

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE PAZARLAMA YAPISI

51213

İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

FARUK PULLU

TEZ DANIŞMANI : PROF.DR. SEMA KALAYCIOĞLU

İSTANBUL - 1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

ÖZET

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YAPILARI

A. Çok Uluslu İşletmelerin Tanımı

B. Bir İşletmeyi Çok Uluslu Tanımına Sokan Kriterler

1. İki veya Daha Fazla Ülkede Faaliyet Gösterme

2. Ülke Dışındaki Mülkiyet

3. Üst Yönetimin Tabiyeti

C. Çok Uluslu İşletmelerin Gelişimi

D. Çok Uluslu İşletmeler İçin Riskler ve Fırsatlar

1. Riskler

2. Fırsatlar

E. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Modelleri

F. Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

1. İşletmenin Tarihi Gelişimi

2. İşletmenin Ekonomik Yapısı

3. Bölgesel Ekonomik Blokların Etkisi
4. İşletmenin Hedefleri
5. İşletmenin Üst Yönetim Politikası
6. Ülke Dışı Faaliyet Bölgeleri
7. Çok Uluslu İşletmelerde Yönetici Bulunması
8. Genel Özellikler

G. Çok Uluslu İşletmelerin Uyguladıkları Uluslararası Organizasyon Biçimleri

1. Fonksiyonel organizasyon
2. Coğrafik Temele Dayanan Organizasyon
3. Mamul Temeline Dayanan Organizasyon

H. Çok Uluslu İşletmelerin Uygulandıkları Genel Stratejiler

1. Üretim Stratejileri
2. Personel Stratejileri
3. Finansman Stratejileri
4. Yatırım Stratejileri

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

I. Pazarlama Araştırmaları

A. Uluslararası Pazarlama Araştırmaları

1. Masabaşı Araştırmaları (İkincil kaynak araştırması)

2. Piyasa Araştırmaları

3. Tüketici Araştırmaları

a. Mal Deneyi

b. Deneme Pazarlaması

B. Uluslararası Mal Politikaları

C. Uluslararası Pazarlamada Evrensel Mamül Hayat Eğrisi Modeli

D. Uluslararası Pazarlamada Uygulanabilecek Alternatif Ürün Yaklaşımları

E. Standardizasyon ve Uyarlama

F. Uluslararası Pazarlamada Kullanılan Diğer Stratejiler

1. Mal - Reklam Stratejileri

- a. Tek Mal, Tek Reklam**
- b. Aynı Mal, Farklı Reklam**
- c. Farklı Mal, Aynı Reklam**
- d. Farklı Mal, Farklı Reklam**

2. Ambalajlama Stratejileri

3. Markalama Stratejileri

4. Fiyatlandırma Stratejileri

- a. Uluslararası Fiyatlandırmada Kullanılan Temel Yaklaşımlar**
- b. Uluslararası Pazarlamada Alternatif Fiyatlandırma**

5. Uluslararası Pazarlamada Ürün Dağıtım Kanallarının Seçimi

- a. Dolaylı ve Dolaysız İhracat**
- b. Fiziksel Dağıtım ve Özellikleri**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN BİR PAZARLAMA ÖRNEĞİ

PHOENIX CONTACT ve SIEMENS

- A. İşletmelerin Profili
- B. İşletmelerin Çalışma Alanı, Ürün Gurubu ve Faaliyetleri
- C. İşletmelerin Organizasyon Yapıları içinde Pazarlamanın Yeri ve Pazarlama Açısından işletmelerin Karar Mekanizmalarının Yapıları
- D. İşletmelerin Yönetici seçimi Konusundaki Yaklaşımları
- E. İşletmelerin Ana Ülke Dışındaki Faaliyet Bölgeleri ve Bu Bölgelerdeki Faaliyetleri
- F. İşletmelerin Yeni Bir Ülkede Faaliyete Geçmeleri İçin Karar Vermede Dikkate Aldıkları Hususlar
- G. İşletmelerin Yeni Bir Ülkede Faaliyete Başlarken Uyguladıkları Yaklaşımlar ve Pazara Girme Yöntemleri
- H. İşletmelerin Pazarlama Stratejileri ve Fiyatlandırma Politikaları
- I. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinde Kullandığı Organizasyon Biçimleri
- J. İşletmelerin Personel Stratejileri ve Pazarlama Personelinin Seçimi
- K. İşletmelerin Reklam Stratejileri

L. İşletmenin Ürün Politikaları

M. İşletmenin Ambalaj ve Markalama Gibi Yapısal Konulardaki Yaklaşımı

N. İşletmenin Dağıtım Kanalları ve Dağıtım Yapısı

O. İşletmenin Ürün Tutundurma Konusunda uygulandığı Stratejiler

P. İşletmenin Amaçları ve Hedefleri

SONUÇ

KAYNAKÇA

ÖZGEÇMİŞ



ÖZET

Çok uluslu işletmeler hemen her alanda faaliyet gösteren ve günlük yaşamda kullandığımız birçok üründe damgası bulunan dev kuruluşlardır. Güçleri ve etkinlikleri hergün biraz daha artan bu işletmeler giderek ülkeler üstü bir konum kazanmakta ve sahip oldukları büyük güçle ülkeleri ve geniş insan topluluklarını etkilemektedirler. Bu çalışmada çok uluslu işletmelerin tanımı, gelişimi, faaliyetleri, organizasyon yapıları, uyguladıkları genel stratejiler ve özellikle pazarlama stratejileri incelenmeye çalışılmaktadır.

Ayrıca çok uluslu işletmelerin çalışma düzenleri konusunda bilgi vermek amacıyla biri uluslararası alanda elektronik malzeme üretimi ve satışı konusunda çalışan PHOENIX CONTACT, diğeri ise üretim, sistem, mühendislik ve bu hizmetlerin pazarlanması konusunda dünyanın en büyük firmalarından biri olan SIEMENS'in çeşitli yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgilerle bu firmaların çeşitli uygulamaları ve genel stratejilerini içeren bir uygulama bölümü düzenlenmiştir.

GİRİŞ

Günümüzde hemen hemen her ülkede gerek üretim aşamaları ve ticaretle gerekse değişik sektör ve sanayi dallarında çeşitli çok uluslu işletmelerin faaliyetlerde bulundukları görülmektedir.

Çok uluslu işletmelerin gelişiminde ikinci dünya savaşı sonrasında ve özellikle son otuz yılda hızlı ve etkili bir dönem yaşanmaktadır. Dünya ticaret hacminin genişleyen yapısı, yasal düzenleme ve desteklerin sermaye hareketlerini kolaylaştırması gibi yeni olanaklar birçok firmanın çok uluslu bir yapıya bürünmeyi hedeflemesini sağlamıştır.

Kullanılan yeni teknikler ve otomasyon sistemlerinin işletmelerde üretim kapasitelerini arttırması ve iç pazarlarda yaşanan duyumun etkisi işletmeleri diğer ülkelerdeki cazip ve geniş pazarlara doğru yönlendiren önemli etkenler olmuştur.

Çok uluslu işletmelerin yönetimi ve pazarlama stratejilerini incelerken konunun yatırım yapan ve yapılan ülkelerinde ayrı ayrı ele alınarak incelenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin değişik ekonomik düzenler, politik koşullar ve kültürler içinde faaliyet gösterdiği göz önüne alınırsa birçok önemli sorunla karşılaşmaya kalabilecekleri ve her açıdan çok iyi bir organizasyon, koordinasyon, yönetim ve teknoloji ağına ihtiyaç duydukları kolayca anlaşılabilmektedir.

Çok uluslu işletmeler için hayati önem taşıyan en önemli noktalardan biri ise pazarlama yapısı ve pazarlama faaliyetlerinde izlediği stratejilerdir. Başarılı bir pazarlama düzeni işletmenin büyüyerek güçlenmesi ve varlığını başarıyla sürdürmesine olanak tanımaktadır. Tüm bu etkenler incelendiğinde çok uluslu bir işletmenin öncelikle iyi bir yönetim düzeni ve bu düzene uygun, etkili bir

koordinasyon yapısı olmalıdır. Böylece işletmenin aktivitelerinin başarılı sonuçlar doğurması mümkün olabilecektir.

Bir işletme çok uluslu bir yapıya sahip olana ve dolayısıyla çok geniş bir müşteri kitlesine ulaşabilecek konuma gelene kadar çok zor ve mücadele dolu bir süreçten geçmek durumundadır. Bu süreç aşıp firma belli bir güce kavuşunca elde ettiği bu gücün kazandırdığı ivme ile daha büyük hamleler yapabilmekte ve her yeni hamle işletmeyi daha güçlü bir konuma getirirken kazanılan bu güç daha büyük hamleler için işletmeye yani bir ivme sağlamaktadır. Birbirini izleyen bu süreç bugün dünya üzerinde büyük güç ve yaygın çalışma alanlarına sahip dev çok uluslu işletmeler oluşmasını sağlamıştır.

Bu çalışmada; birinci bölümde çok uluslu şirketlerin tanımı, bir işletmeyi çok uluslu tanımına sokan kriterler, çok uluslu şirketlerin gelişim süreçleri, faaliyetleri ve faaliyetlerini etkileyen faktörler ile organizasyon biçimleri ve uyguladıkları çeşitli genel stratejiler incelenerek çok uluslu işletmelerin yapıları konusunda bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, çok uluslu işletmelerin pazarlama stratejileri incelenmiş; pazarlama araştırmaları, uluslararası mal politikaları ve yeni pazarlara girmek için izlenen stratejiler konularında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Yine bu bölümde pazarlama stratejilerinin bir bölümü olarak kabul edilebilecek reklam stratejileri, ambalajlama, markalama, fiyatlandırma ve ürün dağıtımı konuları incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm, çok uluslu iki büyük işletme olan Siemens ve Phoenix Contact'ın pazarlama yapıları ve uygulamaları açısından incelenmesine ayrılmıştır. Gerek Siemens gerekse Phoenix Contact elektrik, elektronik ve otomasyon alanlarında çalışmalar yapan ve dünyanın bir çok ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerdir.

Uygulamalarla ilgili örnek firmaların seçiminde elektronik ve otomasyon seçiminin çok hızlı gelişen, yeniliklere açık ve dinamik bir yapıya sahip olması, çok geniş bir kitleye hitap ederek oldukça büyük bir müşteri gurubuna sahip olması ve bunlara bağlı olarak profesyonel yaklaşımlar ve uygulamaların yaygın olarak kullanılması önemli bir sebep oluşturmıştır.

Siemens elektronik ve otomasyon konusunda sistem bazında üretim yapan ve mühendislik hizmetleri veren dev bir firmadır. Bunun yanında çok geniş bir ürün gurubunun üretimini ve satışını tüm dünyadaki organizasyonları aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Türkiye de özellikle mühendislik hizmetleri ve taahhüt alanlarında faaliyet göstermekte, anahtar teslimi projeler, fabrikalar, hastaneler, havaalanları ve barajlar için otomasyon uygulamaları otoyolların aydınlatma ve sinyalizasyon işlemleri, enerji nakli ve dağıtımı gibi konularda faaliyet göstermektedir. Malzeme üretimi de yapmasına karşın esas olarak mühendislik uygulamaları faaliyetinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.

Phoenix Contact ise yine elektronik ve otomasyon alanında bağlantı tekniği, interface ve haberleşme sistemleri gibi konularda ürettiği 25.000'in üzerinde ürün ile en büyük üreticilerden biridir.

Bu bölümde her iki firmanın profili çalışma alanı, ürün gurubu ve faaliyetleri pazarlamanın organizasyon yapısındaki yeri, yönetici seçimi konusundaki yaklaşımları ana ülke dışındaki faaliyet bölgeleri ve faaliyetleri, yeni bir ülkede faaliyete geçmesi için dikkate alınan hususlar, uygulanan yaklaşımlar, pazara girme yöntemleri, pazarlama, personel, reklam, ambalajlama, ürün dağıtım kanalları ve ürün tutundurma konularındaki stratejileri incelenerek benzerlikler ve farklılıklar belirlenecektir.

Dördüncü bölümde ise bu çalışmalar ışığında elde edilen sonuçlar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YAPILARI

Yabancı sermaye yatırımları, yabancı bir firmanın ev sahibi ülkede bir şube açması, yerli şirketlerle ortak teşebbüsler kurması veya onlarla lisans anlaşması yapması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Yaptıkları dış yatırımlar sayesinde birkaç ülkede birden faaliyette bulunan işletmelere çok uluslu işletmeler denilmektedir. General motors, Ford, AEG, Philips, Bayer, Siemens ,vs. gibi.

Bütün çok uluslu şirketlerin bir ana merkezi vardır. Yabancı ülkelerdeki şubeler bu ana merkezden yönetilirler. Geçmişte çok uluslu işletmeler yabancı ülkelerde açtıkları şubelerine tek başlarına sahip olurlardı. Fakat zamanla ev sahibi ülkeler, özellikle az gelişmiş ülkeler buna karşı çıkmaya başladılar. bunun sonucunda, yabancı sermaye yatırımları alanında, tek başına yabancı mülkiyetindeki işletmelerden yerli firmalarla ortak girişimlerin kurulmasına doğru bir değişme olmuştur.

Çok uluslu işletmeler özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. bu tür şirketlerin faaliyet sahası bütün bir Dünya'dır. Yabancı ülkelerde şube açarak yayılırlar. Şubeler ya tamamen yada kısmen ana şirketin mülkiyetindedir. Bunlar birer dev şirkettir. Bazıları az gelişmiş ülkelerden değil, gelişmiş ülkelerden bile daha fazla mal ve hizmet üretmektedirler.

Örneğin General Motors'un 1973 yılındaki mal ve hizmet satışlarının toplamı, teker teker Danimarka, Avusturya, Norveç ve İsrail'in gayri safi milli hasıllarından daha büyüktür.

Doğal olarak, bu şirketlerin asıl sahipleri ellerinde hisse senetlerini bulunduranlardır. Birçok ülkede faaliyet göstermelerine rağmen amaç bir bütün olarak şirket karının maksimizasyonunun sağlanmasıdır¹.

Çok uluslu işletmeler her geçen gün artan milyarlarca liralık yatırımlarıyla yeni iş alanları dolayısıyla işgücü talebi yaratmaktadırlar. Bu işletmeler çok sayıda eleman çalıştırmakla kalmayıp bu elemanları kendi bünyeleri içinde eğiterek faaliyette bulundukları ülkelerde uzun vadede o ülkeye yararlı olabilecek kalifiye elemanlar oluşturmaktadırlar. Ülkemizde özellikle elektrik ve elektronik alanlarında faaliyet gösteren birçok firmanın kurucusu veya yöneticilerinin çoğu hayatlarının belirli bir bölümünde Siemens, ABB, AEG, Groupe SCHNEIDER gibi bu alanda ülkemizde de faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerden birinde çalışmış daha sonra bu tecrübesini başka firmalarda veya kendi işini kurmada kullanma yolunu seçmiştir.

Çok uluslu işletmeler ulusal ve uluslararası alandaki faaliyetlerinde belirli bir akademik disiplin ve düzene sahip, etkili ve güçlü kurumlardır. Buna rağmen çok uluslu işletmeler dünya kamuoyunun dikkatlerini yakın zamanlarda 1970'lere doğru çekmeye başladılar.

Çok uluslu işletmelerin yüzyılımızda ani olarak gösterdikleri gelişme ile ilgili olarak "XIX. yy. ulusal düzeyde anonim şirketin yükselmesine, XX. yy ise çok

¹ Richard D. Hays, Cristopher M. Koth ve Manucher Roudiani, International Business: An Introduction to Word of the Multinational Firm. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc, 1982, s.157.

uluslu şirketlerin dünyanın dört yanına yayılmasına tanık olmuştur² denmektedir. Gerçekte bu cümlelerin ikinci yarısını “İkinci Dünya Savaşından sonra” diye düzeltmek daha yerinde olacaktır. Çok uluslu işletmelerin dış dünyada gerçekleştirdiği uluslararası üretim, sanayileşmiş batı ülkelerinden yapılan ihracatın 1970’li yılların sonunda iki katına ulaşmasına yol açmıştır. Yani, çok uluslu işletmelerin yatırımlarındaki artış bu döneme rastlar.

Çok uluslu işletmelerin yatırımlarındaki bu artış sürecinden, yeni gelişen ülkeler de özellikle 1950 sonrası yıllarda yararlanmaya başlamışlardır.

1970’li yılların ikinci yarısında çok uluslu işletmelerin dünya çapındaki yatırımlarının toplamı 300 milyar Dolara yaklaşırken, gelişmekte olan ülkelerdeki yatırımlarının toplamı da bunun %25’ine ulaşmıştır. Başka bir deyişle, çok uluslu işletmelerin yatırımlarının %75 gibi bir bölümü sanayileşmiş ülkelerin kendi aralarında olmaktadır³.

² Gülten Kazgan, Ekonomide Dışa Açık Büyüme, İst. Fatih Yayınevi, 1985, ss.102.

³ Kadir D. Şatıroğlu, Çok Uluslu İşletmeler, Ankara Güven Matbaası, 1984, ss 16-20.

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerin giderek daha cazip pazarlar haline gelmesi, SSCB ve demir perde ülkelerinin dağılarak ortaya çıkan yeni ülkelerin çok uluslu işletmelere daha sıcak bakması ve çeşitli kolaylıklar sağlaması, Çin ve Hindistan gibi ülkelerde nüfus yoğunluğu ve gelişmeye bağlı talep patlamaları çok uluslu işletmelerin yatırım oranlarının gelişmekte olan ülkeler lehine değişim göstermeye başladığını söyleyebiliriz.

A. Çok Uluslu İşletmelerin Tanımı

Gelir yaratıcı ekonomik faaliyetlerini birden çok ülkede sürdüren ve bağlı kuruluşları arasında şirket bütünlüğünün sağlanması bakımından, karar verme ve kontrol mekanizması yoluyla temel faaliyetlerde entegrasyonu gerçekleştirmiş bulunan firmalara çok uluslu işletmeler denir⁴. Çok uluslu işletmelerin sahip olduğu bazı kriterleri inceleyelim⁵.

⁴ Neil H. Jacoby, The Multinational Corporation, New York, Mc. Millan Book Co, 1972, s.23.

⁵ William A. Dymsha, Multinational Business Strategy, Mc Graw-Hill, New York, 1972, ss.21-26.

B. Bir İşletmeyi Çok Uluslu Tanımına Sokan Kriterler

1. İki veya Daha Fazla Ülkede Faaliyet Gösterme

İlk ölçü olarak iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösterme çok uluslu işletme olmak için yeterli sayılabilir. Gerçek anlamda bir çok uluslu işletme için ülke dışı faaliyet denilirken sadece dış ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin hisse senetlerini satın almak dışında, finansal bir yatırımdan çok direkt yatırım düşünülmektedir. Yine yalnızca ihracat faaliyetleri veya basit bir satış organizasyonuna sahip olmakda, çok uluslu işletme olmak için yeterli görülmemektedir. Sonuç olarak dış ülkelerde bir hizmet veya mal üretimi ve bunların çeşitli kanallar aracılığı ile dağıtımı ile uğraşan işletmeleri çok uluslu işletmeler kategorisinde sayabilmekteyiz.

2. Ülke Dışındaki Mülkiyet

Çok uluslu işletmeler ülke dışında faaliyet gösterirken üretim tesislerine sahip olmak bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Ancak bu aşamada mülkiyet ölçüsü önem kazanmaktadır. Ülke dışında faaliyet gösteren işletmeler sayısız risklerle karşılaşır. Yabancı ülkeler bu işletmelerin mülkiyet sahibi olmasını istemezler. Özellikle az gelişmiş ülkelerde bu baskılar daha da fazladır. Çok uluslu işletmelerin dış ülkelerdeki yatırım oranları %5-%100 arasında değişir, fakat genelde kabul edilen %25'lik bir mülkiyet oranıdır⁶.

⁶ Dymsha, a.g.e., ss.27-28.

3. *Üst Yönetimin Tabiyeti*

Çok uluslu işletmeler genelde değişik ülkelerden yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Değişik ülkelerden oluşan yöneticiler grubu işletmenin bir ülkenin etkisi altına girmesini önler. Bu durum bir başka üstünlük sağlar. Çok uluslu işletme bir ülkenin çıkarlarına hizmet etmek yerine tarafsız bir dünya görüşüne sahip olma imkanına kavuşur.

