

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**FAST FOOD SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA KARMASININ
STANDARDİZASYONU VE ADAPTASYONU**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

**Hazırlayan
İsmail Murat TUZÜNTÜRK**

**Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ**

İstanbul-2006

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

İsmail Murat Tüzüntürk'e Ait "Fast Food Sektöründe Pazarlama Karmasının Standardizasyonu ve Adaptasyonu" Adlı Çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Ertan OKTAY
(Başkan)

.....
Yard. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Danışman)

.....
Dr. Nurperi İÇLİ
(Üye)

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PAZARLAMA KARMASI	3
1.1. PAZARLAMA KARMASI KAVRAMI	3
1.2. PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI	4
1.2.1. Ürün	4
1.2.1.1. Ürünlerin Sınıflandırılması	4
1.2.1.1.1. Tüketim Ürünleri	4
1.2.1.1.2. Üretim Ürünleri	5
1.2.2. Fiyat	6
1.2.2.1. Fiyatlandırma Teknikleri	6
1.2.3. Tutundurma	7
1.2.3.1. Tutundurma Yöntemleri	7
1.2.4. Dağıtım	8
1.2.4.1. Dağıtım kanallarındaki akış türleri	9
1.2.5. Hedef Kitle (People)	10
1.2.6. Süreç (Proses)	10
1.2.7. Fiziksel Belirti (Fiziksel Kanıt)	11
İKİNCİ BÖLÜM: STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİ..	12
2.1. STANDARDİZASYON VE STANDARDİZASYON STRATEJİSİ.....	12
2.1.1. Hedef Pazarlar Açısından Standardizasyon	13
2.1.2. Tutundurma Faaliyetlerinde Standardizasyon	18
2.1.3. Standardizasyonun Avantajları	21
2.2. STANDARDİZASYON STRATEJİSİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER.....	22
2.2.1. Uluslararası İletişim ve Dağıtım Altyapısının Varlığı	22
2.2.2. Müşteri Hareketliliği ve Global Müşteriler	23

2.2.3. Evsahibi Ülke İmaji	24
2.2.4. Ürünün Doğası	26
2.2.5. Endüstri İçi Teknoloji Değişimi ve Bu Değişime Rakiplerin Tepkisi.	30
2.3. ADAPTASYON VE ADAPTASYON STRATEJİSİ	31
2.4. ADAPTASYON STRATEJİSİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER	34
2.4.1. Hükümet Yasaları ve Tarife Dışı Engeller	34
2.4.2. Kültür	39
2.4.3. Müşteri Karakteristikleri, Beklentileri ve Tercihleri	42
2.4.4. Ekonomik Faktörler	45
2.4.5. Rakiplerin Sunumları	48
2.4.6. Fiziksel Güçler	50
2.5. PAZARLAMA KARMASINDA STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİNİN BİRLİKTE KULLANIMI	52
2.5.1. Standart Ürün - Standart Tutundurma Stratejisi	54
2.5.2. Standart Ürün - Adapte Edilmiş Tutundurma Stratejisi	54
2.5.3. Adapte Edilmiş Ürün - Standart Tutundurma Stratejisi	56
2.5.4. Adapte Edilmiş Ürün - Adapte Edilmiş Tutundurma Stratejisi (İkili Adaptasyon)	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: FAST FOOD SEKTÖRÜNE BİR BAKIŞ.....	59
3.1. FAST FOOD SEKTÖRÜNÜN KISA BİR TARİHÇESİ	59
3.2. DÜNYACA TANINAN BAZI FAST FOOD ŞİRKETLERİ	62
3.2.1. McDonald's	62
3.2.2. Burger King	62
3.2.3. Wendy's	62
3.2.4. Pizza Hut	63
3.2.5. Kentucky Fried Chicken (KFC)	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: FAST FOOD SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA KARMAŞININ STANDARDİZASYON VE ADAPTASYONUNA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI	65
4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	65
4.2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI	66
4.3. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ (YÖNTEMİ).....	67
4.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	67
4.5. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETMELERLE İLGİLİ BİLGİLER.....	67
4.5.1. Burger King ..	67
4.5.2. McDonald's	69
4.6. ÇALIŞMADA ELDE EDİLEN BİLGİLER	70
4.6.1. Fiyatlandırma	70
4.6.2. Ürün	72
4.6.3. Satış Yeri	74
4.6.4. Tutundurma	74
4.6.5. Fiziksel Belirti (Fiziksel Kanıt)	76
4.7. DEĞERLENDİRME	77
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	82

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablolar

Tablo 1. Global Tüketici Bölümlerinin Belirlenmesine İlişkin Unsurlar	17
Tablo 2. Uluslararası Ürün-İletişim Karması: Stratejik Alternatifler	53
Tablo 3. İngitere'deki Pazar Payları	61
Tablo 4. İngitere'deki Restoran Sayısı	61
Tablo 5. Restoran Sayısı	68
Tablo 6. Toplam Gelir ve Restoran Sayısı	70
Tablo 7. Burger King Fiyat Listesi	71
Tablo 8. McDonald's Fiyat Listesi	71
Tablo 9. Pazarlama Karmasının Adaptasyonu ve Standardizasyonu	77

Şekiller

Şekil 1. Standardizasyon/Adaptasyon Karar Sistemi	29
---	----

GİRİŞ

Uluslararası pazarlama literatüründe pazarlama programlarının adaptasyonu ve standardizasyonu, çok tartışılan bir konu olmuştur. Pazarlama programlarını her ülke pazarında standardize etme veya özel ihtiyaca istinaden adapte etme sorusu, akademisyenler ve uluslararası pazarlama faaliyeti gösteren işletmeler için bir problem olmayı sürdürmüştür. Avantajları ile dezavantajları konusunda çok çeşitli fikirler sunulmasını sağlamıştır. Uluslararası pazarlarda, ülkelerin ekonomik durumları ve yasaları; uluslararası iletişim ve dağıtım altyapısının durumu; yerel pazarlarda bulunan müşterilerin beklentileri, tercihleri, yerel pazarlardaki rekabet, vb. gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler sebebiyle şirketler, pazarlama karmasında standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini kullanmaktadırlar. Başarılı pazarlama programları oluşturabilmek için bu stratejileri doğru bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Stratejiler doğru kullanılmadığı zaman pazarlama programları etkili olamamakta, pazarlardan olumsuz reaksiyonlar alınmaktadır. Dolayısıyla, şirketler uluslararası pazarlarda başarısızlığa uğramaktadırlar.

Çalışmanın amacı; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren fast food sektöründeki şirketlerin, pazarlama karmasında standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini nasıl kullandıklarını belirlemektir. Pek çok ülke pazarında başarılı bir şekilde faaliyet gösteren fast food şirketlerinin, pazarlama karmasının hangi elemanında, hangi stratejiyi niçin kullandığı incelenmektedir. Böylelikle, standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin etkin bir biçimde nasıl kullanıldığı açıklanmaktadır.

Bu amaçla tez çalışması dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde öncelikle pazarlama karması kavramı ve pazarlama karmasını oluşturan öğeler açıklanmıştır.

İkinci bölümde standardizasyon ve adaptasyon kavramları ile ilgili teorik bilgiler verilmiş, global şirketlerin uygulamalarından örnekler verilerek uluslararası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini destekleyen faktörler analiz edilmiş; daha sonra her iki stratejinin de pazarlama karmasında birlikte uygulandığı durumlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde fast food sektörü ile ilgili bilgiler yer almıştır. Sektörün doğuşu ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, sektörde yer alan dünya çapında başarıya ulaşmış şirketler hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren fast food sektörünün iki tanınmış şirketinin pazarlama karmalarında standardizasyon ve adaptasyon uygulamaları ile ilgili örnek olay çalışması yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA KARMASI

1.1. PAZARLAMA KARMASI KAVRAMI

Pazarlama karması, bir işletmenin hedef aldığı pazarda, istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği, kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir (Kotler, 1996, s:18).

E.J. McCarthy'nin Dörtlü Pazarlama Karması (4P) Sınıflaması'na göre pazarlama karması ürün ve hizmetler, yer, tutundurma ve fiyat gibi dört ana bileşenden oluşmaktadır. Bu dört bileşenin İngilizce karşılıkları "product", "place", "promotion", "price" sözcüklerinin baş harfleri alınarak oluşturulan pazarlama karması elemanlarına 4P denilmektedir. Son yıllarda 4P kavramına 3 P daha eklenerek pazarlama karmasının 7P' ye çıkarılmasını öngören yaklaşımlar bulunmaktadır. Hedef kitle (people), süreç (process) ve fiziksel belirti (physical evidence)'nin eklenmesiyle oluşan 7P karması, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde daha da önem kazanmaktadır. Tüm elemanlar pazarlama karması bakımından zorunludur; bu bileşenler birbirleriyle bağımlıdır ve biri seçildikten sonra diğerleri ile ilgili kararlar da aynı anda alınır. Bileşenler, değişkenler incelenirken izlenecek sıra şöyle olmalıdır (Tek, 1999, s:67):

- Önce hedef pazar için ürün geliştirme
- Sonra hedef pazarın yeri ve ulaşma yolu
- Bu yola götürecek ürün ve hizmetin duyurulması ve sunuya karşı alıcıların tepkisinin de dikkate alınması
- Ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması

1.2. PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI

1.2.1. Ürün

Ürün , belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan herşeydir. Ürün dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bir bütündür. Tüketici söz konusu niteliklerin ihtiyaç ve isteğine uygun olduğunu algırsa ürünü satın alır. Bu da demektir ki, tüketici bir dizi fiziksel ya da kimyasal madde değil, ihtiyaç ve istek doygunluğu satın almaktadır (Cemalcılar, 1994, s:82).

1.2.1.1. Ürünlerin Sınıflandırılması

Pazarlara sunulan ürünler çok fazladır. Bu nedenle ürünleri ve hizmetleri homojen gruplara ayırmak gerekmektedir. Ürünler, 1.tüketim ve 2. endüstriyel (üretim) olarak ikiye ayrılır. Bireysel ve aile gereksinimlerini karşılamada son doyum için satın alınan ürünler tüketim ürünleridir. Bir işletmenin işlemler veya diğer ürünlerin üretimi için satın alınan ürünler ise endüstriyel ürünler olarak tanımlanır.

1.2.1.1.1. Tüketim Ürünleri

Tüketim ürünleri; kolayda ürünler, beğenmeli ürünler ve özelliği olan ürünler şeklinde üç grupta sınıflandırılmaktadır (Alpugan, v.d, 1995, s:51):

- 1) Kolayda Ürünler: Genellikle, pahalı olmayan ve satın alıcının bunu sağlamak için fazla zaman harcamasını gerektirmeyen ürünlerdir. Tüketici belli bir markayı tercih etse dahi yerine ikame olabilecek başka bir ürünü de kolaylıkla satın alabilir (örn: süt , ampul, ekmek gibi). Fiyatları genelde düşüktür ve dağıtım kanalları uzundur. Pazarlanmasında dikkat edilecek noktalar şunlardır:

- a) Kolayda ürünlerde yaygın biçimde dağıtım sağlanmalıdır.

- b) Kolayda ürünler satan satış perakendecileri, belirli bir marka ürünün satış çabasında görülmezler.
 - c) Kolayda ürünlerin reklamını yapmak üreticilerin omuzlarına yüklenir.
- 2) Beğenmeli Ürünler: Alıcıları tarafından satın alınmalarında ve satın alma planlarında belirli ve çaba harcanan ürünlerdir. Karşılaştırma konusunda alıcı veya tüketici gereğinden fazla zaman harcayabilir. Özellikle mağazanın nitelikleri, kalite, sağlanan hizmet ve gerektiğinde garanti gibi öğeler konusunda karşılaştırma yapılır. Fiyatları oldukça yüksek ve dağıtım kanalları daha kısıdır. Örneğin; mobilya, bisiklet, müzik setleri, erkek ve kadın giysileri gibi... Pazarlanmasında dikkat edilecek noktalar şunlardır:
- a. Üretici ve satıcı, dağıtım ve satış çabalarına başvurmalıdır.
 - b. Üreticiler perakendecilerle yakın ilişkiler kurarlar.
 - c. Tüketicinin gelirinin yükselmesi, yaygın ve etkin reklam kampanyaları, boş zamanı farklı değerlendirme isteği tüketicin arama ve karşılaştırma isteğini azaltır
- 3) Özelliği Olan Ürünler: Müşterinin gerçekten satın almak için, satın almak ve kendi mülkiyetine geçirmek için uzun bir zaman harcamayı göze aldığı ve kendine özgü belirli bir veya birden fazla ender karakteristiğe sahip ürünlerdir. Örneğin; egzotik gıdalar, belirli sanat yapıtları ve antikalar, seçkin markalı giysiler, kozmetikler...

1.2.1.1.2. Üretim Ürünleri

Üretim ürünleri şunlardan oluşmaktadır (Alpugan, v.d, 1995, s:52):

- a) Hammaddeler
- b) Büyük Üretim Araç ve Gereçleri
- c) Yardımcı Gereçler
- d) Bütünleyici Parçalar ve Malzemeler

- e) Üretim Gereçleri ve Malzemeleri
- f) İşletme Gereçleri
- g) Endüstriyel Hizmetler

1.2.2. Fiyat

Fiyat, iki şekilde tanımlanmaktadır (Cemalcılar, 1994, s:213):

a) Ekonomide Fiyat: Herhangi bir ürün ve hizmetin değişim veya birim değerinin parayla gösterilmesidir.

b) Pazarlamada Fiyat: Alıcıların bir ürün veya hizmeti elde etmek için ödemeleri gereken paradır.

1.2.2.1. Fiyatlandırma Teknikleri

Yeni bir ürün için fiyat belirlenmesi ürünün geliştirilmesi aşamasında gerçekleştirilir. Fiyatın belirlenmemesi durumunda ürün kavramının tam anlamıyla test edilmesi mümkün olmaz. Özellikle de ürünün tanıtma aşamasında fiyatla ilgili kesin bir belirlemenin yapılması gerekir. Fiyatın değiştirilmesiyle ilgili kararlar ürünün yaşam sürecinin tüm aşamalarında geçerlidir (Çalık, 1998, s:162-163). Ürünlerin fiyatlanmasında kullanılan genel yöntemler şunlardır (Cemalcılar, 1994, s:222-226):

1. Maliyete Dayalı Fiyatlama: Bu yöntemde bir ürünün satış fiyatı, toplam maliyeti üzerine belirli bir birim kar eklenerek belirlenir. Eklenen kar tutar (YTL) olabileceği gibi birim maliyetin bir oranı (yüzde) da olabilir.
2. Talebe Dayalı Fiyatlama: Bu yöntemde ürüne olan talep göz önünde tutularak ürün fiyatlandırılır. Eğer ürün çok talep ediliyorsa ürüne yüksek fiyat konur; talep azsa ürün düşük fiyatla fiyatlanır.
3. Rekabete Dayalı Fiyatlama: Bu yöntemde maliyetlere ve gelirlere göre, rakiplerin fiyatlarına daha çok önem verilir. Eğer rekabet eden ürünler homojen ise ve fiyat pazarda geçerli en önemli etkense, bu yöntem uygulanır. Ancak rekabete dayalı fiyatlamada, rakiplerin

fiyatlarının aynen uygulanması söz konusu değildir. Rakip fiyatlarının belirli bir ölçüde üstünde ya da altında ürün fiyatlanabilir.

1.2.3. Tutundurma

İşletme literatüründe tutundurma; iletişim yoluyla, işletme araçlarına ilgi uyandırmak ve bunları daha da öteye götürmek için kullanılan araçlara denilir. Pazarlama literatüründe tutundurma; pazarlamadaki fikirleri, kavramları ve şeyleri kabul etmeleri konusunda başkalarını ikna etmek için yürütülen iletişim faaliyetleridir (Tek, 1999, s: 708). Başka deyişle; tutundurma, pazarlama karışımında yer alan bir faktör olup, bir işletmenin hitap edeceği pazara ürün veya hizmetiyle ilgili olarak bilgi vermek ve tüketicileri ikna ederek satın almalarını sağlamak amacıyla yaptığı çalışmalardır (Mucuk, 1997, s: 185). Tutundurma; bir ürün veya hizmetin, daha doğrusu o ürün ve hizmeti sarmalayan tüm pazarlama karmasının satışının arttırılması başta gelmek üzere, çeşitli pazarlama araçlarının gerçekleştirilmesi için doğrudan (yüzyüze), kişisel ve kişisel olmayan dolaylı yöntemler, teknikler, araçlar, süreçler ve personel kullanılarak alıcılara ve diğer muhataplara çeşitli iletişimler geliştirme, yayma ve bu muhataplardan tüm pazarlama çabalarını geliştirici bilgi toplama etkinlikleridir (Tek, 1999, s:708).

1.2.3.1. Tutundurma Yöntemleri

Geliştirme ve tutundurma yöneticisi, geliştirme bileşiminin değişik yöntemlerinden veya bileşiminin bütünleyici öğelerinden yararlanabilir. Tutundurma yöntemleri; kişisel olmayan satış ve kişisel satış olarak iki başlık altında incelenmektedir (Alpugan , 1995, s:294):

1. Kişisel olmayan satış:

a. Reklam : Kitlesele satışın temel biçimidir. Bilinen bir destekleyici tarafından karşılığı ödenmiş olan fikirlerin, ürünlerin veya hizmetin kişisel olmayan biçimini simgeler. Reklamın çok sayıda kişiye ulaşması üstünlükleri arasındadır. Ayrıca reklam istenildiği zamanlarda tekrar

edilme olanağına sahiptir. Ama buna karşılık, kişisel satış ile karşılaştırıldığında inandırıcılık etkisi fazla değildir.

b. Satış geliştirme: Aracılara, satış elemanlarına ve tüketicilere yönelik faaliyetler üzerinde belirli satınalma özendirmeleri sağlayan kapsamlı bir pazarlama etkinliğidir. Tüketicilere yönelik hediye kupon dağıtmak, yarışmalar, ücretsiz hediyelikler göndermek, tüketici satış geliştirme ile ilgilidir. Buna karşılık araçların belirli bir pazarı korumaları ve belirli bir ürünü saldırganlık biçiminde pazarlayabilmelerini özendirmede yararlanılan satış yarışmaları, sergiler ve ücretsiz ürün dağıtımı ise ticari satış geliştirme ile ilgilidir.

c. Yayımcılık: Fikirlerin, ürünlerin veya hizmetlerin herhangi bir ödeme yapılmaksızın kişisel olmayan biçimde sunulmasıdır. Kişisel satış, reklam ve satış geliştirmeye oranla maliyeti çok düşüktür.

2. Kişisel satış

Potansiyel müşterilerin bulunması, satın almaya yöneltme ve müşterilerin isteklerini sürekli karşılama aktivitelerini içermektedir.

Kişisel satış; pazar küçük, toplu ve alıcılar örgütlü ise, bütçe özel alıcılara yetecek kadar ve küçük ise, ürünler karmaşık, pahalı ve ürünün diğerlerinden farkını görmek zor ise, rakipler avantajlarını reklamlarında anlatıyor ise, fazla reklam aracı yok veya etkili değil ise ve alıcılar alımda yardım ve hizmet bekliyor olduğunda uygulaması uygun olan bir aktivitedir.

1.2.4. Dağıtım

Ürünlerin üreticiden tüketiciye doğru hareketi dağıtım kanalları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Yani ürünlerin fiziksel hareketi sağlanmaktadır. Pazarlama etkili bir dağıtım sistemi sağlamak zorunluluğuna sahiptir. Bunun için de önce dağıtım kanalı seçilmeli, fiziksel dağıtımın işleyişi gözetlenmeli ve kanalları oluşturan birimler arasında düzeni sağlamalıdır. Dağıtım kanalı, ürünlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme

dışı pazarlama örgütlerinin oluşturduğu bir yapıdır. Dağıtım kanalının iki boyutu vardır: Boy ve en. Aracı dağıtım kanalında, bir ürün, bir ya da birbirini izleyen birden çok aşamadan geçerek tüketiciye ulaşır. Ürünün sahipliğini üstlenen her işletme bir aşamayı oluşturur. Bu aşamaların ya da birbirini izleyen ayrı türde işletmelerin sayısı kanalın boyunu oluşturur. Her aşamadaki aynı tür işletmelerin sayısı da kanalın enini oluşturur (Cemalcılar,1994, s:127).

1.2.4.1. Dağıtım Kanallarındaki Akış Türleri

Bir pazarlama kanalını oluşturan çeşitli kurumlar ve kuruluşlar, çeşitli akımlarla birbirlerine bağlanmaktadır (Kotler, 1999, s:358):

- Fiziksel Akışlar

Tedarik kaynağı/ nakliyeciler/ imalatçı/ nakliyeciler/ dağıtıcılar

Ürünlerin maddi olarak hammaddelerden son alıcılara kadar gidişini ifade eder.

- Mülkiyet akışları

Tedarik kaynağı/ imalatçılar/ dağıtıcılar/ alıcılar

Ürün ve hizmetin mülkiyetinin dağıtım kanallarıyla aktarılmasıyla ilgilidir.

- Bilgi akışları

Tedarik kaynağı/ nakliyeciler/ imalatçılar/ nakliyeciler/ dağıtıcılar/ nakliyeciler/ bankalar/ alıcılar

Siparişe ilgili bilgiler başta olmak üzere, ürünlerin dağıtım ve teslimine ilişkin iletişimlerdir.

- Tutundurma akışları

Tedarik kaynağı/ reklam ajansları/ imalatçılar/ reklam ajansları/ dağıtıcılar/ alıcılar

- Ödemeler (para) akışı

Tedarik kaynağı/ banka/ imalatçı/ banka/ dağıtıcı/ banka/ alıcı

Fiziksel dağıtım metotları şunlardır (Cemalcılar, 1994, s:127):

- 1) Taşıma
- 2) Depolama
- 3) Yükleme ve boşaltma
- 4) Stok denetimi
- 5) Sipariş alma ve sipariş yerine getirme
- 6) Koruyucu ambalajlama
- 7) Üretimi zamanlama

1.2.5. Hedef Kitle (People)

Bu kavram, hem işletmenin müşterilerini hem de işletmede çalışan personeli ve diğer müşterileri kapsamaktadır. Kaliteli bir hizmet vererek müşteri tatmini sağlamak için bu üç grubun da yönetilmesine ihtiyaç vardır. Uygun personel kullanımı, herhangi bir hizmet tedariki için zorunlu bir faktördür. Müşteriler, iletişim halinde oldukları şirket çalışanlarını baz alarak aldıkları hizmetle ilgili yargılara varırlar. Bu yüzden, müşterilerin ödediği ücret karşılığında en iyi hizmeti sağlamak için personelin en uygun iletişim becerilerine, uygunluğa ve hizmet bilgisine sahip olması gerekmektedir. Doğru personel seçimi ve uygun eğitim, işletmenin rekabet avantajı elde etmesi açısından zorunludur (Learn Marketing, 2005).

1.2.6. Süreç (Proses)

Süreç, hizmet verme sistemidir. Başka bir deyişle; hizmetin müşteriye nasıl verildiğidir. Örneğin, birinci sınıf bir restoranın birinci sınıf bir hizmet verebilmesi için birinci sınıf taze gıdaya, şefe, yerleşim düzenine, mobilya ve aksesuara, servis elemanlarına vb. sahip olma zorunluluğu bulunmaktadır. Benzer biçimde, kredi kartı sunan bir bankanın müşterilerine kullanım süresi bitmiş olan kredi kartlarının yerine otomatik olarak yenilerini gönderme hizmeti; son kullanım tarihlerinin tanımlanması ve yenilenmesi açısından hızlı ve verimli bir proses gerektirmektedir. Bu hizmet, müşteri sadakati ve tatmini yaratacaktır. Proses yönetimi, tüm bu aktivitelerin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktır (Learn Marketing, 2005).

