
EDITORIAL TEAM

EDITOR IN CHIEF

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Technical University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Turkey

EDİTÖR KURULU

BAŞ EDİTÖR

[Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK](#), Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Türkiye

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Mahir NAKİP, Çankaya University, Turkey

Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ, Akdeniz University, Faculty of Applied Sciences, Turkey

Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK, Bursa Technical University, Bursa, Turkey

Assist. Prof. Ramazan KURTOĞLU, Bozok University, Turkey

Assist. Prof. Ramazan NACAR, Bursa Technical University, Bursa, Turkey

Assist. Prof. Mustafa ŞEHİRLİ, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Turkey

Dr. Alain Michael MOMO, Cape Peninsula University of Technology Cape Town-South Africa, South Africa

YAYIN KURULU

Prof. Dr. Mahir NAKIP, Çankaya Üniversitesi, Türkiye

Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Türkiye

Assoc. Prof. Ali Çağlar ÇAKMAK, Bursa Technical University, Bursa, Türkiye

Assist. Prof. Ramazan KURTOĞLU, Bozok Üniversitesi İIBF, İşletme Bölümü, Türkiye

Assist. Prof. Ramazan NACAR, Bursa Teknik Üniversitesi, İTBF, İşletme Bölümü, Türkiye

Assist. Prof. Mustafa ŞEHİRLİ, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Türkiye

Dr. Alain Michael MOMO, Cape Peninsula University of Technology Cape Town-South Africa, Güney Afrika

CONTENTS

	<u>Article Header</u>	<u>Page No</u>
1	CHALLENGES TO MULTINATIONAL COMPANIES AND ITS IMPACT ON THE MARKETING POLICIES IN EGYPT	94-119
2	A RESEARCH ON INDUSTRIAL FOOTBALL	120-130
3	A THEORITICAL STUDY ON DISCUSSIONS ABOUT MARKETING THEORY AND DIFFERENT POINT OF VIEWS ON MARKETING THEORY	131-144
4	CRITICAL AND ANALYTICAL METHODOLOGY IN CAMPAIGN MANAGEMENT: A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR NGOs	145-162
5	IMPROVISATIONAL MODEL OF BUSINESS REGISTRATION FOR BRANDING SERVICES IN CONGO-BRAZZAVILLE	163-194

İÇİNDEKİLER

	<u>Makale Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR VE BU ZORLUKLARIN MISIR'DAKİ PAZARLAMA POLİTİKALARINA ETKİSİ	94-119
2	ENDÜSTRİYEL FUTBOL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	120-130
3	PAZARLAMA TEORİSİNE İLİŞKİN TARTIŞMALARA VE FARKLI BAKIŞ AÇILARINA YÖNELİK TEORİK BİR İNCELEME	131-144
4	KAMPANYA YÖNETİMİNDE KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİ: STK'LAR İÇİN BİR SÜREÇ YÖNETİMİ MODELİ	145-162
5	KONGO-BRAZZAVILLE'DE MARKALAMA HİZMETLERİ İÇİN TİCARİ SİCİL DOĞAÇLAMA MODELİ	163-194

CHALLENGES TO MULTINATIONAL COMPANIES AND ITS IMPACT ON THE MARKETING POLICIES IN EGYPT

Ahmed Eid GHAREEB¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 30/03/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 03/06/2017

ABSTRACT

Although many studies discussed Marketing Mix from different areas like (P. Yasanallah ,et al ,2012; Thomas, 2010; Gandolfo, et al. ,2009) but no one discussed it's relation with the political changes so this paper aims to investigate the challenges to multinational companies and its impact on the marketing Mix after Egyptian Revolution. In order to do so, The researcher investigated a field study taking a sample participants of 110 managers and specialists from the studied companies and gave them a questionnaire about the Challenges to multinational companies. It was found a positive and statistically significant relationship between Challenges to multinational companies and its impact on the marketing Mix. So multinational companies should change marketing policies according to political, Economic and Legal changes and the regime in every country they invest in.

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR VE BU ZORLUKLARIN MİSİR'DAKİ PAZARLAMA POLİTİKALARINA ETKİSİ

ÖZ

Pazarlama karması ile ilgili farklı alanlarda pek çok çalışma yapılmasına rağmen, (P. Yasanallah ,v.d., 2012; Thomas, 2010; Gandolfo, v.d., ,2009) hiç kimse pazarlama karmasının siyasi değişimlerle olan ilişkisini incelememiştir. Bu çalışmanın amacı çokuluslu şirketlerin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukların Mısır Devriminden sonra pazarlama karmasına olan etkilerini araştırmaktır. Bu araştırmanın yapılabilmesi için incelenen şirketten 110 yönetici ve uzmanın katıldığı bir saha çalışması yapılmış ve katılımcılara çokuluslu şirketlerin karşılaştıkları zorluklar ile ilgili bir anket uygulanmıştır. Çokuluslu şirketlerin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukların pazarlama karmasına olan etkileri arasında olumlu ve istatistiki olarak önemli bir ilişki bulunduğ u görülmüştür. Sonuç olarak, çokuluslu şirketler pazarlama stratejilerini yatırım yaptıkları her ülkedeki siyasi, ekonomik, yasal değişikliklere ve rejime göre değiştirmelidir.

¹ Jazan University, Community college, 42145, Jazan, Saudi Arabia, phone: 00966557619459, Fax: (+966)73235398 , E-mail: theprof82@yahoo.com Ahmedeid82@jcba.edu.sa

1. CHALLENGES TO MULTINATIONAL COMPANIES AND ITS IMPACT ON THE MARKETING POLICIES IN EGYPT

The world is seeking for changing quickly and many organizations find it difficult to pursue this change and understand the origins of the game of international competition. Many organizations are seeking to survive and stay in the field by drawing effective strategies, which fit with the global changes and international challenges.

Globalization, the macro-level gradual integration and growing interdependence of national economies, driven by the reduction and elimination of trade barriers, increased trade, travel, and technological innovations, has facilitated and compelled firms to internationalize many value chain activities. Cavusgil et. al.(2008)

As the world witnessed a series of political challenges, social and economic, in light of the new global economic conditions, especially the emergence of the Arab revolutions, the division of Sudan, the global financial crisis, economic blocs, international competition, the spread of multinational corporations, the new roles of international organizations.