Bunların dışında başka kriterlerde vardır. Bunlar değişik ülkelerde ortak bir strateji altında faaliyet gösterme ve toplam varlıkların 1/5'inin dış ülkelerde olması gibi ölçülerdir⁷.

C. *Çok Uluslu İşletmelerin Gelişimi*

Uluslararası alana açılmak isteyen bir işletme bazı hazırlıklar yapmak zorundadır. Bunun nedeni ülke içi ve ülke dışı koşulların farklı olmasıdır. Çok uluslu bir yapıya sahip olmak isteyen bir işletme yeni yönetim politikaları geliştirmek zorundadır. Aynı şekilde ülke dışına ihracat faaliyeti ile uğraşan işletmeler içinde bu gereklidir. Ülke içinde üretilen mal ve hizmetlerin ülke dışında pazar bulması ülke dışındaki koşulların dikkate alınmasına bağlıdır. Doğal olarak yabancı bir ülkede faaliyet göstermek farklı dil, kültür, tüketim alışkanlıkları, inanç ve din faktörleri gibi sebeplerden dolayı değişiklikler gösterir ve çeşitli zorluklar oluşturur.

Son yıllarda artan çok uluslu işletmeler dünya pazarlarında büyük bir rekabetin içine girmektedirler. Bu rekabeti yönlendiren, çok uluslu işletmelerin

⁷ Dean J.Cuddy "Planning and Control of Foreign Operations, Menagerial Planning (November 1993), Cilt XXII, No. 6, ss.19-21.

yöneticilerinin planlama ve karar verme konularındaki davranış biçimidir. çok uluslu bir işletme gücünü ve olanaklarını dünya düzeyinde ve dünyanın neresi karlı ise orada kullanmak zorundadır.

D. Çok Uluslu İşletmeler İçin Riskler ve Fırsatlar

Ülke dışı faaliyetlere başlamak isteyen bir işletme değişik bir ortama gireceğinden koşulların farklı olduğunu görür. Bu işletmelerin organizasyon sorunları çok uluslu olmaya başlayınca birden değişir. Ülke dışındaki karlı faaliyette bulunmak olasılığı ile riskleri birlikte düşünmek gerekir. Ülke dışındaki pazarlar çok büyük fırsatlar yaratabilir. Az gelişmiş ülkeler ve gelişmiş ülkeler yeni ve verimli birer pazar olarak düşünülebilir.

Birçok ülkede yaşam standardı gelişmekte ve böylece yeni satınalma gücü pazara çıkmaktadır. Bu ise birçok işletme için yeni fırsatların doğması demektir. Ülke dışında faaliyet gösterirken fırsatların yanında birçok riskde bulunmaktadır. Çok uluslu işletmelere ait kuruluşların devletleştirilmesi, faaliyetlerinin durdurulması hatta kapatılması gibi riskler işletmenin yatırımlarını tehlikeye sokabilir.

Örneğin birçok ülkede faaliyet gösteren Singer firmasının 1971 yılına kadar gayri safi dış gelirleri 6.70 Milyar dolardı.

Aynı dönemde Singer'in dış ülkelerdeki varlıklarından millileştirme, kamulaştırma veya faaliyetini durdurma suretiyle 1.45 Milyar dolarlık kısmını kaybetti⁸.

⁸ Donald M. Kendall "The Need for Multinationals", Columbia Journal of World Business, C.III, No.3, (April 1994), s.3-4.

Çok uluslu işletmelerin karşılaşılabilecekleri riskler ve fırsatları kısaca inceleyecek olursak

1. Riskler

a- Politik Riskler

- i- Millileştirme ile varlıkların büyük bir kısmının kaybedilmesi,
- ii- Politik sistemdeki hızlı değişimler, sık sık hükümet değişimi, askeri darbe gibi sebepler,
- iii- Yerel örgütlere hükümetlerince büyük öncelik tanınması ve oluşan haksız rekabet ortamı,

b- Ekonomik Riskler

- i- Kar transferinin yapılmasındaki güçlükler,
- ii- Gelişmekte olan ülkelerde iş gücü seviyesi ve kalitesindeki düşüklük,

c- Ticari Riskler

- i- Yatırım yapılan ülke vatandaşlarının dış yatırımlara karşı tepkileri,
- ii- Yatırım yapılan ülke vatandaşlarının önyargıları veya tutucu davranışları.

2. *Fırsatlar*

- a- Pazar büyüklüğünün artması, bakir pazarlara ulaşma,
- b- Gelişmekte olan ülkelerdeki işgücü maliyetinin düşük olması,
- c- Doğal kaynakların daha kolay ve ucuz tedarik edilebilmesi,
- d- Yatırımların kar oranının yüksek olması,

Çok uluslu işletmeler ülke dışındaki yönetim faaliyetlerine başlarken, bazı etkenleri düşünmek zorundadırlar. Bunlar ekonomik, politik, kültürel ve hukuki etkenlerdir. Faaliyet gösterilen ülkede uygulanan bir ekonomik sistem yeteri kadar gelişmiş değilse, politik açıdan bir istikrar yoksa, kültürel baskılar sözkonusuysa ve hukuki engeller mevcutsa çok uluslu işletmeler istedikleri biçimde faaliyet gösteremezler.

Faaliyet gösterilen her ülke değişik ekonomik, politik kültürel ve hukuksal yapıya sahiptir. Yirmi ülkede faaliyet gösteren bir çok uluslu işletme yirmi ayrı ekonomik düzende faaliyet gösteriyor demektir.

E- Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Modelleri

Üretim faaliyetlerinin yürütülmesi, üretim için hammadde ve yardımcı maddelerin sağlanması, üretim mallarının pazara getirilmesi, kalitenin artırılması, personel seçimi gibi olaylar yönetim faaliyetinin olduğu her yerde yaşanmaktadır. yönetim teknikleri dünyanın her yerinde aynıdır. Durumu farklı yapan koşulların farklı olmasıdır. Yönetim tekniklerinin uygulanmasında farklılık yaratan nedenler dünyanın her yerinde bulunan tüketicilerin farklı özelliklere sahip olmasıdır.

Farklı ülkeler için iş gücünün eğitim ve sosyal yapısı farklıdır. Böylece uluslararası işletmelerin yönetimlerinin karşısına çok farklı ve karmaşık sorunlar çıkabilmektedir. Uluslararası ilişkilerde değişimler kişisel kaprisler politik ve sosyal hareketler işletmelerin uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir.

Çok uluslu işletmelerin gelişimi dört safhaya ayrılabilir⁹.

⁹ Dymsha, age. ss.57-59.

- 1- Ürün hattında veya yönetimin özünde çok az değişiklikle dış satım faaliyeti.
- 2- Yönetimin özünde ve ülke içi faaliyetlerde çok az değişiklikle dış lisans analıması ve teknolojik know-how'ın uluslararası transferi.
- 3- Ülke dışında yatırımlar. Bu aşama fabrikalar kurulması, tam üretim ve bazen ortak fakat bağımsız işletme kurmayı kapsar. Bu safha önemli miktarda yatırım ve yönetim çabalarını ve uluslararası becerilerin geliştirilmesini gerektirir. Hala ülke içi faaliyetler hakim durumdadır.
- 4- Yabancı yatırımlarda önemli artışlar oluşur ve ülke dışı varlıklar toplam varlıkların önemli bir kısmını teşkil eder hale gelir. Bu noktada işletme, çok uluslu işletme olarak ortaya çıkar ve üretim, satışlar, finansman, denetim ve diğer durumlarda global bir yaklaşımda bulunur.

Ülke dışına çıkmak isteyen bir işletme hangi bölgelerde faaliyet göstereceğine karar vermelidir. Ülke dışında faaliyet için gelişmiş ülkeler mi yoksa gelişmekte olan veya yeni sanayileşen ülkeler mi seçilecektir? Bu seçim yapılırken kantatif metodlardan ve istatistiklerden geniş olarak yararlanılır.

Ulusal işletmeler üst düzey yönetiminde bazı küçük değişiklikler yaparak ülke dışı faaliyetlere yönelip çok uluslu bir yapı oluşturmaya kalkılırsa birçok sorun yaşarlar bunun sebebi çok uluslu işletmeler ile ulusal işletmelerin organizasyon yapıları arasında büyük farklar bulunmasıdır.

Çok uluslu işletmenin yönetimi uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken ülke dışı faaliyetlerin seçimiyle ilgili politikalarını saptamak zorundadır¹⁰.

İşletmenin uluslararası alanda uygulayacağı yönetim modeline etkisi olan faktörler çeşitlidir. Bunlar, işletmenin ülke dışı faaliyetlerinin büyüklüğü, yatırımların karmaşıklığı ve hacmi, ulusal ve uluslararası faaliyetlerinin genişliği ve birbirleriyle karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırmada satışlar, karlar, ürün çeşitleri, pazarların durumu, yapılan faaliyetler ve hizmetler dikkate alınabilir.

Ayrıca faaliyet alanları ve yönetim fonksiyonları, ülke içinde ve ülke dışındaki yöneticilerin yetki durumları, ülke dışı yöneticilerin kar sorumluluklarının saptanması, incelenen işletmenin uluslararası alanda yayılma stratejileri, taktik ve stratejik planların yapılması ve ülke dışındaki görevlere yetenekli ve uluslararası alanda tecrübeli yöneticilerin atanmasıdır.

¹⁰ Burtan Tengue, Multinational Corporation, London, Eyre and Spoltswood Ltd., 1971, ss.20-21.

F. Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

Organizasyon her işletme için temel faktörlerden biridir. Organizasyonda başlıca evreler görülecek işlerin belirlenmesi, işlevsel guruplama (ürüne göre, bölgesel, fonksiyonel olarak vb.) personelin belirlenmesi ve atamaların yapılması, yer amaç ve yöntemlerin belirlenmesidir. Bu evreler gerekli olduğuna göre organizasyon üretim için gerekli olan maddeler ve maddesel olmayan araçların belli bir düzen içinde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan yapı veya iskelettir, şeklinde tanımlanabilir.

Çok uluslu işletmeler organizasyonlarını saptarken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı basamaklara doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyoda ilk önce karar alma, sonra karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

Çok uluslu işletmeler organizasyon biçimi seçerken bazı temel noktalardan hareket ederler. Bütün dünyayı bir pazar olarak düşünen çok uluslu işletmeler organizasyon birimi saptarken etkili olabilecek faktörleri düşünürler. Bunlar şöylece sıralanabilir

1- İşletmenin Tarihi Gelişimi: Her işletme genellikle belli bir büyüklükle işe başlar, gelişme sürecini değişik biçimlerde sürdürür. Başlangıçtan itibaren merkeziyetçi bir tutum izleyen bir işletme gelişiminin ileri aşamalarında aynı felsefeyi sürdürme eğilimi taşıyacaktır.

2- İşletmenin Ekonomik Yapısı: İşletme örgütü oluşturulurken kaynakların en verimli bir biçimde kullanılması esastır. Yöneticilerin atanması, para ve malların dağılımı gibi konularda hangi sistem en karlı ise organizasyon biçimi buna göre seçilir.

3- Bölgesel Ekonomik Blokların Etkisi: II. dünya savaşını izleyen yıllarda ortaya çıkan birleşmeler ve ülkelerin kalkınmalarını birlikte daha kolay sağlayabileceklerine olan inanç bazı bölgesel kuruluşların doğmasına neden oldu. Bu birleşmeler sonucunda ticaret engelleri yavaş yavaş azaltıldı Bu kuruluşlar, Avrupa Ekonomik Topluluğu (EEC), Latin Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (LAFTA), Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi (EFTA) ve Merkezi Amerika Ortak pazar (CACM) gibi topluluklardır. İşletmeler eğer çevrelerinde bazı değişme ve guruplaşmalar varsa kendilerini buna göre ayarlamak zorundadırlar. Bazı işletmeler Avrupa’da bölgesel organizasyonlar kurarak, diğerleri ise şubelerini bu pazarları dikkate alarak düzenlediler ve böylece çok uluslu işletmeler bu tür grup ve organizasyonların kendileri için oluşturduğu yeni pazar ve imkanlardan yararlanma olanağı buldular.

4- İşletmenin Amaçları ve Hedefler: İşletme hızlı rekabet koşullarında hangi organizasyon ile en iyi sonuca, en yüksek esnekliğe, manevra yeteneğine ve yaşama olanağına sahip olacaksa o organizasyon yapısını uygulamak durumundadır.

5- İşletmenin Üst Yönetim Politikası: İşletmenin üst yönetimi otoriter bir politika izleyecekse merkezi bir organizasyonu tercih edecektir. Yine işletme eğer her faaliyet bölgesini ayrı ayrı bağımsız bir alan olarak görüyor ise bu yapıyı destekler şekilde merkezi otoriteden çok bölümlere eşit oranlarda ağırlıklar veren yapıda bir organizasyonu tercih edecektir.

6- Ülke Dışı Faaliyet Bölgeleri: Çok uluslu işletmeler uluslararası faaliyetlerde bazı stratejiler saptar. Bazıları çok az sayıda bölgede faaliyet gösterirken diğerleri çok sayıda ülkede faaliyet gösterirler. Özellikle kültür, dil, tüketim alışkanlıkları gibi birbirine yakın yapıdaki ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler ayrıntılı bir organizasyona gitmeyebilir.

7- Çok Uluslu İşletmelerde Yönetici Bulunması: İşletmede çalışan personel özellikle yönetici personel işletmenin yapısı itibariyle yeterli ise diğer bir ifadeyle, ülke dışı faaliyetleri yürütebilecek yeteneğe sahipse organizasyon biçimi seçilirken bu dikkate alınır.

İşletmenin çeşitli kuruluşlarında çalışacak personel yetersizse (nitelik ve nicelik yönünden) genellikle organizasyon biçiminde değişiklik yapmak gerekir. Yönetici seçimi yapılırken yalnız yetenekli değil aynı zamanda üst yönetim felsefesine uygun hareket edebilecek yöneticiler seçilmelidir.

8- Çok Uluslu İşletmelerin Organizasyon Yapısındaki Fonksiyonel Değişimler: İşletmenin personel, sermaye ve teknolojik kaynaklarını ulusal ve uluslararası faaliyetleri için örgütlerken düşündüğü husus devamlı olarak değişmelere göre organizasyon yapısını ayarlayabilmektir. Çevre devamlı bir değişim içinde olduğuna göre işletme organizasyonunda bu değişim içine girmek zorundadır. Genel olarak çok uluslu işletme yapısı aşağıdaki ölçüleri, sıralamaları ve düşünceleri kapsar¹¹.

¹¹ Kendall, age, s.6

- a- İşletmenin uluslararası faaliyetlerde karı en yüksek seviyeye çıkarılmalıdır.
- b- Coğrafi yönden çok yayılmış faaliyetlerin denetiminin sağlanması iki yönlü haberleşmeyi gerektirir. Standartlar uygulanmalı ve sonuçları denetlenmelidir.
- c- İşletmenin uluslararası faaliyetlerinin genel faaliyetlere göre oranı ve kuruluşların ayrı ayrı faaliyetlerinin genel bütün içindeki ağırlıkları saptanmalıdır.
- d- Politikayı saptamak, stratejik kararlar vermek ve gerekli faaliyetleri yürütmek için kullanılacak kaynakların miktar ve düzeni belirlenmelidir.
- e- Ülke dışı faaliyetler için yöneticilerin belirlenmesi ve uluslararası yönetim kadrolarına atamalar yapılması konuları düzenlenmelidir.
- f- Uluslararası pazarlarda rekabet gücünü arttırmak için gerekli esneklik sağlanmalıdır.
- g- Ürün yelpazesinin genişliği, milli pazarların ve tüketicilerin özellikleri belirlenmelidir.
- h- Yönetimi uluslararası veya ulusal açıdan standartlaştırma çalışmaları yapılmalıdır. Bütün bu çabalar organizasyon planlamasının amaçları olan kısa ve uzun dönemde kar ve büyüme oranlarını artırmak içindir.

Bu durumda;

Ülke dışındaki şubelerin verimli biçimde faaliyeti, Ana işletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması ve organizasyonun bireylerinin yeteneklerine göre düzenlenmesi önem kazanır.

İşletmelerin uygulayabileceği çeşitli organizasyon yapıları olduğu gibi bu organizasyon yapılarının üstünlük ve sakıncaları da sözkonusudur. Bu üstünlük ve sakıncaları kısaca inceleyelim



İ ş letmelerin uluslar arası faaliyetlerini geliştirme aşamaları ve buna bağlı olarak organizasyon yapılarını kısaca özetlersek ¹².

ORGANİZASYON TİPİ	ÜSTÜNLÜKLERİ	SAKINCALARI
Uluslararası tipte organiz.	Uluslararası sorunlarda uzmanlaş ma sağlar. Sorunları n açık bir biçimde saptanması kolaylaşır.	Planlama ve koordinasyonun parçalanması , genel bağı lı k ve iş letme dayanış ması nı n azalması na ve sürtüş melere neden olur.
Global Organizasyon	Kökenli Ürün ve Fonksiyonel uzmanlaş mayı sağlar. Kadronun bireysel sorumlulukları n iyi biçimde başarı sı nı teş vik eder. İş letmenin fonksiyon- larının denetimini sağlar.	Uluslararası yetki ve tecrübenin dağı lması ve belirlenmemesi, politikaları n koordinasyonu aç ısı ndan zorluk yaratabilir.
Bağı msız Organizasyondan yapı	bölgesel İş letme planlaması ve denetlemesi aç ısı ndan kolaylıklar sağlar.	İ yi haberleş me kanalları na ihtiyaç duyması problem olabilir .

¹² G. Lawrance Franko“Who Manages Multinational Enterprises?” Colombia Journal of World Business, C.III.No:8 (June 1994),ss.4-6.

Ülke dışına çıkan bazı işletmeler bir dizi aşamadan geçerek pazarlarda faaliyet gösterler. Burada etkili olan üst yönetiminin düşüncesi, ürünlerin çeşitliliği gibi değişik faktörlerdir.

İşletmeler dış pazarlara girerken başlıca iki yaklaşımda bulunurlar. Birincisi ülke dışı satışları bu konuda faaliyet gösteren ve uzmanlaşmış işletmelerle yapmaktır. Bu durumda işletme organizasyonunda bir değişiklik yapmaya gerek yoktur. Bu konuda Japon işletmelerinin yaklaşımı dikkat çekicidir. Japon işletmeleri kendi ihracat departmanlarını kurmak yerine büyük Japon ticaret firmalarından yararlanmaktadırlar. Bu firmaların esas işi dış ticaretle uğraşmak ve uluslararası işletmecilikle ilgili her fonksiyonu yerine getirmektir. Bu işletmeler Amerikan ve Avrupa işletmelerinin uluslararası alanda faaliyet göstermek için gerçekleştirdiği tüm fonksiyonları içerir.

Japonya’da binlerce ticaret işletmesinden altı tanesi çok büyük işletmelerdir. Mitsui, Isah, Marubent Ide Co., Nissho-Iwai ve Sumitomo. 1981’de bu altı işletmenin toplam satış hacmi 797 milyon dolar’a ulaşmıştır. Bu değer Japonya’nın ihracatının %54’ünü teşkil etmektedir¹³.

Bazı Japon İşletmeleri Amerikan işletmelerine paralel bir gelişim göstermeyi tercih ederek, büyük ticaret işletmelerinin hizmetinden ziyade kendileri ihracat faaliyetlerinde bulunacak bölümler kurup geliştirdiler.

1960’ların başında dış faaliyetlerde bulunan çok uluslu Amerikan işletmelerin en çok uyguladığı organizasyon şekli uluslararası tipte organizasyon idi. Bu bölümlerin aşırı derecede büyümesi işletmelerin uluslararası faaliyetlerinden elde

¹³ W.Paul Krauss “Japanese Business and Cultural Barierr” M.C.Kinsey Quarterly, CI, No 3, (March 1990), s.7.

ettikleri gelirleri büyük oranda arttırdı. 1970'lerde artan sayıda işletme uluslararası organizasyondan global organizasyon yapısına geçti.