1.2.7. Fiziksel Belirti (Fiziksel Kanıt)

Fiziksel belirti; müşterinin fiziksel yolla algıladığı herşeydir. Fiziksel belirti, müşterilerin hizmet tedariki ile ilgili görüşlerine dayalı algılarının şirketlerin hizmet planları üzerinde önemli etkisi olması açısından pazarlama karmasının hayati bir ögesidir. İki çeşit fiziksel belirti bulunmaktadır: 1. Zorunlu (essential) ve 2. Çevresel (peripheral). Zorunlu belirti, hizmetin yerine gelmesi için mutlaka gerçekleşmesi gereken faktörleri ifade ederken çevresel belirti, müşterinin hizmet kalitesinin bir parçası olarak gözlemleyip değerlendirdiği diğer tüm faktörleri ifade etmektedir. Örneğin bir havayolu işletmesini ele alacak olursak fiziksel belirti; satın aldığınız biletten oturduğunuz bekleme salonuna, terminaldeki yemeğe ve buna benzer pek çok faktöre kadar değişkenlik gösterir. Zorunlu belirti, olmaması halinde uçuşu gerçekleştiremeyeceğiniz uçağı ifade etmektedir. Çevresel belirti ise bekleme salonu ve yemek gibi uçuşunuza direkt etkisi olmayan faktörleri ifade etmektedir

(http://www.buseco.monash.edu.au/depts/mkt/mtp_online/sevenps.php, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM

STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİ

2.1. STANDARDİZASYON VE STANDARDİZASYON STRATEJİSİ

Uluslararası pazarlamada standardizasyon stratejisi; aynı ürünlerin, aynı fiyatlarla, aynı dağıtım kanalları aracılığıyla ve aynı tutundurma programlarıyla farklı ülke pazarlarına sunulmasıdır. Burada temel nokta, pazarlama programını oluşturan elemanların tamamen standardize edilmesi değil, bu elemanların ne derece standardize edilmesi gerektiğidir (Buzzell, 1968, s:103).

Yapılan bir araştırmada, pazarlama faaliyetlerinin standardizasyonu konusu incelenmiştir. 27 önemli uluslararası şirketten, 100'e yakın üst düzey yöneticiyle yapılan görüşmeler sonucunda pazarlama programını oluşturan tüm öğeler göz önüne alındığında pazarlama programlarının % 63 gibi yüksek bir oranda standardize edildiği saptanmıştır. Bununla birlikte programı oluşturan öğelerin standardizasyon dereceleri farklıdır. Özellikle ürün, marka ve ambalajın yüksek derecede standardize edildiği görülmüştür. Farklı pazarlarda aynı ürünler, aynı marka ile pazarlanmış ve her yerde tanınma gibi büyük yararlar elde edilmiştir. Fiyat kararları ise ülkeden ülkeye değişiklik göstermiştir. Fiyatı her ülkede şirket merkezinden belirlemek mümkün olmamıştır. Çünkü üretim maliyetleri, rakip firmaların fiyatları ve vergiler ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Bütün bu farklılıklar fiyatlandırma kararlarını etkilemektedir. Reklam ve tutundurma faaliyetlerinde yüksek derecede standardizasyon tespit edilmiştir. Fakat temel reklam mesajının yüksek derecede standardize edilmesine rağmen merkezde oluşturulan prototip reklam mesajı bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu ülkelere yerel dil güçlükleri nedeniyle anlamlı bir biçimde aktarılamamıştır. Reklam bütçesinin medya kanallarına dağıtımında standardizasyon derecesinin düşük olduğu görülmüştür. Bunun nedeni medya kanalları ülkeden ülkeye farklılıklar

göstermektedir. Dağıtım kanallarında yüksek derecede bir standardizasyon görülmüştür. Standardizasyonu etkileyen en önemli etken, ürünün niteliği olmuştur (Sorenson, Wirchmann, 1975, s: 43).

2.1.1. Hedef Pazarlar Açısından Standardizasyon

Dünya pazarlarının artan bir şekilde birbirine bağımlı olması ve dünya nüfusunun ürün tercihleri açısından, hızla değişen ve gelişen teknolojinin iletişim alanındaki etkileri, uluslararası medyanın artışı, bilgiye kolay ulaşım ve artan müşteri hareketliliği nedeniyle homojenleşmesi ve kültürlerin benzeşmesi, ürün standardizasyonunu mümkün kılmaktadır. Tüketici talebinin yeniden şekillenmesine ekonomik ve sosyal çevredeki içsel gelişmelerin de etkisi olmuştur (Rau, Preble, 1987, s:18).

Daha fazla seçme imkanı ve kontrol, tüketicilere mevcut ürünler ve alışveriş merkezlerinde harcanan zaman açısından ilham kaynağı olmuştur. Avrupa ve dünyanın diğer kesimlerinde gözlenen ve dünya pazarlarının birbirlerine olan bağımlılığını artıran bir başka trend de, ticaret anlaşmalarını, ekonomik birlikleri anlayıp değer veren "dünya vatandaşı" kavramına olan yakınlıktır (Horn-Segal, Davison, 1992, s:36).

İletişimde, sosyal ve ekonomik çevrelerdeki tüm bu gelişmeler, beğeni ve tercihlerinde benzerlikler olan tüketicilerin oluşturduğu global pazar bölümleri oluşturmaktadır. Örneğin, global ticaret çevresinde en fazla tanışılan Avrupa Birliği'nin pazarları bir arada toplama etkisiyle artık ulusal endüstrilerden çok, Avrupalı endüstriler oluşturmaktadır. Araştırma ve geliştirme maliyetleri arttıkça ve kitlesel üretime olan ihtiyaç oluştuğça, firmalar komşu ülke pazarlarını bireysel dış pazarlar olarak değil, kendi bölgesel pazarlarının bir uzantısı olarak ele almaktadır (Shoham, 1995, s:100).

İçerisinde ürün stratejilerinin de yer aldığı genel uluslararası işletme stratejileri ve bu stratejilerin işletme performansı üzerindeki etkileri, ekonomik, politik ve kültürel açıdan benzer olan, bir anlamda homojen olan pazarlarda genelleştirilebilir. Bulgular, ABD, İngiltere, Kanada ve Batı Avrupa pazarlarının ekonomik, politik ve kültürel benzerliklerinin, farklılıklarının çok ötesinde olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, Kuzey ABD, Avrupa ve Japonya'nın gayri safı milli hasıla, kişisel gelir ve ürünün algılanması gibi konularda benzer özelliklere sahip üçlü bir pazar şeklinde görülebileceği önerilmektedir. Teknolojinin gelişmişlik düzeyi, eğitim düzeyi ve satın alma gücü bu ülkelerde yaşayanların davranışlarını benzeştirmekte ve dünyanın geri kalan kısmından ayırmaktadır. Bu üçlü topluluğun satın alma gücü, az gelişmiş ülkelerde (AGÜ) ve gelişmekte olan ülkelerde (GOÜ) yaşayanlardan on kat daha fazladır. Bu nedenle, bu ülkelerde televizyon penetrasyonu GOÜ' nünkinden 3 kat, AGÜ' nünkinden ise yaklaşık 7 kat fazladır (Wang, 1996, s:92). Tüm bu çalışmalar şu önermeyi gündeme getirmiştir: Genel olarak, standardizasyon ekonomik (kişi başına düşen GSMH, harcanan gelir, yaşam kalitesi) olarak benzer olan pazarlarda daha kolay uygulanmaktadır. Bu saptama, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) referans alınarak tanımlanabilir. Dünyadaki tüm ülkelerin sadece %15'ini oluşturan OECD ülkeleri, global GSMH'nin %55'ini oluşturmaktadır. Bu ülkelerdeki pazarlar, birçok faktörle açıklanan, tüketici talebi ve yaşam modelleri açısından benzerlik gösterir. İlki, OECD üyelerinin satın alma gücü, bireysel bazda, az gelişmiş ülkelere (AGÜ) ve gelişmekte olan ülkelere (GOÜ) 8-15 kat daha fazladır İkincisi, OECD ülkelerinde televizyon izleme oranı %75'in üzerindedir. Bu oran GOÜ için yaklaşık %25, AGÜ için ise %10'un altındadır. Üçüncüsü, OECD tüketicilerinin 1/3'ü lise ve üzeri okullardan mezundur. Bu seviyede bir eğitim imkanından GOÜ nüfusunun %15'i, AGÜ nüfusunun ise daha az bir yüzdesi faydalanabilmektedir. Özetle, eğitim seviyesi (ne okudukları ve gördükleri), televizyon izleme oranı (gelişmelerden, ürünlerden farkında olma oranı) ve satın alma gücü, OECD ülkelerini birbirleriyle benzer

yapmaktadır. Dolayısıyla, standardizasyon OECD ülkeleri arasında mümkün olabilmektedir (Jain, 1989, s:72-73).

Standart ürünler için hedef pazarlara zengin/fakir uluslar açısından bakmak yerine, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde benzer olan ve homojen pazarları temsil eden pazar bölümleri belirlemek mümkün olabilir. Bu bulgu, gelişmekte olan ülkelerin kentsel alanlarında, gelişmiş ülkelerin bazı pazar bölümleriyle benzerlik gösteren pazar bölümleri olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu kavram Kuveyt ve Hindistan referans alınarak tanımlanabilir. Kuveyt'in 1983'deki kişi başına GSMH'sı 18.000\$, Hindistan'ın 260\$ idi. Bu sayılar ışığında Kuveyt, Hindistan'dan 70 kat daha caziptir. Ancak, Hindistan'ın toplam GSMH'sı Kuveyt'inkinden 8 kat, nüfusu da 400 kat daha fazladır. Hintliler'in sadece %5'inin bir Kuveytli' nin satın alma gücüne sahip olduğu varsayılsa, Hindistan pazarı Kuveyt pazarından 20 kat daha cazip olur. Dolayısıyla standardizasyon için homojen pazar bölümleri hem zengin, hem de fakir ülkelerde var olabilir (Jain, 1989, s:73).

Ürün standardizasyonu genel olarak artsa da, firmaların faaliyetlerinde pazarlanan ürüne ve ürünlerin nerede pazarlandığına bağlı olarak belirgin farklılıklar vardır. Standardizasyon taraftarları, uluslararası pazarlamacıların ülkeler arasındaki farklılıklardan çok benzerlikler üzerinde durmaları gerektiğini düşünürler. Ancak bu, yerel pazarın büyük bir kesimini ve potansiyel karları göz ardı etme anlamına da gelmektedir. Öte yandan, potansiyel global pazar bölümlerinin varlığı global bir ürün ve marka geliştirmek için temel bir motivasyon faktörü olsa da, bu stratejinin çekiciliği söz konusu olan pazar bölümünün büyüklüğüne, ekonomik gücüne, global markaya olacak tercihin gücüne ve global pazar bölümüne etkili ve kârlı bir şekilde ulaşabilme yeteneğine bağlıdır (Wortzel, Wortzel, 1991, s:326).

Dış pazarlar arasındaki farklılıkların büyük olması global ölçekte özdeşlik sergileyen pazar programları geliştirme çabalarını başarısız kılar.

Dolayısıyla, esas konu standardizasyonun kullanılıp kullanılmayacağı değil, hangi koşullar altında ve ne ölçüde kullanılacağıdır. Bu sorunun cevabı standardizasyon ve pazar bölümlene arasında bir bağdaşma noktası bulmakta yatar. Standardizasyon pazar bölümlene mantığına ters düşse de, pazar bölümlene standardizasyonun potansiyel olarak sınırlı ölçülerde ne zaman uygulanabilir olduğunu belirler. Yani standardizasyon, pazar bölümlene uygulanabildiği zaman anlam kazanmaktadır. (Onkvisit, Shaw, 1993, s: 52).

Global pazar bölümlene, benzer alıcı davranışı sergilemeye eğilimli olan, homojen niteliklere sahip potansiyel tüketicilerden oluşan ülke gruplarını veya bireysel tüketici gruplarını belirleme prosesidir. Ölçülebilir ve erişilebilir global tüketici bölümlerinin varlığı herhangi bir global pazarlama stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için zorunludur (Hassan, Kaynak, 1994, s:53).

Bilgi arayıcıları (information seekers), gençler (teenager), çalışan kadınlar (working women), ticaret yanlıları (the pro-trade), enerji tasarrufunu destekleyenler (the pro-energy-conservative), elit tabaka (elit lifestyle), modern yaşam tarzını benimseyenler (the modern lifestyle), kadınlara özgü yaşam biçimi (the female lifestyle) ve kent yaşamı (the urban lifestyle) gibi global tüketici bölümlerinin varlığından bahsedilmektedir. Bu tip global pazar bölümlerinin varlığına işaret eden deneysel bulgular, uluslar boyunca pazar bölümlenenin (intermarket segmentation) mümkün olduğuna ve tüm tüketici gruplarını içine alan evrensel bir strateji yerine, standardizasyon stratejisinin belirli global tüketici gruplarına uygulanması gerektiğine işaret etmektedirler (Wang, 1996, s:93).

Global Tüketici Bölümlerinin Belirlenmesine İlişkin Unsurlar'da global elit ve global genç tüketici bölümlerinin nasıl belirlendiği ve global olarak

bölümlendirilen bu tüketici pazarlarının ihtiyaçlarının nasıl karşılandığı, Tablo 1’ de gösterilmiştir:

Tablo 1. Global Tüketici Bölümlerinin Belirlenmesine İlişkin Unsurlar

Global Tüketici Bölümünün Adı:	Global Elitler	Global Gençler
Paylaşılan Değerler:	zenginlik, başarı, statü	büyüme, değişiklik, gelecek, öğrenme, oyun
Aranan Temel Ürün Faydaları:	evrensel tanınırlığı olan prestijli, yüksek kaliteli ürünler	yenilik, trend olma, tarz göstergesi, bilinen markalar
Demografi:	çok yüksek gelir ve sosyal statü, iyi eğitilmiş ve çok seyahat eden	12-19 yaş arası, çok seyahat eden, sıkı medya takipçiliği
Medya/İletişim:	üst sınıf magazinler, sosyal seçici kanallar, direkt pazarlama, global	gençlik dergileri, MTV, radyo, video, yaşlılar, örnek modeller
Dağıtım Kanalları:	seçici (örn. üst sınıf perakendeciler)	bilinen markalar olan genel perakendeciler
Fiyat Aralığı:	yüksek (premium)	karşılabilir
Hedef Alınan Global Firmalara Örnekler:	Mercedes Benz, Perrier, American Express, Ralph Lauren's Polo	Coca-Cola, Benetton, Swatch International, Sony, Pepsi
İlgili Kümeler:	zengin kadınlar, üst düzey yöneticiler, yüksek eğitimli profesyoneller, profesyonel atletler	ergenlik çağına girmeyenler, genç kızlar, genç erkekler, ergenlik çağındakiler
Pazar Bölümünün Oluşmasına Etki Eden Faktörler:	artan zenginlik, yaygın seyahat, iletişimdeki gelişmeler, teknoloji	televizyon, medya, uluslararası eğitim, seyahat, müzik

Kaynak: Salah S. Hassan, Erdener Kaynak, **Globalization Of Consumer Markets: Structure and Strategies**, The Hawarth Press, Inc., USA, 1994, s:58.

Tabloda görüldüğü üzere global elitler ve global gençlerin ihtiyaçları farklı biçimde karşılanmaktadır. Örneğin, elitler evrensel tanınırlığı olan prestijli ve yüksek kalitedeki ürünlere ihtiyaç duyarken gençler yeni, trendy ve bilinen markaları tercih etmektedir. Elitler yüksek fiyatları tercih ederken gençler karşılanabilir fiyatlara rağbet etmektedir.

Pazar bölümlene yaklaşımının çıkış noktası dünya genelinde tüketici heterojenliğini doğrulamak olsa da, pazar bölümlene bölümler içinde homojenlik sağlar. Dolayısıyla, birçok farklı ülkenin belirli tüketici grupları demografik ve/veya davranışsal olarak ortak karakteristikler taşıyabilir ve pazar bölümlene standardizasyon için daha gerçekçi bir zemin oluşturur (Hassan, Blackwell, 1994, s:35). Başka bir ifadeyle, daha etkili bir standardizasyon için hizmet edilecek global pazar bölümleri ülkeler bazında değil de dünya genelindeki tüm tüketiciler göz önüne alınarak belirlenmelidir.

2.1.2. Tutundurma Faaliyetlerinde Standardizasyon

Tutundurma faaliyetlerinde standardizasyon, basılı reklamlardan daha çok yüksek teknoloji ürünler, televizyon reklamları ve duygusal, imaj, moda odaklı ürün kategorileri için kullanılmaktadır. Standardize edilmiş stratejiler genellikle ürün kullanışlı ve verilen mesaj bilgi verici olduğu zaman veya markanın kimliği ve arzulanırlığı bir ülkenin ulusal karakteri ile ilişkili olduğu zaman kullanılması uygun stratejilerdir. Yiyecek ve içecek ürünleri ile ilgili reklamların standardizasyonu yiyecek, içecek alışkanlıklarının ve inanışların kültür ile bağlantısı olması sebebi ile genellikle zordur. Yeni bir marka için reklamların standardizasyonu eski ve pazarda oturmuş olan bir markaya göre daha zordur. Pazarda varolan bir markanın reklamlarının standardizasyonu markanın dünyanın belli bölgelerinde değiştirilmesi zor olan imaja sahip olması, değişik pazarlarda değişik ürün hayat çevrimine sahip olması ve başa çıkılması zor pazar engelleri ile karşılaşabilmesi nedeni ile zordur. Standardizasyonun artan eğilim süresi, diğer etkenler ile etkileşimli olarak artmaktadır. Pazarların ve medyanın artan globalleşmesi, değişik ülkelerdeki tüketicilerin artan kültürel benzeşmeleri ve pazar araştırmalarında, reklam üretimi maliyetlerinin düşürülmesi ihtimali bu etkenlerden bazılarıdır. Bu etkenlere, firmaların bir pazarda başarılı olan yaratıcı fikrin diğer pazarda da potansiyel olarak başarılı olacağını arzusunu da eklemek gerekir. Kuvvetli yaratıcı fikirler nadir olarak bulunmaktadır ve büyük global kuruluşların avantajını kullandıkları bir nokta da dünyanın başka bir yerindeki bu yaratıcı

fikirlerin dünyanın bir başka ülkesine aktarılabilmesi gücüdür. Diğer bazı araştırma sonuçları da ajanslar veya firmalar standardizasyon yoluna gittiklerinde medya araştırmaları, medya zamanlaması ve medyanın satın alınmasının diğerlerine göre standartlaştırılması daha zor faktörler olduğunu göstermektedir. Dünya çapında standartlaştırılmış reklam yapabilmek için bir firmanın bazı gerekli özellikleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu gereklilikler isim, paketleme, farkında olma, rekabetçi durumu ve tüketici veya müşteri yaklaşımı olarak belirtilebilir. Standartlaştırılmış bir kampanya için firmalar tarafından en önemli birincil özellik olarak saptanan, standart bir marka veya marka ismidir. Sadece isim yazılı olarak tek olmamalı aynı zamanda telaffuzu da diğerlerinden farklı olmalıdır. Bir içecek olan SevenUp, dünyada seksen pazarda satılmakta ve tamamen İngilizce olarak bütün ülkelerde telaffuz edilmektedir (Batra, v.d, 1996, s. 722).

Markalar veya firma logoları uluslararası kampanyalarda firmalar tarafından standartlaştırmanın derecesini artırmak için kullanılırlar. Daha sonraki basamaklarda yoğun rekabet ile birlikte kampanyaların yönü ürünün diğer rekabet halinde bulunulan ürünlerden avantajlı yönlerini vurgulamaya doğru yönelir. Procter & Gamble firması Batı Almanya' da tüketicilerinin alışık olduğu tipik hayat tarzı reklam yerine Doğu Avrupa' da belirli bir ürünün özellikleri hakkında bilgi veren bir dizi televizyon reklamları hazırladı. Firma tüketicilerin yumuşatıcılar, sıvı deterjanlar ve ev temizliği ile ilgili ürünler konusundaki bilgisinin kötü yönde kullanıldığını ve tekrar kullanılabilir ambalajların parçalanarak çocuklara oyuncak olarak verildiğini keşfetti. Firma gelecekte birleşmiş Almanya' da aynı reklam filmlerini yayınlayabileceğini düşünmüştür. Firmalar yeni pazarlara girdikçe reklam kampanyalarında düzeltmeler gerektirecek rekabetçi yeni faktörler ile karşılaşılırlar. Değişik gruplar ile rekabet halinde olan ve genellikle yabancı olarak girilen pazarlardaki firmalar yerel pazarlarında kullandıkları reklam politikalarını yerel firmaların güçlü olduğu bu bölgelerde değiştirme ihtiyacı duyarlar. Fransız firması Source Perrier, Amerikan pazarına soda ürününü elit bir imaj ile

sumuştur. Ürün kalorisiz özelliği ile pazardaki diğer alkolsüz ve hafif içeceklere alternatif olarak sunulmuştur. Ortalama fiyatı ile aynı ürün orta yaşın üzerindeki yetişkinlerde çok yüksek satış rakamlarına ulaşmıştır. Aynı ürünün çok iyi yer tuttuğu Avrupa pazarlarında Amerikan pazarında kullanılan yaklaşım aynı sonuçları vermezdi (Mooij , 1994, s. 205).

Uluslararası standartlaştırılmış kampanyaların kullanılabilmesi için gerekli temel koşullar şöyle tanımlanabilir (Mooij , 1994, s. 206):

1. Pazarlama karmasının diğer elemanlarını sürekli olarak destekleyecek bir strateji ve pazarlama amacının olması gerekmektedir. Firmanın marka imajının bütün ülkelerde aynı olması gerekmektedir ki bu durumda ürün ve firma bütün ülkelerde eşit olarak tanınabilir ve benzer bir rekabet ortamı içerisinde olabilir.
2. Her ülkedeki hedef grup için ürün ve marka getirisinin yeterli derecede önemli ve ürünün alımını sağlayacak şekilde ilginç olması gerekmektedir. Ürün ile ilgili tüketicilerin beklentilerinin benzer olması gerekmektedir. Buna örnek olarak havayolları verilebilir. Bütün dünyadaki işadamlarının havayollarından beklentileri aynıdır.
3. Uluslararası homojen bir hedef kitlenin olması gerekmektedir. Homojen bir grup çok önemlidir zira bu grup genellikle ürünün sunumunu etkilemektedir. Daha fazlası, bu grup değişik ülkelerde medya seçiminde temel oluşturmaktadır.
4. Ürünün bütün ülkelerde aynı yaşam eğrisi evresinde bulunması gerekmektedir. Bir ülkede gelişme aşamasında olan fakat başka bir ülkede büyüme aşamasında olan bir ürün için farklı stratejiler uygulanması gerekmektedir. Aynı şey bir ülkede bir markanın pazar lideri olması, başka bir ülkede ise farklı bir konumda olması durumlarında da geçerlidir.
5. Markanın mutlaka büyük bir marka olması gerekmektedir.