All of this led to the increasing of the attention of the need for marketing in general, and international marketing, in particular, and increasing the need for marketing information in an effort to invade the international markets, and this of course after the development of companies products and activate the marketing functions to ensure the flow of goods and services to home and abroad.

And through the development and continued progress in the various business activities , industrial activities, services activities, and especially technological activities, competitive advantages could be measured by the extent of the ability of creativity and innovation and renewal, which is consistent at the same time with the requirements of foreign markets, opening broad areas for growth for institutions and opening many markets and that is because the greatest importance of international marketing, which is considered an indicator of the organization's success in entering global markets. Consequently, the institutions which have developed marketing activities can compete efficiently and effectively in markets, and that is reflected in the great success of the institutions of developed countries such as American institutions, German institutions, and Japanese institutions...etc.

Increasing environmental challenges have critically changed the way we do and perceive the business. Challenges like rapid change, the rise of internet, workforce diversity, globalization, changing legislation, evolving work and family roles, skill shortages, and the rise of service sector have not only impacted the organizational structures but also changed the nature and role of every business functionality. (Gomez-Mejia et al, 2001).

The economic justification for the presence of any organization whatever was its goal is its survival and growth in the market. This depends mainly on its ability of Marketing in the markets that serve it, regardless of whether marketing is locally or internationally, whereas international marketing is an opportunity for many institutions for growth and expansion by working within it, as the international marketing is considered broad and complex.

Planning is important because of the instability, or the rapid and continued change of environment in which the organization operates. Some examples of change are The issuance of new laws, the new changes that occur in the economy, and the changes that occur in the needs and desires of consumers. These changes are out of the control of marketing manager and at the same time have a significant impact on the success or the failure of the organization.

And the international marketing environment means all the variables and elements which effect on the marketing decision-making process in the different working circumstances between different countries and different states. The international marketing environment characterized in general by the phenomenon of movement and free exchange of goods, services, capital, values, cultures and other things.

Although there are a lot of marketing variables but marketing decision-making focuses primarily on four key strategies which can be called The Marketing Mix. These variables are production, pricing, promotion, distribution.

The International marketing mix has the ability to compromise and deal with the special variables of the marketing activity. The elements of the international marketing mix are the same elements of local marketing, but the design of these elements is linked to global markets, as an attempt to harmonize with global demand for products. The elements of the international marketing mix must be characterized by continuity because of the dynamic nature in which international marketing activity operates, so it must be re-examined from time to time, depending on the factors and changes of the international marketing environment.

2. THE IMPORTANCE OF THE RESEARCH

This can be illustrated by the importance of the research at the academic level and practical level, in the following manner:

A - At The Academic Level:

The marketing management occupies a prominent place in the organizational structure of international companies, that's due to their growing need for doing studies and market analysis, also for having knowledge of the reactions of consumers, customers and competitors. The interest of marketing management increases when the institution become larger, its production increases, and its market expands. Some institutions supervise on organizing and monitoring its sales by itself or assign the distribution process to specialized institutions. The choice of these methods depends on several factors including the institution's financial ability, organizational ability production volume and variety, and the size of customer numbers, etc.

This research is important at the academic level as it studies the problems and constraints of marketing management on the international level and provides appropriate solutions for it through:

A.1. Estimate the strategic place for the role of the consumer and its association with the survival of the company, growth, and stability.

A.2. Build a good reputation at the local level, and at the international level of the company.

A.3. Contribute to the promotion of production on a large scale, which creates a large abundance.

A.4. Identify the impact of free trade zones on the movement of markets and exports.

A.5. Identify the impact of economic blocs on the future of the movement of global marketing.

B- At The Practical Level:

The global developments Led to transforming the field of Business Administration in order to become the administration of international business, where the global media, the Internet, means of developed communication in addition to electronic commerce and the global road network led to turn the continents and countries into one global community, which affect the local and global shopping that can be clear through:

B.1. Marketing management gives great interest in creating products that are designed in the light of a specific role to solve some of the purchasing problems of consumers.

B.2. Exporting is a good way to get hard currency which countries need to import products that can't be produced locally, and thus it is considered a good national gain which leads to rising the standard of living and development and raising the purchasing power of consumers.

B.3. International Marketing allows the sale of the surplus of the institution abroad and creates opportunities for employment, it is an especially vital necessity.

B.4. Developing countries take benefits from the direct foreign investigations economically and socially and politically, even though the investing countries in developing countries do so only for their advantages.

B.5. Supporting of the wheel of development, because the international marketing needs many skills, and is subject to a number of other considerations

B.6. Achieving the possibility of Contacting with the global stock markets.

B.7. Achieving the ability to study and analyze markets and respond to the needs of the global consumer.

B.8. Contacting with international markets, using all technical means available in foreign markets.

B.9. Planning and developing desired and needed products by consumer or investor in foreign markets.

3. THE INTERNATIONAL CHALLENGES FACED BY MULTINATIONAL COMPANIES

A. Marketing Policies

A new concept has appeared in the marketing science that was not found before, which is presented as the social networking (Facebook, YouTube, Twitter iPhone, I pad) and it has become the language of understanding, dealing and communicating with people in various fields, whether it was political, economic, legal, social or cultural, which led to the reshaping of relations between states, people and governors as it is being used in election campaigns, the Arab revolutions, in the political environment, in the legislation of the legal environment , product promotion and delivery of the markets, whether local, regional or international economic environment . so the multinational companies are affected by sales, earnings growth, expansion and marketing policies etc....

Therefore, the practice of the multinational companies for their activities in various countries around the world makes the process of marketing decision-making very important and has a pivotal role in the success or failure of these organizations. Since, the rapid environmental changes, whether it was technological, political, legal, social or economic need decisions which reflect the pattern of the Organization's response to these changes. Thus planning for the local market differs from planning for the international markets and this is due to the following factors:

A.1, The different nature of the business environment, which every kind of planning deals with, as well as the different environment between different countries and the different degree of progress and growth of industry structure, competition, laws, conventions and economic conditions and the concept of market's rule, all of these leads to the variety of planning tools and multiple alternatives and strategic choices according to the multiplicity of the business environment.

A.2, The different methods of implementation of the strategies that are selected from state to state, for example, the implementation of the marketing strategy for the same product differs from a country to another depending on the state which the product is marketed in, as a result of the different values, beliefs, and rules that govern the market.