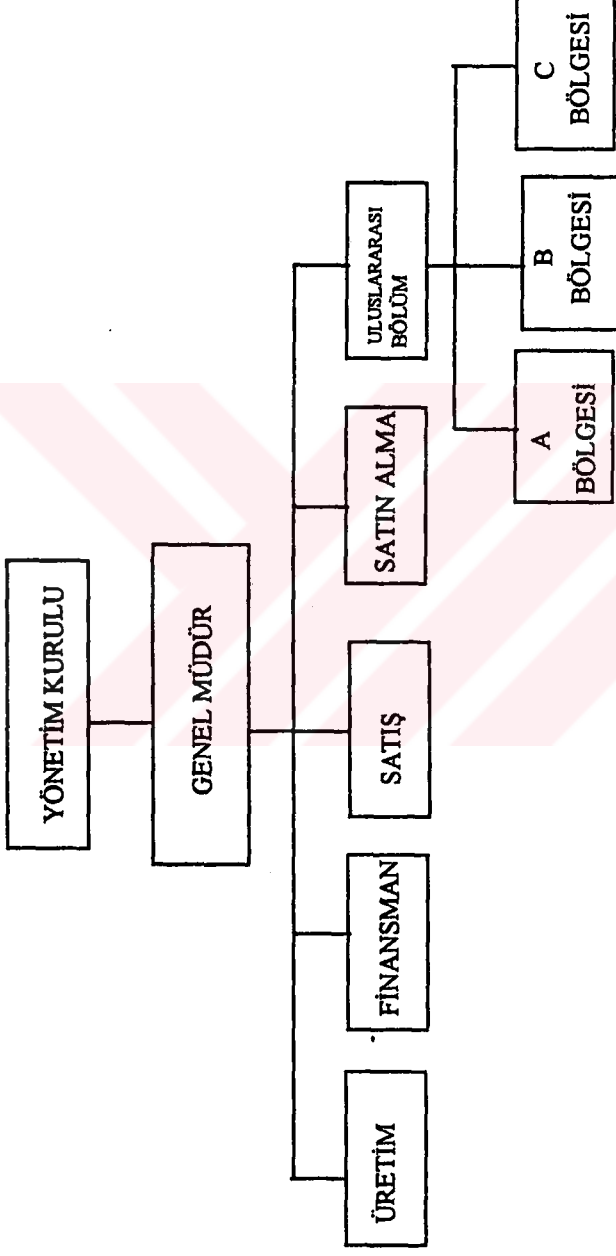
Global safhada ülke içi faaliyetlerde ve ülke dışı faaliyetlerde sorumluluk üst basamaklara kayar. Yeni ana yönetim bölümleri fonksiyonel, coğrafik veya mamul cinsine göre ayrılır.

Uluslararası bölüm kurulduğu zaman önceleri başlarda organizasyon yapısında büyük değişimler yapılmadan faaliyetler yürütülebilir. Şema 1'de ihracat Safhasında uluslararası bölüm safhasına geçen bir işletmenin organizasyon yapısı görülmektedir.



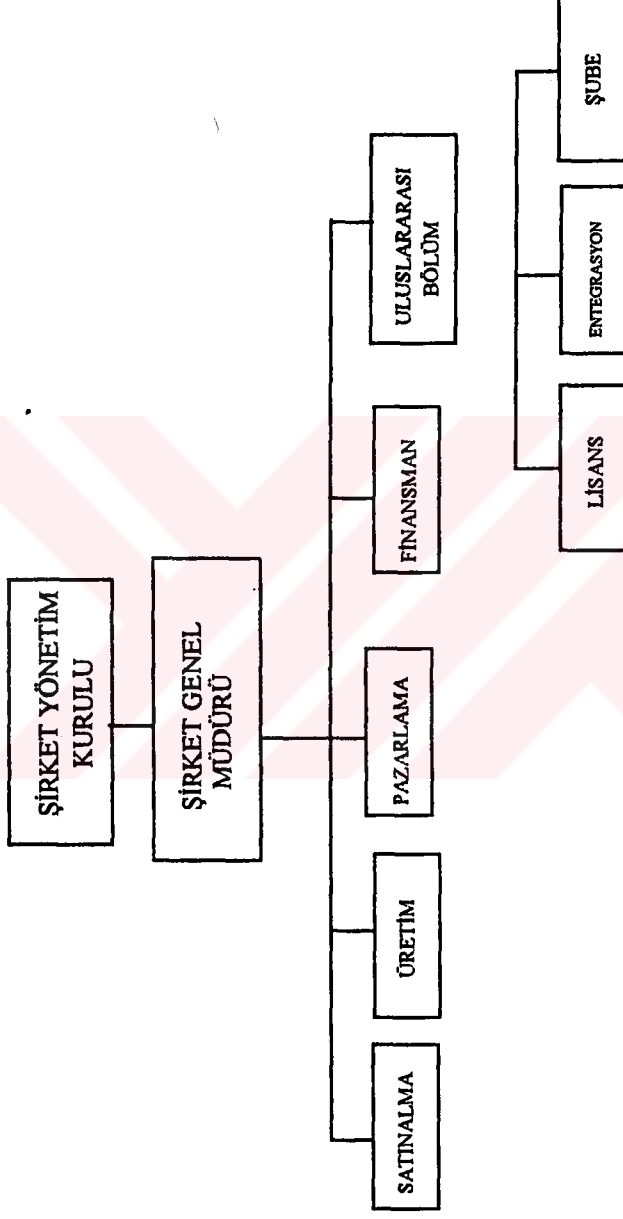
ŞEMA 1

ULUSLARARASI BÖLÜM YAPISININ EN BASİT UYGULAMASI.



ŞEMA 2

ÜST YÖNETİME DİREKT BAĞLI ULUSLARARASI BÖLÜM YAPISI.



Şema 2’de ise görüldüğü gibi üst yönetime doğrudan bağlı bir uluslararası bölüm kurulmuştur. Ülke dışında ihracatın ötesindeki faaliyetleri, lisans işlerini, ortak yatırımlar ve şubeleri yürüten bir uluslararası bölüm kurulmuştur. Uluslararası bölüm bütün ülke dışı faaliyetleri yürütür. Ülke dışı faaliyetlerdeki gelişmeyi arttırmak ve birbirinden çok uzakta bulunan bölgelerdeki yatırımların koordinasyonunu sağlamak gerektiğinde uluslararası bölümde bazı değişikliklerin gerçekleştirilmesi zorunlu bir hal alır.



Şema 3’de uluslararası bölümün bölgeler itibariyle organizasyonu görülmektedir. Ülkeler belli bölgelere ayrılarak bölge yönetimleri meydana getirilmiş ve böylece daha gelişmiş bir uluslararası bölüm yapısı oluşturulmuştur.

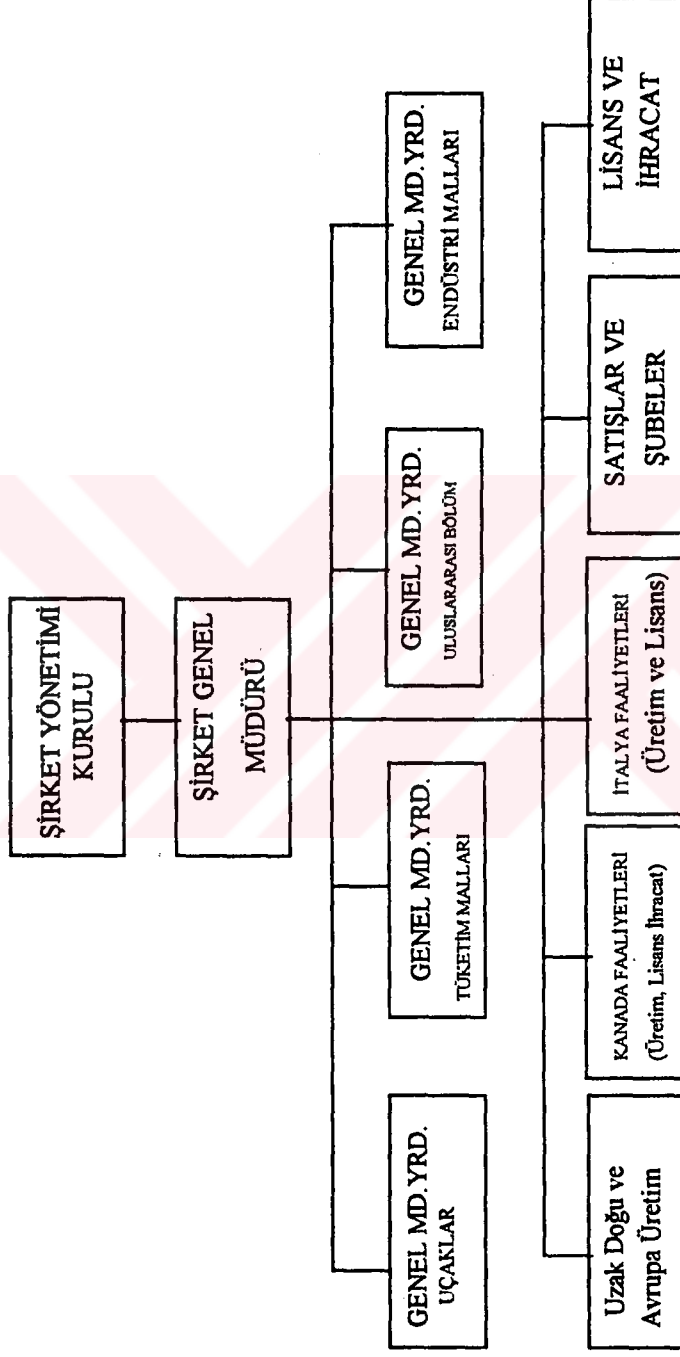
Uluslararası bölüm organizasyonda önemli bir rol oynamakta ve bütün dünyadaki faaliyetleri yönetmektedir.

Uluslararası bölümün başındaki yönetici çoğunlukla genel müdür yardımcısı seviyesindedir. Genellikle genel müdüre veya yönetim kuruluna bağlıdır. Bu yöneticiler genelde geniş yetkilere sahip kişiler olup uluslararası bölümün karlılığından ve büyümesinden sorumludurlar.

Uluslararası bölüm yapısı gerçekleştirmiş bir işletmenin organizasyon şeması Şema 4’de gösterilmektedir. Uluslararası bölüm firma içinde farklı ve bağımsız bir bölüm olarak ortaya çıkmaktadır.

ŞEMA 3

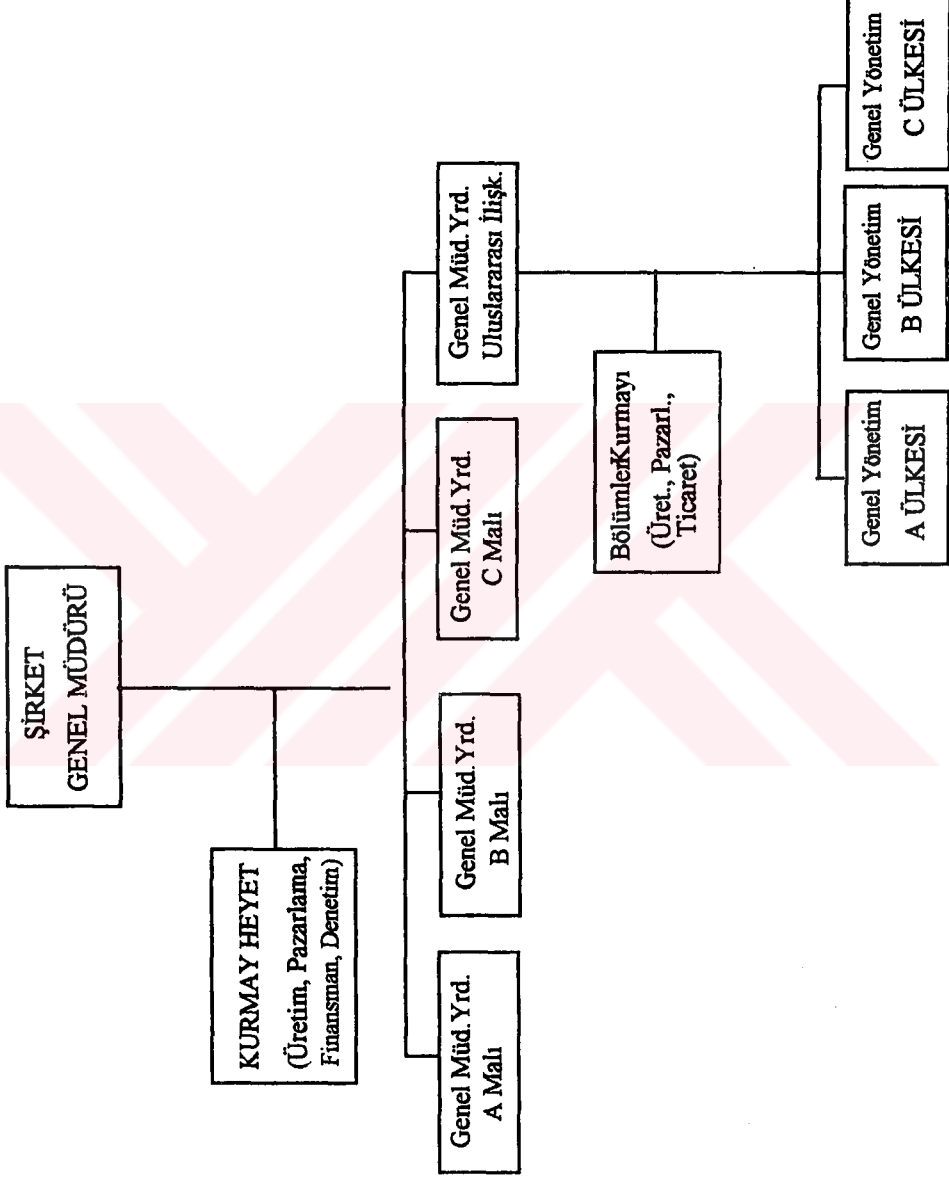
BÖLGESEL YÖNETİM TEMELİNE DAYALI ULUSLARARASI BÖLÜM YAPISI.



ŞEMA 4

FİRMA İÇİNDE FARKLI VE BAĞIMSIZ YAPIDA

ULUSLARARASI BÖLÜM OLUŞTURAN İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISI



G. Çok Uluslu İşletmelerin Uyguladıkları Uluslararası Organizasyon Biçimleri

Çok uluslu işletmelerin faaliyetleri geliştikçe organizasyon yapılarında dinamizm sağlamak zorunluluğu ortaya çıkar.

Çok uluslu işletmeler genellikle üç yaklaşım uygulamaktadırlar. Bu yaklaşımlardan birini seçerken dikkate alınan noktalar üst yönetimin felsefeleri, faaliyet gösterecekleri bölgeler ve ürettikleri mallardır.

1. Fonksiyonel Organizasyon

Fonksiyonel organizasyon yapısı özellikle Avrupa işletmeleri tarafından en çok kullanılan yapı olmuştur.

Bu organizasyon yapısında bölümlerin sorumlulukları üst yönetim tarafından pazarlama, imalat, finansman ve fonksiyonlar itibariyle ayrılmıştır. Bu kısımların başında olanların dünya düzeyinde sorumlulukları vardır.

İşletmenin faaliyetleri imalat, satış, finansman ve belirli fonksiyonel merkezlerce koordine edilen diğer faaliyetlerin fonksiyonel hat dağılmasıdır.

Bu organizasyon biçimi özellikle tek bir mamül üreten veya birbirini tamamlayan mallar üreten işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Örnek olarak otomobil, çelik ve petrol işletmeleri genellikle fonksiyonel hatlar halinde organize edilirler.

Fonksiyonel organizasyonun getirdiği en önemli avantaj her fonksiyonun sorumluluk alanının saptanmasının kolay oluşudur.

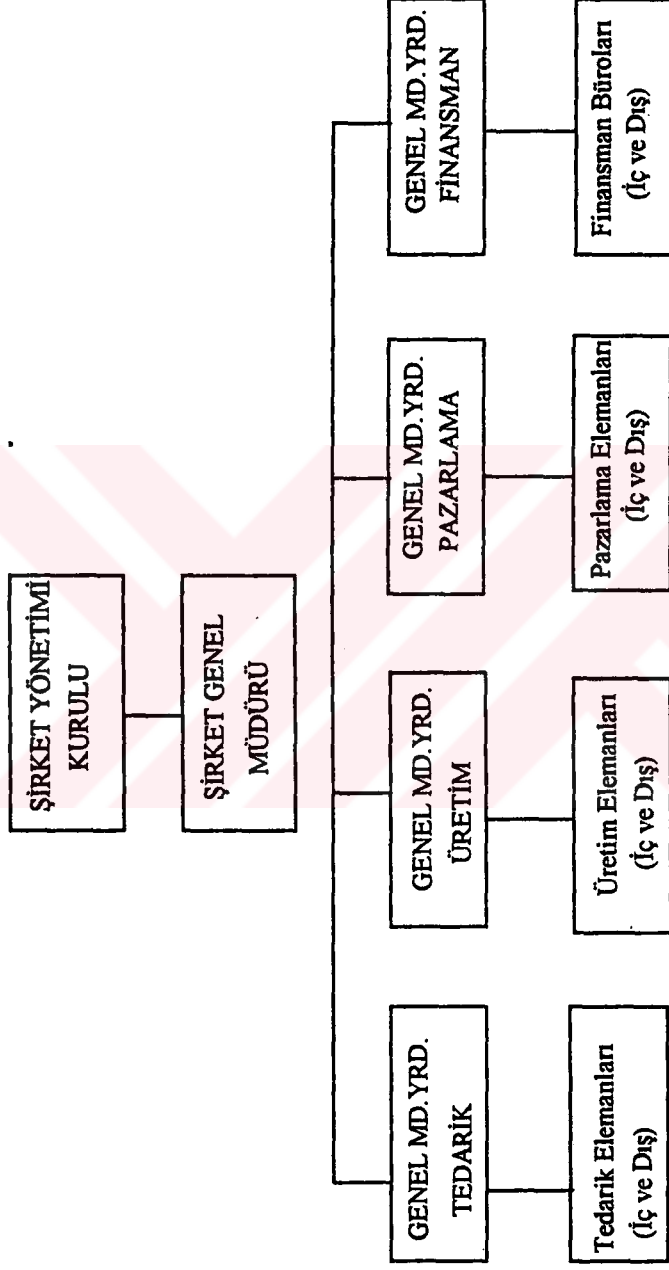
Böyle olunca üst ve orta yönetim arasındaki haberleşme kolaylaşır. Yetki devri fonksiyon hattı içinde imkan dahiline girer ve işletme içinde karmaşıklıklar azalır.

Şema 5’de görüldüğü gibi çeşitli fonksiyonların dünya düzeyinde sorumluluğu vardır. Pazarlama ve satış bölümünün dünya üzerinde pazarlama sorumluluğu vardır. Dünyanın neresinde kurulduğuna bakılmaksızın satış işletmeleri ve dağıtıcıları üzerinde direkt denetimi sözkonusudur. Üretim bölümü ise ülke içi üretimden ve ülke dışı mamüllerin geliştirilmesinden ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmesinden sorumludur.

Fonksiyonel yapının üç temel eksiği vardır. Satış ve üretim faaliyet ilkelerinde ayrı fonksiyon haline gelir. Yöneticiler birden fazla kimseye rapor verirler. Fonksiyonel bölümlerin herbirinin kendi uzmanlaşmış elemanlarına ihtiyaçları vardır.

Fonksiyonel organizasyon uygulamada iki şekilde görülebilir. Birinci uygulamada ülke dışı faaliyetleri bir bölüm (Finansman, üretim ve pazarlama) tarafından yürütülür. İsveç’in SKF firması yalnız büyük işletmelerde daha sınırlı mamul çizgisiyle fonksiyonel yapıyı başarı ile kullanabilmektedir.

ŞEMA 5
FONKSİYONEL ORGANİZASYON YAPISI



İkinci tip uygulamada ise, uluslararası faaliyetler ayrı bir işletme fonksiyonu olarak organize edilir. Fakat bu bölüm direkt olarak üst yönetime bağlıdır. Bu organizasyon biçimine örnek olarak Volkswagen'i gösterebiliriz.