6. Reklam fikrinin hareket edebilir olması gerekmektedir. Taşınabilen fikirler ve taşınamayan fikirler vardır. Taşınabilen fikirler; markanın yaptıklarını ve nasıl çalıştığını gösteren, üniversal fanteziler, semboller, temel insan duyguları, haberler ve moda, filmler ve televizyon gibi fikirlerdir. Taşınamayan fikirler ise kültürel değerler, kişisel yaşam biçimleri, alışkanlıklar, dil, aksan ve kelime oyunlarıdır.
7. Ülkelerin kültürel, ekonomik ve medya karakteristiği olarak bir araya getirilerek gruplanabilme derecesi, standartlaştırılmış reklamcılığın kabul edilebilirliğini etkilemektedir. Bir reklamın içeriği üründen benzer beklentiler çerçevesinde, özellikle ülkelerin ekonomik özellikleri benzer olduğunda standartlaştırılabilmektedir. Buna rağmen kültürel ve yasal farklılıklar bir reklamın yaratıcı bölümünün standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır.
8. Değişik ülkelerin farklı ürün kategorileri için değişik reklam şekilleri bulunmaktadır. Aynı zamanda markanın geçmişi de önemlidir. Eğer markaların reklam şekilleri diğer kültürler ile uyum gösteremezse standart yaklaşım kullanışlı olmayacaktır.

2.1.3. Standardizasyonun Avantajları

Uluslararası pazarlama standardizasyonunun avantajları; önemli maliyet tasarrufları, müşterilerle tutarlılık, gelişmiş planlama ve dağıtım ile ulusal sınırlar içinde daha güçlü bir kontrol sağlamasıdır (Buzzell, 1968, s:105).

Bir üretici; aynı temel ürünü fonksiyonel ve/veya dizayn özelliklerinde mümkün olabilecek birtakım değişiklikler yapmak suretiyle çeşitli pazarlara sunarak daha uzun süreli üretim yapabilir, ar-ge maliyetlerini büyük bir hacme yayabilir ve böylelikle toplam birim maliyeti azaltır. Ölçek ekonomilerinden yarar sağlanabilir. Standardizasyon, pazarlamada yeni ekonomiler yaratabilmektedir. Ayrıca; satış literatürü ile tutundurmanın ülkeden ülkeye değişmesine rağmen ürünler tek tip oldukça satışların da benzer olacağı varsayılmaktadır. Buna ek olarak, hizmet gereksinimleri ve yedek parça

envanterleri standardize olmuş bir çıktı ile daha kolaydır. Eş zamanlı olarak çeşitli üretim tesisleri ile fabrikalardan pazar tedariki, standardize çıktıyı destekleyen önemli faktörlerdir. Müşteri ile tutarlı olma; müşterinin kullandığı ürünü yabancı bir ülkede görmesinin satın alma isteği yaratması açısından da yarar sağlamaktadır. Dünya çapında tanınmış olmak da, ürünlerin tüm dünyada aynı olması açısından standardizasyonun bir faydasıdır (Terpstra, Sarathy, 1997, s.253).

Global standardizasyonun amaçlanması, uygulama amaçlı takip edilmesi finansal performansa olumlu etki ettiği ölçüde uygun bir uygulamadır. Bu demektir ki standardizasyonun nihai uygunluğu belirlenmeli ve ekonomik faydaları üzerine kurulmalıdır. Standardizasyonun karlı olup olmayacağı konusunda karara varmak gerekmektedir (Jain, 1989, s: 75).

2.2. STANDARDİZASYON STRATEJİSİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER

Uluslararası pazarlamada standardizasyon stratejisini çekici kılan ve bu stratejiyi edinmede firmaları yüreklendiren birçok faktör vardır. En temel faktörler; uluslararası iletişim ve dağıtım altyapısının varlığı, müşteri hareketliliği ve global müşteriler, evsahibi ülke imajı, ürünün doğası, endüstri içi teknoloji değişimi ve bu değişime rakiplerin tepkisi ile standardizasyonla sağlanacak tasarruflar, bir başka deyişle ölçek ekonomileridir.

2.2.1. Uluslararası İletişim ve Dağıtım Altyapısının Varlığı

Ürün standardizasyonunun etkinliği büyük ölçüde uluslararası iletişim ve dağıtım altyapısının varlığına dayanır. Birçok firma faaliyetlerini denizaşırı ülkelere genişlettikçe, hizmet organizasyonları da müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için onları yurtdışında takip etmişlerdir. Saatchi & Saatchi, McCann Erickson ve Young & Rubicam gibi reklam ajanslarının dünya genelinde faaliyet ağları vardır. Benzer olarak, birçok pazar araştırma şirketi

dünya genelindeki büyük pazarlarda hizmet sunmaktadır. Finansal pazarların artan entegrasyonu ile bankalar, yatırım şirketleri, sigorta ve diğer finansal kuruluşlar artan bir şekilde uluslararasılaşmaya uyum sağlamakta ve dünya pazarlarındaki faaliyetlerinin alanını genişletmektedir. Nakliyeciliğin fiziksel dağıtım ağı, ithalat ve ihracat acentaları, gümrük işlemlerinin yapılması, faturalama ve sigorta acentaları uluslararası nakliyat taleplerini karşılamak için artan bir şekilde entegre olmaktadır. Haberleşme ve lojistik sistemlerindeki gelişmeler, faaliyetleri global ölçekte yönetme kapasitesini artırmakta ve global standardizasyon stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Teleks, faks sistemleri, internet, uydu bağlantıları mesafeleri kısaltmakta ve global faaliyetleri desteklemektedir. Benzer olarak, taşımacılık sistemlerindeki ve fiziksel lojistiklerdeki (konteynır kullanımı, bilgisayarlarla yürütülen envanter ve ambalajlama sistemleri vb.) gelişmeler maliyetlerde önemli tasarruflar sağlamakta ve ürünlerin büyük mesafeler arasındaki akış zamanını azaltmaktadır (Douglas, Wind, 1987, s:24).

2.2.2. Müşteri Hareketliliği ve Global Müşteriler

Artan ulaşım imkanları ve seyahat fırsatlarıyla artan tüketici hareketliliği, üreticilerin ürün standardizasyonu stratejisini önemsemelerine neden olmuştur. Örneğin, fotoğraf filmi gibi ürünlerde tüketiciler, bildik, denenmiş kalite düzeyini ararlar; çünkü kötü bir film kullanımı sonucunda kaybedilen veya görüntü kalitesi düşük resimleri seyahatten evine geri dönen kişinin tekrar çekme şansı yoktur (Kahler, Kramer, 1980, s:217).

Sınırlar ötesi tüketici hareketinin en belirgin şeklini turistler ve işadamlarının uluslararası seyahatleri oluşturur. Alman bir turist alışkın olduğu bir markayı İspanya'da bir dükkanda görürse, muhtemelen o ürünü satın alır. Daha da önemlisi, alışkın olduğu ürünle kendi ülkesinin dışında karşılaşması ürüne olan bağlılığını artırır, en azından rakip sunumlara kaymasını önler (Buzzell, 1968, s: 105). Dolayısıyla, tüketicinin uluslararası ürünlerden beklentilerini dünyanın herhangi bir köşesinde aynı seviyede ve standartta

karşılama ve ürüne olan bağlılığını koruyabilmek için ürün standardizasyonu gereklidir. Ürün standardizasyonu, tüketiciye güven verir ve ürünün onun tarafından tanınmasını kolaylaştırır. Gillette tıraş bıçakları, Kodak film ve Hilton Hotel hizmetleri bu tip ürünlere örnek verilebilir (Paliwoda, Thomas, 1998, s:203).

Globalleşme ile birlikte hem tüketim hem de üretim ürünleri üreticileri, satışlarının büyük bir kısmını global müşteriler olan çokuluslu işletmelere yapmaya başlamıştır. Global müşterilerin satın alma ve kaynak tedariki kararları genellikle merkezden veya bölgesel bazda verilir. Dolayısıyla, bu tip müşteriler dünya genelinde standart ürünlere ve hizmetlere gereksinim duyar. Çokuluslu müşteriler, tedarikçilerini standart ürünler, fiyatlar ve satış koşulları için zorlarlar (Czinkota, Ronkainen, 1993, s: 840).

Global (standart) ürünlere karşı pozitif tutumlar sergileyen ve benzerlikler gösteren tüketicileri karakterize eden bazı faktörler belirlenmiştir. Bunlar; yüksek gelir düzeyi, yüksek eğitim düzeyi, bilgi araştırmaya isteklilik, düşük tutuculuk ve düşük dogmacılıktır. Dolayısıyla, global ürünlerin hedef kitlesini ortalama tüketicilerden çok pazarın üst tabakası oluşturur (Martenson, 1987, s:8).

2.2.3. Evsahibi Ülke İmajı

Olumlu ülke imajı taşıyan ürünler, dış pazarlarda da bu imaj avantajını sürdürürler. Wrigley's sakızları, Coca-Cola ve Levi's Amerika'nın; Fransız parfümleri veya moda olan bayan kıyafetleri, Fransa'nın; elektronik ürünler, kameralar ve küçük arabalar Japonya'nın ülke imajından avantaj sağlar. Üreticiler, üstün ülke imajına sahip ürünlerin ürün imajına yatırım yapmayı tercih edip, ürünün büyük bir bölümünü veya tamamını standartlaştırarak diğer pazarlara ihraç ederler (Terpstra, Sarathy, 1997, s:343)..

Tüketicilerin ürün milliyetini algılama biçimine etki eden unsurlar şunlardır (Usunier, 1996, s: 278):

1. İthal edilen ürünün ulusal ürünlere kıyasla imajı veya ulusal ürün imajına karşı uluslararası ürün imajı
2. Ürün kategorilerinin ulusal imajları: yoğurt Balkanlar'ı, parfüm Fransa'yı, kot A.B.D.'ni akla getirir
3. Üretici firmanın ulusal imajı
4. Marka isminin sağladığı imaj
5. Yasal olarak ürüne eklenen "made in ___" ("___malıdır") etiketinin imajı

Yabancı marka isimleri tüketicilerin ürüne yönelik algılarını etkiler. Örneğin, bir araştırmada, Amerikalı denekler, beklenenin tersine, Almanca isimleri olan burger restoranlarını Amerikan burger restoranlarına kıyasla daha fazla tercih etmişlerdir. Diğer taraftan bira, birden fazla milliyetle bağdaştırılmış ve isimleri Almanca olan biralara tüketiciler tarafından çok da önemsenerek ölçüde tercih edilmemiştir. Birçok durumda ürün kategorisi tek bir ülke ile bağdaştırılmaz, şarap sadece Fransa ile değil, diğer Avrupa ülkeleri (Almanya, İtalya, İspanya, Portekiz) ve Kaliforniya, Avustralya, Arjantin ve Şili ile de bağdaştırılır. Bölgesel bağdaştırmalar da söz konusudur; doğal çam ağacından yapılmış mobilyalar genellikle İskandinavya ile bağdaştırılır (Usunier, 1996, s:279).

Ulusal imajların hangi katmanlarda etki ettiğine Kinder çikolataları iyi bir örnek teşkil eder; ürün kategorisinin ulusal imajı İsviçre ve diğer ülkeler; üreticinin ulusal imajı İtalya (üretici ismi Ferrero); marka isminin sağladığı imaj Alman (Kinder Almanca'da çocuk demektir); ve "made in" etiketinin sağladığı imaj genellikle İtalyan'dır (Usunier, 1996, s:280).

2.2.4. Ürünün Doğası

Standardizasyon derecesi, ürünün doğasına bağlı olarak farklılık gösterir. Ürünün doğasıyla ilgili olan iki unsur; ürün tipi (endüstriyel ürünler, tüketim ürünleri) ve ürün konumlandırmasıdır (Jain, 1989, s: 74).

a. Ürün Tipi

Araştırmalar, kültürel değişkenlerle sıkı bir bağı olmayan ürünlerin diğerlerine kıyasla daha kolay standartlaştırıldıklarını göstermektedir. Üstelik deneyimler, kültürel normları kökleşmemiş gençler, farklı ülkelere seyahat eden insanlar ve egoları tarafından yönlendirilen kişiler tarafından kullanılan ürünlerin kültürle bağlarının daha az olacağını öne sürmektedir (Quelch, Hoff, 1986, s:60).

Endüstriyel ve yüksek teknoloji ürünleri tüketim ürünlerine kıyasla standardizasyona daha yatkındır. Çünkü uluslararası işletmecilikte belirgin farklılıkları kültürel farklılıklar oluşturur; fiziksel ve kimyasal süreçler genellikle sınırlar aşıldıkça değişmez. Endüstriyel ürünler için gerekli olabilecek adaptasyonlar da çok küçüktür. Örneğin, elektrik voltajının veya ölçü birimlerinin adaptasyonu veya makineler üzerindeki talimat ve etiketlerde kullanılan dilin değiştirilmesi... Elbette, çevrenin korunması gibi alanlarda belirgin ve farklı ulusal standartlar, firmaların endüstriyel ürünlerinde farklılaştırmayı zorlayabilir (Terpstra, Sarathy, 1997, s:343).

Endüstriyel ürün tüketicileri ile tüketim ürünleri tüketicileri arasında üç fark vardır. İlki, endüstriyel müşterilerin satın alma kararları duygulardan, tutumlardan ve sosyal güçlerden çok ekonomik sebeplerden etkilenir ve endüstriyel ürünler tipik olarak ülkeden ülkeye değişmeyen özel ihtiyaçları giderirler. Aynı zamanda, endüstriyel ürünlerin üretiminin daha fazla yatırım gerektirmesi, yüksek kapasitede ve az sayıda üretim tesislerine olanak verir ki bu daha fazla standardizasyon için fırsat oluşturur. İkincisi, endüstriyel müşteriler bireysel müşterilerden çok daha fazla bilgilidirler. Ürünü çok iyi

anlarlar ve satın alma öncesinde belirlenen spesifikasyonlarda ve karakterdeki ürünleri ararlar. Üçüncüsü, endüstriyel müşterilerin satın alma davranışları daha fazla benzerdir. Endüstriyel müşteriler arasındaki benzerlikler ekonomik kökenlidir. Üretim maliyetlerini azaltacak ürünler diğerlerine kıyasla tercih edilir. Dolayısıyla, işgücünden tasarruf eden makineler ve teçhizat işgücü maliyetinin yüksek olduğu ülkelerde büyük ilgi görür. Aynı zamanda, bireysel müşterilerin akıllarını çelmek ve ikna etmek için tasarlanan tutundurma programları, endüstriyel ürünlerin tutundurulmasında çok daha az etkilidir. Tüm bu karakteristiklerden ötürü, endüstriyel ürünleri kültürel farklılıklar gösteren global müşteriler için standartlaştırmak mümkündür (Fatehi, 1996, s:446).

Tüketim ürünleri arasında dayanıklı tüketim ürünlerinin, dayanıksız tüketim ürünlerine kıyasla daha az kültür bağı vardır. Dolayısıyla, daha kolay standardize edilebilirler (Whitelock, 1987, s:35).

Örneklemini Avrupa Topluluğu'na üye olan ülkelere tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler ihraç eden Amerikan uluslararası firmalarının oluşturduğu ve sırasıyla 1963, 1973 ve 1983'te benzer sorular sorularak yapılan araştırmalar sonucunda; 1973'ten 1983'e uzanan süreçte en fazla endüstriyel ürünlerde standardizasyona gidildiği; tüketim ürünlerinde ise dayanıklı tüketim ürünlerinin dayanıksız tüketim ürünlerinden daha fazla standartlaştırıldıkları tespit edilmiştir (Boddewyn, v.d, 1986, s:71).

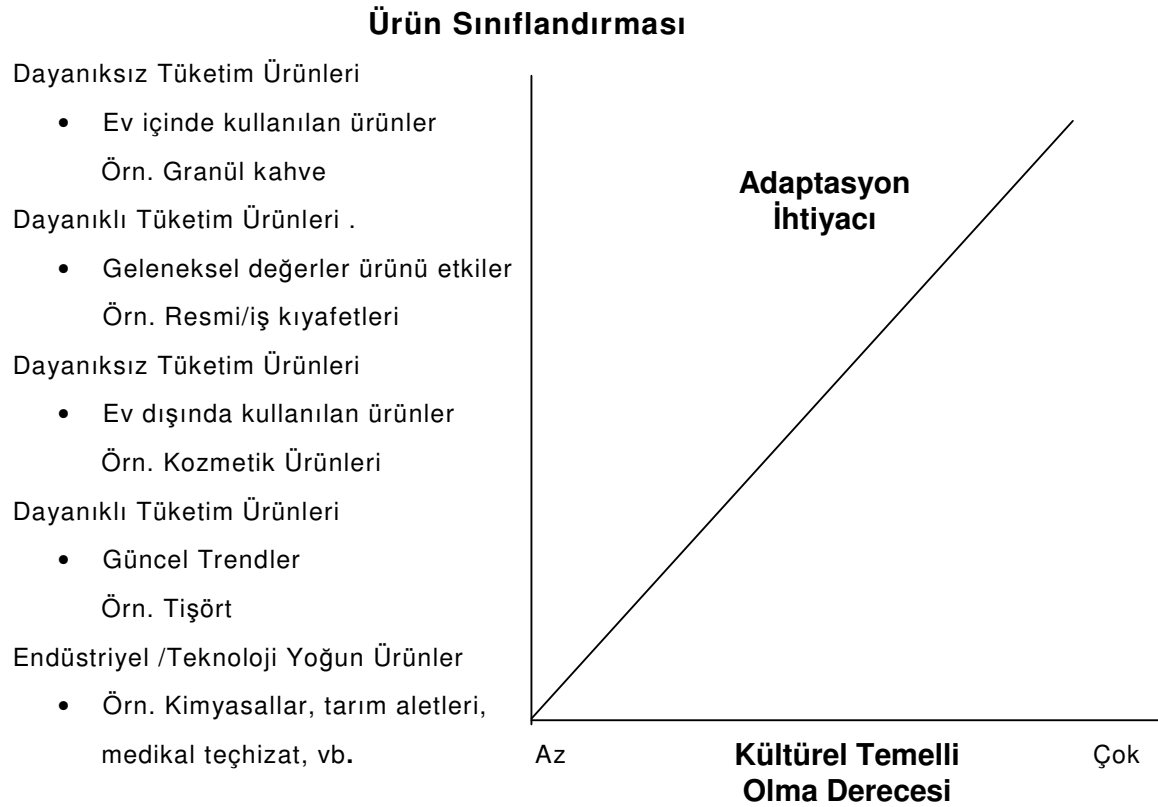
Diğer yandan, hedef alınan bir sektörde tüketim modeli ne kadar eski ise yabancı bir ürünün orada başarılı olma şansı o derece düşüktür. Örneğin, resmi ve iş kıyafetlerinin stilleri uzun bir zaman sürecinden geçerek oluşmuştur ve uluslar arasında farklılık gösterir. Oysa, gündelik kıyafetler (kot, tişört, vb.) güncel ve uluslararasıdır. Yani, global ürünler güncel trendleri izlerken, eski tüketim modelleri ile bağdaşan ürünler standartlaşmadan kalırlar. Son olarak, otomobiller, kredi kartları gibi ev dışında kullanılan

ürünler, hazır çorba, dondurulmuş gıda gibi ev içinde kullanılan ürünlerden daha az adaptasyona ihtiyaç duyarlar (Whitelock, 1987, s: 36).

Gıdalar en fazla kültürel hassasiyete sahip ürünlerdir ve dolayısıyla tüketici beğenilerine ve tüketim alışkanlıklarına göre adapte edilmelidirler. Bir araştırma sonucunda gıda ürünleri, on sekiz ürün arasında, standardizasyona uygunluk açısından en sonda sıralanmışlardır. Benzer olarak bir çalışmada, gıda üretimiyle uğraşmayan firmaların %61'inin, gıda firmalarının ise %11'inin globalleştiği bulunmuştur (Whitelock, 1987, s: 48).

Tüketim ürünleri yerel pazar ihtiyaçlarına uyum için genel olarak endüstriyel ürünlerden daha fazla adaptasyon ihtiyacı taşısalar da, bazı tüketim ürünleri belirli pazar bölümlerinde değişikliğe uğratılmadan satılabilir. Bu tip tüketim ürünleri büyük otomobiller, spor malzemeleri ve parfümler gibi lüks ürünleri içerir. Bunun nedeni, ekonomik statü, alıcı davranışı, beğeniler ve tercihler açısından benzerlik gösteren ülkeler arası pazar bölümlerinin var olmasıdır. Bu pazar bölümü yüksek sosyete ve yabancı ülkelerde eğitim almış kişileri içerir. Yerel beğenilere yabancı olan birçok ürün ilk olarak bu gruba pazarlanır. Tüketimin yaygınlaşmaya başlamasıyla diğer pazar bölümlerinden kişiler de bu ürünleri almaya başlar (Ball, McCulloch, 1996, s:480).

Tüm bu bulgulara bağlı olarak, Şekil 1 Standardizasyon/Adaptasyon Karar Sistemi'nde ürün standardizasyonu kararı vermede rehberlik edecek bir sıralama verilmiştir:



Şekil 1. Standardizasyon/Adaptasyon Karar Sistemi

Kaynak: Jeryl M Whitelock, **Global Marketing and the Case for International Product Standardisation**, European Journal Of Marketing, Vol:21, No:9, 1987, s:36

Yukarıdaki şekilde, ürünün kültürel temelli olma derecesi ile doğrudan ilintili olan adaptasyon ihtiyacı görülmektedir. Endüstriyel/teknoloji yoğun ürünlerin kültürel temelli olma derecesi çok az olduğu için standardizasyona uygundur. Buna karşılık granül kahve gibi ev içinde kullanılan dayanıksız tüketim ürünlerinin kültürle olan bağlantısı en üst seviyede yer aldığından standardizasyon için uygun değildir.

b. Ürün Konumlandırma

Bir ürünün tüm pazarlarda aynı yaklaşımla konumlandırılması standardizasyonu mümkün kılar. Örneğin, Philip Morris, Marlboro'nun pazarlama programını, markayı tüm pazarlarda aynı temayla, "The Marlboro

Country Concept" olarak konumlandırıldığı için standardize edebilmiştir (Jain, 1989, s:75).

Bazen de, standart bir ürün sadece konumlandırılmasında yapılacak adaptasyonlarla birçok pazara hitap edebilir. Örneğin, bir Fransız meşrubatı olan Orangina, Fransa'nın güneyindeki bir fabrikada üretilerek, oradan tüm Avrupa'ya ihraç edilir. Orangina, tüm pazarlarda aynı strateji kullanılarak dağıtılır: içecek ilk olarak, süpermarketlerde boy göstermeden önce, kahve dükkanlarında satılır. Ürünün logosu, formülü ve fiyatı tüm Avrupa'da aynıdır. Fakat, ürünün konumlandırması bazı adaptasyonlara ihtiyaç duymuştur. Ürün Fransa'da genç yetişkinler için bir meşrubatken, diğer ülkelerde 13-18 yaş arası için uluslararası bir marka olmuştur. Çevreye karşı olan farklı duyarlılık derecelerinden dolayı, ürün Kuzey Avrupa'da depozitolu cam şişelerde ve geri dönüşümlü plastik şişelerde, Güney Avrupa'da geri dönüşümsüz şişelerde satılır (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, s:568).

