları geliştirilir. Yayılma yaklaşımını benimseyen bir firma tarafından uygulanan "pasif ürün yayma yaklaşımının" tersine bu yaklaşımda "aktif ürün yayma yaklaşımı" uygulanır.

Bu yönelimin dezavantajı, merkez ile çeşitli pazarlara yayılmış yan kuruluşlar arasındaki koordinasyonun sınırlı olmasıdır. Yan kuruluşların özerkliğinin doğal sonucu olarak dünya çapında sunulan ürünler arasında önemli farklılıklar vardır. Üretim ve diğer önemli faaliyetlerde ölçek ekonomileri kalmamıştır. Bu durumda, kapsamlı ve çok iyi bütünleştirilmiş dünya çapında strateji takip eden firmalara karşı firmanın etkin bir şekilde rekabet etme kabiliyetini engeller. Örneğin, Ford Escort İngiltere'de ABD'de pazarından çok farklı satılır. Güneydoğu Asya pazarında da her ikisinden çok farklı satılır.

### 5. Uluslararası Ürünlerde Standartlaştırma Politikalarının Uygulanması

Pazar genişletme stratejisini uygulayan işletmelerde, denizaşırı ülkelerde standartlaştırma politikasının uygulanması basittir. İç pazar için geliştirilen ürün hattı, uluslararası ürün hattı olarak denizaşırı pazarlarda yer alır. Bunun yanında bölgesel ve coğrafik yaklaşımları benimseyen işletmelerin uygulamada daha dikkatli olmaları gerekir.

Uluslararası ürün standartlaştırmayı kolaylaştıran politikaların yanı sıra benzer uluslararası ürünleri düzenlemede dört temel yaklaşım dikkate alınabilir (Kotabe, 1998, s.107-119; Kotabe ve Helsen, 1998, s.286-287).

**1- Öz ürün parçalarını standartlaştırma:** Bu tür global ürün politikası, standart ürünler veya farklılaşan yerel ihtiyaçlar ve kullanım koşullarına uyarlama için sadece estetik değişiklikler gerektiren ürünler geliştirmeye yöneliktir. Japon saat firması Seiko, sadece birkaç farklı faaliyet mekanizmasına dayanan saat tasarımlarının ve modellerinin geniş bir aralığını sunmuştur.

**2- Ürün tasarım ailesi:** Bu öz ürün parçalarını standartlaştırmanın farklı bir versiyonudur. Dünya çevresinde ürün kullanım kalıplarındaki kültürel farklılıklardan ürünlerin geniş bir aralığını pazarlayan firmaların böylece ölçek ekonomilerinin faydalarından yararlanmaları mümkündür. Örneğin, Toyota standart ürün dizayn ailesi kavramına dayanan Lexus modelden Toyota Avalons, Camrys ve Corollas'a kadar sıralabilen çeşitli araba modelleri sunar. Lexus özelliklerinin birçoğu ufak tefek değişikliklerle Toyota hattından uyarlanmıştır. Böyle bir uygulama ile Toyota ürün geliştirme maliyetlerini düşürebilmiş ve farklı pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmiştir. Benzer şekilde bir İsveç alet üreticisi Elecrolux, aynı temel tasarımları kullanarak dört farklı marka altında farklı ürünlerin sunumu ile ürün dizayn ailesi kavramını benimsemiştir.

**3- Tüm özellikleri ile standartlaştırılmış ürün:** Ürün standartlaştırma, dünyanın her yerinden talep edilen tüm özellikleri ile evrensel bir ürün geliştirmedir. Japonların Canon firması, AE-1 kameraları ve daha yeni modelleri ile bunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmiştir. Dünya çapında yapmış olduğu yoğun pazar analizle-

rinden sonra, Canon tüketicilerin bir kamerada olmasını istedikleri ortak özellikleri tanımlamıştır. Bu özellikler; iyi resim kalitesi, otomatik özelliklere bağlı olarak kolay kullanım, teknik açıdan yeterlilik, profesyonel görünüş ve uygun fiyattır. Böyle kameralar geliştirmek için firma, modüler üretim ve, parçaları standartlaştırma ve azaltma gibi tasarım ve üretimde birkaç hamle yapmıştır.