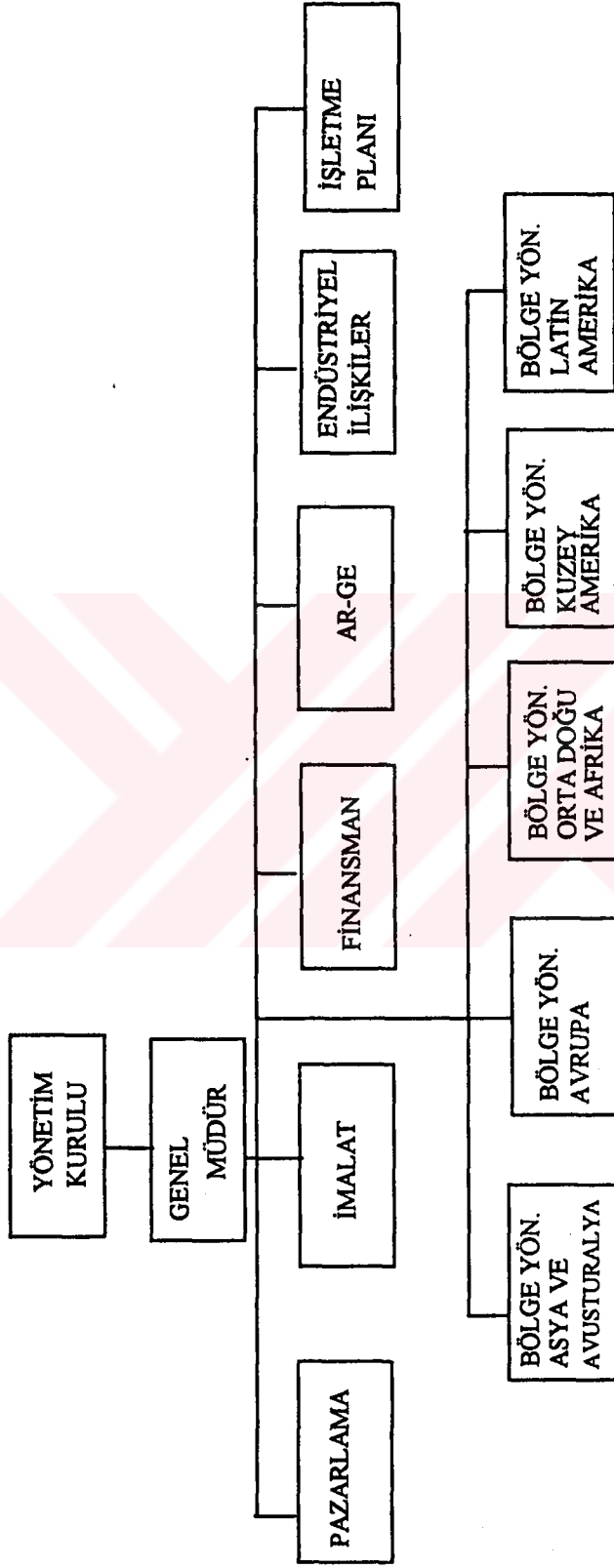
2- Coğrafi Temele Dayanan Organizasyon

Çok uluslu işletmeler ülke dışı faaliyetlerine ağırlık vermeye başlayınca faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük artış olur. Aynı bölge içinde bulunan ülkeler guruplandırılarak organizasyona gidilir. Her bölge kar ve büyüme sorumluluğu taşır. Belirli bir bölge için üretim, satış ve hizmet faaliyetleri bölge yönetimi tarafından yürütülür. Bu tür organizasyon yapısı özellikle hizmet işletmelerinde görülmektedir, fakat bazı üretim işletmeleride bu tür organizasyonları tercih edebilmektedir.Şema 6'da coğrafi temele dayanan bir organizasyon yapısı görülmektedir.

Coğrafi şekli başarı ile yürüten işletmeler genelde az sayıda mal üreten ve aynı zamanda ürettikleri malların teknolojsi ile bölgesel pazarlama şekilleri birbirine benzer veya aynı olan işletmelerdir.

ŞEMA 6

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE COĞRAFİK TEMELE DAYALI ORGANİZASYONYAPISI.



Belli başlı petrol şirketleri coğrafı şekli tercih etmektedirler. Coğrafik organizasyonda en büyük zorluk çeşitli tip maml üretildiği zaman doğar. Çok çeşitli mal üreten çok uluslu işletmelerde uluslararası koordinasyon kurmak oldukça zordur.

Coğrafik yapı uluslararası tecrübeye sahip yöneticilere ihtiyaç duyar. Coğrafik temele dayanan organizasyon biçimini seçen çok uluslu işletmelerde aşağıdaki özellikler vardır;

- Genelde az sayıda mamlleri vardır.
- Mamüller birbirine benzer şekilde pazarlanmakta ve dağıtım kanalından geçmektedir.
- Mamüller bölgesel ihtiyaa ve tüketicilere cevap verir.
- Mamüller birbirine benzeyen pazarlarda satılır.
- Üretim ve teknolojidenden çok pazarlama önemlidir.

Gıda sanayiinde dünyanın en büyük işletmelerinden olan Unilever coğrafı temele dayanan bir organizasyon biçimini uygulamaktadır. Unilever İngiltere, Avrupa kıtası, Afrika ve diğer ülkeler için bölge yönetimleri meydana getirir. Bölge yönetimleri ise kendi bölgelerindeki çeşitli ülkelerdeki faaliyetleri denetler ve kontrol ederler.

Yine dünya çapında büyük firmalardan Nestle, Singer, Exxon ve Massey Ferguson'da coğrafı temele dayanan organizasyon biçimini uygulamaktadır¹⁴.

¹⁴ Teague, age., s.48.

3. *Mamül Temeline Dayalı Organizasyon*

Çok uluslu işletmeler çok çeşitli mal ürettiklerinde organizasyon yapısını değişik bir biçimde saptamak zorunda kalırlar ve mamul temeline dayanan organizasyon yapısını gerçekleştirirler.

Bu organizasyon yapısında işletmenin faaliyetleri üretim bölümlerinin üretim çeşitlerine göre ayrılmasından meydana gelir.

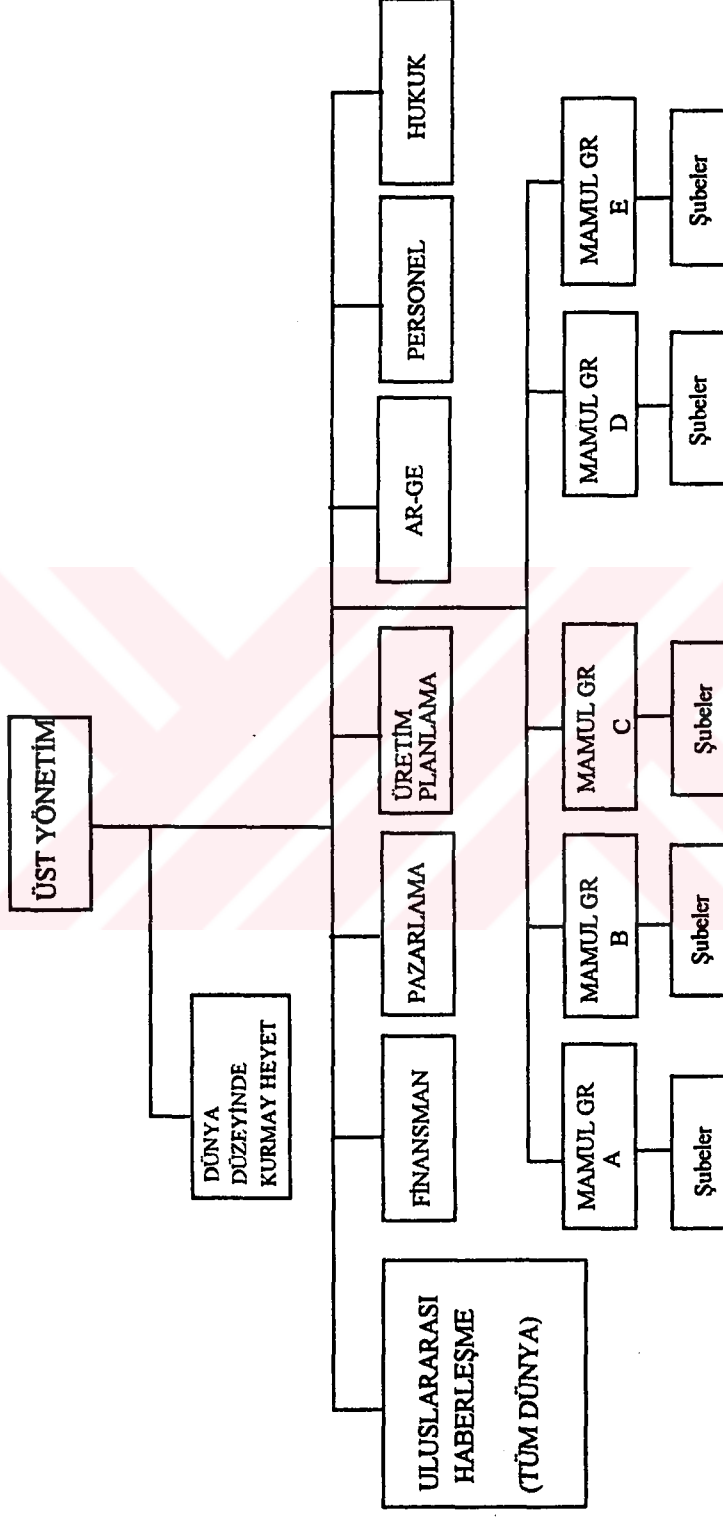
Organizasyonda çeşitli mamul gurupları meydana getirilir. Mamul yöneticileri ülke içi ve ülke dışı üretim ve satış sorumluluğu taşırlar ve dünya düzeyinde faaliyet göstererek belli bir mamul ile ilgili bütün faaliyetleri koordine ederler.

Mamul temeline dayanan bir organizasyon yapısı Şema 7’de gösterilmiştir.

Her mamul gurubu bir kar merkezi olarak çalışır. Bunlar işletmenin genel felsefe ve politikasına uygun hareket ederler. Bu organizasyon biçiminde bazı üstünlükler sağlanabilir. Teknolojik know-how’un bölgelerarası akım ve yetki devri oldukça kolaylaşır. Mahalli pazarlara hizmet etmek mahalli yöneticilerden faydalanma nedeniyle imkan dahiline girer.

ŞEMA 7

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE MAMUL GURUPLARINA DAYALI ORGANİZASYON.



Ayrıca dünya düzeyinde mamul planlaması yapmak ve yeni mamullerin ortaya çıkması sağlanır.

Mamul temeline göre organizasyonda karşılaşılan en büyük güçlük dünya düzeyinde sorumluluğun yalnız ülke içinde çalışan ve konularında otorite olan kimselere verilmesi zorunluluğudur. Uluslararası düzeyde ortaya çıkacak sorunlara yabancı olan ve tecrübesi az olan personel başarısızlığa uğrayabilmektedir. Diğer bir sorun ise herhangi bir bölgedeki değişik mamul bölümleri arasında koordinasyon kurma zorunluluğudur.

Groupe Schneider, AEG, ABB, bu tür organizasyonu uygulayan firmalara örnek gösterilebilirler.

H. Çok Uluslu İşletmelerin Uyguladıkları Genel Stratejiler

Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların en iyi şekilde kullanılarak uzun dönemli açık genel işletme planı yapmak olarak tanımlanabilir.

Yöneticilerin takip etmek arzusunda oldukları birer hareket planı olan stratejiler, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan yönetim politikalarını belirlerler.

Çok uluslu işletmelerin uyguladıkları genel stratejileri; Üretim stratejisi, Personel stratejisi, Finansman stratejisi, Yatırım stratejisi ve Pazarlama stratejisi olarak sıralayabiliriz.

Çok uluslu işletmelerde Pazarlama stratejilerini incelenmeye başlamadan diğer stratejileri kısaca inceleyelim.

- 1. Üretim Stratejileri:** Üretim stratejisi, çok uluslu işletme çeşitli ülkelerde tesis kurmaya veya mevcutları genişletmeye gittiği zaman kurulacak tesisin tipi, büyüklüğü teknolojik ve mamul özellikleriyle ilgili kararları gerektirir.

Bu sorunların bir çoğunun tesis dizaynı, iç yerleşim ve bakım gibi mühendislik sorunları olduğuda söylenebilir.

Üretim stratejisi, hammadde, işçilik, sermaye maliyeti, yönetim ve dağıtım olanakları gibi temel noktalara dayanarak hangi ülkenin çok uluslu işletme için en uygun olduğunu belirler. Bazı durumlarda da ham maddeyi ve enerjiyi ucuza sağlama olanaklarına dayanarak tesisin kurulması ekonomik olabilir. Öte yandan ucuz işgücü sağlama olanağı o ülkeye giriş maliyeti ve ulaştırma maliyetlerinde tasarruf gibi etmenlerde dikkate alınabilir.

2. *Personel Stratejileri:* İnsan kaynaklarını geliştirme ve bunlardan etkili şekilde yararlanma çok uluslu işletmeler için önemli bir konudur. Eğer işletmenin uluslararası faaliyetlerinde yönetim kadrosu, teknik personeli, kaliteli işgücü yoksa, işletmenin örgüt yapısını geliştirmenin ve işletmenin geleceğini planlamanın pek bir değeri kalmaz. Günümüzde çok uluslu işletmelerin en önemli problemlerinden biri kalifiye işgücü yetersizliği ile uluslararası tecrübesi bulunan iyi yöneticileri bulma ve yetiştirme güçlüğü'dür.

3. *Finansman Stratejileri:* Çok uluslu işletmelerin tüm dünyadaki faaliyetlerini kontrol etmesinde temel bir vasıta olan finansman stratejisi, fon kaynaklarının belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan fonlarında en ucuz maliyetle sağlanmasını gerektirir.

Uygulamada finansal planlamanın genellikle merkezileştirildiği görülür. bunun sebebi merkezileşmenin daha rasyonel yatırım kararlarının verilmesini ve sağlanan fonlarında üniteler arasında daha etkili dağılımını mümkün kılmasıdır.

Çok uluslu işletmelerin değişik fon kaynakları vardır. Bunların içinde şüphesiz en önemlisi oto finansman yoluyla sağlanan dağıtılmayan karlar ile amortismanlardan oluşan iç kaynaklardır. Örnek olarak Phoenix Contact firması toplam finansman ihtiyacının ortalama %60'lık bir kısmını bu kaynaklardan sağlamaktadır.

İkinci önemli kaynak ise dış kaynaktır. Bu da hisse senedi satışı ile finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerden oluşmaktadır. Genellikle dış kaynak finansmanı, işletmenin finansman fonlarının az bir kısmını teşkil etmekte ve bu fonlar ana işletme yoluyla direkt olarak ünitelere kanalize edilmektedir. İç ve dış kaynaklardan sağlanacak fonların miktarı, tipleri ve maliyetleri ülkeden ülkeye değişebilir.

4. Yatırım Stratejileri: Çok uluslu işletmelerin yatırımları incelendiğinde, bu yatırımların değişik yatırım stratejileriyle özellikle gelişmiş ülkelere yöneldiği görülür. Bunun yanında az gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde de belli oranlarda yatırımlar söz konusudur.

Uygulamada görülen yatırım stratejileri genellikle 3 grupta toplanabilir.

- a- Ana işletmenin direkt olarak yabancı ülkelerde yeni üretim tesisleri kurması.
- b- Ana işletmenin yabancı ülkelerde mevcut olan işletmelere katılması
- c- Ana işletmenin yabancı bir işletmeyle aşağı yukarı eşit paylarla birleşmesi

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

I. Pazarlama Araştırmaları

Uluslararası pazarlama “ulusal sınırları aşan pazar konusunda bilgi edinme, mal geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve geliştirme faaliyetlerinin bir yada çoğunun uygulanmasıdır”¹⁵.

Pazarlamanın temeli satıştır. Ancak bu iki işlem kavram ve kapsam olarak birbirinden ayrılmıştır. Satış çok basit olarak mal ve hizmetlerin değişimidir denilebilir veya satış yalnızca pazarlamanın bir fonksiyonudur.

Çünkü pazarlama üretim öncesi tüketici istek ve ihtiyaçlarını saptamaya yönelik çalışmalarla başlayıp satış sonrası destek hizmetleri ile devam eden bir faaliyetler bütünüdür.

Satışın olabilmesi için potansiyel müşteriyi bir mal veya hizmeti satın alması için ikna etmek gerekmektedir. Muhtemel müşterileri bulmak, malı göstermek, pazarlık etmek gibi satışla ilgili çabalar insanlık tarihi ile başlamış bir olgu olarak kabul edilir.

¹⁵ Phillip Kotler, “Pazarlama Yönetimi”, Bilimsel Yayınlar Dergisi, CI, (Ekim 1975), s.15.

Ulusal pazarların ve kitle haberleşme araçlarındaki gelişmenin sonucunda 19.yy sonlarında üreticiler daha fazla müşteri kitlesine ulaşmak ve satışlarını arttırarak karlarını maksimize edebilmek için

reklam yapmaya başlamışlardır. Reklam geniş tüketici guruplarına hitap etmektedir. Reklamlar ayrıca tüketicileri mal konusunda bilinçlendirmekte ve tüketicilerin o mala bağlılığını arttırmaktadır. Çoğu işletme günümüzde reklam ajanslarını kullanmakta veya kendi reklam departmanlarını kurma yoluna gitmektedir.

20.yüzyılda ulusal pazarların dahada büyük boyutlara ulaşması pazar araştırmalarını gerekli hale getirmiştir. Firmalar satış ile ilgili kararlarında yanlış payını azaltmak için değişik tüketici guruplarının ihtiyaç ve isteklerini, firmanın mamüllerine olan tepkilerini araştırmaya başlamışlar ve bu durum firmalarda pazar araştırma departmanlarının kurulmasına yol açmıştır.

Bir süre satış, reklam ve pazar araştırması bölümleri birbirinden bağımsız veya satış departmanının bünyesinde faaliyet gösterdiler. Bu durumda ağırlık satış bölümüne veriliyor ve diğer fonksiyonlar ihmal ediliyordu.

Bu konuya bir çözüm getirme çabaları sonuçta birçok firmanın pazarlama bölümleri oluşturmalarını sağlamıştır¹⁶.

Bu gelişmeler satış anlayışından pazarlama anlayışına geçişi sağladı. Başka bir ifade ile firmanın amacı belli bir ürünü satmak değil, saptayacağı potansiyel müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına ve isteklerine

¹⁶ Cem M.Kozlu, uluslararası Pazarlama (ilkeler ve uygulamalar), Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1982, s.4.

cevap vermek olmalıdır. Bu aynı zamanda yüksek ve devamlı bir karlılığın elde edilmesini sağlar.

İç pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ile uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren pazarlamacının amaç ve temel fonksiyonları aynıdır. Farklı olan içinde çalıştıkları ortamlardır. Dolayısıyla firmanın pazarladığı mal veya hizmet en azından bir devletlerarası sınırı geçmek zorundadır. Farklı ülkelere malın girmesi demek değişik ara birimleri, gümrük mevzuatı, yasalar, bankacılık sistemleri, dil ve kültürler, ekonomik ve politik sistemlerle karşılaşmak demektir. bu durum uluslararası pazarlamacının işini zorlaştırır zira uluslararası faaliyette bulunurken bütün bu değişkenleri pazarlamacı göz önünde bulundurmak zorundadır.

Ayrıca ihracata yönelmeye karar veren bir firmanın atacağı ilk adım ilgilendiği ürünler için dış pazarda talep olup, olmadığını araştırmaktır. Yani bir firmanın herhangi bir pazara girmeden önce bu pazara ne satacaktır, kime satacaktır. Ne kadar satacaktır, hangi kanallar ile satacaktır. Kimlerden hizmet alacaktır, kimler tarafından teşvik edilecektir. Öncelikle bu sorunların yanıtlarının belirlenmesi gereklidir. Kısaca uluslararası pazarlamacının ulusal sınırları aşan pazar konusunda bilgi edinme, mamül geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım etkinlikleri konusunda karar vermesi sağlıklı bir pazarlama araştırması sonucu sağlanabilir.

A. Uluslararası Pazarlama Araştırmaları

Pazarlama araştırması, mal, pazar, tüketici davranışları ve diğer pazarlama faaliyetleri içeriği içinde düşünülebilecek konularda herhangi bir problemin belirlenmesi ve belirlenen bu problemin çözülmesi amacına yönelik, bilimsel yöntemlere uygun, geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulmasıdır.

Ulusal ve uluslararası pazarlama araştırmaları için geçerli olabilecek bu tanım, uluslararası düzeyde coğrafi, ekonomik, siyasi, kültürel yapısının belirlenmesi ve mevzuatının incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

Pazarlama ile ilgili araştırmaları üç ana bölüme ayırabiliriz¹⁷.