2.2.5. Endüstri İçi Teknoloji Değişimi ve Bu Değişime Rakiplerin Tepkisi

Endüstri içi teknoloji değişimi ve bu değişime rakiplerin tepkisi standardizasyonu etkiler. Teknolojinin hızla değiştiği endüstrilerde ürün standardizasyonu, üretim süreçlerinin global olarak bir veya birkaç tesiste toplanması ile mümkündür. Teknoloji değişiminin çok küçük ve karlı olduğu durumlarda bile birçok tesiste teknolojik değişimin uygulanması kabusu dönüşebilir. Teknolojik değişimler radikalse, üretim tesislerindeki aletleri yenilemek ve çalışanlar kadar müşterileri de eğitmek önemli ölçüde finansal harcama gerektirir. Benzer olarak, teknolojik olarak kısa ömürlü parça fiyatlarının yeni ürünler sunuldukça daha hızlı düşmesi, dünya genelindeki çeşitli üretim noktaları üzerinde kaynak temini ve fiyatlama baskısı oluşturur. Böyle değişken bir çevrede faaliyet gösteren firmalar, tek veya birkaç üretim tesisine bel bağlama ve standart ürünleri ihraç ederek global olarak faaliyet gösterme eğilimindedir (Samiee, Roth, 1992, s: 3).

2.3. ADAPTASYON VE ADAPTASYON STRATEJİSİ

Friedmann'a göre adaptasyon; standardizasyonun tam tersidir (Friedmann, 1986, s: 97). American Marketing Association'ın adaptasyon görüşü, "diğerlerinin ürün yeniliklerini ilerleterek veya modifiye ederek yeni ürünler geliştirme stratejisi" şeklindedir. Webster's da adaptasyonu benzer şekilde "çevre koşullarına göre ayarlama" olarak tanımlamaktadır. Bu son tanımlamalar adaptasyonun standardizasyonun tam tersi olduğu fikrini ortaya koymasa da birtakım değişiklikler (modifikasyonlar) yapılması gerektiği fikrini paylaşmaktadırlar.

Tüketici profilleri ve pazarlama yapısı ülkeden ülkeye değişmekte; ülkelerin nakliye ve iletişim sistemlerindeki değişiklikler pazarlama yakınlaşmalarını etkilemekte ve dağıtım kanalları farklılık göstermektedir (Terpstra, Sarathy, 1997, s. 184). Hedef ülke kültürünün firmalar üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Farklı bir kültüre üye müşterilerin yaşam biçim ve davranış modelleri doğrudan doğruya söz konusu tüketicilerin pazardaki faaliyetlerine yansır. Dolayısıyla, bu durum firmanın pazarlama kararları üzerinde oldukça etkili olur. Belki de, hedef pazarların firmalar üzerindeki en önemli etkisi firmaları adaptasyon sürecine mecbur bırakmalarıdır. Adaptasyon stratejileri, çoğu zaman, sanki firma inisiyatifiyle verilmiş bir karar olarak lanse edilmektedir. Oysa ki, bu daha çok açık veya gizli bir tüketici etkisinin firma stratejilerine yansımalarıdır (Erem, v.d. s: 9, 2001).

Uluslararası pazarlama karmasının adaptasyonunu savunan yaklaşımlar, temelde firmanın adaptasyon uygulamasıyla daha yüksek gelir elde edeceği düşüncesine dayanmaktadır. Ürünün, pazarlar arasındaki araştırma-geliştirme, üretim ve pazarlama maliyetlerinin farklılıkları fiyatta adaptasyon ihtiyacını arttırmaktadır. Ülkelerin ekonomik düzey farklılıkları ve tüketicilerin anlayış farklılıkları değişik pazarlarda tek fiyat uygulamayı zorlaştırmaktadır. Talebin fiyat elastikiyeti tüketicilere göre farklılıklar

oluşturur. Bu durum da tek fiyat uygulamasını zorlaştırmaktadır. Tutundurma stratejilerinin; farklı ülkelerde yapılan reklamlarla ilgili olarak kelimelerde, deyimlerde, sloganda, sembollerde, renklerde ve farklı kültür ve değerlerde istenmeyen reaksiyonlara yol açmaması için adapte edilmesi gerekmektedir. Ayrıca toplumun eğitim düzeyi ve okuma-yazma oranlarının tüketiciler arasında farklı olduğu pazarlarda, medyanın kullanımı ve tutundurma mesajlarının adapte edilmesi gerekmektedir. Yabancı kampanyalara karşı oluşan tutumlarda da tutundurma mesajlarının adapte edilmesi şarttır. Kültürel değerler, satın alma alışkanlıkları ve stok politikaları dağıtım kanallarında adaptasyon stratejisine olan ihtiyacı arttırmaktadır (Baalbaki, Malhotra, 1993, s:23-38).

Şirketler bir ürünün hangi formda yurtdışında pazarlanacağına karar verirken üç faktörü değerlendirmelidir: 1.hedef alınan pazarlar, 2. ürün ve özellikleri ve 3. işletme özellikleri. Uluslararası pazarlara ürünler veya hizmetler sunan firmalar arasında yapılan bir araştırmada firmaların %40'ı adaptasyon konusunun sıkça karşılıklarına çıktığını belirtirken diğer bir %40'ı da konunun bazen gündeme geldiğini vurgulamıştır. Birçok firma için adaptasyonun beraberinde getirdiği en temel soru adaptasyonun; üretim akışının ayarlanmasından, stok kontrolünden, sunulan hizmetten ve en çok talep görecektür ürün özelliklerini belirlemek için yapılan pazar araştırmalarından doğan maliyetleri karşılayıp karşılamayacağıdır. Araştırılan her on firmadan altısında adaptasyon maliyetlerinin makul olduğu görülmüştür (Czinkota,Ronkainen 1996 s:387).

Adaptasyona ilişkin soruları cevaplayabilecek tek bir sistem yoktur. Pek çok firma ürün adaptasyonuna yardım edecek karar sistemleri geliştirirken bazıları da her bir koşulu birbirinden bağımsız olarak ayrı ayrı ele alır. Bir ürünü bir dış pazara adapte etmede önemli bir adım; o pazarın yenilikleri nasıl algıladığını belirlemektir. Adaptasyon için ürünler iki farklı temel üzerinde incelenebilir: 1. adapte edilen ürünün daha kolay kabul görmesini sağlayacak

kültürel-algisal nedenleri belirlemek için Yenilik Karakteristiklerinin Analizi ve 2. ürün adaptasyonunu gerektiren zorunlu veya isteğe bağlı nedenleri belirlemek için Ürün Bileşenlerinin Analizi (Cateora, 1993, s.389).

Bir ürün ne kadar çok yeni olarak algılanırsa pazarda kabul görmesi o kadar zor olur. Pazar direnci yaratan ve bir ürünün kabul görme derecesini etkileyen ürün özellikleri, ürünü yeniliğin beş karakteri ile analiz ederek belirlenebilir. 1. nispi avantaj : yeni ürünün eskisine kıyasla değeri; 2. uygunluk: ürünün kabul görür davranışlarla, normlarla, değerlerle uyumu; 3. karmaşıklık: ürün kullanımına ilişkin karmaşıklık; 4. denenebilirlik: ürünü kullanmanın yaratacağı ekonomik ve/veya sosyal risk. Ürün numuneleriyle veya belirli bir süre içinde ürünü iade etme fırsatı ile yaratılan denenebilirlik tüketici açısından riski azaltır; 5. gözlemlenebilirlik: ürün faydalarını nakletmedeki kolaylık. Genel olarak ürünün pazara nüfuz etme derecesi, nispi avantaj, uygunluk, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlikle doğru orantılı, karmaşıklıkla ters orantılıdır. Bu beş özelliğe ek olarak müşterilerin yeniliklere olan yaklaşımları, ihtiyaçlarını farketme ve tanımadaki becerileri ve ekonomik gücü yeni/adapte edilen ürünün kabul görme derecesini etkiler (Jain, 1993,s:438-439). Ürünün marka adı, ambalajı, kalitesi, dizaynı ve satış sonrası hizmetleri gibi boyutları farklı pazar koşullarına bağlı olarak analiz edilerek farklı seviyelerde adaptasyon kararları alınabilir (Cateora, 1993, s:393).

Yenilik Karakteristiklerinin Analizi ve Ürün Bileşenlerinin Analizi sonucunda ürün adaptasyonu gerektiren faktörler iki grupta toplanabilir: zorunlu adaptasyonlar ve isteğe bağlı adaptasyonlar (Terpstra, 1982, s:87).

Zorunlu adaptasyonlar, ürünlerin kontrol edilemeyen çevresel faktörlere uyumunu sağlamak için firmaların yapmak zorunda oldukları farklılaştırmaları temsil eder (Baalbaki, Malhotra,1993,s:23). Zorunlu adaptasyonlar yapılmadan ürün pazara giremez veya pazarda fonksiyonunu yerine

getiremez. Adaptasyonu etkileyen kontrol edilemeyen bu zorunlu faktörler, devletlerin zorunlu standartlarını, elektrik akımı standartlarını, ölçüm standartlarını ve ürün standartları ve sistemlerini içerir. Bu tip zorunlu standartlar adaptasyon kararını kolaylaştırır. Firma ya standartlara uyacak ya da pazarın dışında kalacaktır (Onkvisit, Shaw, 1993, s:495,498).

İsteğe bağlı ürün adaptasyonları üründe yerel pazar güçleri, yerel rekabet, yerel tüketici tercihleri ve satın alma alışkanlıkları, yerel dağıtım sistemleri ve benzer etkiler ışığında yapılan ve amacı ürünün pazar konumunu güçlendirmek ve pazardan onay almak olan farklılaşmalarlardır (Baalbaki,Malhotra,1993,s:23). İsteğe bağlı ürün adaptasyonunda belirleyici faktör firmanın kendisidir. Firma ürününü adapte edip etmeyeceğine ve nasıl adapte edeceğine tek başına karar verir. Dolayısıyla bu tip ürün adaptasyonlarına karar vermek karmaşık ve zordur. Bu tip adaptasyon kararları firmanın pazardaki rekabet gücünü artırmak için verilir. Zorunlu ürün adaptasyonları üründe yapılan bütün farklılaşmaların %25'ini, isteğe bağlı adaptasyonlar ise %70'ini oluşturmaktadır. Adaptasyonun en çok kullanıldığı yerler; marka ismi, ambalajlama, etiketleme, ürün kullanım talimatları, ürün boyutlandırması ve ürün özellikleridir (Terpstra,1982, s:90).

2.4. ADAPTASYON STRATEJİSİNİ DESTEKLEYEN FAKTÖRLER

Uluslararası pazarlamada adaptasyon stratejisini çekici kılan en temel faktörler; hükümet yasaları ve tarife dışı engeller; kültür; müşteri karakteristikleri, beklentileri ve tercihleri; ekonomik faktörler; rakiplerin sunumları ve fiziksel güçler biçiminde sıralanabilir.

2.4.1. Hükümet Yasaları ve Tarife Dışı Engeller

Faaliyet gösterilecek ülkenin yasal düzenlemeleri ürün standardizasyonuna temel bir sınırlayıcıdır. Bu sınırlamalara uyulmaması

veya üründe gerekli farklılaştırmaların yapılmaması, dış ülkelerde faaliyete son verilmesi sonucunu doğurabilir (Özalp,1998, s:178).

Ürünler, ambalajlama ve etiketleme üzerindeki hükümet sınırlamaları ülkeler arasında, özellikle gıda ve ilaç sanayiinde ürün farklılaştırmasına sebep olur. Örneğin İtalya, sadece durum buğdayından yapılan spagettilere pasta denilmesini istemektedir (Terpstra,Sarathy,1997, s:345).

Gıdalar ve ilaçlar özellikle saflık ve etiketleme yasalarından etkilenir. Kanada'da satılan gıda ürünleri, ister ithal edilsin ister kendi üretimi olsun, katı etiketleme ve metrik, inç-pound birimleri kurallarına tabidir. Tüm etiketlerde hem İngilizce hem de Fransızca kullanılması şarttır. Venezuela hükümeti tüketiciyi aşırı yüksek fiyatlardan korumak için ilaç üreticilerine veya ihracatçı firmalara ambalajların üzerine maksimum perakende fiyatını yapıştırmalarını şart koşar (Ball,McCulloch,1996, s:485).

Firmalara büyük maliyetlere sebep olan bazı farklılaştırmalara çevreyi korumaya yönelik ambalajlama yasaları neden olur. Örneğin Danimarka'da alüminyum konteynırlar yasaktır. Almanya'ya ihraç edilen İskoç viskiler için hazırlanan karton kutuların içine daha az sayıda şişe konur (Daniels,Radebaugh,1998, s:667).

Yasal güçler, uluslararası işletmeyi meşhur ettiği markayı tüm denizaşırı pazarlarında kullanamama gibi bir çıkmaza itebilir. A.B.D. hukuk sistemine alışkın olan bir işletme, kullanma önceliğine sahip ve kendisinin uzun yıllardır kullandığı markasını diğer bir ülkede kullanamayabilir. Bunun sebebi, o ülkenin yasalarının markanın kullanım hakkını, o markayı kendi adına ilk olarak tescil ettiren işletmeye vermesidir. Marka ismini tescil ettiren şirketin amacı ya kendi ürünlerinde markayı yasal olarak kullanmak ya da markanın asıl yaratıcısı olan firmaya markayı geri satarak para kazanmaktır. Bu iki neden, Ford'u Meksika ve Almanya'da otomobillerini kendi markası altında

pazarlamaktan alıkoymuştur. Ford, Meksika'da markayı kendi üzerine tescil ettiren kişinin istediği yüksek fiyatı ödemeyi reddetmiş ve Falcon modeli Ford 2000 olarak pazarlanmıştır. Almanya'daki durum ise farklıydı. Ford pazara girdiğinde firma bu isim altında üretim yapıyordu (Özalp,1998, s:179).

Bu tip sorunlarla karşılaşmak istemeyen kişisel bakım ürünleri üreticisi Unilever, yeni ürünleri için yeterli sayıda ismi garanti altına almak adına dünya genelinde tescil edilmiş yüz binin üzerinde ticari markaya sahiptir. Bu markaların çoğu kullanımda olmayıp saklanmaktadır. Hava kirliliği, tüketici koruması ve kullanım güvenliğini ilgilendiren yasalar dünyanın birçok yerinde çıkarılmakta ve pazarlamacıların sunumlarının uluslararası bazda standartlaşma özgürlüklerini ciddi biçimde kısıtlamaktadır. Örneğin, İsveç pazarında var olmak isteyen Amerikan makine üreticileri İsveç'in ağır kullanım güvenliği şartları karşısında özel modeller üretmek zorunda kalmıştır (Ball,McCulloch,1996,s:485). Aynı şekilde A.B.D.'nin egzoz gazı ile ilgili yasaları, A.B.D.'ye otomobil satan üreticileri belli modeller üretmeye zorlamaktadır (Daniels,Radebaugh,1998, s:667).

İsveç, atmosfere zarar verebilecek aerosol spreylere karşı yasa çıkaran ilk ülkedir. Yasa, astım hastalarının kullandığı belirli medikal spreyleri kapsam dışı bırakır. Birçok firma çevreci ürünler üretmeye yönelik stratejiler geliştirmektedir. Örneğin, Sony 2000 yılı itibariyle bütün ürünlerinin planlanmasında çevreci kaygıların ön planda tutulacağını bildirmiştir. Ford, çevre standardı olan ISO4001'i dünya genelindeki tüm faaliyetleri için edinmeyi amaçlamaktadır (Doole,Lowe,1999, s:380).

Hükümet yasalarına uymak, yüksek maliyete sebep olmaktadır. Örneğin, tipik bir Avrupalı motor sertifikası için 10.000\$-20.000\$ arasında bir meblağ ödenmesi gerekmektedir. Farklı ülkelerin yasalarına uyum için fren sistemlerinde yapılacak adaptasyonların maliyeti araç başına 1500\$-2500\$ arasında değişmektedir (Czinkota,Ronkainen,1996, s:389).

Bazı durumlarda hükümet sınırlamaları, tarifeler ve tarife dışı engeller olarak işletmelerin karşısına çıkar. Tarifeler açık ve nettir fakat tarife dışı engeller net değildir; anlaşılmaz, güvenilmez ve değişkendir. Dolayısıyla uluslararası ticarete tarife dışı engellerle uğraşmak, tarifelerle uğraşmaktan daha zordur. Örneğin, tarife dışı engeller Ford Escort'un fiyatının Japonya'da A.B.D.'dekine kıyasla %50 daha fazla olmasına neden olmuştur. Yaklaşık 850 farklı tipte tarife dışı engel belirlenmiştir (Onkvisit,Shaw,1988, s:65).

Bunlardan bazıları şunlardır:

- Sübvansiyonlar
- Devletin Tedarik Politikası
- Lisans veya İzin
- Anti Damping Uygulamaları
- Harçlar
- Denetleme
- Sağlık ve Güvenlik Kuralları
- Ürün Sınıflandırma
- Ürün Değerleme
- Ürün Standartları
- Ürün Testleri
- Ürün Spesifikasyonları
- Kotalar (Kesin Kotalar, Tarife Kotalar ve Gönüllü Kotalar)
- Kambiyo Kontrolü
- Çoklu Kurlar
- İthalat Depozitoları
- Kredi Sınırlamaları
- Gelirin Transfer Edilmesine Getirilen Sınırlamalar
- Pazar Ayırma Politikası
- Dış Ürün İthalatının Yerel Ürünün Belirli Bir Oranı ile Sınırlanması
- İthalata Minimum Fiyat Sınırları
- Ambargolar

Tarife dışı engeller genellikle yabancı üreticilerin pazara girmesini engellemek ve yerel üretimi korumak amaçlıdır. Örneğin, A.B.D.'de üretilen ürünlerin %34'ü net bir şekilde korunmaktadır (Onkvisit, Shaw, 1988, s:64).

Sadece hacim kriteri açısından tarife dışı engellerin başında çiftçilik gelir. Çiftçiliğin, GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Antlaşması) denetiminden büyük ölçüde muaf olması, birçok sınırlamanın yaratılmasına sebep olmuştur. Örneğin Avrupa Birliği'nin (AB) sığır eti ithalatında yasakladığı hormonlar A.B.D.'nin etlerinde tespit edilemeyecek kadar az olmasına rağmen A.B.D. 1989'da büyük sorunlar yaşamıştır (Jacob, 1989, s:56).

Hükümetlerin talep ettikleri dokümanlar çok fazla ve karmaşık olabilir. İstenilen dokümanlar olmadan ürün gümrükten çekilemez. Örneğin Fransa, gümrük dokümanlarının Fransızca olarak hazırlanmasını şart koşmaktadır. Fransa'nın bu tutumu sunumlar, yazılı veya sözlü reklamlar, kullanım talimatları, garanti koşullarının tanımlanması, fatura ve makbuzlar için de geçerlidir (Sandhusen,1997, s:307).

Ürün testleri ve sertifikalama koşulları yabancı firmaların Japon pazarına girmesini zorlaştırmaktadır. Japonya'nın Tüketim Ürünleri Güvenliği Derneği 1986 yılında kayak malzemeleri için yeni standartlar koymuştur. Kayakların boyutları, sertliği, botların yapısı ve bağları için getirilen yeni kriterlere uyum için birçok ihracatçı firma ayrı kayak parçaları geliştirmek zorunda kalmıştır (Onkvisit,Shaw,1988, s:69).

Fransa, belirli beygir gücünün üstündeki otomobillere yüksek vergiler almaktadır. Fransız yapımı arabaların beygir gücü belirlenen sınırların altındadır. Bu durum, beygir gücü yüksek olan Amerikan arabaları karşısında Fransız yapımı arabaların rekabet avantajı kazanmalarına neden olmaktadır.

Bundan ötürü Amerikan otomobil üreticileri otomobillerin beygir gücünde adaptasyona ihtiyaç duyabilir (Thorelli,1973, s:76).

2.4.2. Kültür

Bir ürünü ikinci bir pazar için analiz ederken adaptasyon ihtiyacının derecesini, ürünün ilk olarak geliştirildiği pazar ile yeni pazar arasındaki algılayış biçimi ve ürün kullanımındaki kültürel farklılıklar belirler. Pazarlar arasındaki kültürel faktörlerin farklılığı ne derecede büyük ise adaptasyon ihtiyacı da o derecede büyük olur. Ürün ve hizmetlere yönelik kültürel ve psikolojik yaklaşım üç grup tarafından belirlenmektedir (Britt, 1974, s:41):

- Tüketim modelleri (satın alma ve kullanma alışkanlıkları)
- Psikososyal karakteristikler (ürüne veya hizmete ve markaya olan tutumlar)
- Genel kültür kriterleri

Kültür değişkenine gereken önemin verilmesi ve detaylı bir şekilde irdelenmesi, uluslararası firmalara dış pazarlarda büyük kar getirir. Ancak, kültürel faktörlerin tam olarak anlaşılabilmesi maliyeti yüksek hatalara sebep verir. Örneğin Kuveyt, Philips'in videoları için en büyük ihracat pazarını oluşturmaktadır. Bu, Kuveyt'te ev içi eğlenceye verilen kültürel önemin göstergesidir. Arapların yüksek gelirlerine ve gelişmiş teknolojiye sahip batılı ürünlere olan sempaticilerine rağmen bulaşık makineleri düşünülen başarıyı yakalayamamıştır. Bunun nedeni öncelikle ürünün büyük yemek takımlarını ve çok küçük fincanları içine alacak şekilde adapte edilmemiş olması ve bu tip işgücünden tasarruf eden makinelerin hizmetçileri olacak kadar zengin olan Araplar için mühim olmamasından kaynaklanmaktadır (Kinsey,1988, s:116).

Amerikan hazır kek karışımları pazarında tartışmasız lider olan bir firma Amerikan pazarında en başarılı olan kek karışımlarını İngiliz pazarında lanse etmiş ve başarısız olmuştur. Bunun en önemli nedeni alışkanlıklardır. İngilizler keki genellikle yemek yanında değil, çay ile tüketmektedirler ve tutması kolay

olan kuru keki tercih etmektedirler. Oysa, firmanın pazara sunduğu kekler, üzeri şekerlemeler ile kaplı olan türden olmuştur ve bu tip kekler İngilizler'in kutlama, misafir ağırlama gibi özel zamanlarda tükettiği keklerdendir. Bu tip kekleri İngilizler genelde evde hazırlamaktadır ve bu yüzden özel anlar için hazır kek kullanmayı uygun bulmamaktadırlar (Cateora,Hess,1975,s:345). Oysa Nestle, çeşitli ülkelerin damak zevklerine göre değişik kültürel çevrelere hitap edebilmek için 200 çeşit Nescafe üretip Arkansas'tan Sri Lanka'ya kadar her pazara en uygun çeşidi sunmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde Nestle, birçok yabancı firmanın güçlükle karşılaştığı Japonya'da kahve pazarının %70'den fazlasını ele geçirmiştir (Mucuk,1997,s:314). Benzer şekilde Domino's Pizza, Japon pazarına 1986'da girdiğinde malzemelerine Japonlar'ın favorileri olan kalamar, ton balığı, ıspanak, mısır ve ızgara tavuk eklediğinde pazarda yer edinmeye başlamıştır. Mattel firması Japon şubelerinde Japon görünümlü Barbie bebeklerinin üretimine izin vermiştir. Çekik gözlü Barbie bebeklerinin üretimi ile Barbie bebeklerinin yıllık satışı iki milyon adet artmıştır (Eriffin, Pustay,1996, s:555).