A.3, Strategic plans for the international economy varies and complicates as a result of the enormous challenges and problems of the different cultures and degree of risk, where these strategies depend on a unique competitive advantage. So the organization's success depends on the full understanding of the features of competitive and comparative advantages, such as the advantage of lower costs in a country or a particular location as a result of the availability of skilled workers or raw materials or markets. This advantage can be found on technology processes that the organization depends on or can be found on administrative practices and thus the organization succeeds in achieving growing.

The international marketing is associated with many other external activities, for example, international marketing is linked to the external environment which includes many factors and variables of economic, social, cultural, political, etc. The international marketing is

linked to foreign markets where there are consumers with a multiple and diverse cultures that often influence the behavior of consumers in those markets. International marketing associated with the methods of promotion, distribution, and pricing which vary according to the nature of systems, laws, and regulations in foreign markets. The international marketing is also linked to the external customer who resides in foreign markets differs from the internal market in the characteristics, trends, and needs. As in figure (1) Environmental Analysis Framework (EAF)

During the Cold War, Muslims were cultivated as allies and partners on many fronts, such as the Mujahedeen in Afghanistan. At the time, Ronald Reagan lauded them as ‘the moral equivalent of our founding fathers’. When the Cold War ended these allies were dropped. Samuel Huntington’s ‘clash of civilizations’ article in 1993 signaled a major turn by targeting the Islamic world (in fact, the Confucian–Islamic alliance with specific reference to the cooperation between China and Pakistan). Erstwhile allies and partners were redefined as enemies; yesterday’s freedom fighters became, literally, today’s terrorists. In response to this policy shift and continuing Israeli and American politics of tension and aggression in the Middle East followed a Muslim backlash, of which 9/11 is a part. The Cold War ‘arc of crisis’ has become an ‘arc of extremism’ with flashpoints in the Middle East and Central Asia. Satellite TV channels in the Arab world contribute to awareness among Muslims. Muslim organizations increasingly demonstrate high militancy and swift responses, for instance to the Danish cartoons and statements by Pope Benedict. The Lebanon war in 2006 has shown Israel’s weakness and Hezbollah’s strength as part of a regional realignment away from the American-supported Sunni governments to Iran, Syria, and Shiites. The US siding with Israel’s stance in the region contributes to its self-isolation. James,(2004).

The "multinational process" implies that the international marketing process is not a mere repetition of using identical strategies abroad. The four Ps of marketing (product, place, promotion, and price) must be integrated and coordinated across countries in order to bring about the most effective marketing mix. In some cases, the mix may have to be adjusted for a particular market for better impact. Coca-Cola’s German and Turkish divisions, for example, have experimented with berry-flavored Fanta and a pear-flavored drink respectively. In other cases, a multinational marketer may find it more desirable to use a certain degree of standardization if the existing market differences are somewhat artificial and can be overcome. As in the case of General Electric Co.’s GE Medical Systems, it went too far in localizing its medical imaging products to compete with local competitors. Its managers designed and marketed similar products for different markets. Over customizing such big-ticket products is an expensive and wasteful duplication of effort. The World, Erase Its Border,” Business (2000, 113–114)

B. Environmental Analysis Framework:

Figure (2): The marketing environment can clearly show the Environmental components. Which could be illustrated as follows:

B.1. Political environment:

Political factors can influence marketing decisions by determining the rules by which business can be conducted. The relationship between government and business organizations can have major implications not only for the respective parties but also other companies (Jobber 2004: 146)

Furthermore, for the foreign company entering into a new market, the laws, rules, and regulations need to be understood before the entry, because Businesses to-day need to follow both official regulations and also regulations pressed by special-interest groups. However, in some cases, companies can even benefit from the newly established laws (Kotler 2000: 151). A product related to public safety, such as bicycle helmet, can be made mandatory for all citizens in which case the manufacturer of this product naturally benefits.

The poor political performance combined with high level of corruption led the government to collapse and created political instability.

President Abdel Fattah Al-Sisi continued to wield both executive and legislative powers in 2015, with no elected legislature in place since the July 2013 coup against then president Mohamed Morsi, which also dissolved the parliament. The new, overwhelmingly government parliament was scheduled to hold its first session in early 2016.

Journalists frequently face interference in the course of their work. Domestic media rights organizations documented numerous cases of obstruction of coverage, illegal detention, and outright attacks in 2015, and the rate of violations spiked in the last quarter of the year, during and after parliamentary elections. Many such incidents also took place during January 2015 demonstrations marking the fourth anniversary of former president Hosni Mubarak's ouster; numerous journalists were assaulted, detained, or had their equipment confiscated while covering the events. The Association for Free Thought and Expression (AFTE), an Egyptian NGO, documented dozens of physical attacks against journalists in 2015, committed by both security forces and civilians. Journalists have been detained for long periods of time without charge, and some have reported torture or other mistreatment in custody. According to an August 2015 Amnesty International report, Mahmoud Abu Zeid, a freelance photojournalist who has been held in pretrial detention since August 2013, said he was tortured by security agents and has been denied medication necessary to treat hepatitis.

Authorities restricted reporting on security issues through a variety of means during 2015. Among them was a new counterterrorism law, issued by al-Sisi in August, that prohibits journalists from publishing information related to militant violence if it contradicts official government accounts. Violations can result in heavy fines and a one-year ban from the practice of journalism. The measure makes it extremely difficult for journalists to freely report on areas affected by terrorism and insurgency, particularly the Sinai Peninsula.

B.2. Economic environment

The economic environment can have a critical impact on the success of companies through its effect on supply and demand. Companies must choose those economic influences that are relevant to their business and monitor them. Three major economic influences should be examined on the marketing environment of companies: economic growth and unemployment, the development and implications of the single European market, and the economic changes that are accompanying the transition to market economies of eastern bloc countries (Jobber 2004: 132). The analysis of economic environment can let companies know the financial situation of the target country in order to forecast the potential market demand, the buying power and the foreign investment situation in the target market.