- a. Elde edilmek istenen bilgilerin önceden başkaları tarafından araştırılıp araştırılmadığını inceleyip, araştırılmış ise sonuçların mevcut ikincil kaynaklar dediğimiz bu kaynaklardan elde edilmesi, yani bir masa başı araştırması ile elde edilmesi.

Eğer bu imkan yoksa araştırma için birincil kaynaklara baş vurulur.

- b. Piyasa araştırması; Piyasalar ile ve iletişim kanalları ile ilgili dağıtım bilgilerini kapsar. Değişik markaların piyasa payları, stok seviyeleri, dağıtım oranları ile reklam politikaları gibi bilgiler bu katagoriye girer.
- c. Tüketicilerin başka ürün, reklam ve promasyonlarla ilgili olan her türlü düşünce, davranış ve alışkanlıkları tüketicisi araştırmasının kapsamına girer.

1. Masabaşı araştırmaları (İkincil kaynak Araştırması)

Araştırılmak istenen birçok konu başkaları, örneğin uluslararası çeşitli kuruluşlar, Ticaret Bakanlığı, Ticaret Odası, bir banka veya başka firmalar tarafından önceden araştırılmış olabilir. Bu nedenle bir masabaşı araştırması yapıp konu olan ürün, piyasa veya sektör ile ilgili neler yazılmış, yayınlanmış araştırabilir,

¹⁷ Kozlu, age, ss. 26-32.

mevcut kaynaklar ve referanslar incelenip ön bilgiler elde edilip analiz yapılabilir.

Masabaşı araştırması yapabilmek için ikincil kaynakların neler olduklarını bilmek ve onları etkili şekilde kullanmak gerekir.

Bazı kaynaklar bilgiyi olduğu gibi verir, bazıları ise bu bilgilerin nerede bulunabileceğini gösterir.

2. Piyasa Araştırmaları

İşletmeler bir dış pazara girmeden önce ve girdikten sonrada belirli zamanlarda piyasadaki son gelişmeleri, ürün durumunu, ürün ve ambalaj problemlerini, dağıtım ağının etkinliğini, satış teşvik çalışmalarının sonuçlarını incelemek zorundadırlar.

3. Tüketici Araştırmaları

Masa başı araştırmaları ve piyasa araştırmaları sonucunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyuluyorsa uygulanacak işlem uzmanlar aracılığı ile tüketici araştırmaları gerçekleştirmektir. Tüketici araştırmalarını iki grupta toplayabiliriz.

a. Mal Deneyi

Malın tat, renk, koku, ambalaj, şekli gibi ayrıntılarının hedef alınan tüketici kitlesi tarafından beğenilip beğenilmediğini anlamak veya malda yapılması planlanan bir yeniliğin kabul edilme derecesini ölçmek için çeşitli ürün deneyleri yapılabilir. Tek ürün deneyi yepyeni ürünler için kullanılır. Hedef tüketici kitlesini temsil eden örnekteki tüketicilere denenecek olan ürün isimsiz bir ambalajda verilir, kullanması ve düşüncelerini belirtmesi istenir. Yeni bir ürün ise beğendiği veya beğenmediği noktalar öğrenilir. Bu ürünü piyasadan alıp

almayacağı sorulur. Eğer piyasada daha önceden benzer türde başka ürünler varsa her zaman kullandıkları ile yeni denediği ürün arasında tercihi sorulur

b. Deneme Pazarlaması

İhracı planlanan ürün için fabrika kapasitesini genişletmeden, satış kadrosunu büyütmeden, kısaca önemli yatırımlara girişmeden önce onun başarılı olup olmayacağını öğrenmek için dış pazardaki sınırlı bir bölgede bir deneme pazarlamasına girişilebilir, saptanacak belli bir süre sonunda değerlendirme yapılabilir.

B. Uluslararası Mal Politikaları

Uluslararası pazarlama faaliyetlerinde bulunan işletmeler mal politikalarını, pazar araştırmalarının sonuçlarına göre belirlemek durumundadır.

Uluslararası pazarda başarılı olabilmek için en önemli etkenlerden biri dürüstlüktür. Ürünün vaad ettiği işlevi yerine getirmesi, ihtiyacı karşılaması ve işe yaraması gerekir. Kısaca ürün sahip olduğu kalite ile pazarda yer bulma şansına sahip olmaktadır.

Uluslararası pazarda faaliyet gösterecek firmalar ilk olarak bu pazara sunacakları ürünün yeteri kadar kaliteli olup olmadığını kontrol etmeli, uluslararası standartların uygun olup olmadığını araştırmalı, uygun değilse o ürünü geliştirmeli veya yeni ürünler ortaya koymalıdır. Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmak isteyen firmalar için ürünlerinin geliştirilmesi ve ürün gurubunun yeni ürünlerle desteklenmesi büyük önem taşır.

Yeni ürünü belirleyen kriterleri kısaca inceleyecek olursak¹⁸.

- 1- Yeni bir ambalaj, marka, yeni boyalar ve çeşitler gibi firmanın mevcut malları üzerinde yapacağı değişiklikler.
- 2- Firmanın mamüllerinde yapacağı daha önemli değişiklikler.
- 3- İlgili işletme için yeni olmakla beraber, herhangi bir rakip veya rakipleri tarafından daha önceden piyasaya sürülmüş bir mamülün benzeri.
- 4- Dış piyasada bulunmakla birlikte o ülkede veya o piyasada bulunmayan mamülerin benzerleri.
- 5- Hiç bir yerde, hiç bir kimse tarafından o ana kadar yapılmamış bir mamul, diğer bir ifade ile gerçek yenilik.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı gibi yenilik ürünün kendisinde olabileceği gibi ambalajında da olabilir.

Yine bir ülke için geleneksel olan bir ürün bazı dış pazarlar için yeni olabilir. Örneğin, geleneksel yiyeceklerimizden biri olan bulgur çoğu Avrupa ülkesinde sağlığa yararlı özellikleri ile aranan bir ürün haline gelmiştir.

Firma ister ürünü dış pazara göre yenilesin ister yepyeni bir ürün geliştirsün, önemli olan ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap vermesidir. Sonuç olarak tüketici ürün aramaz, belli bir problemin çözümünü arar.

¹⁸ Engin oktay ; Yeni Mamul Kararları ve Türkiye’deki Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Yayınlarından No: 2037. İstanbul, Sermet matbaası, 1975, s.24.

Çözümü tüketiciye ilk götüren firma önemli bir üstünlük elde eder ve bir süre bu üstünlüğünü korur. Bu gerçek, işletmeleri alanında öncü olacak çalışmalar yapmaya teşvik eder.

C. Uluslararası Pazarlamada Evrensel Mamül Hayat Eğrisi Modeli

İşletme düzeyinde uluslararası pazarlama faaliyetlerinde temelde karşılaştırmalı üstünlükler teorisine dayanan “Evrensel Mamül Hayat Eğrisi” modeli yararlı bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.¹⁹

Bu model iç pazarlarda olduğu gibi dış pazarlamada da pazarlama yöneticisine kısa, orta ve uzun dönemli pazarlama, politika ve stratejilerinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Mamül hayat eğrisi modeline göre pazara sürülen her mal veya hizmet sürüldükten sonra “giriş”, “büyüme”, “olgunluk” ve “düşüş” aşamalarını sırasıyla izler. Yani bir insan gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür.

Evrensel hayat eğrisi modelinde yenilik genellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkar. Zira bu ülkelerde yeniliklerin ortaya çıkması için gerekli ortam oluşmuş durumdadır. Gelişmiş ülke tüketicileri temel ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşılamış olduklarından yeni mal veya hizmetleri denemeye çok daha fazla isteklidirler. Bu durumda gelişmiş ülke yeni mal veya hizmetin üretimine girebilir.

¹⁹ Mehmet Karafakioğlu, Uluslararası Pazarlama Yöntemi Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar, İstanbul, Dünya Yayınları, 1984, s.116.

Yenilik “giriş” safhasında onu yaratan ülkeler dışındaki ülkelerde henüz tanınmamaktadır. Çünkü diğer ülkelerde gelir düzeyinin düşük olması onu satın alacak müşteri sayısını azaltacaktır.

Ayrıca bu ülkelerde temel ihtiyaçların tatmin olmamış olması o mal veya hizmet için yeterli talebin oluşmasına engel olacaktır.

Bu dönemde malın yeni olması, sık sık olmasada kullanımda çeşitli küçük teknik sorunlar oluşturabilir. Bunun için üretim ve tüketim noktalarının birbirinden çok uzak olmaması gerekecektir. Dolayısıyla dış pazarlardaki potansiyel tüketiciler malı satın almakta çekimser davranır.

“Büyüme” safhasında mal ile ilgili sorunlar büyük ölçüde çözülmüş ve malın seri üretimine geçilmiştir.

Büyüme döneminin ortalarından itibaren yurt dışı satışları artacak ancak malın dış pazarlarda sağladığı yüksek kârı gören diğer firmalar malın üretimine başlayacak ve rekabet ortaya çıkacaktır. Büyüme döneminin sonlarında giderek şiddetini arttıran rekabet dış pazarlarda da etkili olacaktır.

İlk üretici konumundaki firma başta sahip olduğu üstünlüğü özellikle nakliye giderleri ve gümrük vergileri gibi ek maliyetler yüzünden dış pazarlarda o pazarları oluşturan ülkelerin yerli üreticilerine karşı kaybetmeye başlar.

Ürünü daha sonra ürettikleri için pazara daha sonra giren firmalar bu gecikmenin getirdiği dezavantajı araştırma geliştirme ve giderlerine katlanmadıkları için malı çok daha ucuza mal ederek dengelemeye başlayacaklardır.

Ancak bazı üretici firmalar dış pazarlarda daha düşük maliyetler ile üretim imkanı bulabilirse bölgesel üretimin ortaya çıkmasında belirli ölçüde geciktirmiş veya engellemiş olabilir.

Evrensel hayat eğrisinin üçüncü aşaması olan “olgunluk” döneminde malı yaratan firma dış pazarda yerel rekabetin gelişmesine engel olamazsa pazar payını süratle kaybeder.

“Düşme” döneminde ise, mamul artık yalnız az gelişmiş yada gelişmekte olan ülke pazarlarında üretilecek, gelişmiş ülkeler mamülün üretiminden vaz geçeceklerdir. Çünkü mal gelişmiş ülkelerde yerini yeni ve kendisine göre üstün bir başka ürüne bırakmıştır. Bu mamülde kendisinden önceki mamüle benzer bir biçimde hayat eğrisini takip edecektir.

Mamul hayat eğrisi yönetsel pazarlama açısından işletmeye şu yararları sağlayabilmektedir.

- Gelişmiş ülke firmalarına yeni mamülünü yurt dışına ne zaman satabilecek, ne zaman yurt dışında üretime başlayacak, iç ve dış rakipler karşısında izleyeceği pazarlama politika ve stratejileri neler olacak gibi önemli sorulara yanıt bulabilme imkanı tanır.
- Olgunluk ve düşme dönemlerinde mamülü üretmeye başlayacak olan az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke firmalarının kendi pazarlarında mamülün durumunun ne olacağı konusunda fikir sahibi olmasını sağlar.

Mamul hayat eğrisinin geçerli olabilmesi için mamülün seri olarak üretilmesi gerekir. Zira ürünler ve madenler için bu model uygun değildir.

D- Uluslararası Pazarlamada Uygulanabilecek Alternatif Ürün Yaklaşımları

Uluslararası alanda çalışırken farklı pazarlara yönelecek mal ve hizmette hedef alınan dış pazarın alışkanlıklarına, zevklerine, gelirine, coğrafi yapılarına ve diğer farklı özelliklerine göre değişiklikler yapmak gerekir.

E. Standardizasyon ve Uyarlama

Uluslararası alanda çalışan işletmeler hedef pazarlarının özelliklerini ve tüketici tutumlarını gözönüne alarak mal ve hizmet bileşimlerini değişik pazarların değişik ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde çeşitlendirirler. Bu aşamada işletmeler mevcut mal veya hizmetlerini dış pazarlara uyarlama yoluna gider, bazı durumlarda ise iç pazardakinden oldukça farklı mal ve hizmetlerle dış pazarlara açılabilirler.

Bunun aksine bazı firmalar dış pazarların bir çoğuna hitap edebilecek bir mal politikası takip ederek standardizasyona gidebilirler.

Uluslararası pazarlamada ayarlamanın mı, yoksa standardizasyonun mu daha uygun olacağı uzun yıllardan beri tartışma konusudur. Müşteri mal veya hizmetin tam düşündüğü gibi olmasını ister. Buna karşılıklı standardizasyon firmanın maliyetlerini önemli ölçüde düşürür. Bu durumda pazarlamacının ikisinin optimum olduğu noktayı bulması önemlidir.

Tüketici arzu ve ihtiyaçlarını karşılayan mallar, mal ve hizmetler, endüstri ve tüketim malları, dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları olmak üzere değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlar arasında en kolay standartlaştırılabilecek olan mal gurubu endüstriyel mallardır.

Dayanıksız tüketim malları ise uyarlamanın en fazla olduğu mallardır. Zira bu malların tüketimine kültürel farklılıkların büyük etkisi vardır.

Uyarlama ve standardizasyon arasındaki tercihte malın cinsi yanında pazarın büyüklüğünde önemli rol oynar. Büyük ve homojen bir pazarda standart bir mal politikası uygulamak çok daha kolaydır. Birbirinden farklı ve küçük dış pazarlara yönelen bir işletme tabii olarak uyarlamaya daha fazla gidecektir.

Bazen uyarlamaya rekabette avantaj sağlamak amacı ile de gidilebilir. Rakipler müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlarına farklı mal ve hizmetler ile gidiyorlarsa firmanın standartlaştırılmış bir mal veya hizmetle bu ortamda rekabet etmesi oldukça güçtür. Özellikle dayanıksız tüketim mallarında standartlaşmaya gidebilmek için firmanın çok büyük pazar payına sahip olması gerekir.

Bu politikaları kısaca özetlersek²⁰

- 1- Piyasanın Geliştirilmesi:** Aynı piyasada fiili müşterilerin bir defalık satın alma miktarı ile satınalma sıklıklarını arttırmak veya potansiyel müşteriye fiili müşteri haline getirmek veya her iki seçeneği birlikte yürütmek şeklinde özetlenebilecek mal politikasıdır.
- 2- Mal Bileşiminin Çeşitlendirilmesi:** Aynı pazar bölümünde fiili ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak çeşitli mal üretmektir.
- 3- Mal Farklılaştırılması:** Bu durumda hedef alınan pazarlara bir mal üzerinde yapılan küçük değişiklikler ile girilir.

²⁰ T.Güngör Uras, “Çok Uluslu Şirketlerde Pazarlama”, Türkiye İktisat Gazetesi, s.1075 (21 Şubat 1974), ss.3-4.

4- Mal Bileşimlerinin Farklılaştırılması: Firma hem üretim portföyündeki malları çeşitlendirmek, hemde her mal çeşidinin muhtelif dış pazar bölümlerine hitap edebilecek farklı tiplerini üretmek zorundadır.

F- Uluslararası Pazarlamada Kullanılan Diğer Stratejiler

1. Mal-Reklam Stratejileri

a) Tek Mal, Tek Reklam

Bu stratejide firma malını aynı istek ve ihtiyacı karşılamak için aynı mesajla pazarlar. Örnek olarak Coca-Cola formülü ve ambalajı satıldığı tüm ülkelerde aynıdır. Ayrıca reklam filmide dünyanın hemen hemen her yerinde aynıdır. Ancak zencilerin yoğun olduğu bölgelerde yayın yapan istasyonlarda zenci aktörlere ağırlık veren özel Coca-Cola reklamları yayınlanır. Reklamlarda gençlik canlılık ve ferahlık temaları işlenmekte, Coca-Cola serinletici bir içecek olarak lanse edilmektedir.

Bu stratejinin asıl avantajı araştırma, geliştirme, reklam ve üretim maliyetlerini minimize etmesidir. Bununla beraber bu strateji her türlü ürün için geçerli olmalıdır. Örneğin, ülkemizde de üretime başlamış olan Corn Products Company, Knorr Çorbasını 1960'larda Amerikan pazarlarına sokmaya çalışmış, ancak tek ürün stratejisi başarılı olmamıştır. Zira firmanın yaptığı pazar araştırması Amerikan tüketicisinin Knorr'un tadını beğendiğini ortaya koyuyor, ancak başka bir faktörü gözden kaçırıyordu. Amerikan ev kadınının kullanmaya alışık olduğu çorbalar sulu olarak konserve kutusunda satılıyor ve çabuk bir ısıtma ile yenabilir hale geliyordu. Halbuki Knorr poşette satılıyor ve pişirilmesi 15-20 dk. alıyordu. Ev hanımları tadını beğenmelerine rağmen bu zamanı harcamak istemiyorlardı. Bunun içinde Avrupa pazarlarında çok başarılı olan bu ürün Amerikan pazarlarında aynı başarıyı gösteremiyordu.

b. Aynı Mal, Farklı Reklam

Aynı ürün farklı kullanım alanları buluyorsa bu durumda reklamın farklılık göstermesi gerekir.

Örnek olarak deniz motorları düşünülebilir. Bilindiği gibi deniz motorları gelişmiş ülkelerde sportif ve eğlence ağırlıklı kullanılırken aynı zamanda gerek gelişmiş ülkelerde gerekse az gelişmiş ülkelerde balıkçılık veya taşıma amaçlı kullanılabilir. Bu durumda hedef dış pazarda farklı reklam yapmak gerekir.

c. Farklı Mal, Aynı Reklam

Farklı malların tüketicilerin aynı ihtiyaçlarını karşılaması halinde bu strateji izlenebilir. Örnek olarak FIAT firması bu stratejiyi binek otomobilleri için kullanmaktadır. Otomobiller ülke veya bölgelerin iklim şartları, yol ve pazarın satınalma gücü gözönünde tutularak üretilmekte ama her ülkede aynı reklam mesajı ile tanıtılmaktadır.

Dolayısıyla reklam ile ilgili standardizasyondan dolayı reklam masrafları azalmakta, ama üretim ile ilgili maliyetler artmaktadır.

d. Farklı Mal, Farklı Reklam

Mal hem farklı ihtiyaçları karşılıyor, hem de farklı şartlarda kullanılıyorsa bu strateji kullanılır.

Bu stratejilerden herhangi birinin uygulanabilmesi için firmanın pazara sunmayı düşündüğü malın potansiyel tüketiciler tarafından kullanılabilir veya satın alınabilir olması gerekir. Hedef tüketici kitlesine ulaşmakta güçlük çeken bir işletme hedef pazarının taleplerini karşılayabilen bir ürün oluşturmak için araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verecektir. Buda yeni araştırma giderleri ve yeni üretime geçiş için yatırımı gerektirecektir.



2. Ambalajlama Stratejileri

Uluslararası pazarlarda malın kendisi ve fiyatı kadar ambalajında büyük önemi vardır. Ambalajı dikkat çekmeyen, hedef pazarın kültürel özelliklerine ve tüketim hedefine uymayan bir mal yeterli talep bulamaz.

Ambalaj aynı zamanda malın nakliyesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Malın kendisinde olduğu gibi ambalajında da standartlaştırmaya gitmek mümkündür. Bu tip seçimler yapılırken gözönünde bulundurulması gereken bazı noktalar vardır

- a. Ambalaj seçiminde göz önünde bulundurulacak birinci faktör taşıma vasıtalarıdır. Örneğin deniz yolu taşımacılığında ambalajın suya ve rutubete karşı dayanıklılığı önemli iken havayolu taşımacılığında ise ambalajın hafif olması çok büyük önem taşır.
- b. Taşıma sırasında seçilen ülke veya bölgelerdeki iklim şartları, yükleme ve boşaltmada kullanılan cihaz ve personelin niteliği gözönünde tutulmalıdır.
- c. Özellikle tüketim mallarının ambalaj büyüklüğünün, gelir düzeyine, kullanım sıklığına ve satınalma alışkanlığına uygun olması zorunludur.
- d. Ambalajlama sırasında dikkat edilmesi gereken bir diğer faktörde yasal düzenlemelerdir. Günümüzde bir çok ülkede tüketiciye korumak ve çevre kirliliğini önlemek için ambalajların belli standartlarda yapılması zorunlu tutulmuştur.
- e. Ambalaj malzemesinin yeniden kullanılabilmesi veya değerlendirilebilmesi de talep edilen bir özelliktir.