Kültür; toplumun din, dil ve eğitim gibi unsurlarında saklıdır. Bu unsurlar tüketici davranışlarını etkiler. Örneğin, Müslüman ülkelerde domuz eti içeren ürünlerin ve alkolün tüketilmesi dini açıdan yasaktır. Bu yüzden Avrupalı ve A.B.D.'li firmalar Suudi Arabistan'da alkolsüz bira satmayı denemektedirler. Bira kelimesini de kullanmayıp, yerine "malt meşrubatı" demektedirler (Terpstra,Sarathy, 1997,s:344). Kültürel karakteristiklere uyum sağlamak için yapılacak adaptasyonlar hatalı olursa çok zor durumlar meydana gelebilir. Örneğin Çin, Mısır'a ayakkabı ihraç ederken ayakkabıları daha çekici bir hale getirmek için tabanlarına Arapça harfler koymuştur. Fakat tasarımcılar Arapça bilmediğinden kelimeleri farklı kaynaklardan gelişi güzel kopya etmişlerdir ve seçtikleri kelimenin anlamı "Tanrı" olmuş; oluşan bu hatadan dolayı Mısır'da yaşanan gerilimi yatıştırmak için Çin Büyükelçisi seferber olmuştur (Ricks,1993,s:24).

Renkler de farklı kültürlerde farklı anlamlar taşır. Örneğin Müslüman toplumlarda yeşil sevilen bir renktir fakat ormanlar ve hastalıkla bağdaştırıldığından Malezya'da sevilmemektedir (Jeannet,1992,s:333). Siyah rengi Amerika ve birçok Avrupa ülkesinde ölümü ifade ederken, Japonya ve diğer Asya ülkelerinde beyaz; Brezilya'da pembe ve Meksika'da sarı renk ölümü ifade eder. Renkler, ürün özelliklerini desteklemek için de kullanılmaktadır. Örneğin Rolls-Royce lüksü simgeleyen gümüş rengini kullanmaktadır (Usunier,1996,s:258).

Ürün ambalajlarında kullanılan renklerle ilgili olarak Çin, Güney Kore, Japonya ve Amerika'yı kapsayan bir araştırma yapılmış ve şu bulgular elde edilmiştir (Jacobs, v.d, 1991, s:28):

- Dört ülkede de yeşil, en çok sebze konservelerinin etiket rengi olarak düşünülmüştür. Yeşil renk bu kültürler tarafından katkısızlık/saflık, güvenilirlik, lezzet ve cesaret ile bağdaştırılmıştır. Bu özellikleri tüketiciye iletmek isteyen pazarlamacılar ambalajlarında veya etiketlerinde yeşil rengini kullanmayı düşünebilirler.
- El sabunu, çamaşır deterjanı ve şeker üreten global pazarlamacılar ambalajlarında sarıyı baskın renk olarak kullanmayı düşünebilirler. Çünkü bu dört kültürde de sarı en çok bu ürün ambalajlarına yakıştırılır ve sevinmeyi ve katkısızlığı/saflığı ifade eder. Ayrıca sarı rengi Güney Kore, Japonya ve A.B.D.'de lezzetle bağdaştırılır.
- Meşrubat üreticileri farklı renk algılamalarına dikkat etmelidir. Çünkü meşrubat etiketleri ve lezzet ile bağdaşan renk olarak Çinliler kahverengiyi; Güney Koreliler ve Japonlar sarıyı; Amerikalılar ise kırmızıyı seçmiştir.

Coca-Cola firması Tayland'da lanse ettiği Mellow Yellow isimli ürününün ismini Mello olarak değiştirmiştir. Çünkü yellow; yani sarı renk Tayland'da iltihabı sembolize etmektedir (Czinkota, Ronkainen, Tarrant, 1995,s:122).

Kokular da kültürün bir parçasıdır. Örneğin limon kokusu Amerika'da tazeliği akla getirirken Filipinler'de hastalıkla bağdaştırılır (Usunier, 1996,s:258). Johnson&Johnson'ın limon kokulu mobilya cilasına yaşlı Japonlar tepki göstermiştir. Çünkü cila kokusunun 1940'larda Japonya'da yaygın olarak kullanılan tuvalet dezenfektanı gibi koktuğu saptanmıştır (Jeannet, Hennessey,1988,s:319).

Sayıların nasıl algılandığı da dikkate alınması gereken bir konudur. Örneğin batıda 7 rakamı uğurlu, 13 ise uğursuz olarak algılanır. Japonya'da 4 rakamı ölümü simgeler ve üzerinde 4 rakamı olan ürünlerin satışı çok azdır. Gana, Kenya ve Singapur'da 7 rakamı kötü şans simgeler. Sembollere değinecek olursak siyah kedi bizim için uğursuzluğu temsil ederken Hindistan'da baykuş uğursuz sayılır. Japonya'da tilki büyü ile bağdaştırılır. Çin'de yeşil bir şapka, sadakatsiz eşi olan erkekleri temsil eder. Singapur'da leylek, anne tarafından birinin ölümünü sembolize etmektedir (Usunier,1996, s:258).

2.4.3. Müşteri Karakteristikleri, Beklentileri ve Tercihleri

Bir üründen beklenen fayda benzer olsa bile tüketicilerin fiziksel özellikleri adaptasyonu gerektirebilir. Örneğin, Amerikan hastanelerinde kullanılan tomografi cihazları Japonya için yeniden, daha küçük boyutlarda tasarlanarak üretilmektedir. Bu, hem Amerikan hastanelerine göre daha küçük alanlara sahip Japon hastanelerine hem de fiziksel olarak daha minyon yapıdaki Japon hastalarına uyum için gereklidir (Czinkota, Ronkainen,1996, s:390).

İsviçreli saat üreticileri saatlerinin kayışlarını farklı bilek ölçülerine göre adapte etmektedirler. Çünkü Japonlar'ın bilekleri Amerikalılar'inkinden daha incedir. Lider bir İtalyan ayakkabı üreticisi benzer bir deneyimi A.B.D.'ne ayakkabı ihracatında yaşamıştır. Araştırmalar, ayak yapılarının bütün ülkelerde aynı olmadığını göstermiştir. Firma, ayağa iyi oturan, ergonomik

ayakkabılar üretebilmek için ürün dizaynında farklılaştırmalar yapmak zorunda kalmıştır. Ürün boyutlarını etkileyen diğer bir faktör de ürünün kullanıldığı çevre veya alandır. Örneğin, Japon evleri Amerikan evlerine kıyasla oldukça sınırlı alana sahiptir. Benzer şekilde yollar daha dardır. Dolayısıyla birçok ülkede tüketiciler buzdolabı, çamaşır makinesi, mobilya ve taşıt gibi belirli ürünleri belirli ölçülerde talep ederler ve uluslararası firmalar bu beklentilere cevap verebilmek için adaptasyona ihtiyaç duyarlar (Jeannet,1992,s:332).

Tüketim ürünleri pazarlamacılarının ürün kararları özellikle yerel davranıştan, beğenilerden, tercihlerden, yaklaşımlardan ve geleneklerden etkilenir. Tüm bu değişkenler, ürüne tüketici onayının nasıl kazanılacağı konusunda ipuçları verir. Bu değişkenleri belirlemek çok zordur fakat firmanın pazarda yer alma veya almama kararı bu değişkenlere bağlıdır. Örneğin, bir Amerikan firması olan Mint, Asya'ya 22 ayar altın pazarlamada başarısız olmuştur. Çünkü Asya'da tüketiciler 24 ayar altına değer vermektedirler (Czinkota,Ronkainen,1996,s:390).

İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda ve İspanya ülkelerini kapsayan ve 7000 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, ulusal satın alma alışkanlıklarının büyük ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İtalya'da zenginler ve fakirler en iyi kaliteyi alabilmek için yüksek fiyatlara katlanılması gerektiğini düşünmektedir. Almanya'da ise zenginler bile en makul fiyatlar için ciddi pazarlıklar yaparlar. Her dört İspanyol'dan üçü en pahalı şarabın en iyisi olduğuna inanmaktadır. Oysa, bu inanç Fransızlar'ın sadece %5'inde kabul görmektedir. 25-44 yaş arasındaki İngilizler'in sadece %30'u almak istediklere şeye önceden karar vererek bir süpermarkete giderken; bu oran Hollanda'da aynı yaş grubu için %47'dir. Ekmek alma alışkanlıklarında bile ulusal farklılıklar görülür. Almanlar'ın geniş çeşitlilikteki markalı ekmekleri, Almanlar'ın özel ekmekler için daha fazla para harcadıklarını gösterir. Oysa, İngilizler için ekmeğin şekli ve çeşidi önem taşımamaktadır. Belirli bir pazarda yaygın olarak tüketilen bir ekmek, diğer bir pazar için lüks sayılabilir. Örneğin,

Fransa'da yaygın olarak tüketilen kruvasanların İngiltere'de tüketimi lüks sayılmaktadır (Ball,McCulloch,1996,s:484).

General Foods'un portakal suyuna ikame olan ürünü Tang, dış pazarlarda ancak gerekli adaptasyonlar yapıldıktan sonra başarılı olmuştur. Almanlar ürünün ismini; İngilizler ise tadını beğenmemiştir. Tang; isminin, bileşeninin, ambalajının ve konumunun farklı pazarlara adapte edilmesinden sonra başarıyı yakalamıştır. Almanya'da ürünün ismi Cfrisch olarak değiştirilmiş, İngiltere'de tadı mayhoşlaştırılmıştır. Latin Amerika'da satılan Tang, A.B.D.'de satılanla aynı değildir. Latin Amerika pazarı için Tang'in tadı yumuşatılmış, karışım oranları değiştirilmiş ve içmeye hazır bir şekilde parlak bir litrelik ambalajlarda, beş farklı tatta –portakal, şeftali, limon, ananas ve karışık meyvalı- hazırlanmıştır. Tang'in geleneksel kahvaltı zamanlarına yönelik konumlandırması, birçok ülkede yemek zamanlarında ve gün boyunca içilen bir içecek şeklinde değiştirilmiştir (Cateora, 1993,s:388).

Brezilyalılar'ın çok nadir kahvaltı yapan insanlar olması nedeniyle Dunkin' Donuts, çöreklerini Brezilya'da, aperatif amaçlı tatlı olarak ve partilerde tüketilecek bir ürün olarak konumlandırmaktadır. Tüketicinin ilgisini çekebilmek için ürünlerinde bölgesel meyveleri de kullanmaktadır (Czinkota, Ronkainen, 1996,s:390).

Farklı tüketici tercihleri, temel ürün sabit tutularak gerekli ürün parçalarında yapılan farklılaşmalarla farklı modellerin geliştirilmesini zorunlu kılar. Örneğin, Fransızlar üstten yüklemeli çamaşır makinelerini; İngilizler önden yüklemeli olanları; Almanlar da çamaşırplarının çok iyi sıkılarak kurutulması için yüksek hızda devir gücüne sahip makineleri tercih ederken İtalyanlar çamaşırplarını güneşte kurutmayı sevdiikleri için düşük devir hızını tercih ederler (Rugman, Hodgetts, 1995,s:301).

2.4.4. Ekonomik Faktörler

Ürettikleri ürünleri ülke dışında satmayı veya ülke dışında ürün üretip satmayı düşünen işletmeler, faaliyet gösterilecek ülkelerdeki gelir durumunu dikkate almalıdır. Faaliyet gösterilecek bir ülkede, işletmenin üreteceği ürünleri alacak kadar gelire sahip olmayan tüketici grubu varsa satış kotası planlanandan çok az olabilir. Ortalama gelir düzeyinin düşük olduğu gelişmemiş ülkelerde yüksek birim fiyatlı ürünlerin satışı, ürünlerin kalitesi yüksek olmasına rağmen zordur. Bu pazarlarda, firmalar ürünlerde kalite, teknoloji veya ambalaj değiştirerek çok miktarda ürün satma imkanı bulabilirler (Özalp, 1998,s:180).

22 tane az gelişmiş ülkede faaliyet gösteren 61 bağlı şube arasında yapılan bir araştırmada, şehirleşme derecesine bağlı olan üç ürün adaptasyon seviyesi belirlenmiştir: 1. gelişmiş ülkelerde pazarlanan ürünlerden geliştirmekte olan ülkelerin kentsel kesimini hedef alanlar için çok küçük farklılaştırmalar yeterli olur; 2. gelişmiş ülkelerde pazarlanan ürünlerden kırsal kesimi hedef alan ürünlerde, birinci duruma göre daha fazla farklılaştırmaya ihtiyaç duyulur; 3. adaptasyon ihtiyacı, daha fakir ve daha çok kültürel farklılıklara sahip nüfusun ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, geliştirmekte olan ülkelerin ulusal pazarlarını hedef alan ürünlerde en fazladır (Terpstra, Sarathy, 1997, s:346).

Düşük gelirli ülkelerde genel olarak firmanın kendi ülkesinde pazarı olmayan, daha ucuz, eskimiş ürün versiyonları talep görür. Singer, Afrika'da elle çalıştırılan basit ve ucuz dikiş makinelerini satar. General Motors, fakir ülkelerde standart Cadillac ve Chevrolet modelini satmaz. Firma, bu pazarlar için basit ulaşım araçları geliştirmiştir. Daha basit ürünler geliştirme sürecine geriye doğru icat etme (inventing backward) denmektedir (Terpstra, 1982, s:90).

Alışveriş etme alışkanlıkları ve satın alınan miktar, ekonomik gelişmişlik düzeyine bağlı olarak farklılık gösterir. Az gelişmiş ülkelerde tipik olarak

birçok küçük dükkan vardır ve tüketiciler gelişmiş ülke tüketicilerine kıyasla alım güçlerinin daha az olması nedeniyle daha küçük miktarlarda satın alırlar. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde sigara, tıraş bıçağı ve sakız gibi ürünler tüketicinin alabilmesi için daha küçük ambalajlarda veya tek tek satılmaktadır (Paliwado, Ryans, 1997, s:179).

Sigara üreticileri az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri cankurtarıcı olarak görmektedirler. Üçüncü dünya ülkelerinde sigara tüketimi dünya sigara tüketiminin üçte birini oluşturmakta ve bu oran hızlı bir şekilde artmaktadır. Avrupa'nın büyük pazarlarında sigara tüketimi bir düşüş gösterirken, Afrika pazarında artmaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde sigara reklamlarına sınırlamalar getiren sıkı kanunlar da bulunmamaktadır. Az gelişmiş ülkelerin az eğitilmiş bireyleri sigaranın zararlarından haberdar olmasalar bile bunu pek ciddiye almamaktadırlar. Bu tablo içinde, gelişmekte olan ülkelerde sigara tüketimini sınırlayan en temel denge ekonomidir. Dolayısıyla, sigara fiyatlarını karşılanabilir seviyelere çekebilmek için firmalar sigaralardan filtreleri kaldırarak filtresiz sigara satarlar (Ricks, 1993, s:20).

Okur yazar olmama ve düşük eğitim seviyeleri, kelimeler yerine semboller kullanarak üründe basitleştirmeyi gerektirebilir. Zira, semboller yazılı ifadelerden daha kolay algılanırlar (Paliwoda, Thomas, 1998, s:203).

Yeterli gelire sahip olmayan tüketicilerin oluşturdukları pazarlarda firmalar daha ucuz modeller geliştirmek veya kendi pazarlarında ürün yaşam süreçlerini doldurmuş eski ürün modellerini satmak durumunda kalabilirler. Örneğin, Hindistan'da bir kez kullanılıp atılan ürünler için pazar yoktur. Satılan tıraş bıçaklarının sadece %1'ini tek kullanımlık tıraş bıçakları oluşturmaktadır (Daniels, Radebaugh, 1998, s:669).

Çamaşırların musluk suyuyla bir leğenin içinde veya nehir kenarlarında yıkandığı az gelişmiş ülke pazarları için Procter&Gamble ve Unilever sabun veya deterjan kalıpları satmaktadır (Terpstra, Sarathy, 1997, s:344).

Gillette firması, Meksika halkının sadece %8'inin tıraş köpüğü kullandığını, geri kalanın su ve sabun ile tıraş olduklarını tespit ettiğinde; yüksek fiyatlı aerosol teneke kutularından vazgeçip, tıraş kremlerini plastik tüpte tüketime sunmuştur. Bu yolla ambalaj fiyatını yarı yarıya azaltan Gillette, satışlarını da ikiye katlamıştır (Özalp, 1998, s:180).

Ekonomik güçler ürün standardizasyonunu farklı açılardan etkiler. Zayıf ekonomiler zayıf altyapıların işaretidir (kötü yollar, elektrik sıkıntısı, vb.). Kötü yol koşulları çukurlara ve hırpalanmalara karşı direnci artırılmış otomobil lastiklerine talep yaratır. Elektrik sıkıntısı, soğutucu üreticilerini benzinle çalışan ürünler üretmeye mecbur bırakır. Benzer olarak, ofis aletleri üreten bir firma da elektrik sıkıntısının yaşandığı ülkelerde elle çalıştırılan makineler üretmek zorundadır (Ball, McCulloch, 1996, s:487).

Talebin yaratılmasında, geliştirilmesinde ve hizmetinde önemli olan kuruluşlar ve fonksiyonlar, destek sistemlerini oluşturur. Bu sistem, perakendecileri, toptancıları, satış ajanslarını, depolamayı, nakliyatı, bakım ve tamir hizmetlerini, kredi veren kuruluşları ve medyayı içerir. Destek sisteminin uygunluğu, performansı, maliyeti ve ürün dizayn stratejisini derinden etkiler (Jain, 1993, s:424). Örneğin, Kuzey Amerika'da satılan çoğu otomobilde karbüratör yerine elektronik yakıt enjektörleri kullanılır. Ekonomisi zayıf ülkelerde bunun tam tersi geçerlidir çünkü elektronik yakıt enjektörlerinin bakımı sofistike test enstrümanları ve iyi eğitilmiş teknisyenler gerektirir. Oysa, karbüratör bakımını herhangi bir tamirci yapabilir (Eriffin, Pustay, 1996, s:556).

Lever Brother, perakendecilerde ve evlerde soğutucuların olmaması nedeniyle dondurulmuş gıdaları geliştirmekte olan ülkelere pazarlayamamıştır. Firma bu engeli, bezelye, havuç, fasulye gibi sebzeleri içeren bir kurutulmuş sebze zinciri geliştirerek aşmıştır. Bu şekilde, soğutucu problemi yaşamadan, Hindistan, Pakistan, Tayland ve Filipinler'in de içinde bulunduğu az gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelere satabilmektedir (Jain, 1993, s:424).

Ürün teknolojisi, önemli donanım ve yüksek yetenekli işgücü varlığı da ürün dizaynını ve kalitesini etkiler. Belirli hammaddeler yerel olarak mevcut olmayabilir. İthalat sınırlamaları veya ekonomik faktörler ürünleri ve üretim süreçlerini mevcut hammaddeleri kullanabilmek için değişime zorlar. Örneğin, kağıt endüstrisinde, ağaç liflerinin yerine yerel olarak varolan hint keneviri ve şeker kamışı gibi ucuz malzemeler kullanılabilir. Benzer olarak, kağıt ve plastik malzemelerin karşılaştırmalı maliyetleri ürün ambalajlama kararlarını da etkiler. Avrupa'da kağıt yerine plastik kullanımı A.B.D.'dekine kıyasla daha yaygındır (Grosse, Kujawa, 1988, s:262).

2.4.5. Rakiplerin Sunumları

Mevcut rakiplerin veya potansiyel rakiplerin korkutucu olmadığı denizaşırı pazarlarda, standart bir ürünle başarılı olunabilir. Fakat, rekabetin varlığı, özellikle yerel rakiplere karşı avantaj kazanabilmek için, yerel koşullarla örtüşen bir ürün sunmayı, başka bir ifadeyle adaptasyonu gerektirir (Baalbaki, Malhotra, 1993, s:26).

Rakip ürünlerin özelliklerini takip etmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak için nelerin yapılması gerektiğini belirlemek, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olabilmesi için çok önemlidir. Rakip sunumları, firma kaynaklarının değerlendirilmesinde bir nirengi noktasıdır. Rakip sunumlarını analiz ederek firma pazardaki boşlukları tespit edebilir, pazardaki konumunu, pazar payını ve başarı için ürünlerinde veya pazarlama

stratejisinde yapması gereken değişiklikleri belirleyebilir (Czinkota, Ronkainen, 1996, s:393).

Campbell orba firması, rakip sunumlarını gerektiği gibi analiz edemediği için İngiltere pazarına girdiği ilk yıllarda zorluklar yaşımıştır. Firma, orbalarına İngilizler' in ilgisini ölçmek ve beğenildiğini garanti etmek için pazar araştırmaları yapmış ve ürününü rakiplerinkiyle aynı seviyelerde fiyatlandırmıştı. Ancak, firmanın bu çabalarına rağmen satışlar düşüktü. Firmanın orbası konsantre olarak satılmaktaydı. Oysa, İngilizler konsantre olmayan, normal kıvamda kutulanmış çorbalar almaya alışıkı. Dolayısıyla, rakip çorbaların yanında Campbell çorbaları miktar olarak daha az görünmekteydi. Doğal olarak da tüketici aynı fiyata daha çok ürün almayı tercih ederek, Campbell orbalarını satın almamıştır. Problemi farkedenden firma ürününe su katarak rakip çorbalara benzetmiştir (Ricks, 1993, s:20).

Rekabetin çok etin olduğu durumlarda, belirli bir üründe pazar penetrasyonunu sağlamak çok maliyetli olabilir. Örneğin, bir A.B.D. firması başlıca ürünü olan margarini Avrupa'da satamaz; çünkü Unilever Avrupa genelinde margarin pazarına hakimdir. Bir İsviçre firması, Güneydoğu Asya pazarına bir tesis kurarak girmiştir. Firma bu tesisten bölgedeki ülkelere ihracat yapmayı planlamıştır. Ancak, aşırı kapasiteye neden olacak şekilde satışlar tahmin edilenin altında olmuştur. Bunun nedeni, rekabetin önemli bir unsurunun gözden kaçırılmış olmasıydı; yerel pazar hükümet tarafından kontrol edilmekteydi (Albaum, Straskov, Duerr, Dowd, 1994, s:278).

Büyük bir ölçüde rekabetin üstesinden gelebilmek, seçilen pazar bölümlerine özellikli ürünler pazarlamakla mümkündür. Hastane teizatı üreten bir Amerikan firması ürünlerinde kopya edilmesi zor değişiklikler yaparak Japon pazarındaki satışlarını %40 dolaylarında artırmıştır (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 1999, s:490).

Bir firma rakiplerine yetişmek ve onları geçmek için pazarlama programını değiştirebilir. Coca-Cola ve Pepsi Cola arasındaki pazar payı mücadelesi konuya iyi bir örnek teşkil eder. Hemen hemen faaliyette bulunduğu tüm pazarlarda lider olan Coca-Cola, A.B.D. ve Avrupa'daki Pazar payından Pepsi-Cola lehine kayıplar vermeye başladığında, ürününün tadında değişiklik yapmıştır. Pepsi firması, karşı atak olarak Pepsi'nin "yeni neslin seçimi" olduğu iddiasında bulunmuştur. Firma, bu iddiayı ürün tat testleri ve toptancılara yapılan indirimlerle desteklemiştir. Geri adım atmak zorunda kalan Coca-Cola, eski kola formülünü A.B.D.'de tat değişikliği yapmadan önceki haliyle "klasik kola" olarak sunmuştur (Bradley, 1991, s:465).