As Egypt marks the fifth anniversary of the 2011 revolution on 25 January, it looks back on five years of rapid political change, social dislocation, and economic turmoil. How has Egypt's economy fared since 2011, and what is the outlook for the next five years? By numbers alone, on the eve of the revolution, Egypt's economy looked fairly healthy. During the mid-2000s, growth in gross domestic product (GDP) averaged an impressive seven percent annually. In 2010, the country had accumulated foreign currency reserves equivalent to \$35bn (sufficient to cover 8.6 months' worth of imports) according to the Central Bank of Egypt (CBE), and in the same year GDP per capita stood at \$2,600 according to World Bank indicators, an increase of almost 50 percent on \$1,400 in 2006.

However, these headline figures masked the fact that the growth was not evenly shared. Much of it was consumption-led rather than investment-led and concentrated in capital-intensive fields like petrochemicals and energy that tended not to create many jobs. Combined with corruption and red tape, this resulted in a large informal economy – a 2014 study from the Egyptian Centre for Economic Studies put it at two-thirds the value of the formal economy. World Bank figures show that in 2010 poverty rates were running at about 25 percent, up from 16.7 percent in 1999. So while political and social exclusion may have been factors in causing the revolution, economic exclusion shouldn't be underestimated.

In the aftermath of the revolution, uncertainty over the final outcome led to economic contraction and sluggish growth. Over the past five years, Egypt has shifted through being governed by the Supreme Council of the Armed Forces (SCAF) to president Mohamed Morsi, who was in turn removed by SCAF, and now by Abdel Fattah Al-Sisi. The currency has depreciated and Egypt has required substantial infusions of funding from the international community after imposing capital controls in 2011.

The value of the Egyptian pound (LE) has fallen from 5.5 LE to the US dollar in January 2010 to 7.8 LE this January and substantially less on the black market. In November 2015, the CBE reported net reserves of \$16.4bn, or 3.4 months' worth of imports. As a rough measure of international confidence in the Egyptian economy, World Bank indicators show foreign direct investment (FDI) inflows amounted to \$4.8bn in 2014, slightly up from \$4.2bn in 2013, but far below the \$11.6bn of 2007. Middle East Eye. We Could Illustrate some variables effected on Marketing Mix as a Following:

- Foreign Investment:

Foreign investment in Egypt deteriorated after the revolution from 6.8 to 2 USD Billion for the fiscal year 2010/11. The main indices of Egypt's stock exchange (EGX 30 and EGX 100) both dropped by 10.5% and 14% after the revolution, (ECES, June 2011). As well as the growing deficit in the trade balance, which exceeded the 28 billion dollars in 2011, and the fall in foreign direct investment is less than 2 billion dollars after they had crossed the \$113 billion a few years ago (CBE, Annual report, 2011).

- Debt crisis

The debt represents 15.2 % GDP; this indicator comes from the best global levels, which ranged from 15.3% for the developing Asian economies and 66.0 % for North and Central European countries. Moreover, the indicator of debt service/exports of goods and services recorded 5.7 %, i.e. less than the global levels forecast for 2011 that ranged between 11.0 % for

Sub-Saharan Africa and 55.8% for North and Central Europe, according to the IMF's World Economic Outlook (IMF's World Economic Outlook - Sept. 2011).

- Balance of Payments and External Trade

There are two basic factors that contributed to the overall deficit: the current account deficit which retreated by 35.9 percent to a record US\$ 2.8 billion (against US\$ 4.3 billion a year earlier), and the capital and financial account that unfolded a net outflow of US\$ 4.8 billion (against a net inflow of US\$ 8.3 billion).

- Unemployment

Egypt's unemployment rate in the last quarter of 2010 was 9.5 percent; it has risen to 11.9 percent in the first quarter under the impact of the political unrest (CAMPAS, 2011). The World Factbook estimated a 3.2% increase in the unemployment rate in Egypt to currently be at a level of 12.2% instead of 9% just a year ago; this shows the shocking effect that the Arab Spring has had on Egypt's unemployment rate (Hagen, 2011). HAGEN, E. 2011. Egypt Not A Refugee Heaven. Ahram Online. Available on: <http://english.ahram.org.eg/News/14661>

Unemployment at 12.5 percent in mid-2016 (up from 9 percent prior to 2011) is a particular concern, with higher rates among the youth and women. Furthermore, recent increases in the population growth rate is placing additional pressure on infrastructure and services. This is creating additional impetus for reforms to generate economic growth and to respond to the needs of the population and their expectations of improvements in well-being.

B.3. Social and cultural environment

The population in developed economies is expected to be stable or shrinking. A major demographic change that will continue to affect the demand for products and services is the rising proportion of people over the age of 45 in the EU, and the decline in the younger age group. Moreover, within Europe, cultural differences have implications for the way in which business is conducted which need to be recognized when interacting with European customers (Jobber 2004: 138, 141).

Furthermore, understanding of the social and cultural factors is also the way to know the customer needs for companies. If companies know more the consumer's life standard and their characteristics, it is more convenient to make decisions on the customizing products.

B.4. Technological environment

Technology can have a substantial impact on people's lives and companies' fortunes. Monitoring the technological environment may result in the spotting of opportunities and major investments in new areas (Jobber 2004: 152). The key to successful technological investment is market potential and technological change can also pose threats to those companies that gradually find they cannot compete effectively with their more advanced rivals.

B.5. Legal environment

Egypt was under a state of emergency from 1981 until May 2012, and for three months following The 2013 Coup. The Emergency Law grants the government extensive powers of

surveillance and detention. A state of emergency and nighttime curfew have been in place since October 2014 in Northern Sinai, with repeated three-month extensions. A decree extending the measures in July 2015 followed coordinated attacks by the region's IS affiliate that killed dozens of soldiers. Freedom of movement and property rights were severely affected by the government's counterinsurgency efforts in the Sinai in 2015. In addition to the curfew, checkpoints, and other travel restrictions, the military has summarily demolished buildings in the town of Rafah to create a buffer zone along the border with the Gaza Strip, displacing thousands of families and destroying over 3,000 homes and other structures as of late 2015. Authorities also pumped seawater into smuggling tunnels in the area, raising health and environmental concerns.