**4- Farklı konumlandırma ile evrensel ürün:** Global ürün politikasında bir diğer alternatif, evrensel bir ürünün farklı pazarlarda farklı bir şekilde konumlandırılmasıdır. Bu politikanın başarısı önemli ölçüde tutundurma faaliyetlerine bağlıdır. Japon otomobil firmaları bir yandan, dünyanın bir çok yerinde çok az uyarlama ile ürünlerini pazarlarken, diğer yandan ürün hattını derece derece genişletmiştir. Ayrıca, bu politika üretimde esnekliği de gerektirir. Örneğin Honda, ülkeden ülkeye farklı bir şekilde konumlandırma yoluyla dünya çapında Accord'u pazarlamıştır. Bu marka Japonya'da aile arabası, Almanya'da nispeten ucuz spor araba ve ABD'de her gün evi ile işi arasında gidip gelen insanlar için güvenilir araba olarak pazarlanmıştır. Bununla beraber, son yıllarda Honda ABD, Avrupa ve Japon pazarları için Accord'un bazı bölgesel varyasyonlarını geliştirmeye başlamıştır. Her şeye rağmen Honda, parçalarının en azından %50'sinde öz ürün parçalarını standartlaştırma politikasına bağlı kalmıştır.

### 5.1. Uluslararası Standart Ürün Politikalarının Avantajları

Standartlaştırma politikasının güçlü savunucularından Levitt, uluslararası pazarlarda rekabette başarının temelini fiyat, kalite ve güvenilirlik açısından yüksek değer sağlayan bir ürün sunabilme yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Levitt, 1983). Standartlaştırma yoluyla işletmeler, üretimde, dağıtımda, pazarlamada ve yönetimde önemli tasarruflar sağlayabilirler. Bu tasarrufların tüketici lehine transferi ile düşen dünya fiyatları rakiplerin büyük bir kısmını yok edebilir. Bu görüşe göre global işletme, uluslararası pazarları kaliteli, benzer ürünlerin düşük fiyatla satıldığı, global pazar bölümleri olarak görmelidir. Pazarların farklılıkları, standartlaştırma fırsatını kısıtladığında, işletme pazar bölümlerinin birbirine global yaklaşımlarını sağlamalıdır.

Standart ürün politikasının en önemli avantajı, üretim ekonomileri sağlamasıdır. Standart bir ürünün kitle üretim olanağı, ölçek ekonomisinden yararlanma fırsatı verir. Üretim akışındaki karışıklıklar en aza indirgenebilir ve birçok farklı ürünün üretimi ile ilgili hazırlık maliyetlerinden kaçınılabilir.

Standart ürünler aynı zamanda stok maliyetlerini düşürme, dağıtımını basitleştirme yoluyla ek maliyet tasarrufları sağlayabilir. Araştırma geliştirme ekonomileri de pozitif olarak etkilenir. Standart bir ürünün dünya pazarlarına sunumu durumunda, ürün değişiklikleri yapmak için araştırma geliştirme çabalarına gerek duyulmaz. Diğer bir avantajı, işletmenin denizaşırı pazarlarda yeni ürünlerini hızla yayma olanağı sağlar. Ayrıca, uluslararasılaşmanın artışı, özellikle seyahat ve iletişim sektöründeki gelişmeler, işletmenin dünya pazarlarında, uygun ve tutarlı bir imaj oluşturmada önemli katkılar sağlar.

## 5.2. Uluslararası Standart Ürün Politikalarının Dezavantajları

Standart ürünler, uluslararası pazarlarda, pazara nüfuz etmede yetersiz kalabilirler. Bu ürünler, bazı pazarlarda tüketicilere hitap etmeyebilir ve bu durumlarda ürün kullanım koşullarını ve yerel düzenlemeleri karşılamada yetersiz kalabilir. Bu problemin daha çok pazar genişletme yaklaşımını izleyen işletmelerde ortaya çıkması mümkündür. Ayrıca, uluslararası pazar bölümleri için uygun ürünler geliştirme girişimleri de başarısız olabilir. Aynı zamanda uluslararası işletmenin ölçeği ve faaliyet alanı da, standart stratejisinin uygulanabilmesinde çok önemli belirleyiciler arasındadır.