2.4.6. Fiziksel Güçler

Ülkeler arasında ve tek bir ülkenin bölgeleri arasında, ekonomik, kültürel, politik ve sosyal yapının farklılaşmasına, topografyanın, yeryüzü şekillerinin katkısı vardır. Topografyadaki farklılıklar ürünlerde farklılaşmalara neden olabilir. Örneğin, deniz seviyesinden yüksekliğin gıda ürünleri üzerindeki etkisi bir kilometrenin üzerinde başlar. Bu tip yüksek seviyelerde pişirme süresi artacağından hazır kek karışımı üreticileri pişirme talimatlarını değiştirmelidir. İçten yanmalı motorlar iki kilometre yükseklikte güçten düşerler ki bu üreticilerin daha büyük motorlar kullanmalarını gerektirebilir. Yeryüzü şekillerinden dağlar, çöller, tropik ormanlar ve su kütleleri pazarları böler; iklim farklılıkları ve nüfus yoğunluğu yaratır, dağıtım kanallarının uzunluğunu ve ulaşım şekillerini etkiler. Örneğin, İsviçre dağlar tarafından birbirinden farklı kültürlerle sahip bölgelere bölünmüştür. Ülkede 4 farklı dil ve 35 farklı diyalekt konuşulur (İtalyanca, Fransızca, Almanca ve Romanca). İtalyanca, Fransızca ve Almanca konuşulan bölgeler kendi radyo ve televizyon ağına sahiptir. Dolayısıyla, firmalar etiketleme ve promosyon çalışmalarında değişiklikler yapmak zorunda kalırlar (Ball, McCulloch, 1996, s:244-245).

Dağlık bölgelerde otoyol inşası çok maliyetlidir. Dolayısıyla, ekonomisi zayıf olan ülkelerde kaliteli yollara pek rastlanmaz. Gelişmemiş ülkelerde

düşük maliyetle yapılan karayollarında kullanılacak araçların çabuk kullanılmaz hale gelmemesi için lastiklerin daha kalın hale getirilmesi ve daha yüksek otomobillerin yapılması gerekebilir (Özalp, 1998, s:182).

Engebeli yollarda taşınan ürün ambalajları da sarsıntıya, çarpmalara daha dayanıklı hale getirilmelidir. Dağıtım kanallarının uzunluğunu ve kalitesini olumsuz yönde etkileyen coğrafyalarda firmalar bir taraftan ürünlerini uzun dağıtım sürelerine karşı ve daha uzun raf ömrü için nasıl koruyacaklarına dair çözümler üretmek zorundayken, diğer taraftan da ürünlerinde izin verilmeyen koruyucu maddelerin kullanılmamasına özen göstermelidirler (Czinkota, Ronkainen, 1996, s:393).

İklim, fiziksel güçlerin en önemli unsurudur. İklim farklılıkları firmaların ürün karmalarını etkiler. Örneğin, ılımlı iklimler için dizayn edilmiş içten yanmalı motorlar yüksek sıcaklıkların hakim olduğu tropik bölgelerde genellikle ek soğutma kapasitesine ve özel yağlama sistemlerine ihtiyaç duyar. Yüksek nemde bozulan gıdalar özel ve daha pahalı olan ambalajlarda korunarak pazarlanır (Ball, McCulloch, 1996, s:255). Örneğin, çikolatanın sıcak iklimlerde pazarlanması zordur ve işletmenin seçeneklerini kısıtlar. Toblerone, dağıtımını havalandırma olan satış yerleriyle kısıtlamıştır. Nestle'nin Asya için çözümü, yağ oranı azaltılarak erime noktası yükseltilmiş Kit Kat gofretleri olmuştur. Toyota, sıcak iklimde ısıtıcılara ihtiyaç duyulmadığı için Güneydoğu Asya pazarına sunduğu özel Tercel modelinde ısıtıcılar kullanmaz (Mühlbacher, Dahringer, Leihs, 1999, s:66).

General Motors, Irak'a yapacağı 200 milyon dolar değerindeki otomobil satışında iklim koşullarına dikkat etmemesi nedeniyle problem yaşamıştır. Irak'a gönderilen ilk 13.500 adet otomobil çöl iklimine uygun değildi. Havalandırma filtreleri tozdan tıkanarak çalışmaz hale gelmiş ve transmisyonlar sıcak hava ve yoğun Bağdat trafiğinde aşırı zorlanmıştı. Bu durum karşısında, Irak teslim aldığı otomobiller tamir edilmediği sürece yeni

otomobil almayı reddetmişti. GM, Bağdat'taki mühendislerini ve tamircilerini 3 kat artırarak otomobillere ilave hava filtreleri monte etmiş ve debriyajları değiştirmiştir. Bu ek çalışma GM'nin araba ihracatından kazanacağı karı çok düşürmüştür (Weekly, Aggarwal, 1987, s:369).

Nem oranı yüksek iklimlerde kurabiye ve krakerler, hem ürün hem de ambalajı korumak için metal kutularda satılır (Ball, McCulloch, 1996, s:481).

Bu örneklerden anlaşılabilceği gibi, standart bir ürün kültürel ve ekonomik açıdan pazarda kabul görececek olsa bile, tek başına fiziksel güçlerin bile etkisi ürün adaptasyonunu gerektirecek kadar güçlüdür.

2.5. PAZARLAMA KARMASINDA STANDARDİZASYON VE ADAPTASYON STRATEJİLERİNİN BİRLİKTE KULLANIMI

Ulusal sınırların ötesine geçen uluslararası pazar bölümlenme, standardizasyon/adaptasyon tartışmalarına anlamlı bir çözüm sunar. Global pazarın tamamı hedef pazar olarak dikkate alındığında pazar bölümlenme tekniğinin ulusal pazarda kullanılmasından sağlanan bütün avantajlar uluslararası boyutta da paralellik gösterir. Pazar bölümlenme tekniğinin uluslararası boyuttaki etkinliği pazarlar arası bölümlenme prosedürü benimsendiğinde artar. Bu prosedürler ülkelerin politik sınırlarını önemsemeyerek, bütün dünyayı tek bir pazarmış gibi ele alır ve ulusal sınırları aşan fakat pazarlama amacına uygun olarak ortak karakteristiklere sahip olan tüketici gruplarını arar (Baalbaki, Malhotra, 1993: s:22).

Tüketici elektronikleri, otomobiller, moda, ev aletleri, gıda ürünleri ve meşrubatlar gibi tüketici ürünleri, global olarak daha büyük ölçüde kabul edilir hale gelmektedir Bu ürünlerden bir çoğu ulusal sınırların ötesine geçen tüketici bölümlerinin ihtiyaç ve isteklerine cevap verir. Uluslararası pazarlamacıların bu bölümleri belirlemesi ve ortak ihtiyaç ve istekleri

karşılamanın pazarlama programları ile bu bölümlere ulaşması gerekir. Ancak, belirli pazar karakteristiklerinin özgünlüğü kültürel farklılığı takdir etmeyi gerektirir. Bu farklılıklara uyum sağlamak için belirli değişiklikler (örn., dil) yapılmalıdır. Dolayısıyla, global pazar bölümlene çabaları global pazardaki benzerliklere ve farklılıklara seçici bir bakış açısı ile sarf edildiğinde başarıya ulaşır. Özellikle, tüketici pazarlamacıları "global benzerlikleri düşünmeli ve yerel farklılıklara adapte olmalıdırlar" (Hassan, Kaynak, 1994, s: 55).

Bu yaklaşımdan yola çıkarak pazarlama karması elemanlarından ürün ve tutundurma üzerinde standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin dört farklı biçimde kullanılmasına ilişkin örnek, Tablo 2' de görülmektedir:

Tablo 2. Uluslararası Ürün-İletişim Karması: Stratejik Alternatifler

Strateji	Ürün fonksiyonu veya tatmin edilen ihtiyaç	Ürün kullanım koşulları	Ürünü satın alabilme gücü	Önerilen ürün stratejisi	Önerilen iletişim stratejisi	Uyarlamamanın göreceli maliyeti*	Ürün örnekleri
1	Aynı	Aynı	Var	S	S	1	Meşrubat
2	Farklı	Aynı	Var	S	A	2	Bisiklet, deniz motorları
3	Aynı	Farklı	Var	A	S	3	Benzin, deterjanlar
4	Farklı	Farklı	Var	A	A	4	Kıyafetler, tebrik kartları

** 1 en düşük maliyeti, 5 en yüksek maliyeti temsil etmektedir.*

S: Standardizasyon

A: Adaptasyon

Kaynak: Warren J. Keegan, **Multinational Product Planning: Strategic Alternatives**, Journal Of Marketing, Vol:33, January 1969, s:59

Yukarıdaki tabloda, ürün fonksiyonu veya tatmin edilen ihtiyaç ile ürün kullanım koşullarına bağlı olarak önerilen ürün ve iletişim stratejileri görülmektedir. Bu uyarlamaların göreceli maliyetleri ve ürünlerden örnekler yer almaktadır. Bunlar, dört strateji altında toplanmıştır. Örneğin Strateji 1’de, ürün fonksiyonu veya tatmin edilen ihtiyaç ile ürün kullanım koşullarının aynı olduğu durumlarda hem önerilen ürün stratejisi, hem de önerilen iletişim stratejisi standardizasyondur. Bu uyarlamaların maliyeti en düşük seviyededir. Bu tip ürünlere örnek olarak meşrubat verilebilir.

2.5.1. Standart Ürün - Standart Tutundurma Stratejisi

Bu stratejide mevcut ürün hiçbir değişikliğe tabi tutulmadan mevcut tutundurma kampanyası kullanılarak dış pazarlara sunulur. Pepsi Cola, Coca-Cola gibi meşrubat üreticileri bu stratejiyi başarıyla kullanmaktadırlar. Bu bileşimin kullanılabilmesi için temel koşullar hedef alınan dış pazarların arzu ve ihtiyaçlarının benzer veya aynı olması ve ürün veya hizmetin kullanım koşullarının değişmemesidir. Bu bileşim, ürün standardizasyonunun faydalarına ek olarak, reklam standardizasyonu ile bağlantılı ölçek ekonomisi yoluyla maliyetlerde tasarruf sağlar. Ayrıca işlemlerin sadeleştirilmesi ve hızlandırılması, tutundurma faaliyetlerine ayrılacak zamanın diğer pazarlama faaliyetlerine ayrılması gibi maliyetlerde de avantaj yaratır. Daha az işgücüne gereksinim duyulacağı için emekten de tasarruf sağlanır. Pazar araştırması giderleri de azalır. Pazar bölümlerinin birbirinden kesin olarak ayrılmadığı durumlarda farklı ürünler ve tutundurma çalışmaları türetildiğinde tüketiciler kararsızlık içine düşebilirler ve firma bundan zarar görebilir. Standart bir ürün ve tutundurma bu olasılığı azaltacaktır. Ancak, uygulanabilmesi için açıklanmış koşulların sağlanması gerekmektedir (Sandhusen, 1997, s:309).

2.5.2. Standart Ürün - Adapte Edilmiş Tutundurma Stratejisi

Mevcut bir ürünü diğer bir pazarda farklı bir tutundurma mesajı kullanarak pazarlama stratejisi, ürünün yeni pazarda farklı bir fonksiyonu yerine getirmesi veya farklı bir ihtiyacı gidermesi durumunda kullanılır.

Örneğin, A.B.D.'de evlerin bahçelerinde kullanılmak üzere dizayn edilmiş bir bahçe aleti, az gelişmiş ülkelerde tarım aleti olarak konumlandırılarak satılabilir (Cateora, Hess, 1975, s: 341).

Bisikletler A.B.D.'de eğlence amacına hizmet ederken Hindistan'da temel ulaşım aracı olarak görev görür. Benzer şekilde deniz motorları, A.B.D.'de gezi yapmak için kullanıldığı halde birçok ülkede balık tutma ve taşımacılık için kullanılmaktadır. Gıda ürünleri için de birçok örnek verilebilir. Toz çorbanın Avrupa'da çorba yapımında kullanılması yanında A.B.D.'de sos ve kokteyl girdisi olarak kullanılmaktadır. Burada ürün aynıdır. Yapılan iş pazarlama iletişimi ile ürünün ambalajı üzerindeki talimatların farklılaştırılmasıdır. Avrupa'da ambalajın üzerinde çorbanın nasıl yapılacağı belirtilirken, A.B.D.'de ambalajın üzerinde sosun nasıl yapılacağı anlatılır (Keegan, 1969, s. 59).

Bu bileşende orijinal üründe bir değişiklik söz konusu değildir. Tüketiciden genellikle bu yönde bir istek gelmez. Tüketici ürünü kendi kullanım amacına, orijinal kullanım şekline farklı da olsa, uygun bulmuş ve satın almıştır. Bu durumda satıcı firmanın üründe bir değişiklik yapmasına gerek yoktur. Ancak, ürün farklı bir ihtiyacı karşılayacağı için farklı bir promosyon kampanyası izlenmelidir (Karafakıoğlu, 1997, s: 113).

Bu stratejinin çekiciliği uygulamada sağladığı göreceli maliyet avantajıdır. Ürün değiştirilmediğinden ürün zincirine yapılacak ilaveler nedeniyle doğabilecek arge, üretim yapısı ve envanter maliyetleri engellenmiş olur. Bu stratejinin tek maliyeti, farklı ürün fonksiyonlarının belirlenmesine ve belirlenen yeni fonksiyonlar etrafında reklam, satış promosyonu ve satış noktası malzemelerini de kapsayan tutundurma çalışmalarının revizyonuna yöneliktir (Keegan, 1999, s:399).

2.5.3. Adapte Edilmiş Ürün - Standart Tutundurma Stratejisi

Bu strateji ürünün aynı amaca hizmet ettiği fakat farklı yerel koşullara adapte edilmesinin zorunlu olduğu durumlarda kullanılır. Exxon gibi akaryakıt üreticileri yıllar boyunca farklı pazarlardaki farklı hava koşulları için formüllerini adapte etmişlerdir. Buna rağmen Exxon aynı tutundurma mesajını kullanmıştır: "Deponuza Bir Kaplan Koyun". Deterjan ve sabun üreticileri yerel su ve teçhizat karakteristiklerine uyum için; tarım kimyasalları farklı toprak koşulları ve farklı haşere türleri için adapte edilmektedir (Ashegnian, Ebrahimi, 1990, s:515).

2.5.4. Adapte Edilmiş Ürün - Adapte Edilmiş Tutundurma Stratejisi (İkili Adaptasyon)

Bu strateji genellikle diğer üç stratejinin başarısız olduğu durumlarda, özellikle de lider konumda olmayan, dolayısıyla pazarda etki yaratmaya çalışan veya rakipleri takip eden firmalar tarafından kullanılır (Doole, Lowe, 1999, s: 385).

ABD'de tebrik kartları üreten işletmeler, Avrupa'da tebrik kartlarının ABD'dekinden farklı amaçlar için kullanıldığını farkettiler. Avrupa'da tebrik kartları yollayanın kendi bireysel mesajını iletmede araçtır. Oysa, ABD'de önceden hazırlanmış tebrik cümlelerini içeren kartlar üretilmektedir. Avrupa'da satılan tebrik kartları telefon kaplanmış ve ürünün değiştirilmiş şeklidir. Avrupa'da kartları satan ABD işletmeleri hem ürünü hem de pazarlama iletişimini değişik çevrelere göre adapte etmektedir (Özalp, 1998, s: 188).

Motosikletler bu stratejinin uygulanabildiği ürünlerdir. Motosiklet ABD'de genellikle gençler tarafından kullanılır ve bir spor-eğlence vasıtası olarak kabul edilir. Bu amaçla kullanılan motosikletler çoğu zaman büyük beygir güçlerine sahiptir. Buna karşılık kıta Avrupa'sında tüketiciler tasarrufa önem verdikleri için fazla benzin yakan, gürültü yapan motosikletleri değil, küçük ve düşük beygir gücündekileri tercih ederler. Önemli olan sadece arzu edilen

yere kolay ve en ucuz biçimde gitmektir. Mesafeler kısa, yollar düzgün olduğu için gövdenin fazla dayanıklı olması gerekmez. Dar gelirli gelişmekte olan ülkelerde de, özellikle gelir düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, tüketiciler yine küçük ve ekonomik motosikletleri tercih edeceklerdir. Bu nedenle, Avrupa veya gelişmekte olan ülkeler pazarına girmek isteyen bir ABD motosiklet üreticisi gerekli adaptasyonları ürününde yapmak zorundadır (Karafakıoğlu, 1997, s: 114).

Öte yandan, adapte edilen ürün dış pazarlarda farklı bir arzu ve ihtiyacı karşıladığı, başka bir ifade ile farklı pazar bölümleri tarafından talep edildiği için, tutundurma açısından da adaptasyon gerekli olacaktır. İkili adaptasyonun uç noktası olan ürün icadı iki şekilde olabilir (Sandhusen, 1997, s:310):

- Geriye doğru icat (backward invention) genellikle ürünlerin dünyanın daha az gelişmiş bölümlerine sunumlarında kullanılır. Ürün, ürünün geliştirme aşamalarının önceki aşamalarına çekilerek sadeleştirilir. Örneğin, NCR Latin Amerika'da krankla çalıştırılan para sayaçları satar.
- İleriye doğru icat (forward invention) söz konusu olduğunda firma global pazarda oluşan yeni ihtiyaçları karşılamak için yeni ürünler dizayn eder. Örneğin, Anton/Bauer adında bir firma dünya genelinde 50 volttan 230 volta değişen farklı güç kaynaklarına çözüm getirecek portatif bir güç sistemi geliştirmiştir. Sistem mevcut gücü olması gereken güce dönüştürür. İleriye doğru icat ürün-pazar stratejileri arasında en riskli, maliyetli ve zaman alıcı olanıdır. Ancak, bu yaklaşım başarılı olduğunda firmaya yüksek karlar ve dünya genelinde tanınma imkanı sunabilir.

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere pazarlama karması elemanları üzerinde tamamen standardizasyon veya adaptasyon stratejisi uygulamak her zaman mümkün olmamaktadır. Her bir pazarlama karması elemanı için ayrı

ayrı standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin uygulanmasını gerektiren durumlar mevcuttur. Günümüzdeki uluslararası pazar koşulları, şirketleri global düşünüp yerel hareket etmeye mecbur bırakmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FAST FOOD SEKTÖRÜNE BİR BAKIŞ

3.1. FAST FOOD SEKTÖRÜNÜN KISA BİR TARİHÇESİ

Fast food restoranların kökeni, A.B.D.' de müşterilerin otomobillerine hamburger, sosisli sandviç ve patates kızartması gibi yiyeceklerin servisini yapan "drive in restoran" denilen ufak büfe ve stand tipi yerlerdir. Sonradan, ünlü McDonald's şirketini açacak olan Dick McDonald ve Mac McDonald kardeşler, şov dünyasında iş bulabilmek için New Hampshire' ı terkedip Kaliforniya' ya gelmiş; fakat umduklarını bulamayıp 1937 yılında Pasadena' da bir drive in restoran açmışlardır. O dönem bu tarz drive in restoran tipi yerler gençler ve çocukların gösterdiği ilgi ile A.B.D.' de yeni yeni popülerleşmeye başlamıştır. McDonald kardeşler de bu sayede yörede ismini duyurmayı başarmış ve istikrarlı bir satış grafiği yakalamışlardır. Fakat genç çalışanlarla uğraşmak ve çoğunlukla genç olan müşteriler yüzünden yaptıkları işten tatmin olmamaya başlamışlardır.

1948 yılında McDonald kardeşler, drive in restoranları tamamen değiştirecek bir karar almışlardır. Müşterilere arabalarında hizmet vermek yerine restorana girip yiyeceklerini kendilerinin almalarını öngören bir yapıya geçmeye karar vermişlerdir. Çatal, bıçak ve kaşıkla yenen ve yapması ustalık gerektiren, pahalı maliyeti olan tüm yemekleri menüden çıkartıp sadece hamburger, çizburger, patates kızartması ve milk shake' ten oluşan bir menüye geçmiş; tüm bardak ve tabakları atıp yerine karton bardak ve tepsi koymuş; her restoran çalışanını kısa bir eğitimden geçirdikten sonra çalışan başına yalnızca tek bir görev vermeye başlamışlardır. Bir çalışan hamburger pişirmiş, biri sandviç yapmış, biri kızartmayla ilgilenmiş ve biri de "milk shake" makinesinin başında durmuştur. Bu sayede servis inanılmaz bir şekilde hızlanmış ve maliyet açısından olağanüstü bir tasarruf sağlamışlardır. McDonald's ucuz ve kaliteli ürünleriyle hızlı servisi sayesinde insanlar

tarafından çok sevilmiştir. Böylelikle çalışan aileler de McDonald's 'ın, çocuklarına restoran yemeği yedirebilecekleri bir yer olduğuna kanaat getirmişlerdir. Bu; restoran işletmeciliğinde bir dönüm noktası ve fast food sektörünün doğuşunun başlangıcı olmuştur (Wiley, 1996).

A.B.D.' de McDonald's ile başlayan fast food akımı hızla yayılmaya başlamıştır. Çünkü insanlar hızlı, ucuz ve lezzetli olan bu yemekleri çokça tüketmeye başlamıştır ve bir fast food restoranının açılış maliyeti düşüktür. Şirketlerin çok büyük bir hızla yayılmasını ve büyümesini sağlayan en önemli olay şirketlerin franchising vermeleri , kendi bulunduğu şehir ve eyaletler dışında zincirler kurmaları olmuştur. 1955 yılında Burger King, 1962 yılında Taco Bell, 1964 yılında Kentucky Fried Chicken, 1969 yılında Wendy's gibi bugün tüm dünyada tanınan şirketler ve daha pek çok şirketin hayata geçmesiyle fast food akımı çok büyümüştür. Bu şirketler A.B.D. 'nin pek çok yerinde zincirler kurmuştur. 1960' lı yıllarda ve 1970'lerin başında ise şirketlerin yabancı ülkelere franchising vermesiyle; yani uluslararasılaşmasıyla birlikte tüm dünyada tanınan dev bir endüstri oluşmaya başlamıştır. Örneğin McDonald's 1968-1974 yılları arasında restoran sayısını üç kat artırmıştır. Drive in restoranlar fast food restoranları karşısında daha fazla rekabet edemeyip bir bir kapanmıştır. Çünkü fast food restoranlar hızlı, uygun fiyatlı ve lezzetli yemek sağlayarak milyonlarca insanın güvenini kazanmıştır.

Bugün fast food şirketleri A.B.D. ekonomisinde çok büyük rol oynamaktadır. Örneğin; ülke genelinde satılan patates kızartmalarının yüzde doksani ve domuz etlerinin yüzde sekseni fast food restoranları tarafından karşılanmaktadır.

Fast food şirketleri bugün çalışan kadın sayısının artmasında da çok büyük bir rol üstlenmiştir. Zamanın iş yaşantısında belki de en önemli değer

olmasıyla birlikte insanlar öğle yemeklerinde hızlı ve lezzetli fast food yemeklerini tercih etmektedir ve bu onlara zaman kazandırmaktadır. Fast food şirketlerinin önemli bir özelliği de; her yıl tüm dünyada binlerce vasıfsız elemana istihdam olanağı sağlamasıdır. Fakat istihdam edilen elemanlara verilen ücretlerin düşük olduğu yönünde yoğun eleştiriler bulunmaktadır. Fast food şirketlerinin savunması ise bu elemanların yeterli nitelikte olmadıkları için başka sektörlerde iş bulamayacağı ve fast food şirketleri sayesinde iş buldukları ve para kazandıkları şeklindedir (Turner, 2003, s:1-2).

İngiltere'deki büyük fast-food şirketlerinin pazar payları ve restoran sayıları şöyledir:

Tablo 3. İngiltere'deki Pazar Payları

<u>Pazar Payları (%)</u>	
McDonald's	72
Burger King	20
Diğer	8

Kaynak: <http://www.the-list.co.uk/acatalog/kn55029.html> ,2000

Tablo 4. İngiltere'deki Restoran Sayısı

<u>Restoran Sayısı</u>	
McDonald's	922
Burger King	523
Wimpy International	300
Wendy's	18

Kaynak: <http://www.the-list.co.uk/acatalog/kn52047.html> , 2000

3.2. DÜNYACA TANINAN BAZI FAST FOOD ŞİRKETLERİ

3.2.1. Burger King

Burger King; James McLamore ve David Edgerton tarafından 1954 yılında Miami, Florida' da kurulmuştur. Bugün tüm dünyada 11.223 bölgede, 349.600 çalışanı bulunmaktadır. Burger King şirketi ile ilgili detaylı bilgiye dördüncü bölümde yer verilecektir.