The authorities continued to arrest and prosecute journalists during 2015, subjecting them to deeply flawed legal proceedings that disregarded their fundamental rights. According to CPJ, 23 journalists were behind bars in Egypt as of December, with the number reaching 36 at its highest point during the year. In April, 13 journalists were sentenced to life in prison, and one was sentenced to death, following convictions for plotting against the state during a 2013 sit-in at Cairo's Raba'a Square, which ended when a violent crackdown by security forces killed hundreds of civilians. After months of delays and obstructions in the appeals process, Egypt's Court of Cassation granted the journalists a retrial in December, though they remained in custody. In January 2015, an appeals court granted a retrial to three employees of Qatar's Al-Jazeera television network who were detained in late 2013 and subsequently sentenced to lengthy prison terms for supposedly spreading false news and aiding the Muslim Brotherhood, now deemed a terrorist organization. One of the reporters, Peter Greste, an Australian citizen, was deported in February 2015. The others—Mohamed Fadel Fahmy, an Egyptian-born Canadian citizen, and Baher Mohamed, an Egyptian national—were released on bail later that month but convicted again at their retrial in August, along with Greste in absentia. In September, Fahmy and Mohamed were released under a presidential pardon. A number of other journalists faced the imminent threat of detention in connection with pending charges or convictions in absentia.

- Egypt was the world's second-worst jailer of journalists in 2015, according to the Committee to Protect Journalists (CPJ), with 23 reporters behind bars as of December.
- A new counterterrorism law banned the dissemination of material that contradicts Defense Ministry accounts of militant attacks, severely curtailing journalists' ability to report on national security topics.
- The already high rate of media freedom violations spiked during the parliamentary election period, which lasted from October through early December.
- The struggling public broadcaster continued to lose viewership during the year, as audiences turned to private channels based both in Egypt and abroad.

After mentioning the different kinds of environments and its effect on marketing policies you can see how environmental changes can affect the marketing policies from this illustration of the Egyptian environmental changes after the Egyptian revolution.

The reflection of The Egyptian revolution on Business Environment and Especially on Marketing Policies can be summarized as Follows:

- low foreign direct investments

- a high budget deficit
- a high debt rate
- a high unemployment rate
- a high poverty rate
- a low standard of living.
- increase the inflation rate
- increased level of poverty
- increase level of food prices
- low revenues from exports
- The Egyptian foreign exchange reserves have been dropping rapidly, as they were \$36 billion pre-revolution and \$15 billion post-revolution.
- Egypt has lost around two billion U.S. dollars in tourism revenues due to this political unrest
- Tourism revenues dwindled by 47.5 percent in the second half of the year, compared with the first
- The tourism sector is one of the country's economic pillars; Egypt in 2010 had 14.7 million tourists, but after January 25th tourism revenues dropped by 60 percent

Preliminary Egypt's data at end of September 2015 showed a decrease in total assets and total liabilities, compared to the position of end-June 2015, to achieve net liabilities of about US\$ 97.8 billion versus US\$ 93.6 billion. Egypt's total financial assets decreased by about US\$ 4.7 billion, to reach US\$ 42.8 billion in September 2015, down by 9.9 percent compared to June 2015. Meanwhile, total financial liabilities amounted to US\$ 140.6 billion, decreasing by about US\$ 0.5 billion or 0.4 percent, compared with June 2015. Central Bank of Egypt – External Position (External Position of the Egyptian Economy July/September 2015/16)

New era of monetary policy amidst foreign exchange shortages and high inflation The fiscal year 2016 saw several important milestones so far after a new Central Bank Governor assumed office in November 2015, introducing a shift from an accommodative monetary policy to a tight one amidst a stubbornly high inflation, easing capital controls and initiating new import rules in the aim of solving Egypt's chronic foreign exchange shortages. This came along pressures on the Central Bank of Egypt's gross official reserves despite GCC deposits. Inflation remains stubbornly high, largely due to supply bottlenecks and the Egyptian Pound depreciation. The Headline Consumer Price Index for urban areas rose by 11.0% on average in FY 2015 and by 9.6% on average during the first half of FY 2016.

Capital markets under downward price pressures amidst weaker investor sentiment across the region Egypt's capital markets followed a downward trajectory over the year 2015, mainly dragged by weaker investor sentiment across the MENA region, lingering local security and geopolitical concerns and speculation about an interest rate hike by the US Federal Reserve.

Accordingly, the Egyptian Exchange price index of the 30 most highly capitalized and liquid stocks saw its first contraction in four years. The fixed income market registered sharp price declines that swept out the previous year's gains, and the cost of insuring debt expanded significantly. The bourse main benchmark index (EGX 30) tumbled by 21.5% in 2015 to close at 7,006.01 at year-end. In parallel, Egyptian sovereign debt papers saw downward price movements in 2015, with Z-spreads widening significantly, tracking price falls across the region. Egypt's five-year CDS spreads, a reflection of market perception of country risks, widened significantly by 196 bps over the year to close at 478 bps at end-2015, following a notable contraction of 323 bps in 2014.

Egypt's capital markets were at the image of regional tensions and the adverse effects of the drop in oil prices. Egypt's 5-year CDS spreads, a reflection of market perception of country risks, reported a 196 basis points expansion to reach 478 basis points. The Egyptian Stock Exchange saw a 27.5% drop in prices in 2015, driven by weaker investor sentiment across the region, some adverse local security developments and lingering geopolitical concerns after the terrorist act that brought down the Russian passenger plane in Egypt on October 31, 2015. The latter according to Moody's would have credit negative implications for the country's balance of payments and pose downside risks to the country's outlook. These unfavorable market spillovers were partly offset by Saudi Arabia's pledge towards the end of 2015 to raise its investments in Egypt and to contribute to providing Egypt with petroleum needs for the next five years. (Egypt economic report February 24, 2016)

External Position of the Egyptian Economy July/September 2015/16

4. SAMPLE AND SOCIETY OF THE RESEARCH

105

Information was collected from respondents like marketing and sales managers in addition marketing and sales specialists. We picked 110 managers and specialists from the studied companies to be our sample participants. We gave them a questionnaire which they answered during their break time in the field study which the researcher made after illustrating the questionnaire. The field work had taken almost ten days.

Research limits have been done in the evaluation of marketing policies of multinational companies in the Arab Republic of Egypt. The study targeted multinational companies operating in the Arab Republic of Egypt that work with exporting capital amounted to about 35 billion pounds and investment costs amounted to about (50) billion pounds, which have contributed to the provision of (145,879) thousand jobs, according to the statistics of 2012 according to the report of the General Authority for Investment and Free Zones. Also among the foreign companies operating in the industrial sector. There are (502) multinational companies. They represent (76.29) and the rest is completely foreign companies and shared companies for the rest. The researcher just confined to multinational companies operating in the industrial field without exposure to fully foreign companies or multinational companies in free zones.