Tüketicilerin özelliklerindeki farklılıklar, uluslararası pazarlarda ürün standartlaştırmada önemli engellerden biridir. Tüketicilerin ihtiyaçlarının ve tutumlarının aynı olduğu durumlarda bile pazarlama programlarında zorunlu değişiklikler yapmayı gerektiren faktörler mevcuttur. Bu faktörler arasında; dağıtım sistemindeki farklılıklar, medya uygunluğu, ürün bileşimini etkileyen düzenlemeler, paketleme, fiyatlar ve promosyon sayılabilir.

Ürünlerin kullanıldığı koşullardaki değişimler de, ürün politikasında önemli etkiye sahiptir. İklimde, coğrafik yapısında, sosyal alışkanlıklarda ve yaşam koşullarındaki farklılıklar önemli etkiye sahiptir. Ülkelerin farklı yasal düzenlemeleri, ürünleri standartlaştırmada karşılaşılan en önemli engellerden biridir. Hatta bazı durumlarda yasal düzenlemeler, iç üreticileri korumak amacıyla yönelik olabilir.

## 6. Sonuç

Global ölçekli firmalarla Türk firmalarının yapmış oldukları ortak yatırımlar, şirket birleşmeleri, franchising sistemi gibi yollarla artık Türk firmaları da global pazarlarda yer almaya başlamışlardır. Bu sebeple, standartlaştırma veya uyarlama tartışmasını gündeme getirmek uygun bulunmuştur.

İşletmeler, uluslararası pazarlarda hangi ürün stratejisini (standartlaştırma/uyarlama) izleneceği problemiyle sık sık karşı karşıya gelmektedir. Ancak, bu problemin kesin çözümü olmamakla birlikte, önerilecek en uygun çözümün spesifik ürün-pazar-işletme karmasına bağlı olduğudur. Her iki stratejinin avantajları ve dezavantajları olmakla birlikte önemli olan işletme misyonuna, uzun dönem hedef ve amaçlarına en uygun stratejinin benimsenmesidir.

Genellikle standartlaştırma, global ölçekli işletmelere sağladığı düşük fiyat, uygun kalite ve güvenilir olma gibi avantajları sebebiyle, uyarlamanın getirdiği farklı istek ve ihtiyaçları karşılama üstünlüğüne tercih edilmektedir. Oysa, uluslararası ürün/ürünler geliştirmede başarı, "global düşünüp, yerel hareket etmek" veya "global vizyona sahip olma, bunun yanında yerel davranma" işletme anlayışına bağlıdır (Huszagh ve diğerleri, 1986, s.43; Wills ve diğerleri, 1991, s.7).

Global pazarlarda özellikle yerel yöneticilerden gelecek öneriler dikkate alınmalı ve bu öneriler doğrultusunda uygun pazarlama stratejileri takip edilmelidir. Bu stratejileri belirlemede, ürünün özelliği, pazarın yapısı, rekabet koşulları gibi çeşitli faktörler esas alınmalıdır. Bunu gerçekleştirmek ise yerel araştırmalara ağır-

lık vermeyi gerektirmektedir. Bu araştırma sonuçları değerlendirilerek standartlaş-tırma, uyarlama veya bunların karışımı bir strateji izlenebilir.

1980'lerde işletme faaliyetlerinin merkezden yönetildiği globalleşme eğilimi-nin doğal sonucu olarak, ülke yöneticileri gözden düşmüş ve işletme faaliyetlerine ilişkin kararlar merkezden alınmaya başlamıştır. Artık günümüzde kararların mer-kezi olması yerine yerel yönetimlerce alınması gerektiği, global yönelimli firmalar tarafından da kabul edilmiştir. Bu, global yönelimli firmalarda yerel pazarlar hakkın-da coğrafik, politik ve kültürel bilgileri olmayan merkezden karar alan yöneticilerin yerine tekrar yerel (ülke) yöneticilerin tercih edilmesinden anlaşılmaktadır (Quelch ve Bloom, 1996, s.30).