3.2.2. McDonald's

McDonald's; 1948 yılında McDonald kardeşler tarafından açılmasına karşın esas olarak Ray Kroc'un McDonald kardeşlerle 1954 yılında yaptığı anlaşma ile şirketleşmiştir. Bugün tüm dünyada 30.000 üzerinde restoran sayısı ile en çok restorana sahip olan fast food şirketi McDonald's' tır. McDonald's şirketi ile ilgili detaylı bilgiye dördüncü bölümde yer verilecektir.

3.2.3. Wendy's

Wendy's 1969 yılında Dave Thomas tarafından Ohio, A.B.D' de kurulmuştur. Wendy's 'in diğer fast food şirketlerinden farklı olan uygulaması, hamburgerlerin içindeki malzemelerin müşterinin isteği doğrultusunda eklenip çıkarılmasına olanak sağlaması olmuştur. Wendy's 1976 yılında halka açılmıştır. Bugün itibariyle 28 dolardan yaklaşık 1 milyon hissedarı bulunmaktadır. Şirket aynı yıl A.B.D.'de 500'üncü restoranını açtıktan sonra Kanada pazarına yönelmiştir. Şirketin 1500'üncü restoranı 1979 yılında Porto Riko'da açılmıştır. Aynı yıl sonu itibariyle şirket A.B.D., Porto Riko, Kanada ve Avrupa' da olmak üzere toplam 1767 tane restoran sayısına ulaşmıştır. Wendy's bu tarihten itibaren 21 ay içerisinde 750 restoran açmıştır. Gün başına düşen yaklaşık 1,2 restoran ortalamasıyla bu sektörde rekor denebilecek bir orana ulaşmıştır. Şirket 1988-1990 yılları arasında Meksika, Yeni Zelanda, Guatemala, Endonezya, Yunanistan ve Türkiye' de restoranlar açmıştır. Wendy's 6000' inci restoranını 2001 yılında Meksika'da açmıştır (Wendy's, 2004).

3.2.4. Pizza Hut

Pizza Hut, 1958 yılında kolejli iki genç tarafından 600 dolarlık bir sermaye ile Kansas'ta kurulmuştur. İlk ürünü ince hamurlu pizza olan şirket ilk uluslararası restoranını 1968 yılında Kanada'da açmıştır ve izleyen yıllarda franchising ve joint venture yoluyla hızla Meksika, Güney Amerika, Avustralya, Avrupa, Uzakdoğu ve Afrika'da restoranlar açmıştır. 1977 yılında dünyanın en büyük şirketlerinden PepsiCo tarafından satın alınmış ve PepsiCo ailesine dahil olmuştur. 1997 yılında PepsiCo restoran işletmeciliği için Tricon isimli ayrı bir şirket kurmuş, 2002 yılında bu şirketin ismi Yum Brands olarak değiştirilmiştir ve Pizza Hut bu şirketin altında faaliyetlerine devam etmiştir ve etmektedir.

Geçtiğimiz 10 yıl için Pizza Hut, Restaurants & Institutions Magazine dergisi tarafından Amerika'nın en iyi pizza restoranları zinciri seçilmiştir. Tüketici raporları, 2000 ve 2003 yıllarında da Pizza Hut'ı en iyi pizza restoranları zinciri olarak belirlemiştir. Bunların dışında Restaurant Business, Fortune, USA Today ve The Wall Street Journal gibi yayınlarda da Pizza Hut'ın pizza işletmeciliği konusundaki yenilikçiliği ve liderliği belirtilmiştir.

Fast food sektöründe pizza satışları yalnız A.B.D.'de 25 milyar dolarlık bir pazar payına sahiptir. Bugün franchise ve joint venture ortaklıkları Pizza Hut'ın toplam restoranlarının yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Pizza Hut'ın tüm dünyada 84 ülkede ve bölgede restoranları bulunmaktadır ve şirket pizzacılıkta lider konumdadır (PizzaHut, 2005).

3.2.5. Kentucky Fried Chicken (KFC)

KFC, Albay Harland Sanders tarafından kurulmuştur. 1952 yılından itibaren tavuk franchising işiyle uğraşan Sanders, 1964 yılı itibarı ile A.B.D. ve Kanada'da 600'den fazla satış noktasına sahipti. Aynı yıl, bir grup yatırımcı ile yaptığı 2 milyon dolarlık anlaşma sonucu KFC şirketi kurulmuştur.

KFC, 17 Mart 1966 tarihinde halka arz edilmiştir ve 1969 yılında New York borsasına girmiştir. Şirketin 1971 yılında tüm dünyada 3500'ün üzerinde restoranı bulunmaktadır. Aynı yıl Heublein şirketi tarafından 285 milyon dolara satın alınmıştır. 1986 yılında PepsiCo şirketi tarafından yaklaşık 840 milyon dolara satın alındıktan sonra Pizza Hut ve Taco Bell ile birlikte Yum Brands altında faaliyetlerine devam etmiştir ve halen etmektedir.

KFC bugün tüm dünyada, günde yaklaşık 8 milyon müşteriye hizmet etmektedir. 80'den fazla ülke ve bölgede 11.000' den fazla restoranı bulunmaktadır (KFC, 2005).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FAST FOOD SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA KARMASININ STANDARDİZASYON VE ADAPTASYONUNA İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren şirketler; ülkelerin ekonomik durumları ve yasaları; uluslararası iletişim ve dağıtım altyapısının durumu; yerel pazarlarda bulunan müşterilerin beklentileri, tercihleri, yerel pazarlardaki rekabet, vb. gibi çeşitli faktörlerle karşılaşmaktadırlar. Bu faktörler, şirketlerin pazarlama programlarında, standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini kullanmalarını gerektirmektedir. Şirketler, pazarlar arasındaki benzer noktalar için pazarlama karmasındaki ilgili elemanlarda standardizasyon stratejisini, pazarlar arası farklılıklar içinse pazarlama karmasındaki ilgili elemanlarda adaptasyon stratejisini uygulamaktadırlar. Böylelikle, pazarlara uygun bir biçimde faaliyet gösterebilmektedirler.

Yerel pazarların yeter derecede araştırılmayıp anlaşılabilmesi, pazarlardaki benzer ve farklı noktaların doğru saptanamaması veya yanlış bulgular elde edilmesi sonucunda bu stratejiler uygun bir biçimde kullanılamamaktadır. Stratejiler doğru kullanılmadığı zaman, pazarlama programları etkili olamamakta, pazarlardan olumsuz reaksiyonlar alınmaktadır. Dolayısıyla, şirketler yerel pazarlarda başarısızlığa uğramaktadırlar. Örneğin; ikinci bölümde belirtildiği üzere, Mint, Tang ve benzeri uluslararası şirketler bu stratejileri doğru bir biçimde kullanamadığı için çeşitli yerel pazarlarda başarılı olamamıştır (Czinkota, Ronkainen,1996, s:390 ; Cateora, 1993, s:388). Bu sebepten ötürü şirketler, standardizasyon ve adaptasyon stratejileri ile ilgili karar alırken çok dikkatli hareket etmelidirler.

Çalışmanın amacı; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren fast food sektöründeki şirketlerin, pazarlama karmasında standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini nasıl kullandıklarını belirlemektir. Pek çok ülke pazarında başarılı bir şekilde faaliyet gösteren fast food şirketlerinin, pazarlama karmasının hangi elemanında, hangi stratejiyi niçin kullandığı incelenecektir. Böylelikle, standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin etkin bir biçimde nasıl kullanıldığı açıklanmış olacaktır.

Çalışmada; fast food sektöründeki şirketlerin uygulamalarından elde edilecek değerlendirme doğrultusunda, şirketlerin uluslararası pazarlarda başarılı olabilmesi için pazarlama programlarını en uygun derecede standardize ve adapte etmeleri; yani bu stratejileri pazarlara uygun olarak etkin bir biçimde kullanabilmeleri gerektiğinin önemi vurgulanacaktır.

4.2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Dünya çapında başarıya ulaşmış, fast food sektöründe yer alan şirketlerden Burger King ve McDonalds' ın global pazarlarda kullandıkları pazarlama karması elemanları, standardizasyon ve adaptasyon uygulamaları yönünden incelenecektir. Bu şirketlerin seçilmesinin nedeni, dünyadaki tüm global ve yerel pazarlarda çok uzun süredir yüksek pazar payıyla faaliyet göstermeleri ve ürünlerinin geniş bir tüketici kitlesine hitap etmesidir. Bu şirketlerden veri toplamak mümkün olduğu için ikisi seçilmiştir. İnceleme; bu iki şirketin İngiltere ve Türkiye' deki uygulamalarından da faydalanılarak yapılacaktır. Bu ülkelerden veri toplamak mümkün olduğu ve bu iki ülkenin karşılaştırması, konuyla ilgili yeterli derecede bilgi verdiği için ikisi seçilmiştir. İnceleme; modern pazarlama karması elemanlarından fiyatlandırma, ürün, satış yeri, tutundurma ve fiziksel belirti (fiziksel kanıt) üzerinde yapılacaktır.

4.3. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ (YÖNTEMİ)

Uluslararası pazarlamada adaptasyon ve standardizasyon stratejilerinin gerçek anlamda global fast food şirketleri tarafından nasıl kullanıldığının gösterilmesi ve açıklanması amacıyla seçilen yöntem, örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay çalışmasında fast food sektöründe global markalar olan ve ürettikleri ürünleri dünyadaki pek çok ülke pazarında pazarlayan Burger King ve McDonald's şirketleri seçilmiştir. Şirketlerin pazarlama karması elemanlarından hangilerini standardize ve adapte ettikleri incelenecektir. Bu inceleme pazarlama karması elemanlarından fiyatlandırma, ürün, satış yeri, tutundurma ve fiziksel belirti (fiziksel kanıt) üzerinde yapılacaktır.

4.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Seçilen şirketler hakkında birincil ve ikincil kaynaklar, gözlem, görüşme, belge taraması yoluyla ve tanıtım broşürlerinden yararlanılarak pazarlama stratejilerine ilişkin yaklaşımları ve uygulamalarıyla ilgili bilgi edinilmiştir.

4.5. ÇALIŞMA YAPILAN İŞLETMELERLE İLGİLİ BİLGİLER

Bu bölümde, Burger King ve McDonald's şirketleriyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

4.5.1. Burger King

Burger King; James McLamore ve David Edgerton tarafından 1954 yılında Miami, Florida' da kurulmuştur. Restoran işletmeciliği konusunda tecrübeli olan McLamore ve Edgerton; kaliteli yiyeceğin uygun fiyata, hızlı servisle ve temiz, çekici bir ortamda sunulması gibi bir konseptin müşterileri memnun edeceğine inanarak yola çıkmışlardır.

Burger King, Avustralya 'dan Venezuela' ya kadar tüm dünyada restoranlar açmıştır. 1967 yılında şirketin 274 farklı restoran bölgesinde, 8000 çalışanı bulunmaktaydı. Bugün ise tüm dünyada 11.223 bölgede, 349.600 çalışanı bulunmaktadır. Burger King' in bu denli büyümesi ürün geliştirme, dekor, hizmet ve reklam alanlarındaki başarılı stratejilerinin bir sonucudur. Şirketin büyümesine yardımcı olan önemli bir faktör de; 1961 yılına kadar Florida ve A.B.D. 'nin güneydoğusunda 45 restoranı bulunan şirketin restoranları şahıslara franchising vermeye başlamasıdır.

Bugün tüm dünyada tanınan orijinal Whopper sandviç ilk olarak 1957 yılında sunulmuş ve büyük başarı sağlamıştır. Burger King, içerisinde oturup yemek yenilecek bir salonu olan ilk fast food şirketi olma özelliğini taşımaktadır. Otomobille alışveriş imkanını sağlayan "drive-thru" servisi 1975 yılında sunulmuştur ve bugün şirketin satışlarının % 58,3' ünü oluşturmaktadır. Burger King bugün A.B.D.' nin tüm 50 eyaletinde ve dünyanın 58 ülkesinde faaliyet göstermektedir (Burger King, 2003). Şirketin 31 Mart 2004 tarihi itibariyle toplam restoran sayısı aşağıda görülmektedir:

Tablo 5. Restoran Sayısı

	<u>Şirket</u>	<u>Franchise</u>	<u>Toplam</u>
A.B.D:	619	7,060	7,679
Uluslararası:	<u>460</u>	<u>3,084</u>	<u>3,544</u>
Toplam:	1,079	10,144	11,223

Kaynak: Corporate Facts, Burger King Corporation, <http://www.burgerking.com/CompanyInfo/bk_corporation/fact_sheets/corp_facts.aspx>, 2003

4.5.2. McDonald's

McDonald's; 1948 yılında McDonald kardeşler tarafından açılmasına karşın esas olarak Ray Kroc'un McDonald kardeşlerle 1954 yılında yaptığı anlaşma ile şirketleşmiş ve 1955 yılında, ikinci ve tüm dünyaya yayılacak restoranlarının ilki olan Illinois'deki Des Plaines isimli restoranını açmıştır. Uzun yıllardır milk shake mikserlerinin satışıyla uğraşan Ray Kroc, Dick McDonald ve Mac McDonald'ın restoranının yaptığı satışları gördükten sonra McDonald kardeşlere tüm ülkenin çeşitli yerlerinde restoranlar açma teklifinde bulunmuş ve anlaşma sağlanmıştır. McDonald's gerçek başlangıcını bu sayede yapmıştır.

McDonald's'ın şahıslara ve şirketlere franchising vererek büyümesini sağlayan, bugün tüm dünyada tanınmış olmasını sağlayan kişi yine Ray Kroc'tur. Başka fast food şirketlerinin de pazara girmesiyle (örneğin Burger King) ve onların da franchising vermeleriyle yoğun bir rekabet ortamı doğmuştur. Ray Kroc'u diğer şirket sahiplerinden ayıran özelliği franchising verdiği şahısları ve şirketleri müşteri olarak değil, iş ortağı olarak görmesidir. Yani onların da başarılı olabilmeleri için her türlü desteği ve yardımı yapmıştır çünkü onların başarısının kendisi için de başarı olacağını varsaymıştır. Bir başka önemli özelliği de franchise ortakların şirket mamullerini dilediğince biçimlendirmesine izin vermeyerek ülkedeki her restoranda aynı boyutta ve aynı kalitede, aynı muhteviyatla ve aynı sürede servis yapılması şartını koyması olmuştur. Yani bir çeşit standardizasyon uygulamasını zorunlu kılmıştır. 1958 yılı itibariyle şirketin ülke genelinde 79 franchise ortağı bulunmaktadır. 1960 yılında şirket 75 milyon dolarlık bir satış hacmine ulaşmıştır. 1961 yılında McDonald kardeşlerle Ray Kroc arasında yapılan anlaşma sonucu 2,7 milyon dolar karşılığında Ray Kroc, McDonald kardeşlerden şirketi tamamıyla satın almıştır. McDonald's hisseleri 1965 yılında halka açılmış ve o tarihte 2250 dolarlık bir alıma ulaşmışken 31 Aralık 2003 itibariyle bu mebla 1,8 milyon dolara ulaşmıştır. McDonald's 'ın orijinal sandviçi olan Big Mac 1968 yılında sunulmuştur. Aynı yıl itibariyle McDonald's

'ın yaklaşık 1000 restoranı bulunmaktadır. Happy Meal adlı ürünü 1979 yılında sunulmuştur. 1985 yılında şirket en çok kar eden şirketler listesinde ilk otuz içinde yer almıştır (McDonald's, 2004). McDonald's 'ın 1999-2003 yılları arasındaki toplam gelirini ve restoran sayısını gösterir istatistik aşağıda yer almaktadır:

Tablo 6. Toplam Gelir ve Restoran Sayısı

Yıl	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Toplam Gelir(milyon dolar)	17.140	15.406	14.870	14.243	13.259
Restoran Sayısı	31.129	31.108	30.093	28.707	26.309

Kaynak: Investor Fact Sheet, McDonald's Corporation, <http://www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/2004_fact_sheet/fact_sheet_page_2.html>, 2004

Bugün dünyada en fazla restorana sahip fast food şirketi McDonald's'tır.

4.6. ÇALIŞMADA ELDE EDİLEN BİLGİLER

Burger King ve McDonald's şirketlerinin pazarlama karması elemanlarından fiyatlandırma, ürün, satış yeri, tutundurma ve fiziksel belirti üzerinde standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin uygulamaları incelenmiştir. Bu inceleme aşağıda yer almaktadır.

4.6.1. Fiyatlandırma

Burger King ve McDonald's 'ın menülerinde yer alan birtakım ürünlerin İngiltere ve Türkiye'deki yaklaşık fiyatları aşağıdaki tablolarda görülmektedir (1 pound yaklaşık 2,5 YTL olarak alınmıştır):

Tablo 7. Burger King Fiyat Listesi (YTL bazında)

Ürün	<u>Tek Fiyatı</u>	<u>Tek Fiyatı</u>	<u>Menü Fiyatı</u>	<u>Menü Fiyatı</u>
	İngiltere	Türkiye	İngiltere	Türkiye
Whopper	5,73	4	8,73	6,75
Double Whopper	7,5	5,95	10	8,75
Whopper Junior	3,5	2,75	7,85	4,75
Chicken Royale	6,23	4	8,73	6,75
Çizburger	2,5	1,85	---	---
Kids Club Menu	---	---	5,75	4,38
Sundae	1,25	1,5	---	---

Tablo 8. McDonald's Fiyat Listesi (YTL bazında)

Ürün	<u>Tek Fiyatı</u>	<u>Tek Fiyatı</u>	<u>Menü Fiyatı</u>	<u>Menü Fiyatı</u>
	İngiltere	Türkiye	İngiltere	Türkiye
Big Mac	4,75	4	7,5	6,25
Mc Chicken	4,75	3,75	7,5	6,25
Mc Nuggets (6 parça)	4	3,75	7,5	6,25
Hamburger	1,73	1,25	---	---
Patates Kızartması (Küçük)	1,47	1,6	---	---
Sundae	2,23	1,5	---	---

Yukarıdaki her iki tablodan da görüldüğü üzere her iki şirketin de İngiltere ve Türkiye’de uyguladığı fiyatlar farklılık göstermektedir. Genel anlamda Burger King fiyatları McDonald’s fiyatlarının üzerinde seyretmektedir. Burger King, karlarının çoğunu yüksek satışlardan elde ederken McDonald’s karlarını pazar paylarından sağlamaktadır. McDonald’s, fiyatlarını düşük tutup çok fazla pazara girmek gibi bir strateji izlemektedir. Bu fiyatı da, standart fiyatla pazara uygun fiyat arasında belirlemektedir.

Her iki şirket için de -Burger King için Sundae , McDonald's için patates kızartması fiyatı hariç- İngiltere fiyatları, Türkiye fiyatlarının üzerinde seyretmektedir. Her iki ülke için fiyatlar ayrı ayrı belirlenmektedir. Bunun nedeni, ikinci bölümde adaptasyon stratejisini destekleyen faktörlerde ele alınan ekonomik etkenlerdir. Yerel pazarlara girildiğinde fiyat, rekabete ve müşterinin alım gücüne bağlı olarak belirlenmektedir. Burada her iki şirket de, pazarına girdiği ülkenin ekonomik göstergelerini de dikkate alarak fiyatları belirlemektedir. Kişi başına düşen milli gelir tutarı, fiyat belirlemede önemli bir faktör olmaktadır. İngiltere' de kişi başına düşen milli gelir oranı Türkiye' dekinin üzerinde yer almaktadır. Tüm bu sebeplerden ötürü İngiltere fiyatları Türkiye'nin üzerindedir.

Bazen şirketler Türkiye' deki fiyatlarda belli bir oranda indirim yapmaktadır ama bu İngiltere'de uygulanan indirim stratejisinden çok da farklı değildir. Ürünlerin marka değerinin yüksek olmasından dolayı her iki şirket de fiyatlarında pek fazla indirim yapmamaktadır ve bu da şirketlerin fiyatlandırma politikalarına uygun bir biçimde hizmet etmektedir.

4.6.2. Ürün

Burger King' in Whopper, Çizburger, Sundae, patates kızartması vb. gibi ürünleri tüm Burger King restoranlarında yer almaktadır. Benzer şekilde McDonald's' in Big Mac, Mc Chicken, Mc Nuggets, hamburger , çizburger ve patates kızartması gibi standart ürünleri de tüm McDonald's restoranlarında bulunmaktadır.

Türkiye ve İngiltere kıyaslandığında Burger King ve McDonald's menülerinde farklı ürünlerin de bulunduğu dikkati çekmektedir. Örneğin, Burger King menüsünde yer alan fish royal olarak bilinen balıklı sandviç Türkiye' de satılırken İngiltere' nin Nottingham bölgesinde bulunmamaktadır. Benzer şekilde, McDonald's' in İngiltere' de sattığı ve domuz eti ihtiva eden McBacon isimli ürünü Türkiye' de bulunmamaktadır. Yerel tatlara uygun olarak

Burger King Türkiye’ de, bir çeşit köfteli sandviç olan “köftegen” adlı ürünü menüsüne koymuştur. McDonald’s da McTurco adlı ürününü sunmuştur. Ayrıca her iki şirket de ayran ve ızgara tavuk gibi ürünleri Türkiye’deki menüsünde bulundurmaktadır. Bu farklılıkların sebebi, ikinci bölümde adaptasyon stratejisini destekleyen faktörlerde ele alınan kültür etkeniyle ilgilidir. Toplumlar arasındaki din, dil, eğitim, vb. gibi unsurlar tüketici davranışlarını etkilemektedir ve Burger King ile McDonald’s buna uygun biçimde ürün adaptasyonu uygulamaktadır.

Burger King’ in standart ürünleri Miami’de (A.B.D.) geliştirilmektedir. Yerel ürünler de aynı şekilde A.B.D.’ de test ve dizayn edilmekte ve geliştirilmektedir.

Burger King’ in Türkiye’ de faaliyete geçtiği ilk yıllarda ürünlerde değişiklik yapma imkanı (ekstra peynir, soğan, turşu vb.) bulunmazken şu anda bu seçenekler mevcuttur.

Her iki şirketin standart ürünlerinin tüm restoranlarda satılmasının yanı sıra bu ürünlerin tatları ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü bu ürünlerdeki bazı hammaddeleri ABD’den satın alınarak faaliyet gösterdiği ülkeye getirmek yerine o ülkeden temin etmektedirler. Böylelikle maliyet düşmektedir ve adaptasyondan da fayda sağlanmaktadır. Bu uygulamada da ölçek ekonomileri ve şirketlerin kendileri tarafından belirlenen standartlar göz önüne alınmaktadır. Örneğin Türkiye’deki Burger King süt, ketçap, ekmek ve salata gibi mamulleri yerli üreticilerden temin etmektedir. Türkiye ve İngiltere kıyaslandığı zaman patates kızartmasında farklı patatesler ve kızartma yağı kullanıldığı görülür. Bu değişiklik doğal olarak farklı tatlara yol açar. Örnek olarak İngiltere’ deki patates kızartması daha ağır yağda kızartılır ve daha koyu renktedir. Bu farklılıkların da sebebi, ikinci bölümde adaptasyon stratejisini destekleyen faktörlerde ele alınan müşteri karakteristikleri ve tercihleriyle ilgilidir. Toplumlar arasındaki damak tadı farklılığı, ürünlerin bir

çoğu standartlaştırılmış olsa dahi kullanılan hammaddelerin ve karışımlarının ülkeden ülkeye farklılık göstermesine sebep olmaktadır.