As in table (1) Distribution of multinational industrial companies according to the type of industry, it is clear that a number of multinational companies operating in the industrial field have numbered about 175 to 2012 with investment costs exceeded 11 billion pounds, and because of the costs of investment, covered by companies operating in the food industry, which

amounted (2782 million). The researcher focused on studying the field of food Industries. The study was limited to choose this field, in accordance with the following criteria: -

- 1 . Investment costs.
- 2 . Total employment.

Where investment costs occupy the first place for the food industry, while labor takes second place as the food industry is one of the most important areas affected by the global variables.

5. REVIEW OF LITERATURE

Diane (2009) provides a provocative look at how CTM theory and practice are superseded by the creativity, flexibility, and innovation of day-to-day entrepreneurship. The paper validates a framework for the analysis of marketing practices specific to entrepreneurs.

P. Yasanallah ,et al (2012) Studies the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at Province from Members' Perspectives. As a result, hypotheses on price, location, promotion, product, operation management and physical assets show lower than the average status of these elements were confirmed. The only hypothesis that was rejected was the hypothesis related to the personnel element. This shows the proper condition of this element of marketing mix.

Thomas (2010) results indicate that adaptation is greatest for distribution, followed by price, promotion, and product. Product adaptation is influenced by market factors, price adaptation is influenced by market and industry factors, promotion adaptation is influenced by market factors, and distribution adaptation is influenced by company factors. The results of the research can be used to both understand and manage the extent of adaptation necessary for products in international markets.

Gandolfo, et al. (2009) The objective is to extract and synthesize 'best evidence' regarding marketing mix standardization practices in multinational corporations and to identify evidence regarding the performance impact of marketing mix standardization. this review is useful for management practitioners in multinationals seeking to integrate operations across borders. findings of a systematic review of the literature on marketing mix standardization in multinational corporations.

Carl Arthur (2000) Study mentioned that the standardization versus customization issue in international marketing has important organizational aspects that are often neglected in the literature.

Chan S. Yeua,et al (2012) study focused on the 4P approach of marketing mix which is based on product, price, promotion and places analysis. McDonald's marketing strategy in China and India were used for this study. The study found that the McDonald's has adopted a different kind of its 4P in their international marketing mix based on both, localization and globalization approaches.

Frank Germann (2013) analysis reveals important moderators: more intense industry competition and more rapidly changing customer preferences increase the positive impact of the deployment of marketing analytics on firm performance.

Recep (2012) study has supposed to assist marketers in their efforts to behave in an ethical fashion. It is assumed that local conditions of markets may be different, but some global markets, ethics, and social responsibility principles should be applicable to all markets

Craig (2005) findings indicate that export venture management characteristics and adapting to foreign market needs as barriers to export were the significant predictors of export marketing performance.

4.1. Research Question

What is the relationship between Environmental Variables and marketing Mix?

6. STATISTICAL ANALYSIS

The study aims to examine Challenges to multinational companies and its impact on the marketing policies such as Production, Pricing, Distribution, and Promotion. To achieve the goal,

The researcher took a sample participants of 110 managers and specialists from the studied companies and gave them a questionnaire about Challenges to multinational companies and its impact on the marketing policies, their response to the questionnaire is shown in table (2) The questionnaire responses:

And to know the impact of the Egyptian revolution and Challenges to multinational companies and its impact on the marketing policies, the researcher is trying to test the following hypotheses of the study by These Variables:

Instability of Government regulations

Instability of political environment

Economic fluctuations

Lack of security and stability

A. Hypotheses:

A.1, There is no statistically significant relationship between Instability of Government regulations and marketing policies.

A.2, There is no statistically significant relationship between Instability of political environment and marketing policies.

A.3, There is no statistically significant relationship between Economic fluctuations and marketing policies.

A.4, There is no statistically significant relationship between Lack of security and stability and marketing policies.

B. Data Analysis

After encoding and unloading and entering data for the computer, the researcher used the nineteenth version of the statistical program: Statistical package for social science (SPSS) to conduct statistical analysis of the study data as follows:

B.1. Hypothesis “1” testing:

There is no statistically significant relationship between Instability of Government regulations and marketing policies.

The researcher has to verify this hypothesis by studying the following: -

1- Simple linear regression model to study the effect of Instability of Government regulations (the independent variable), and marketing policies in multinational companies (dependent variable)

Measuring the impact of the independent variable on the dependent variable using simple regression:

The analysis of the simple linear regression refers to the relationship linear form between the independent variable and the dependent variable, and the proportion of the impact of the independent variable Instability of Government regulations on the dependent variable marketing production policies. The SPSS program helps in determining the level of significance of P-value as shown in table (3) The regression relationship between the Instability of Government regulations and the marketing production policies. From the table we could conclude that :

The significance of the estimated regression model where the F- value is (933.39) for the regression model of the dependent variable on the independent variable at significance level (0.00).

The regression coefficient signal is positive for the independent variable, it means that the relationship between the independent variable and the dependent variable is a direct correlation, in the sense that the increase in the independent variable leads to an increase in the dependent variable.

The increasing of the intermediate variables which are related to Instability of Government regulations by one unit leads to an extrusive change in achieving the cultural adaptation by (0.588) unit approx.

The level of significance of T-test for the independent variable with the dependent variable is (0.00), which is less than the level of significance of 5%, and this proves the existence of a statistically significant relationship between Instability of Government regulations and marketing policies.

The coefficient of determination R² Shows the percentage of interpretations that the independent variable can interpret for the changes that affect achieving marketing polices (0.661). Regression model can be formulated for the independent variable (Government regulations and marketing policies) as follows: - $Y = 19.17 + 0.588X$

B.2. Hypothesis “2” testing:

There is no statistically significant relationship between Instability of political environment and marketing policies.