3. Markalama Stratejileri

Uluslararası pazarlamada ambalajlama yanında markalamada önemli bir yer tutmaktadır. Markalama konusunda dikkat edilmesi gereken özellikleride şöyle sıralayabiliriz.²¹

- a- Herşeyden önce marka dış pazarda kolayca telafuz edilebilmelidir.
- b- Markalar arzu edilmeyen anlamlara ve çağrışımlara neden olmamalıdır.
- c- Mal veya hizmetler dünya pazarları nda standart bir reklam ile tutundurulmak isteniyorsa, standart bir markanın kullanılması zorunludur.
- d- Marka mamülün niteliklerine ilişkin birşeyler telkin ederse bu önemli bir tanıtım avantajı yaratabilir.

4. Fiyatlandırma Stratejileri

a. Uluslararası Fiyatlandırmada Kullanılan Temel Stratejiler

1. Rekabete göre dış pazar fiyatlarının belirlenmesi.

Rekabete göre fiyatlandırmada işletme için önemli olan benimsenen rekabet fiyatlarının maliyetleri karşılayıp karşılamadığı ve bu fiyatlar ile sağlacak kârın tatmin edici olup olmayacağıdır.

²¹ Engin Okyay, “Yeni Mamul Geliştirmede Markalama ve Ambalajlama”, Pazarlama Dergisi, Yıl 1, S.1, Eylül 1978, s.12.

2. Maliyetlerine göre fiyatların belirlenmesi.

Maliyetlere göre fiyatlardırmda, tam maliyetler esas alınabileceği gibi değişken maliyetlerde esas alınabilir. Değişken maliyet ile fiyatlandırma özellikle atıl kapasiteyle çalışan firmaların kullandıkları bir yöntemdir.

3. Talebe göre fiyatlandırma.

Eğer uluslararası pazarlama faaliyetinde bulunan firma çeşitli fiyatlar karşısında tüketicilerin tepkilerini ve satınalma miktarlarını ölçüyor ve uygun olan fiyatı belirleme çalışıyorsa bu yöntem talebe göre fiyatlandırma olarak kabul edilir.

b. Uluslararası Pazarlamada Alternatif Fiyatlandırma Politikaları

1. Piyasaya Girme Politikası

Bu politikada amaç hedef alınan dış pazara mümkün olan en kısa sürede girmek ve yerleşmek, rakipler varsa bu rakipleri saf dışı bırakmak, rakip yoksa muhtemel rakiplerin o pazara girişini düşük bir fiyat ile engellemektir.

Bu politikanın uygulanabilmesi için mal veya hizmetlerin değişken maliyetlere göre fiyatlandırılması gerekir.

2. Talepden Maksimum Yararlanma Politikası

Bu politika bir öncekinin tersine, mümkün olduğu kadar yüksek bir fiyatla dış pazara girmektir. Amaç hedef alınan dış pazarda yüksek bir fiyat ödeyebilecek müşterilerden yararlanmaktır.

Bu politika kısa dönemde yüksek kr sağladığından özellikle politik ve ekonomik açıdan istikrarsız ülkelerde uygulanır ancak bu politikanın uygulanabilmesi için malın dış pazar için yenilik arzetmesi gerekir.

5. Uluslararası Pazarlamada Ürün Dağıtım Kanallarının Seçimi

Uluslararası pazarlamada yararlanılabilir kanal alternatifleri çok sayıdadır. Her bir alternatifin yarar ve sakıncaları vardır. Firma içi ve dışı çeşitli faktörler dağıtım kanalları seçeneklerinin belirlenmesinde etkili olur. Aynı şekilde seçilmiş olan dağıtım kanallarında çeşitli firma kararları ve başarı üzerinde etkilidirler. Örneğin; finansal kaynakları sınırlı olan bir firmanın dış pazarda yatırım yapması güçtür. Dış pazarda satış bürolarının açılması, üretim birimlerinin kurulabilmesi için firmanın belirli bir finansal güce sahip olması gerekir. Ayrıca maddi kaynaklar yanında beşeri kaynaklarında dikkatle değerlendirilmesi gereklidir.

Firmanın ürettiği ve pazarlamaya çalıştığı mal ve hizmetlerin sayısı ile niteliği de dağıtım kanallarının seçiminde önemli rol oynar.

a. Dolaylı ve Dolaysız İhracat

Yurt içinde ürettiği malını dış pazarlara ihraç eden bir firma için iki seçenek vardır. Bunlardan birincisi dolaylı ihracat, ikincisi ise dolaysız ihracattır.

Dolaylı ihracatta firma malını yurt içinde faaliyet gösteren çeşitli aracılar vasıtasıyla ihraç eder.

Dolaylı ihracatta dağıtım kanalı olacak genellikle komisyoncular, ihracat şirketleri, temsilciler, birlik ve kooperatifler gibi çeşitli aracılar kullanılır ve üretici ile tüketici arasında doğrudan ilişki kurulmaz.

Çok uluslu işletmeler yapılarından dolayı genellikle dolaysız ihracat olayına yatkındır. Ürünlerini kendi kontrolleri altında tüketiciye ulaştırmayı tercih ederler. Çok uluslu işletmelerin bu konuda önemli bir avantajları da yurt dışında üretim yapabilmeleridir. Yurt dışındaki üretim faaliyetleri ise genellikle

- (1) Montaj
- (2) Kontratla taşeron firmalara yaptırılan üretim
- (3) Lisans ile üretim
- (4) Ortaklık
- (5) Yüzde yüz yabancı sermaye yatırımı

şeklinde olmaktadır.

b. Fiziksel Dağıtım ve Özellikleri

Uluslararası pazarlamada malların satışa hazır duruma geldikleri noktadan alıcılarına veya tüketicilere arzu edilen yer, zaman, miktar ve nitelikte ulaştırılabilmeleri için üretim ve depolama yerlerinin iyi seçilmesi gerekir. En düşük maliyetli ve emniyetli taşıma vasıtalarının seçimi ve depolama maliyetlerini aşırı derecede yükseltmeyen ve talebi zamanında karşılayan stok miktarının belirlenmesinde zorunludur. Hedef alınan dış pazar veya pazarların iklim ve topoğrafik yapısı taşıma vasıtalarının seçiminde önemli ölçüde etkili olur.

Fiziksel dağıtım faaliyetlerini kolaylaştırıcı kuruluşlar ve teknolojik imkanlar arasında serbest bölgeler ve gümrüksüz antrepolar, son zamanlarda yaygın ve etkili bir nakliye haline gelen air kargo kuruluşları ve ayrıca deniz, kara, demiryolu ve havayolu taşımacılığı konusunda çalışan çeşitli nakliye kuruluşları sayılabilir.

6. *Ürün Tutundurma Stratejileri*

Tutundurma bileşenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- a. Tanıtma ve halkla ilişkiler
- b. Yüzyüze satış
- c. Reklam
- d. Satışta özendirme
- e. Fuar ve sergiler

Eğer bir firmanın ürettiği ve / veya sattığı mal veya hizmetler ve çalışma biçimi, dış pazarın politik ve ekonomik beklentileri ve kültürel yapısı ile çelişiyorsa başarı şansı fazla olmaz. Bu bakımdan halkla ilişkiler ve tanıtım yurt dışında, yurt içine göre çok daha fazla önem taşır.

Diğer yandan özellikle sanayi mallarında malın alıcısına tanıtılması, teknik özelliklerinin kullanım ve bakım şeklinin gösterilmesi için yüz yüze satış vazgeçilmesi mümkün olmayan bir tutundurma aracıdır.

Ayrıca müşteriye mağazaya çeken satışta özendirme olayına da uluslararası tutundurma bütçeleri içinde yer verilmiştir. Satışta özendirme örneğin hediyeler birçok ürün için diğerlerine göre daha fazla dikkat çekici ve etkili olabilmektedir.

Sergi ve fuarlar eskiden olduğu gibi hala uluslararası pazarlamada önemini korumaktadır. Reklam ise kitle haberleşme vasıtaları ile gerçekleştirilmesi ve haberleşme teknolojisinin gelişimi ile aynı anda birçok tüketiciye ulaşması sebebiyle en fazla kullanılan tutundurma elemanı durumundadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN BİR PAZARLAMA ÖRNEĞİ

PHOENIX CONTACT ve SIEMENS

Çok uluslu işletmelerin yönetimi ve pazarlama stratejileri konusunda verilen bilgiler ışığında ülkemizde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerden iki tanesi örnek olarak ele alınmış ve gerek Türkiye de gerekse diğer ülkelerdeki uygulamaları incelenmiştir.

İncelenen firmalardan ilki özellikle elektrik ve elektronik konusunda ürettiği 25.000'den fazla malzeme ile faaliyette bulunduğu 28 ülkede pazar lideri durumunda olan Phoenix Contact diğeri ise çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren, dünyanın en büyük çok uluslu işletmelerinden birisi olan Siemens'dir.

Her iki firma için çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan elemanlar ile görüşülerek elde edilen bilgiler belirli konu başlıkları altında toplanarak düzenlenmiştir.²²

²² Bu çalışma sırasında Phoenix Contact Firması'ndan Sn. Gülnihal Kardeş (Firmanın Türk ortağı Kardeş gurubunun sahibi ve Yönetim Kurulu Başkanı), Sn. Sırrı Kardeş (Phoenix Contact-TR Genel Md.), Sn Arman Bıyıklı (Phoenix Contact-TR Satış Md.), Sn. Hakkı Çolakoğlu (Phoenix Contact-TR Finansman Md.), Mr. Thomas Kneese (Phoenix Contact Doğu Avrupa Satış Md.), Mr. Arnold Offner (Phoenix Contact-TR Bölge Sorumlusu) ile görüşülerek Phoenix Contact'ın çeşitli uygulamaları ile ilgili bilgiler alınmıştır.

A. İşletmelerin Profilleri

Phoenix Contact, 1929 Yılında Almanya'da, Hannover şehrine 1 saat uzaklıkta bulunan Blomberg'de kuruldu. Başlangıçta Power Plant Area olarak adlandırılan enerji santralleri için çeşitli elektriksel bağlantı elemanları üretirken daha sonra ürün grubunu geliştirerek günümüzde 25.000'in üzerinde bir ürün çeşidine ulaştı. Phoenix Contact 1951 yılından itibaren Almanya dışındaki ülkelerde de faaliyet göstermeye başladı. Bugün toplam 28 ülkede faaliyet göstermektedir. Phoenix Contact Türkiye'deki faaliyetleri 1985 yılında Kardeş Elektrik Grubunun Phoenix Contact'ın bayisi olarak Phoenix ürünlerini Türkiye'de piyasa sürmesi ile başladı.

1989 yılında %80'i Phoenix Contact'a ve %20'si Kardeş elektrik Grubuna ait olmak üzere bir ortak yatırım olan Phoenix Contact Türkiye Ticaret Ltd. Şti. kuruldu ve halen faaliyetlerini sürdürmektedir.

Phoenix Contact'ın Almanya'daki üç fabrikasından başka Amerika, İsviçre, Polonya, Slovenya, Çin ve Hindistan'da olmak üzere toplam 9 fabrikası bulunmaktadır.

Yine Siemens Firması n'dan Mr. Antony Dahoda (Simko Otomasyon Genel Md.), Sn.. Agop Sözüdoğru (Simko Müşteri İ lişkileri Bl. Md. Yrd.), Sn. Aziz Süzer (Simko Satı nalma Md. Yrd.), Sn. Sedat Ayla (Simko Planlama Koordinasyon Blm. Şefi) ile görüşülerek Siemens'in dünyadaki ve Simko olarak Türkiye'deki uygulamaları ile ilgili çeşitli bilgiler alınmıştır.

Simens ise 1867 yılında Almanya da kurulmuştur. Kısa süre içinde özellikle elektrik ve elektromekanik alanında önemli bir firma haline gelen Siemens 1896 yılından itibaren Almanya dışında diğer ülkelerde de faaliyet göstermeye başlamıştır.

Bugün elektrik, elektronik ve otomasyon alanlarında dünyanın en büyük işletmelerinden biri olan Siemens tüm dünyaya yayılan 114 üretim tesisi ile faaliyet alanlarında standartlar ve normlar oluşturan, gerçekleştirdiği projelerle büyük insan topluluklarının hayatını kolaylaştıran dev bir firmadır.

Siemens'in ülkemizde olan teknik ve ticari ilişkilerinin uzun bir geçmişi vardır.

İlk Siemens kuruluşu olan Siemens-Elektrik Türk A.Ş. 1927 yılında kurulmuştur. Bunu 1959 yılında Simko'nun ve 1964 yılında Mudanya da Türk Siemens Kablo fabrikasının kuruluşu izlemiştir.

Bugün Siemens'in ülkemizdeki firmalar gurubunu oluşturan Simko ve Türk Siemens, yaklaşık 5000 çalışanı ile Elektrik ve Elektroniğin hemen her dalında hizmet vermektedir. Çok geniş bir üretim patentinden başka mühendislik, proje ve tesisat, ihracat, ithalat, müşavirlik, montaj, bakım ve satıştan oluşan hizmetleri ile Siemens Türkiye'de önemli projelere imza atmıştır.

B. İşletmelerin Çalışma Alanı, Ürün Gurubu ve Faaliyetleri

Phoenix Contact'ın çalışma alanı elektrik ve elektronik sektöründe çalışan üretici firmalara yönelik çeşitli malzemelerin Almanya ve diğer ülkelerdeki tesislerinde üretilmesi ve faaliyette bulundukları ülkelerde satışı şeklindedir. Ürün grubu ise kablo bağlantı elemanları (terminal blocks), baskılı devre klemensleri, makina bağlantı elemanları, el aletleri, röle gurupları, elektronik sinyal çevirici ve düzenleyiciler, çoklu kablolar için bağlantı modülleri, aşırı gerilim koruma modülleri ve seri haberleşme sistemlerinden oluşmaktadır.

Siemens ise büyük endüstri kuruluşları, oteller, spor tesisleri, büyük yerleşim alanları, otoyolların elektrik tesisatları, iletişim sistemleri, havai hatlar, otomasyon sistemleri, aydınlatma, tropik sinyalizasyon, hızlı ulaşım sistemleri ve enerji santralleri gibi çeşitli projeler gerçekleştirmektedir.

Ayrıca İstanbul-Kartal'da 65.000 m²'lik bir alanda kurulu bulunan Simko fabrikası TS-ISO 9001 standardı ve Siemens AG lisansı ile alçak gerilim salt cihazları, oto klima ve havalandırma panelleri, güç kaynakları, telefon santralleri, kumanda ve kompanzasyon tesisleri, aydınlatma tabloları, trafolar ve izalatörler gibi çok çeşitli üretimler gerçekleştirmektedir.

Yine Türk Siemens Kablo Fabrikası, Enerji ve iletişim alanlarında çok sayıda kablo çeşidi üretmektedir. Türk Siemens kablo fabrikasında TS-ISO 9001 kalite standardına sahiptir ve her iki fabrikada üretimlerinin bir bölümünü yurtdışına ihraç etmektedirler.

C. İşletmelerin Organizasyon Yapısı İçinde Pazarlamanın Yeri ve Pazarlama Açısından İşletmelerin Karar Mekanizmasının Yapısı

Phoenix Contact'ın organizasyon yapısı temelde üretim ve pazarlama olarak iki ana gruptan oluşmuştur. Dolayısıyla gerek ana ülke gerekse uluslararası alan açısından pazarlama işletmenin organizasyon yapısında önemli bir yer işgal etmektedir.

Pazarlama faaliyetlerinde alınacak kararlar kararın önemi ve işletme yapısı içindeki etkisine göre kademeli olarak en alt düzeydeki satış sorumlusundan başlayıp en üst düzeydeki satış ve pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısına ve hatta Yönetim Kuruluna kadar uzanan bir hiyerarşik düzende gerekli bölüm tarafından alınır.

Siemens'in tam dünyadaki organizasyonlarında ise üretim ve pazarlama birbirini destekler bir yapıda birarada yürütülmektedir. Pazarlama gurubu kendi içinde çeşitli ürün guruplarına ve proje guruplarına göre bölümlere ayrılır ve her bölüm sorumlu olduğu ürün yada proje gurubu için gerekli pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini yürütür. Çoğu zaman bu guruplar birbirinden bağımsız birer bölüm olarak kabul edilir ve hatta çeşitli büyük projelerde bir gurup diğer bir gurubun müşterisi veya işveri olarak projenin bir kısmını aynı organizasyon içinde bir başka Siemens gurubuna yaptırabilir. Sonuç olarak Siemens'in ogranizasyon yapısı içinde pazarlama oldukça etkili ve özel bir yere sahiptir.

Pazarlama ve pazarlama stratejileri ile ilgili kararları öncelikle gruplar kendi içlerinde alırlar daha sonra alınan kararlar bir arada incelenerek genel bir strateji belirlenir. Her organizasyon bu tür karar ve stratejileri kendi bünyesinde belirler. Tüm bu sistemin temeli ise Siemens'in tüm dünyadaki organizas-yonlarının herbirini birbirinden farklı birer işletme olarak görmesi ve her organizasyonun kendi kâr-zarar dengesini kurmasını istemesidir. Bunun doğal bir yansıması

olarak her Siemens organizasyonu da kendi içindeki bölümleri birbirinden farklı birer organizasyon olarak görüp her bölümün kâr ve zarar dengesini bağımsız olarak inceler ve verimini belirler.

Bu uygulamanın toplam verim üzerinde önemli etkileri olduğu gözlenmektedir.

D. İşletmelerin Yönetici Seçimi Konusundaki Yaklaşımları

Phoenix Contact'da gerek satış ve pazalama bölümleri gerekse diğer bölümler için yöneticilerin seçiminde genelde işletme bünyesinde belirli bir süre çeşitli kademelerde görev yapmış kişiler tercih edilir. Böylece seçilecek kişinin özellikleri ve yetenekleri konusunda detaylı bilgi sahibi olduğu için oluşabilecek çeşitli problemler ortadan kaldırılmış olur. Ayrıca işletme içinden gelen yönetici işletmenin yapısını ve hatta müşteri gurubunu tanıdığı için oluşabilecek uyumsuzluklar ve adaptasyon için harcanacak zaman kaybı engellenmiş olur.

Siemens, yöneticilerini genellikle kendi bünyesi içinden, Siemens kültürü ve yapısını bilen kişilerden seçmeyi tercih eder.

Bunun dışında Siemens'in oldukça etkili bir insan kaynakları departmanı vardır ve özellikle çalışma hayatına yeni başlamış genç yeni mezun elemanların ve orta seviyede yöneticilerin seçilip işe alınarak verimli olabilecekleri bir yere yerleştirilmeleri insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir.

Bunların dışında yeni bir tesis açıldığı veya yeni bir ülkede faaliyete başlandığı zaman aynı alanda çalışan diğer firmalardan yönetici ve uzman elemanlar transfer edilmeside sözkonusu olabilir.

E. İşletmelerin Ana Ülke Dışındaki Faaliyet Bölgeleri

ve Bu Bölgelerdeki Faaliyetleri

Phoenix Contact, Almanya dışında Avrupa, Amerika, Asya, Afrika ve Avustralya kıtalarında toplam 28 ülkede faaliyet göstermektedir. Bu ülkelerden onyedisinde Phoenix Contact'ın kendi yatırımları veya çoğunluk hissesine sahip olduğu ortaklıkları, onbir ülkede ise temsilcilikleri veya bayilikleri bulunmaktadır. Ayrıca Phoenix Contact'ın Almanya dışında 9 fabrikası bulunmaktadır. Bunlar dışındaki organizasyonları satış organizasyonu olarak faaliyet göstermektedir. Genel olarak ülke dışında üretilen ürünler önce Almanya merkeze gelmekte daha sonra siparişlere göre diğer ülkelerdeki organizasyonlara dağıtılmaktadır.

Üretimin önemli bir bölümü Almanya'daki üç fabrikada gerçekleştirilmek-te daha çok özel malzemeler ve çeşitli tamamlayıcı aksesuarlar ise ülke dışındaki diğer fabrikalarda üretilmektedir.

Siemens günümüzde dünyanın birçok ülkesinde faaliyet göstermektedir. Direkt olarak faaliyette bulunmadığı ülkelerde ise çoğu zaman Siemens ürünleri ithalat yolu ile çeşitli firmalar tarafından getirilip satılmaktadır.