4.6.3. Satış Yeri

Burger King ve McDonald's, yüksek satış ve kar sağlayacak bölgelere yatırım yapmaktadır. Teorik olarak tüm fast food şirketleri bu kriterleri göz önüne almaktadır.

Yer seçiminde pek çok kriter bulunmaktadır. Yeterli satış hacmine ulaşabilmek için yeterli nüfus yoğunluğunun bulunduğu ve ulaşımı kolay olan yerler seçilmektedir. Restoran açılacak yer belirli bir büyüklükte olmalıdır (ör: mutfak ve oturulacak yerler için yeterli bir alan vb.). Merkezilik, kolay ulaşılabilirlik, yeterli büyüklük, otopark alanı vb. gibi kriterlerin karşılandığı yerlere restoranlar kurulmaktadır. O bölgede ikamet eden kişilerin ekonomik durumu da göz önüne alınmaktadır. Yer seçiminde kriterler standart olmasına karşın kimi zaman şartlara göre esneklik de gösterebilmektedir. Örneğin Burger King otomobille alışveriş hizmeti (drive-thru) vermeyen restoranlar da açmaktadır (ör: Kazasker Burger King).

Türkiye'de Burger King bir franchising olmasına rağmen ülke dahilinde de franchise verme yetkisine sahiptir. Bu franchise ortaklar diğer yerlerde yeni Burger King restoranları açma yetkisine sahiptirler ama bir restoran açabilmek için belli bir eğitimden geçmiş olmak, yeterli yatırım ve işletme sermayesine sahip olmak, saygın bir kişiliğe, belli bir yaşa ve yeterli altyapıya sahip olmak, vb. gibi birtakım kriterlere uyulması gerekmektedir.

4.6.4. Tutundurma

Burger King' in tutundurma stratejilerinin bazı amaçları vardır. Bu amaçlar; müşterilerin restorandan içeri girmesini sağlamak, içeri giren

müşteriye daha fazla satmak, müşteri sadakati yaratmak ve müşterilerin yeni ürünler denemesini sağlamaktır.

Burger King, tat ve kalite merkezli bir tutundurma stratejisi izlemektedir. Kullanılan pek çok değişik tutundurma ögesi vardır ama esas öge Whopper isimli ürünleridir. Müşterilerin Whopper' ı tatmalarını sağlamak esas amaçtır. Bu yüzden de ürünü reklamlarla destekleyerek satın almalarını sağlamak isterler. Bunun yanısıra zaman zaman promosyonlar yapılmakta, Whopper alana diğer bir ürün ücretsiz olarak verilmektedir (ör: dondurma, kahve,vb.). Görüldüğü üzere Whopper tutundurmanın ana temasını oluşturmaktadır. Bunun yanısıra Burger King zaman zaman yerel ürünler çıkartmakta ve bu ürünleri reklamlarla tutundurma çalışmaları yapmaktadır.

Mc Donald's' ın tutundurmasının ana teması "ucuz, uygun fiyat" tır. Reklamları daha çok fiyat üzerine kurulmuştur. Tek bir ürünü öne çıkarmaktan çok, tüm ürünlerin fiyatlarının ucuz ve uygun olduğu mesajını verme amaçlıdır. Örneğin "Sadece YTL." diyerek bu mesajı tüketicilere ulaştırmaya çalışır. Bu strateji McDonald's 'ın standart olarak uyguladığı bir stratejidir. Bugünlerde McDonald's' ın reklam sloganı olan "I'm lovin' it" , Türkiye' de de benzer şekilde "İşte bunu seviyorum" şeklinde yer almaktadır. Burger King gibi McDonald's da ülkenin yerel damak zevkine uygun ürünler üretmekte ve bunların reklamını yapmaktadır.

Her iki şirket de ilk planda ana ürünlerini tutundurma ve daha sonra yerel ürünlerini tutundurma stratejisi izlemektedir. Bunun yanısıra zaman zaman promosyonlar uygulamakta, bazı yan ürünlerinin fiyatlarında indirim yapmaktadır (örneğin: kahve, çay). İkinci bölümde, tutundurma faaliyetlerinde standardizasyon konusu altında incelendiği gibi her iki şirket de marka imajından yararlanarak standart reklam kampanyaları uygulamaktadır ve ağırlıklı olarak televizyon reklamlarını tercih etmektedir.

4.6.5. Fiziksel Belirti (Fiziksel Kanıt)

Gıda sektöründe yer alan bu şirketler için ilk planda yemeklerin görünümü, cazibesi önem kazanmaktadır. Çünkü bu tip ürünler ilk olarak göze hitap etmektedir. Örneğin Burger King için, Whopper'ın diğer tüm sandviçlerden farklı ve lezzetli olduğunun ilk olarak görünümünden anlaşılması önem taşımaktadır. McDonald's ürünleri için de aynı şey geçerlidir. Örneğin sandviçlerin açık renkte olmasının bir kalite ve lezzet unsuru olduğu konusunda görüşler bulunmaktadır. Koyu renkli sandviçler, müşterilerin gözünde kalitesiz ve lezzetsiz gibi bir imaj yaratmaktadır. Daha sonra ürünlerin kokusu, sıcaklığı, yumuşaklığı ve son olarak da tadı önem kazanmaktadır. Bu şirketlerin tüm ürünlerinin içinde kokusunu ve tadını belirleyici çeşitli çeşniler bulunmaktadır. Bu çeşniler özel olarak IFF (International Flavours and Fragrances) isimli şirket tarafından hazırlanmaktadır (Schlosser, 2001).

Aynı şekilde restoranların görünümüne çok önem verilmektedir. Restoranın görünümünün müşterilerin dikkatini çekmesini ve içeri girmesini sağlayacak özellikte olmasını istemektedirler. Dünyadaki tüm Burger King restoranlarında standart bir dizayn vardır fakat kimileri ufak tefek değişiklikler uygulamaktadır. Örneğin bazılarında çocukların oynaması için yerler vardır. Kimileri ise daha sadedir. Bu elbette yapımda ne kadar yer ayrıldığına bağlıdır.

Burger King restoranlarının dizayn ve dekorasyonu Türkiye'de EKUR tarafından yapılmaktadır. Türkiye'deki restoranların tümü bu firma tarafından yapılmaktadır. İskeleler ve masalar ise İtalya'dan getirilmektedir.

Hem McDonald's, hem de Burger King tüm dünyada tek bir logo kullanmaktadır. Şirketlerin logolarında insanlarda güç ve güven hissi uyandıran kırmızı renk kullanılmaktadır. Ana renk olarak kırmızıdan, yardımcı renkler olarak da kırmızının tonlarından faydalanılmaktadır.

4.7. DEĞERLENDİRME

McDonald's ve Burger King' in pazarlama karmasında uyguladığı standardizasyon ve adaptasyon stratejileri tablolştırılmıştır:

Tablo 9. Pazarlama Karmasının Adaptasyonu ve Standardizasyonu

Pazarlama Karması Elemanları	Adaptasyon	Standardizasyon
Fiyatlandırma	MD/BK	
Ürün	MD/BK	
Satış Yeri		MD/BK
Tutundurma		MD/BK
Fiziksel Belirti		MD/BK

MD: McDonald's, BK: Burger King

Tablodan görüldüğü üzere McDonald's ve Burger King, pazarlama karmasında standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini uygularken benzer şekilde hareket etmektedirler.

Her iki şirket de fiyatları pazarına girdiği ülkenin rekabet koşulları ve satın alım gücü gibi kriterlere göre ayarlamakta, yani adapte etmektedir. Burger King kar marjını azaltmadığından fiyatları McDonald's 'a göre daha yüksektir.

Her iki şirketin de dünyada tanınmasını sağlayan standartlaşmış ürünleri bulunmaktadır. Fakat bu ürünlerin pişirilmesi aynı şekilde olmasına karşılık yapımında kullanılan hammaddeler ve miktarları, karışımları gibi ülkenin damak tadı doğrultusunda ayarlanan değişkenler bulunmakta ve buna bağlı olarak aynı ürünlerin tatları ülkelere göre farklılık göstermektedir. Bu ürünlerin yanısıra yine faaliyet gösterdikleri ülkelerin damak tatları, zevkleri, gelenekleri ve inançları doğrultusunda o ülkeye has üretilen ürünler

bulunmaktadır. Kısaca; standartlaşmış ürünlerin dahi üretiminde adaptasyon uygulanmakta ve ülke şartları doğrultusunda yeni ürünler adapte edilmektedir.

Her iki şirketin de satış yeri kararlarını oluşturan faktörler benzer niteliklere sahiptir ve bunlar standartlaşmıştır. Bu sebepten ötürü her iki şirketin de restoranlarını birbirine çok yakın yerlerde görmek mümkündür. Bu iki şirketin de aynı pazarda rekabette olduğu göz önüne alınırsa bunun normal olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Her iki şirketin de tutundurma stratejileri standarttır. Burger King kalite ve lezzet imajını tutundurmaya çalışırken McDonald's ucuz, uygun fiyat imajını tutundurmaya çalışmaktadır. Şirketler her yerel pazarda ana ürünlerini ve yerel ürünlerini tutundurma stratejisi izlemekte, ürün promosyonları yapmakta ve bazı yan ürünlerinin fiyatlarında indirimde gitmektedir.

Her iki şirket de ürünlerinin ve restoranlarının görüntüsüne son derece önem vermekte ve ön planda tutmaktadır. Ürünlerin lezzetini ve tadını belirlemede özel olarak hazırlanan çeşniler kullanılmaktadır. Restoranlarda standart kriterlere uygun olarak bir dizayn kullanılmaktadırlar. Logolar standarttır.

Görüldüğü üzere Burger King ve McDonald's fiyatlandırmada ve üründe adaptasyon stratejisi izlerken satış yeri, tutundurma ve fiziksel belirtide standardizasyon stratejisini izlemektedir. Kısaca, global düşünüp yerel hareket etmekte ve böylece her iki stratejinin de avantajlarından faydalanmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde iletişimde, sosyal ve ekonomik çevrelerde meydana gelen gelişmeler, beğeni ve tercihlerinde benzerlikler olan tüketicilerin oluşturduğu global pazar bölümleri yaratmaktadır. Standardizasyon stratejisi, bu benzerlikler üzerine kurulmuştur. Standardizasyon taraftarları, uluslararası pazarlamacıların ülkeler arasındaki farklılıklardan çok benzerlikler üzerinde durmaları gerektiğini düşünürler ve mevcut tüm pazarları tek bir pazar olarak görürler. Ancak bu, yerel pazarların büyük bir kesimini ve potansiyel karları göz ardı etme anlamına gelmektedir. Tüm tüketici gruplarını içine alan evrensel bir strateji yerine, standardizasyon stratejisinin belirli global tüketici gruplarına uygulanması gerekmektedir. Çünkü yerel pazarlar arasındaki farklılıkların büyük olması, tamamen standardize edilmiş pazar programları geliştirme çabalarını başarısız kılmaktadır. Dolayısıyla, yerel pazarlara girebilmek için pazarlama programlarında adaptasyon stratejisi uygulama zorunluluğu kaçınılmaz hale gelmektedir. Yerel pazar ihtiyaçlarına göre tamamen adapte edilmiş bir pazarlama programı uygulamak da pazarlar arası benzerliklerden faydalanamamak anlamına gelmektedir ki bu da başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, pazarlama karması öğelerinin hangilerinin standardize ve hangilerinin adapte edileceği, uluslararası pazarlama faaliyetleri gösteren şirketlerin doğru bir yaklaşımla çözmesi gereken hayati bir konudur.

Mevcut veya potansiyel rakiplerin korkutucu olmadığı denizaşırı pazarlarda, standart bir ürünle başarılı olunabilir. Fakat rekabetin varlığı, yerel rakiplere karşı avantaj kazanabilmek için yerel koşullarla örtüşen bir ürün sunmayı, yani adaptasyonu gerektirmektedir. Rakip ürünlerin özelliklerini takip etmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak için nelerin yapılması gerektiğini belirlemek, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olabilmesi için çok önemlidir. Faaliyet gösterilecek ülkenin yasal düzenlemeleri bile tek başına standardizasyona temel bir sınırlayıcıdır.

Toplumlar arasındaki kültür farklılığı da pazarlama karmasında adaptasyon ihtiyacını doğurmaktadır. Kültürel farklılık ne derecede büyük ise adaptasyon ihtiyacı da o derecede fazla olmaktadır. Müşterilerin karakteristikleri, tercihleri ve beklentileri toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Ülkeler arasındaki iklim farklılıkları dahi standardizasyon stratejisi uygulamayı zorlaştırmaktadır. Kısaca; pazarlar arasında adaptasyon stratejisi uygulamayı gerektirecek pek çok faktör bulunmaktadır.

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere standardizasyon, benzer özellikler taşıyan pazarlarda uygulanması uygun olan bir stratejidir. Farklı özelliklere sahip olan yerel pazarlara girebilmek için adaptasyon stratejisi uygulanmalıdır. Özetle, şirketler pazarlar arasındaki benzer noktalar için pazarlama karmasındaki ilgili elemanlarda standardizasyon uygulamalı; pazarlar arası farklılıklar içinse pazarlama karmasındaki ilgili elemanlarda adaptasyon uygulamalıdır. Böylelikle her iki stratejiyi de pazarlama karmasında uygun biçimde kullanarak global pazarlarda başarı sağlayabilirler.

Tez çalışmasında, fast food denildiğinde akla ilk gelen şirketlerden olan McDonald's ve Burger King' in, yerel pazarlara girdiklerinde standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin ikisini de pazarlama karmasında kullanmakta oldukları görülmüştür. Bu sayede hem standardizasyonun hem de adaptasyonun faydalarından yararlanarak dünya pazarında kendilerine çok güçlü ve belki de çok uzun yıllar daha sarsılmayacak bir yer edinmeyi başarmışlardır. Kuşkusuz, ürünlerinin kalitesi ve yıllar yılı yarattıkları marka imajı bu başarının temelini oluşturmaktadır. Fakat tüm dünyada rekabetin yoğun olduğu fast food sektöründe bu kadar büyük restoran zincirlerine sahip olmayı başarabilmek ve bunu sürekli kılabilmek kusursuz bir pazarlama stratejisinin eseridir. Aksi takdirde her iki şirket de yalnızca kendi ülkelerinde tanınmış birer isim olarak kalabilirlerdi.

Günümüzde uluslararası pazarlardan pay almak ve bunu büyütmek, sürekli kılabilmek için şirketlerin standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini en etkin bir biçimde kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu sayede globalleşme sağlanabilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Albaum, Gerald; Jesper Strandskov, Edvin Duerr and Laurence Dowd. **International Marketing: Export Management**, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishers,UK, 1994

Alpugan, Oktay; Hulusi Demir, Mete Oktav ve Üner Nurel. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995

Asheghian, Parviz and Bahman Ebrahimi. **International Business: Economics, Environment and Strategies**, Harper&Raw Publishers, 1990

Ball, Donald A. and H. Wendell McCulloch. **International Business: The Challenge of Global Competition**, 6th Edition, The McGraw-Hill Companies, 1996

Batra, Rajeev; John G. Myers and David A. Aaker. **Advertising Management**, Fifth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, 1996

Bradley, Frank. **International Marketing Strategy**, 2nd Edition, Prentice Hall International (UK), 1991

Buzzell, Robert D. **Can You Standardize Multinational Marketing**, Harvard Business Review, November-December, 1968

Cateora, Philip R. **International Marketing**, 8th Edition, Richard D. Irwin Inc., USA, 1993

Cateora, Philip R and M. John Hess, **International Marketing**, 3rd Edition, Richard D. Irwin Inc, 1975

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

Czinkota, Michael R. and Ilkka A. Ronkainen. **International Marketing**, 3rd Edition, Chicago: The Dryden Press, 1993

Czinkota, Michael R. and Ilkka A. Ronkainen. **Global Marketing**, The Dryden Press, 1996

Czinkota, Michael R.; Ilkka A. Ronkainen and Michael H. Moffett. **International Business**, 5th Edition, The Dryden Press, USA, 1999

Çalık, Nuri. **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998

Daniels, John D. and Lee H. Radebaugh. **International Business: Environments and Operations**, 8th Edition, Addison-Wesley Publishing, 1998

Doole, Isobel and Robin Lowe. **International Marketing Strategy; Analysis Development and Implementation**, 2nd Edition, International Thomson Business Press, 1999

Eriffin, Ricky W. and Michael W. Pustay. **International Business: A Managerial Perspective**, Addison-Wesley Publishing, 1996

Fatehi, Kamal. **International Management; A Cross Cultural and Functional Perspective**, Prentice Hall International, 1996

Grosse, Robert and Duane Kujawa, **International Business: Theory and Managerial Applications**, Richard D. Irwin Inc., 1988

Hassan, Salah S. and Erdener Kaynak. **Globalization of Consumer Markets : Structures and Strategies**, New York : International Business Press, 1994

Hassan, Salah S. and Roger D. Blackwell. **Global Marketing Perspectives and Cases**, The Dryden Press, USA, 1994

Jain, Subhash C. **International Marketing Management**, 4th Edition, Wadsworth, 1993

Jeannet, Jean-Pierre. **Global Marketing Strategies**, 2nd Edition, Houghton Mifflin, Boston, 1992

Jeannet, Jean-Pierre and Hubert D. Hennessey. **International Marketing Management: Strategies and Cases**, Houghton Mifflin Co., USA, 1988

Kahler, Ruel and Roland L. Kramer. **International Marketing**, 4th Edition, South-Western Publishing Co, 1980

Karafakioğlu, Mehmet. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997

Keegan, Warren J. **Global Marketing Management**, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1999

Kinsey, Joanna. **The Marketing in Developing Countries**, Macmillan Education, 1988

Kotler, Philip and Gary Armstrong. **Principles of Marketing**, 7th Edition, Prentice Hall, 1996

Kotler, Philip. **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

Mooij, Marieke de. **Advertising Worldwide : Concepts, Theories and Practice of International, Multinational and Global Advertising**, Second Edition, New York: Prentice Hall, 1994

- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı, Türkem Kitabevi, İstanbul, 1997
- Mühlbacher, Hans; Lee Dahringer and Helmuth Leih. **International Marketing: A Global Perspective**, International Thomson Business Press, UK, 1999
- Onkvisit, Sak and John J. Shaw. **International Marketing Analysis and Strategy**, 2nd Edition, Macmillan Publishing Co., USA, 1993
- Özalp, İnan. **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Eskişehir, 1998
- Paliwoda, Stanley J. and John K. Ryans. **International Marketing Reader**, International Thomson Business Press, Boston, 1997
- Paliwoda, Stanley J. and Michael J. Thomas. **International Marketing**, 3rd Edition, Butterworth-Heinemann, 1998
- Ricks, David A. **Blunders in International Business**, Blackwell Publishers, USA, 1993
- Rugman, Alan M. and Richard M. Hodgetts. **International Business: A Strategic Management Approach**, International Edition, McGraw-Hill, 1995
- Sandhusen, Richard L. **International Marketing**, Barron's Educational Series, New York, 1997
- Tek, Baybars Ömer. **Pazarlama İlkeleri**, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
- Terpstra, Vern. **International Dimensions of Marketing**, Wadsworth, USA, 1982
- Terpstra, Vern and Ravi Sarathy. **International Marketing**, 7th Edition, The Dryden Press, Orlando, FL, 1997
- Thorelli, H.B. **International Marketing Strategy**, Richard Clay (The Chaucer Press), 1973
- Usunier, Jean-Claude. **Marketing Across Cultures**, 2nd Edition, Prentice Hall Europe, 1996
- Weekly, James K. and Raj Aggarwal. **International Business Operating in the Global Economy**, The Dryden Press, USA, 1987
- Wortzel, Heidi Vernon and Lawrence H. Wortzel. **Global Strategic Management; The Essentials**, 2nd Edition, John Wiley & Sons, USA, 1991

Makaleler

Baalbaki, Imad B. and Naresh K. Malholtra. “**Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate**”, International Marketing Review, Vol. 10, No. 1, 1993

Friedmann, R. “**Psychological Meaning of Products: A Simplification of the Standardization vs. Adaptation Debate**”, Columbia Journal of World Business, Vol.20, No.2,1986

Jain, Subhash C. “**Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses**”, Journal of Marketing, Vol. 53, January 1989

Keegan, Warren J. “**Multinational Product Planning: Strategic Alternatives**”, Journal Of Marketing, Vol:33, 1969

Quelch , John A. and Edward J. Hoff. “**Customizing Global Marketing**”, Harvard Business Review, May-June, 1986

Shoham, Aviv. “**Global Marketing Standardization**”, Journal of Global Marketing, Vol. 9 (1/2), 1995

Sorenson, Ralph Z. and Ulrich E. Wirchmann. “**How Multinationals View Marketing Standardization**”, Harvard Busines Review, May-June, 1975

Whitelock, Jeryl M. “**Global Marketing and the Case for International Product Standardisation**”, European Journal Of Marketing, Vol:21, No:9, 1987

İnternet Kaynakları

Erem, Tunç, v.d. “**Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım Ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü.**” Marmara Üniversitesi, 2001. <<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz4.pdf>>. 11 Aralık 2003

Schlosser, Eric. “**The Bitter Truth About Fast Food.**”. The Guardian UK, 7 Nisan 2001. <<http://www.mcspotlight.org/media/press/mcdis/theguardian0704011.html>>. 10 Şubat 2004

Turner, Robert. “**The Significance of Fast Food.**” Minorthing, 22 Ocak 2003. <<http://www.minorthing.com/fastfood.doc>>. 10 Şubat 2004

About KFC. KFC Corporation, 2005. <<http://www.kfc.com/about/>>. 4 Mayıs 2005

About Pizza Hut: Our Story. Pizza Hut Corporation, 2005. <<http://www.pizzahut.com/about/default.asp>>. 4 Mayıs 2005

Burger King Corporation History. Burger King Corporation, 2003.
<http://www.burgerking.com/CompanyInfo/bk_corporation/history/index.aspx>. 6 Şubat 2004

Ray Kroc, McDonald's and The Fast Food Industry. John Wiley & Sons Inc. 1996. <<http://www.wiley.com/legacy/products/subject/business/forbes/kroc.html>>. 3 Şubat 2004

Service Marketing. Learnmarketing, 2005.
<<http://www.learnmarketing.net/servicemarketing.htm>>. 2 Mayıs 2005

The Marketing Mix - Services. Monash University, 2003.
<http://www.buseco.monash.edu.au/depts/mkt/mtp_online/sevenps.php>. 2 Mayıs 2005

The McDonald's History. McDonald's Corporation, 2004.
<http://www.mcdonalds.com/corp/about/mcd_history_pg1.html>. 6 Şubat 2004

The Wendy's Story. Wendy's Corporation, 3 Mart 2004.
<http://www.wendys.com/wendys_story.pdf>. 2 Nisan 2004

Worldwide Business Information and Market Reports. The List Co. 22 Ocak 2000. <<http://www.the-list.co.uk/acatalog/kn55029.html>>. 17 Ocak 2004

Worldwide Business Information and Market Reports. The List Co. 5 Mart 1999.
<<http://www.the-list.co.uk/acatalog/kn52047.html>>. 17 Ocak 2004