#### Notlar

- \* <http://www.mcdonalds.com/whatsnew/pressrelease/index.html>, 10.1.2000.
- \*\* <http://www.thecocacola.com/world/index.html>, 10.1.2000.
- \*\*\* <http://www.colgate.com/tour/where/index.html>, 10.1.2000.

## KAYNAKLAR

- Baalbaki Imad B. and Naresh K. Malhotra, "Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization/Customization Debate", **International Marketing Review**, Vol:10, No:1, 1993, s.19-44.
- Boddewyn J.J., Robin Soehl and Jacques Picard, "Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?", **Business Horizons**, November-December, 1986, s.69-75.
- Cateora Philip R., **International Marketing**, Sixth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois 1987.
- Czinkota Michael R. and Ilkka A. Ronkinen, **Global Marketing**, The Dreyden Press, Fort Worth, 1996.
- Douglas Susan P. and Yoram Wind, "The Myth of Globalization", **The Columbia Journal of World Business**, Vol:22, No:4, Winter 1987, s.19-29.
- Hill John S. and Richard R. Still, "Adapting Products to LDS Tastes", **Harvard Business Review**, March-April 1984, s.92-101.
- Huszagh Sandra M., Richard J.Fox and Ellen Day, "Global Marketing: An Empirical Investigation", **Columbia Journal of World Business**, Vol:21, (Twentieth Anniversary Issue), 1986, s.31-43.
- Jain Subhash C., "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol:53, January 1989, s.70-79.
- Johnson Jean L. and Wiboon Arunthanes, "Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms", **International Marketing Review**, Vol:12, No:3, 1995, s.31-46.
- Keegan Warren, **Multinational Marketing Management**, Second Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1980.
- Keegan Warren, "Five Strategies for Multinational Marketing", Eds: Hans Thorelli and Helmut Becker, **International Marketing Strategy**, Revised Edition, Pergamon Press, New York 1980, s.191-196.
- Kotabe Masaaki, "Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy: A Comparison of U.S. and Japanese Multinational Companies", **Academy of Management Executive**, Vol:12, Issue:4, November 1998, s.107-119.
- Kotabe Masaaki and Kristian Helsen, **Global Marketing Management**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1998.
- Lemak David J. and Wibon Arunthanes, "Global Business Strategy: A Contingency Approach", **Multinational Business Review**, Vol:5, Issue:1, Spring 1997, s.26-37.

- Levitt Theodore, "The Globalization of Markets", **Harvard Business Review**, May/June 1983, s.92-102.
- Ohmae Kenichi, "The Global Logic of Strategic Alliances", **Harvard Business Review**, March/April 1989, s.143-155.
- Quelch John A. and Helen Bloom, "The Return of The Country Manager", **McKinsey Quarterly**, Issue:2, 1996, s.30-43.
- Quelch John A. and Edward J. Hoff, "Customizing Global Marketing", **Harvard Business Review**, Vol:64, May-June, 1986, s.59-68.
- Rosen Barry Nathan, "Global Products: When Do They Make Strategic Sense?", **Advances in International Marketing**, Vol:4, 1990, s.57-71.
- Samiee Saeed and Kendall Roth, "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", **Journal of Marketing**, Vol: 56, April 1992, s.1-17.
- Szymanski David M., Sundar G. Bharadwaj and P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, Vol:57, October 1993, s.1-17.
- Tek Ö.Baybars, **Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, Cem Ofset Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1997.
- Terpstra Vern, **International Marketing**, Fourth Edition, Dryden Press, Chicago 1987.
- Toyne Brian and Peter G.P. Walters, **Global Marketing Management: A Strategic Perspective**, Allyn and Bacon, Boston, 1989.
- Verhage Bronislaw J. , Lee D. Dahringer and Edward W. Cundiff, "Will a Global Marketing Strategy Work? An Energy Conservation Perspective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:17, No:2, 1989, s.129-136.
- Wills James, A. Çoşkun Samlı, and Laurence Jacobs, "Developing Global Products and Marketing Strategies: A Construct and A Research Agenda", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol:19, No:1, 1991, s.1-9.