Siemens ise genelde faaliyette bulunduğu ülkelerde üretim ve satışı bir arada gerçekleştirmeyi tercih eder. Bu hem ithalatın getireceği yüksek maliyetleri önler hemde teslimat süresinin kısa olması gibi avantajlar sağlayarak rekabet şansını artırır.

F. İşletmelerin Yeni Bir Ülkede Faaliyete Geçmesi İçin Dikkate Aldıkları Hususlar

Phoenix Contact bünyesi içinde yeni bir ülkede yatırım yapmak veya bir ülkedeki yatırımın geliştirilmesi gibi konularda karar uluslararası pazarlama bölümünün rapor ve tavsiyeleri doğrultusunda yönetim kurulu tarafından verilir. Böyle bir kararın verilmesinde yapılan pazar araştırmalarının sonuçları, yatırım yapılması düşünülen ülkede sanayi ve teknolojinin seviyesi, ekonomik ve siyasal istikrar açısından ülkenin durumu, rakip firmaların ve diğer uluslararası işletmelerin bu ülkedeki yatırımları gibi kıstaslar gözönünde tutulmaktadır.

Siemens ise halen dünyanın belli başlı birçok ülkesinde faaliyette bulunduğu için böyle bir durum genellikle özel bir önem taşımamaktadır. Bununla beraber son olarak Sovyetler Birliğinin dağılması ile ortaya çıkan bazı yeni ülkelerde faaliyete geçmek için dizi talep ve pazar araştırması yapılmış ve bazı ülkelerin talepleri ve oluşturdukları pazarlar bu ülkelerde faaliyette bulunmaya yeterli görülmüştür.

Yeni bir ülkede faaliyete geçmek için kararı ise Siemens ülke dışı yatırım bölümü verir.

G. İşletmelerin Yeni Bir Ülkede Faaliyete Başlarken Uyguladıkları Yaklaşımlar ve Pazara Girme Yöntemleri

Phoenix Contact'da daha önce faaliyette bulunulmayan yeni bir ülkede faaliyete başlanırken ilk önce zamanlamanın uygun olmasına dikkat edilir. Phoenix Contact'ın özellikle endüstriyel alanda ara kullanıma ve üreticilere hitabeden bir ürün gurubuna sahip olduğu göz önüne alınarak özellikle yeni yatırımlar ve sanayileşme hamleleri gerçekleştirmek durumunda olan ülkeler iyi birer potansiyel olarak değerlendirilmektedirler.

Çoğu zaman yeni bir ülkede faaliyete başlarken uygulanan en önemli yaklaşım Phoenix Contract ürünlerine benzer ürünler kullanan yerli üreticilerden birisi ile işbirliği yapmak ve bir bayilik veya bir ortaklık anlaşması ile pazara girmek şeklinde özetlenebilir. Bu tür bir yaklaşımın en büyük avantajlarından biri ülkedeki pazar ve potansiyel müşteriler konusunda bilgisi ve deneyimi olan firmaların birikimini kullanma imkanıdır. Ayrıca o ülkedeki büyük üreticilerden birisi ile yapılacak bir işbirliği, işbirliği yapılan firmanın kendi üretimlerinde kullanacağı malzemeler gözönüne alınırsa ilk etapta belli bir potansiyelin kendiliğinden oluşması sağlanacaktır.

Bir başka pazara giriş yöntemi Phoenix Contact ürünlerine benzer ürünler üreten yerli üreticilerden birisinin satın alınması veya bu işletmeyle ortaklığa gidilmesidir. Böyle bir yaklaşım hem belli bir pazar payının direkt olarak elde edilmesini sağlar hemde ülkedeki talep ve potansiyelin durumuna göre işbirliğine gidilen yerli üreticinin üretim tesislerinden yararlanarak temel ürünlerin o ülkede montajı veya üretimi gibi olanaklar sağlar.

Doğal olarak yeni bir ülkede faaliyete başlandığı zaman reklamlar, promosyon ve numune dağıtımları ve kampanyalar ile pazarda belli bir pay elde edilmesine çalışılır.

Siemens ise çok köklü ve büyük bir firma olmasından dolayı çoğu üretici firma ve teknik eleman tarafından bilinip tanınan bir işletmedir. Yeni bir ülkede faaliyete başlandığında ilk önce, nisbeten eski tip ürünlerle pazara girilir. Bu sayede hem bazı ürünler için elde bulunan ve yeni modellerin çıkmasıyla atıl stok durumuna düşen malzemeler eritilmiş olur hemde pazara daha ucuz malzemelerle girilmiş ve pazardan pay kapma şansı arttırılmış olur.

Ayrıca Siemens yeni bir ülkede faaliyete başlarken çok güçlü bir reklam ve promosyon kampanyası ile çalışmalarını destekler.

H.İşletmelerin Pazarlama Stratejileri ve Fiyatlandırma Politikaları

Phoenix Contact'ın pazarlama stratejilerini Almanya da ve diğer ülkelerde olmak üzere iki açıdan inceleyebiliriz.

Almanya da pazarlama çalışmalarında özellikle vurgulanan nokta Phoenix Contact'ın güçlü araştırma geliştirme çalışmaları ile sürekli genişlettiği ürün yelpazesi ve ürünlerinin sahip olduğu yüksek kalitedir. Almanya'nın çok gelişmiş sanayisi ve üretim teknolojisi çeşitli standartlar ve normlar ile kalite konusunda hassas bir yapı oluştururken yine yeni ürünler ve yeni çözüm önerilerine büyük ilgi duyulmakta ve Phoenix Contact ürünleri için büyük bir pazar oluşturmaktadır.

Yurtdışı pazarlar açısından pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde Phoenix Contact'ın yaklaşımı genelde her ülke için o ülkedeki pazar şartları ve müşteri taleplerine göre belirlenmektedir. Phoenix Contact'ın yeni bir ülkede faaliyete başlarken attığı ilk adım bu ülkede bizim ürünlerimiz yerine hangi tür ürünler veya hangi markalar kullanılıyor sorusuna cevap aramak ve buna göre stratejiler oluşturmaktır.

Yine faaliyette bulunduğu her ülke ve pazarda tüm stratejiler bizim ürünlerimizi kullanmayan firma veya kişiler neden başka ürünleri tercih ediyorlar ve bu potansiyel müşterilere nasıl ulaşabiliriz sorularına cevap aramak ve çözüm bulmak üzerine kurulmuştur.

Çoğu zaman problem daha çok tanıtım faaliyetleri, daha etkili reklam stratejileri, müşterilere yönelik tanıtım ve eğitim seminerleri ile çözülebilir, fakat özellikle fiyata dayalı rekabetin yoğun olduğu ülkelerde belli bir süre maliyetinin altında veya maliyetine fiyatlarla satış yapıp pazarda belli bir yer elde edilmeside çoğu zaman söz konusu olmaktadır . Bu tür uygulamalar doğal olarak aynı ürünlerin farklı pazarlarda farklı fiyatlarla satışı gibi bir görüntü versede burada yapılan

pazarın yapısına göre bir fiyat politikası oluşturarak mevcut pazar ve rekabet şartlarına ayak uydurmak olarak değerlendirilebilir. Bu olayın damping şeklinde algılanmaması gereklidir. Phoenix Contact damping ve diğer ticari sınırlamalar ile ilgili yasa ve kurallara uygun faaliyetlerde bulunan ve bu yasaların gerekliliğine inanan bir firmadır.

Siemens ürünleri ise genellikle iyi eğitim almış, malzemeleri iyi tanıyan ve müşterilerin sorunlarının çözüm üretebilecek seviyede mühendis ve teknik elemanların oluşturduğu satış gurupları tarafından pazarlanır. Ayrıca Siemens bir dizi bayi üzerinden satış yapmaktadır. Bu bayiler Siemens tarafından belirlenen bir teminat yatırıp yine Siemens tarafından belirlenen miktarda malzemeyi stok olarak ellerinde bulundurmak zorundadır. Siemens bayileri belirli periodlarla düzenlenen seminerlere katılarak yeni ürünler hakkında bilgilendirilmektedirler.

Siemens ürünleri değişik ülkelerde değişik fiyatlarla satılabilmektedir. Bunun sebebi farklı ülkelerde farklı hayat standartlarına sahip insanların yaşamasıdır. Bu olay damping ile karıştırılmamalıdır çünkü Siemens ürünleri hayat standardı düşük ülkelerde nisbeten daha ucuz fiyatlarla satılırken hayat standardı yüksek ülkelerde aynı fiyatla satılmaktadır. Bu uygulama haksız rekabeti amaçlayan bir uygulama olmayıp özellikle gelişmekte olan ülkelerde kaliteli malzeme kullanılmasını sağlayan ve kalite standartlarının yükselmesine yardımcı olan bir uygulamadır.

I. İşletmelerin Uluslararası Faaliyetlerinde Kullandıkları Organizasyon Biçimi

Phoenix Contact gerek ürün gurubunun çok çeşitli fakat standart üretilen malzemelerden oluşması, gerek dağıtım ve sevkiyatın direkt olarak Almanya'dan tüm dünyadaki organizasyonlarına yapılması açısından coğrafi temele göre organizasyon yapısını tercih etmektedir.

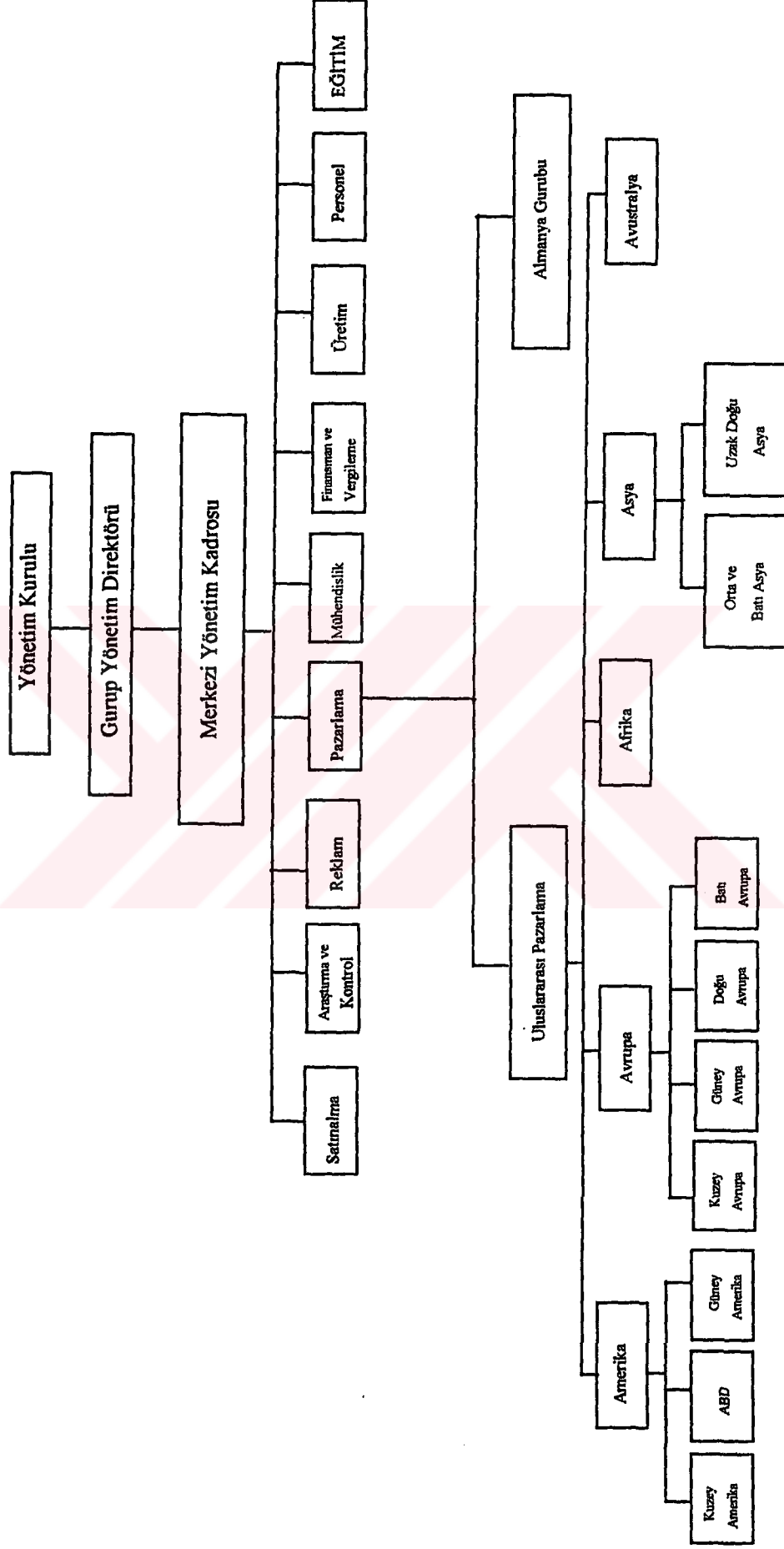
Organizasyon şemasından da görüldüğü gibi beş ayrı ana bölüm ve bu bölümlere bağlı alt bölümlerle uluslararası pazarlama bölümü sistemli bir yapı oluşturmaktadır. Bu bölümlerden her biri kontrolü altındaki bölgelerde faaliyet gösteren bayiler, ortak yatırımlar ve Phoenix Contact'a ait direkt satış organizasyonlarından sorumludur. Yine bu bölümler kendi içlerinde kontrolleri altındaki ülkelerin oluşturduğu alt guruplara bölünmekte ve her ülke için ayrı bir kontrol ve destek bölümü oluşturulmaktadır.

Siemens ise tüm dünyada faaliyet gösteren bir işletme olarak oldukça büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun yanında tüm dünyadaki Siemens organizasyonları birbirinden bağımsız işletmeler gibi kendi iç uygulama ve özellikle ürettikleri mühendislik hizmetlerinde Siemens kalite ve hizmet seviyesine bağlı kalmak şartıyla özgürdürler. Her organizasyon toplam kâr ve zararı gözönünde tutularak ayrı ayrı değerlendirir ve verimliliği saptanır.

Tüm bu organizasyonlar ise Siemens genel merkezi tarafından kontrol ve koordine edilir.

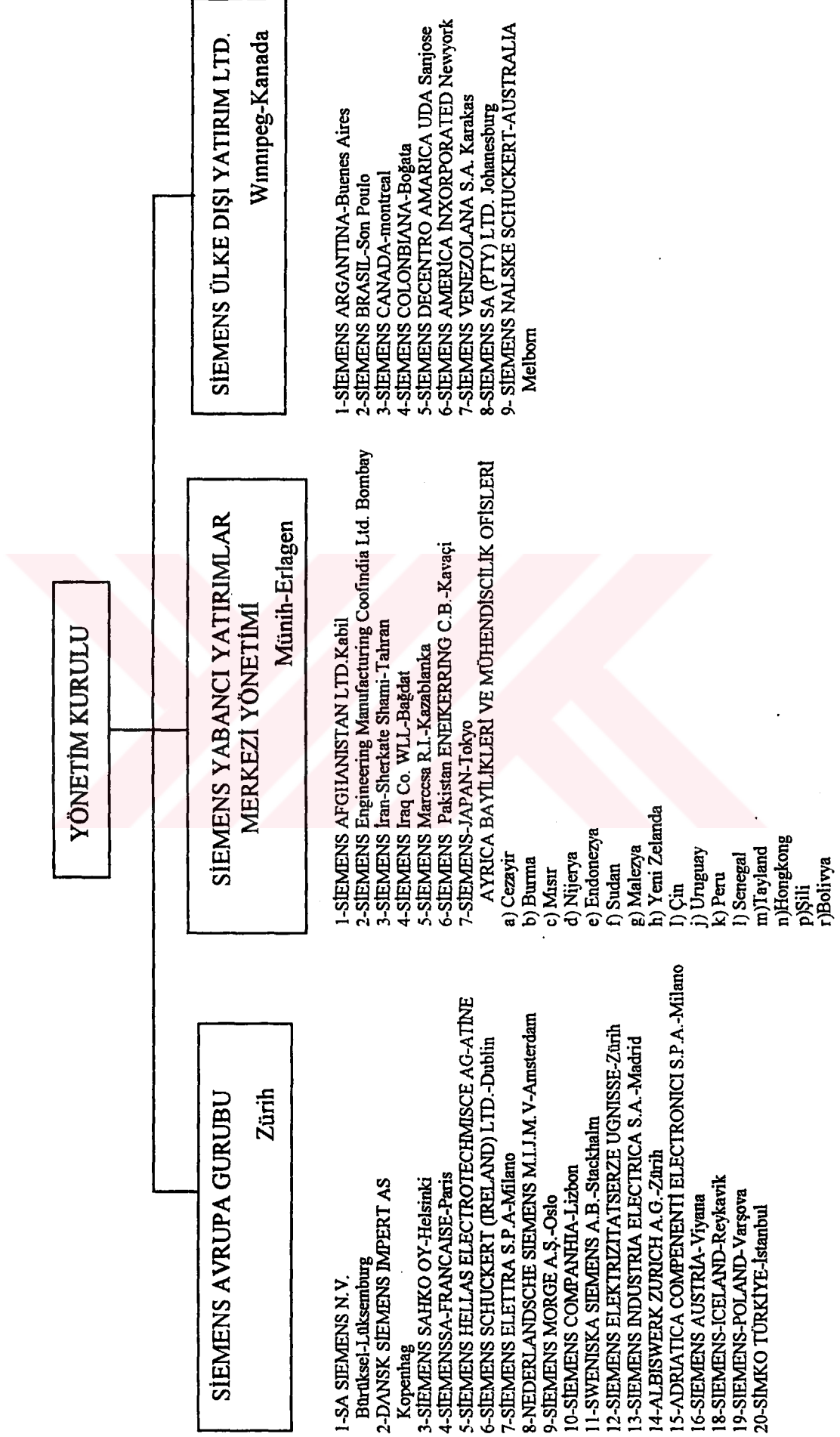
ŞEMA 8

PHOENIX CONTACT ORGANİZASYON YAPISI



ŞEMA 9

SIEMENS ORGANİZASYON ŞEMASI



J. İşletmelerin Personel Stratejileri ve Pazarlama Personelinin Seçimi

Phoenix Contact'ın bu konudaki ilkesi kaliteyi kaliteli elemanlar oluşturur şeklinde özetlenebilir.

Eleman seçiminde iyi eğitim, mesleki tecrübe, çalışma hırısı ve self motivasyon gibi özellikler özellikle gözönüne alınır.

Elemanlar genelde gazete ilanlarıyla veya danışmanlık firmaları aracılığıyla bulunur ve yapılan görüşmeler sonunda uygun görülürse işe alınır.

Phoenix Contact'ın her ülkedeki organizasyonu yeni eleman veya elemanlara ihtiyaç duyduğunda bunu gönderilen düzenli aylık raporlarda Almanya genel merkeze bildirir. Her organizasyon kendi eleman ihtiyacını uygun gördüğü şekilde çözmekte serbesttir.

Siemens'de ise her Siemens organizasyonu kendi içinde bir insan kaynakları bölümüne sahiptir. Organizasyon oluşturan bölümlerden herhangi birinin bir personel ihtiyacı söz konusu olunca önce yönetime bildirilip onay alınır. Daha sonra gerekli elemanın özellikleri İnsan Kaynakları bölümüne bildirilir. İnsan kaynakları bölümü gerek gazete ilanları ile gerekse daha önce yapılan iş başvurularını değerlendirerek ihtiyaç duyulan elemanı belirler ve ilgili bölüme iletir. İlgili bölüm yöneticisinin onayı ile eleman göreve başlamış olur. Özellikle orta düzey yöneticiler ve bazı özel teknik elemanların aynı sektörde çalışan diğer işletmelerin transfer edilmesi de sık olması da rastlanan olaylardandır.

Siemens'de çalışan tüm elemanların yabancı dil bilmesi (özellikle Almanca veya İngilizce), verilecek göreve uygun, iyi bir eğitim almış olması, yeniliğe ve öğrenmeye açık olması istenmektedir.

Siemens organizasyonları çalışmalarının düzenli olarak seminer ve kurslar ile kendilerini geliştirme imkanı sunmaktadır.

K. İşletmelerin Reklam Stratejileri

Phoenix Contact ürünleri genel olarak son kullanıcı olarak adlandırabileceğimiz sokaktaki insanlara hitabeden ürünler olmayıp genelde üreticilere yönelik ve üretimin ara kademelerinde kullanılan ürünlerdir.