The researcher has to verify this hypothesis by studying the following: -

1- Simple linear regression model to study the effect of Instability of political environment (the independent variable), and marketing policies in multinational companies (dependent variable)

Measuring the impact of the independent variable on the dependent variable using simple regression:

The analysis of the simple linear regression refers to the relationship linear form between the independent variable and the dependent variable, and the proportion of the impact of the independent variable Instability of political environment on the dependent variable marketing policies. The SPSS program helps in determining the level of significance of P-value as shown in table (4) The regression relationship between the political environment and the marketing policies in multinational companies. From the table we could conclude that :

- The significance of the estimated regression model where the F- value is (640.52) for the regression model of the dependent variable on the independent variable at significance level (0.00)

- The regression coefficient signal is positive for the independent variable, it means that the relationship between the independent variable and the dependent variable is a direct correlation, in the sense that the increase in the independent variable leads to an increase in the dependent variable.

- The increasing of the intermediate variables which are related to Instability of political environment by one unit leads to an extrusive change in The marketing policies by 0.511 units approx.

- The level of significance of T-test for the independent variable with the dependent variable is (0.00), which is less than the level of significance of 5%, and this proves the existence of a statistically significant relationship between Instability of political environment and marketing policies.

- The coefficient of determination R² Shows the percentage of interpretations that the independent variable can interpret for the changes that affect marketing policies (0.661).

- Regression model can be formulated for the independent variable (Instability of political environment) as follows: - $Y = 22.68 + 0.511 X^2$

B.3. Hypothesis “3” testing:

There is no statistically significant relationship between Economic fluctuations and marketing policies.

The researcher has to verify this hypothesis by studying the following: -

1- Simple linear regression model to study the effect of Economic fluctuations (the independent variable), and marketing policies in multinational companies (dependent variable)

Measuring the impact of the independent variable on the dependent variable using simple regression:

The analysis of the simple linear regression refers to the relationship linear form between the independent variable and the dependent variable, and the proportion of the impact of the independent variable Economic fluctuations on the dependent variable marketing policies. The SPSS program helps in determining the level of significance of P-value as shown in Table (5) The regression relationship between the Economic fluctuations and the marketing policies in multinational companies. From the table we could conclude that:

- The significance of the estimated regression model where the F- value is (480.18) for the regression model of the dependent variable on the independent variable at significance level (0.00)

- The regression coefficient signal is positive for the independent variable, it means that the relationship between the independent variable and the dependent variable is a direct correlation, in the sense that the increase in the independent variable leads to an increase in the dependent variable.

- The increasing of the intermediate variables which are related to Economic fluctuations by one unit leads to an extrusive change in The marketing policies by 0.774 units approx.

- The level of significance of T-test for the independent variable with the dependent variable is (0.00), which is less than the level of significance of 5%, and this proves the existence of a statistically significant relationship between Economic fluctuations and marketing policies.

- The coefficient of determination R² shows the percentage of interpretations that the independent variable can interpret for the changes that affect Marketing policies (0.501).

- Regression model can be formulated for the independent variable (Economic fluctuations) as follows:- $Y=24.86+0.774 X^3$

B.4. Hypothesis “4” testing:

There is no statistically significant relationship between Lack of security and stability and marketing policies.

The researcher has to verify this hypothesis by studying the following: -

1- Simple linear regression model to study the effect of Lack of security and stability (the independent variable), and marketing policies in multinational companies (dependent variable)

Measuring the impact of the independent variable on the dependent variable using simple regression:

The analysis of the simple linear regression refers to the relationship linear between the independent variable and the dependent variable, and the proportion of the impact of the independent variable Lack of security and stability on the dependent variable marketing policies.

The SPSS program helps in determining the level of significance of P-value as shown in Table (6) The regression relationship between the Lack of security and stability and the marketing policies in multinational companies . From the table we could conclude that :

Through the above table, it can be concluded that:

The significance of the estimated regression model where the F- value is (420.16) for the regression model of the dependent variable on the independent variable at significance level (0.00)

- The regression coefficient signal is positive for the independent variable, it means that the relationship between the independent variable and the dependent variable is a direct correlation, in the sense that the increase in the independent variable leads to an increase in the dependent variable.

- The increasing of the intermediate variables which are related to Lack of security and stability by one unit leads to an extrusive change in The marketing policies by 0.654 units approx.

- The level of significance of T-test for the independent variable with the dependent variable is (0.00), which is less than the level of significance of 5%, and this proves the existence of a statistically significant relationship between Lack of security and stability and marketing policies.

- The coefficient of determination R2 shows the percentage of interpretations that the independent variable can interpret for the changes that affect promotion policies (0.664).

- Regression model can be formulated for the independent variable (Lack of security and stability) as follows:- $Y=24.86+0.654 X^3$

6. RESULTS

Within the theoretical framework of the study and in the light of the results of the field study of marketing policies of multinational companies in the Arab Republic of Egypt and its role in the local, regional and global challenges, the analysis of data and testing hypotheses of the study, the overall results of the research could be determined as follows:

A. There is a significantly positive statistical relationship between Instability of Government regulations and Marketing policies in multinational companies; where the results of the analysis show the following:

A.1, There is a correlation between the independent variable (Instability of Government regulations) and the dependent variable (Marketing policies) because the level of significance is less than 5% and this indicates the presence of correlation between the dependent variable and the independent variable.

A.2, There is a direct correlation (positive) between the independent variable and the dependent variable where the signal of the correlation coefficient is positive, and this means that there is a positive relationship.

A.3, Signals of the regression coefficient are positive for the independent variable, which means that the relationship between the independent and dependent variables is positive; which

means that the increasing of the independent variable leads to increasing of the dependent variable.

B. There is a significantly positive statistical relationship between Instability of political environment and Marketing policies in multinational companies; where the results of the analysis show the following:

B.1, There is a correlation between the independent variable (Instability of political environment) and the dependent variable (Marketing policies) because the level of significance is less than 5% and this indicates the presence of correlation between the dependent variable and the independent variable.

B.2, There is a direct correlation (positive) between the independent variable and the dependent variable where the signal of the correlation coefficient is positive, and this means that there is a positive relationship.

B.3, Signals of the regression coefficient are positive for the independent variable, which means that the relationship between the independent and dependent variables is positive; which means that the increasing of the independent variable leads to increasing of the dependent variable.

C. There is a significantly positive statistical relationship between Economic fluctuations and Marketing policies in multinational companies; where the results of the analysis show the following:

C.1, There is a correlation between the independent variable (Economic fluctuations) and the dependent variable (Marketing policies) because the level of significance is less than 5% and this indicates the presence of correlation between the dependent variable and the independent variable.