Bu özelliklerinden dolayı Phoenix Contact ürünleri ile ilgili reklamlar özellikle elektrik ve elektronik alanına yönelik sektörel yayınlarda yer almaktadır. Yine sektörel yayınlarda yer alan ürün tanıtıcı makaleler ve bu ürünler ile ilgili uygulamalara örnekler veren yazılar reklam çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Ayrıca her yıl belirli zamanlarda gerçekleştirilen sektörel fuarlarda Phoenix Contact ürünleri için reklam ve tanıtım konusunda oldukça önemlidir.

Bunlardan başka çeşitli müşterilere gönderilen numune malzemeler, kataloglar, broşürler ve promosyon malzemeleri de reklam ve tanıtım çalışmaları arasındadır. Tüm Phoenix Contact organizasyonları her yıl yapacakları reklam ve promosyon çalışmalarını o yıl için hazırlanan bütçede belirler ve bir yıl boyunca ayrılan reklam ve promosyon bütçesini planlandığı şekilde kullanırlar. Yine yıl içinde yapılması düşünülen seminer ve konferanslarda reklam ve tanıtım kapsamında değerlendirilir.

Siemens'de ise başarının ve pazar payının artışında reklamların etkisi daima çok büyük olmuştur. Her Siemens organizasyonu sene başında yapılan bütçeye o sene içinde yapmayı planladığı reklam ve tanıtımları içeren bir bölüm eklemektedir. Tüm dünyadaki Siemens organizasyonları yapılan etkili mesleki fuarların hemen tümüne katılır. Sektörel dergilere ve bazen kitle iletişim araçlarına reklam verir.

Panolar, afişler ve kataloglar ile tanıtım faaliyetlerinde bulunurlar. Reklam ve tanıtım faaliyetleri her ogranizasyonda kendi içinde ayrı bir bölüm tarafından koordine ve kontrol edilir.

L. İşletmelerin Ürün Politikaları

Phoenix Contact 25.000'in üzerinde bir ürün grubuna sahiptir ve bu sayı sürekli artmaktadır. Elektrik ve elektronik alanındaki hızlı gelişme doğal olarak hergün yeni sistemler ve bu sistemleri destekleyecek yeni ürünler yaratmaktadır. Phoenix Contact bir yandan mevcut ürün gurubunu sürekli geliştirirken diğer yandan belli bir miktarın üzerindeki talepler için özel malzeme dizaynı ve üretimi gibi konularda da müşterilerine hizmet vermektedir.

Phoenix Contact ürünleri ISO 9001 standartlarına uygun olarak üretilir. Tüm dünyadaki organizasyonlarında satılan ürünler aynı kalite ve hassasiyetle üretilmiş, birbirinin tamamen aynı ürünlerdir. Birbirinden farklı kaliteye sahip ürünler yada başka firmalara fason olarak üretilen ürünler kesinlikle kullanılmaz.

Siemens'in faaliyetlerini ise üretim ve mühendislik olarak iki temel grupta düşünülebiliriz. Üretim tüm dünyadaki organizasyonlarında SIEMENS AG lisansıya ve belli kalite ölçüleri ile tamamen standart olarak gerçekleştirilir. Genel uygulama faaliyette bulunulan ülkenin endüstriyel gelişimine uygun modeldeki malzemelerin o ülkede üretimi ve satışı şeklindedir. Dolayısıyla gelişmiş ülkelerde en yeni ürün gruplarının üretimi ve satışı gerçekleştirilirken diğer ülkelerde daha eski modeller üretilir ve satılır.

M. İşletmelerin Ambalajlama ve Markalama Gibi Yapısal Konulardaki Yaklaşımları

Phoenix Contact ürünleri üreticilere yönelik hazırlanan malzemeler olduğu için ambalajlamada istenen sevkiyatlar ve taşıma sırasında problem yaratmayacak, malzemeyi koruyacak ambalajlardır.

Phoenix Contact'ın ambalajlama konusunda dikkat ettiği bir diğer hususda mümkün olduğu kadar geri dönümlü malzemeler kullanmak ve çevreye zarar vermemektir.

Phoenix Contact Alman menşeli bir firma olmasına rağmen firmanın ismi Almanca değildir. Bu özellikle uluslararası pazarda firmaya bir avantaj tanımakta, Almanya kökenli işletmelere sempati duyulmayan ülkelerde oluşabilecek antipatiyi azaltmaktadır.

Phoenix Contact ürünleri tüm dünyada aynı marka ve isimle satılır. Tüm ürünlerin kodları ve isimleri tüm dünyada aynıdır.

Siemens ürünleri ise tüm dünyada Siemens lisansı ile üretilir ve Siemens markasıyla satılır. Üretimin kalitesi ve gerekli prosedürler çok büyük bir özenle kontrol edilir ve tüm dünyada üretilen ürünlerin birbirinin tamamen aynı olması sağlanır. Ambalajlama ürünün dış etkilerden korunması ve estetik görünmesi amaçlanarak ve Siemens ismi ve ürün kodları, isimleri standart olmak üzere her organizasyonda o ülkenin beğenileri göz önünde tutularak gerçekleştirilir.

Ambalaj malzemelerinin geri dönümlü malzemeler olması ve çevreye zarar vermemesi tercih edilir.

N. İşletmelerin Dağıtım Kanalları ve Dağıtım Yapıları

Phoenix Contact organizasyonlarının bu konudaki genel stratejileri faaliyette bulundukları ülkelerdeki yüksek tüketime sahip büyük firmalara direkt olarak malzeme vermek diğer firmalara ise bayileri aracılığı ile hizmet etmektir. Her organizasyon faaliyette bulunduğu ülkede bir merkez ofis ve önemli şehirlerde şube veya bayilerinin oluşturduğu bir ağ ile çalışır.

Şubeler ve bayiler taleplerini merkez ofise bildirir. Merkez ofis bu talepleri değerlendirir, stoğunda olan malzemeleri sevkeder olmayanların siparişini Almanya genel merkeze açar ve geldiğinde talep sahiplerine sevk eder.

Bürolar ve bayiler belirli miktarda malzemeyi kendi stoklarında bulundururlar. Bu malzemeler genelde satışı yoğun olan malzemelerden oluşmuştur.

Her organizasyondaki merkez ofis, bürolar ve bayilerin uyum içinde çalışması, organizasyon için başarının en önemli etkenlerinden biridir.

Siemens organizasyonları ise her ülkede önemli endüstri merkezleri ve şehirlerde bulunan büroları ve bayileri aracılığıyla ürünlerinin satışlarını gerçek-leştirirler. Yurt dışından getirilmesi gereken malzemeler satış büroları veya bayiler tarafından o ülkedeki Siemens organizasyonu merkezine sipariş edilir ve teslim alınır. Siemens bayileri her ülkede o ülkedeki Siemens organizasyonlarınca belirlenen kurallara göre ve Siemens organizasyonlarının kontrolü altında ürün satabilirler. Her organizasyon kendi bayilerini belirlemek ve bayi anlaşmaları düzenlemekle yükümlüdür. Siemens satış büroları ve bayiler her türlü teknik bilgi ve destekle güçlendirilir.

Siemens organizasyonlarının standart ürünlerin dışında bir diğer önemli faaliyeti mühendislik ve taahhüt uygulamalarıdır. Her organizasyon kendi yapısı içinde oluşturduğu bölümlerle müşteri ile ilk görüşmeden anahtar teslimi projenin bitirilmesine kadar tüm aşamaları koordineli bir şekilde gerçekleştirir. Proje gurupları ayrıca potansiyel proje ve müşterileri takip edip iş bağlantılarını kurmakla görevli satış mühendisleri tarafından desteklenir.

O. İşletmelerin Ürün Tutundurma Konusunda Uyguladığı Stratejiler

Phoenix Contact yeni bir ürünün tanıtımı ve belli bir pazar payına ulaşması için önce bir ürün için potansiyel müşterileri belirler. Daha sonra bu müşteriler satış mühendisleri tarafından ziyaret edilerek ürünün tanıtımı yapılır ve mümkünse çeşitli ürün numuneleri verilir. Bu çalışmalar reklamlar ve tanıtım yazıları ile desteklenir. Ayrıca fuarlarda yeni ürünler dikkat çekecek şekilde lanse edilir.

Yeni bir ürün sözkonusu olduğunda bu ürünle ilgili bir rekabet ortamı sözkonusu ise ürünün üstünlükleri ve getirdiği avantajlar özellikle vurgulanır.

Ürünle ilgili katı rekabet sözkonusu ise ürün belli bir süre düşük fiyatla satışa sunularak belirli bir pazar payına ulaşması hedeflenebilir. Elektrik ve elektronik alanındaki hızlı gelişmeler yeni ürünlerin daha kolay tutunmasında önemli faktörler olmaktadır.

Siemens'in tüm dünyadaki organizasyonları için ise en büyük avantaj Siemens ürünlerinin büyük bir kısmının rakipsiz olmasıdır. Etkili tanıtım faaliyetleri, reklam ve promosyonlarla pazar ve talep kendiliğinden oluşmaktadır. Son yıllarda bazı temel Siemens ürünleri için güçlü rakipler oluşmaya başladıysa da Siemens ürün ve hizmet kalitesi ile sahip olduğu avantajla pazar liderliği konumunu sürdürmektedir.

P. İşletmelerin Amaçları ve Hedefleri

Phoenix Contact ürün guruplarının çoğunda tüm dünyada pazar lideri konumundadır.

Kısa ve orta dönemdeki hedefleri tüm ürünlerinde pazar lideri konumuna sahip olmak, uzun dönemdeki hedefleri ise şu an faaliyet göstermediği bazı üretim alanlarında da üretim yaparak çalışma alanını ve ürün yelpazesini genişletmektir.

Phoenix Contact Türkiye'nin ise hedefleri öncelikle önümüzdeki yıllarda çok satılan temel ürünlerin Türkiye de üretilmesini sağlayacak bir üretim tesisi kurulması ve böylece hem maliyetlerde avantaj yakalamak hemde daha etkili bir yapıya kavuşmaktır.

Siemens ise faaliyet gösterdiği alanlarda tüm dünyada pazar lideri konumundadır. Önümüzdeki yıllarda da bu konumunu sürdürerek etkinliğini ve kârlılığını arttırmayı hedeflemektedir.

SONUÇ

Çok uluslu işletmeler gerek ülkemizde gerek dünyada hızla ve düzenli bir şekilde büyümektedir. Bu hızlı ve düzenli gelişimi oluşturan en önemli sebeplerden biri çok uluslu işletmelerin yapılarını oluşturan bölümlerin bir makinenin dişlilerinin çalışması gibi uyumla bir arada çalışmasıdır.

Genel olarak görülmektedir ki bir işletmenin büyümesi ve çok uluslu bir işletme halini alması çok büyük çabalar gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu süreç içinde işletme hem ürettiği mal veya hizmet miktarını global talebi karşılayacak düzeye çıkartacak, hem belli bir kalite standardını koruyacak hem de düzenli bir büyümenin gerektirdiği yatırımları gerçekleştirmek zorunda kalacaktır.

Büyüme çok uluslu olarak yapılanma süreci aşılnca işletmenin çeşitli faaliyetleri çok daha uyumlu ve verimli bir şekilde düzene kavuşmakta ve bu durumun oluşturduğu itici güç işletmenin daha büyük proje ve organizasyonları hedeflemesine olanak tanımaktadır.

Çok uluslu işletmelerin sahip olduğu imkanlar gerek faaliyetleri ile ilgili ön çalışmalar ve hazırlıklarda gerekse temel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde büyük kolaylıklar ve olanaklar sağlamaktadır.

Çok uluslu işletmeler sahip oldukları gücün ve imkanların yardımıyla pazarlama stratejilerini çok uluslu olmayan, nispeten küçük işletmelere ve bölgesel işletmelere göre daha etkili kullanabilmekte, pazar araştırmaları ve yeni pazarlara girme gibi faaliyetlerde sahip oldukları mali gücünde yardımıyla daha etkili ve başarılı olabilmektedirler. Yine aynı etki reklam stratejileri, ambalajlama, fiyat politikaları ve ürün dağıtım kanallarının düzenlenmesi gibi uygulamalarda da görülmekte, çok uluslu işletmeler bu konularda da sahip oldukları güç ve olanakları kullanarak daha etkili olabilmektedirler.

Genellikle çok uluslu işletmeler sahip oldukları imkanları kullanarak rakiplerine göre daha fazla araştırma geliştirme ve üretim bütçesi ayırmakta ve daha geniş ürün yelpazelerine sahip olabilmektedirler.Çalışanlarına ve yöneticilerine diğer firmalara göre daha iyi imkanlar sağlayarak daha iyi ve kalifiye elemanlar ve yöneticiler bulabilmekte veya bu tür elemanları diğer firmnalardan transfer ederek kendi bünyelerine alabilmektedirler.

Yeni bir ülke veya bölgede faaliyete başlayacakları zaman yine sahip oldukları mali ve yapısal gücün yardımıyla çok uluslu olmayan nisbeten daha küçük yapıdaki firmalara veya bu bölgede faaliyet gösteren bölgesel firmalara göre çok daha büyük ve etkili reklam kampanyaları,promasyon,düşük fiyatla tanıtım amaçlı satışlar ve numune dağıtımları gibi çalışmalarla başarı sağlayabilmektedirler.

Sonuç olarak çok uluslu işletmelerin yaptığı aslında gerçekleştirdikleri faaliyetler sırasında yapılması gereken ve bu tür faaliyetleri gerçekleştiren tüm firmaların az çok yapmaya çalıştığı strateji ve uygulamaları ,sahip oldukları büyük mali ve yapısal güç ile çok daha profesyonelce ve etkili olarak gerçekleştirmektedir.

Yeni bir ürünün üretimi ve piyasaya sürülmesini ele alırsak çok uluslu bir işletme normal işletmelere göre daha büyük bir yatırım bütçesiyle işe başlayıp daha etkili ve daha geniş kapsamlı pazar araştırmaları yapacak daha hızlı ve daha büyük miktarlarda üretim gerçekleştirecek ve güçlü reklam kampanyaları ile diğer firmalar göre daha fazla tanıtım yaparak daha geniş müşteri kitlelerine ulaşabilecektir.Doğal olarak bu çalışma sonucu elde ettiği gelir ve güç artışı diğer yatırımları da olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Bu durumu Phoenix Contact ve Siemens'de de kolaylıkla görebiliriz. Phoenix Contact, 25.000 'in üzerinde malzemedan oluşan geniş ürün grubu ve alanında sahip olduğu büyük pazar payının getirdiği güç ile çeşitli büyük firmalarla özel anlaşmalar yapmakta ve bu firmalara kendi üretimleri için ihtiyaç duydukları

çeşitli bağlantı malzemelerini dizayn edip üretmektedir.Böylece hem büyük üreticilerle çalışarak pazar payını daha da artırmakta hem de ürün çeşitlerini geliştirerek yeni potansiyel pazarlar elde etmektedir.

Yine Siemens yıllar boyunca elde ettiği bilgi ve tecrübe birikimini kullanarak çoğu ülkede devlet ve özel sektöre ait büyük yatırım projelerini üstlenmekte böylece hem bilgi ve tecrübe birikimini artırmakta hem de yaptığı projelerden elde ettiği karla gelirini arttırıp büyümektedir.

Görüldüğü gibi başarıya giden yolda belli bir güç kazanana kadar çok büyük mücadeleler verilmesi gerekmekte fakat belli bir başarı çizgisi aşıldığında elde edilen güç ve kaynaklar katlanarak büyüyeabilmektedir. Böylece dünya çapında büyük başarılarla imza atma imkanına sahip olunabilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Dymsza, William A. Multinational Business Strategy, New York, McGraw-Hill, 1972.

Hays, Richard, D.; Koth Cristopher M.; Roudiani, Manucher. International Business: An Introduction to Word of the Multinational Firm, Englawood Cliff, NJ: Patience-Hall Inc, 1982.

Jacoby, Neil H. The Multinational Corporation, New York, Mc-Millan Book Co, 1972.

Karafakioğlu, Mehmet. Uluslararası Pazarlama Yöntemi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar, İstanbul, Dünya Yayınları, 1984, s.116.

Kazgan, Gülten. Ekonomide Dışa Açık Büyüme, İstanbul, Fatih Yayınevi, 1985.

Kozlu, Cem. Uluslararası Pazarlama (İlkeler ve Uygulamalar), Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1982.

Robock, S ; Simmonds K. International Business and Multinational Enterprises, Homewood, Ill, Richard D.Irwin Inc. 1983.

Şatiroğlu, Kadir. Çok Uluslu İşletmeler, Ankara, Güven Matbaası, 1984.

Teague, Burtan. Multinational Corporation, London, Eyre and Spoltrswood Ltd, 1971.

Waupel, James W. The Making of Multinationals, Boston, Graduate School of Business Administration, Harward University, 1973.

Zenoff, David B. International Business, Management, New York, Mc.Millan-Book Co, 1981.

DERGİLER

Cuddy, Dean J. "Planning and Control of Foreign Operations", Managerial Planing, (Kasım 1993), C XXII, No.6.

Kendall, Donald M. "The Need For Multinationals", Colombia Journal of World Business, C.III, No.3 (April 1994).

Kotler, Philipp. "Pazarlama Yönetimi", Çev. Rıza Bayraktar, Bilimsel Yayınlar Dergisi, C.I, (Ekim 1975).

Krauss, Paul W. "Japanese Business and Cultural Barrier", Mc Kinsey Quarterly, C.I, No.3, (March 1990).

Oktay, Engin. "Yeni Mamül Kararları ve Türkiye'deki Uygulama", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:2037, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975.

Oktay, Engin. "Yeni Mamül Geliştirmede Markalama ve Ambalajlama", Pazarlama Dergisi, Yıl I, S.1, (Eylül 1978).

Uras, Güngör T. "Çok Uluslu Şirketlerde Pazarlama", Türkiye İktisat Gazetesi, s.1075 (2 Şubat 1974).

ÖZGEÇMİŞ

02.03.1967 tarihinde İstanbul'da doğdum. Sırasıyla Fatih İskender Paşa İlkokulu, Fatih Vatan Lisesi Ortaokul Bölümü, Kabataş Erkek Lisesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümünü bitirdim.



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yıldız/İstanbul 1.7.1996.....
Sayı : B.30.2.YIL.0.E1.00.00/303

Sayın Y.Doç.Dr.Nilgün AYDEMİR, ✓

Aşağıda ismi yazılı Enstitümüz yüksek lisans öğrencisi, tezini tamamlayarak Enstitümüze teslim etmiştir.

Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla tezi tetkik etmek üzere jüri üyeliğine seçilmiş bulunuyorsunuz.

Tezin bir kopyası ilişikte sunulmuş olup, sınavı 16.7.1996 saat:11.30 tarihinde yapılacaktır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Saygılarımla,
Enstitü Müdürü

ÖĞRENCİNİN ADI

937716 Faruk PULLU

Prof.Dr.Ayşenur ÖKTEN ✓

JÜRİ ÜYELERİ

Prof.Dr.Sema KALAYCIOĞLU

Y.Doç.Dr.Kasım EREN

LİSANSÜSTÜ ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ:

MADDE 8 : Derslerini başarı ile tamamlayan öğrenci, danışmanı yönetiminde en çok birbirini izleyen iki yarıyıl içinde en az sınav ve inceleme niteliği taşıyan bir tezi hazırlamak zorundadır. Gerekli hallerde Enstitü Yönetim Kurulu bu 2 yarıyıllık süreye bir yarıyıl daha ekleyebilir.

MADDE 9 : Enstitü Yönetim Kurulu tezi veya sanat eserini tamamlayan öğrencilere içinde danışmanın da bulunacağı 3 öğretim üyesinden oluşan bir jüri tayin eder. Jüri öğrenciyi 45 dakika ile 1,5 saat arasında tez savunmasına tabi tutar. Sınav sonunda tez başarılı bulunmuşsa bir tutanakla durum ilgili Enstitü'ye en çok üç gün içinde bildirilir. Başarısız bulunan tezlerin düzeltilmesi veya yeni bir tez hazırlanması için öğrenciye 1 aydan az olmamak üzere 1 yarıyıla kadar süre tanınır. Tekrar başarısızlık halinde öğrencinin Üniversite ile ilişkisi kesilir.