C.2, There is a direct correlation (positive) between the independent variable and the dependent variable where the signal of the correlation coefficient is positive, and this means that there is a positive relationship.

C.3, Signals of the regression coefficient are positive for the independent variable, which means that the relationship between the independent and dependent variables is positive; which means that the increasing of the independent variable leads to increasing of the dependent variable.

D. There is a significantly positive statistical relationship between Lack of security and stability and Marketing policies in multinational companies; where the results of the analysis show the following:

D.1, There is a correlation between the independent variable (Lack of security and stability) and the dependent variable (Marketing policies) because the level of significance is less than 5% and this indicates the presence of correlation between the dependent variable and the independent variable.

D.2, There is a direct correlation (positive) between the independent variable and the dependent variable where the signal of the correlation coefficient is positive, and this means that there is a positive relationship.

D.3, Signals of the regression coefficient are positive for the independent variable, which means that the relationship between the independent and dependent variables is positive; which means that the increasing of the independent variable leads to increasing of the dependent variable.

CONCLUSION

This paper focuses on the impact of Challenges to multinational companies on the marketing policies in multinational companies by using the Egyptian data and testing on it. The main objective of the study is first to investigate if there is any coordination between Challenges to multinational companies and the marketing policies in multinational companies. It was found that Challenges to multinational companies had an effect on the marketing policies. Furthermore, the estimation results proved the validity of the Hypotheses as it was found a positive and statistically significant relationship between Challenges to multinational companies. Challenges to multinational companies made a lot of problems that had its effect on the marketing policies in multinational companies:

- Unemployment remains high. Corruption and cronyism continue as factors in the Egyptian economy's inability to create jobs and the prevalence of informality and social exclusion.
- A major obstacle to this has long been corruption and cronyism.
- The Egyptian private sector and Multinational Companies Have been dominated by a relatively small number of large firms that enjoy privileged positions and are able to employ monopolistic practices to generate easy profits.
- The Egyptian armed forces themselves continue to own and operate many factories and businesses unrelated to military needs. Taken together, this means the armed forces control much of the economy.
- Increasing taxes
- The economy is suffering From the lack of tourists some sectors make little to nothing
- Prices are exploding
- Egypt suffered from corruption and bad economic performance

REFERENCES

- Blumentritt T., P., & Nigh, D., (first quarter, 2002) "The Integration of Subsidiary Political Activities in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Central Agency for Public Mobilization And Statistics (CAMPAS), 2011. Available at: <http://www.campas.gov.eg>
- Chan, S. Y. , Kong C. L. , & Lee C. T. , (December 2012). A Comparative Study on International Marketing Mix in China and India: The Case of McDonald's, *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences*, Vol 65.
- Chesbrough, H., & Crowther, A.K., (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*. Vol 36 (3), 229–236.
- Chesbrough, H., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Clougherty, J., A., (third quarter, 2001) "Globalization and the Autonomy of Domestic Competition Policy: An Empirical Test on the World Airline Industry," *Journal of International Business Studies* Vol 32.
- Craig, C. J. (2005) 'The impact of barriers to export on export marketing performance', *Journal of Global Marketing*.
- Croft, S., L., & Tourdonnet, B., H., (February 2000). France and England: The European Product Liability Directive in Practice," *For the Defense*
- Diane, M. M., (2009). The entrepreneurial marketing mix, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12.
- Digital Microwave Corporation (2000) Annual Report, 20–1.
- Dominici, G., Birnik, A., & Bowman, C., (2009). From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a literature overview and classification, *International Journal of Business and Management*, Vol 4.
- Donnel A. B., Michael W. M., & Simonson, I.,(2000). Reasons as Carriers of Culture: Dynamic versus Dispositional Models of Cultural Influence on Decision Making. *Journal of Consumer Research*. Vol 27
- Freedom in the World (2002): *Freedom Gains Despite Global Threats*, Freedom House.
- Freedom of the Press (2011): *A Global Survey of Media Independence* (Freedom House), www.freedomhouse.org/pfs2011/pfs2011.pdf.
- German Court Rules Against Wal-Mart. (2002, November 13). San José Mercury News,.
- Germann, F., Gary L. L., & Rangaswamy, A.,(2013) Performance implications of deploying marketing analytics, *International Journal of Research in Marketing*.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2001). *Managing Human Resources* (3rd ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- <http://www.ciibroadcasting.com/2013/09/17/egypt-coup-government-recognises-morsis-economic-achievements/>
- <http://www.middleeastmonitor.com/news/africa/7379-egypts-interim-government-recognises-morsis-economic-achievements#sthash.NTHSmcU8.dpuf>
- India Honors Bride Who Fought Dowry. (2003, May 17). San José Mercury News,.
- Jacobs, D., Waalkens, J., (2001). (*Innovation Squared: Innovation in the Organization of Innovation*). AWT Achtergrondstudie, vol. 23. Kluwer, Deventer.
- Jobber, D., (2004) *Principles and practice of marketing*, 4th edition, the McGraw-Hill Companies

Kay, J., (2001) "A Poor View of Poverty," Financial Times.

Keupp, M., M., Gassmann, O., (2009). Research in International Business and Finance. Opening Up to Capital Flows? Be Prepared Before Plunging in., IMF Survey, May 19, 2003, 137.

Luo, Y., (third quarter, 2001) "Toward a Cooperative View of MNC–Host Governments Relations: Building Blocks and Performance Implications," Journal of International Business Studies, Vol 32.

NAFTA's Scoreboard: So Far, So Good. (2001, July 9). Business Week, 54–5.

Offsetting the Costs of Employment Protection?. (2003, June 30 (IMF Survey. 197–8.

Onkvisit, S., & Shaw, J., (2004) International Marketing Analysis and strategy , Fourth edition.

Petras, J., (2004) The Power of Israel in the United States, Clarity Press, Atlanta, GA.

Powers, T., L., Loyka, J., J, (2010). Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets, Journal of Global Marketing. Vol 23

Roberts, H., J., Kayande, U., & Stremersch, S., (2013) " From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain, Journal of Research in Marketing.

See the World, Erase Its Border. (2000, August 28). Business Week,

Singapore Lets Its Hair Down. (2003, July 15). International Herald Tribune,.

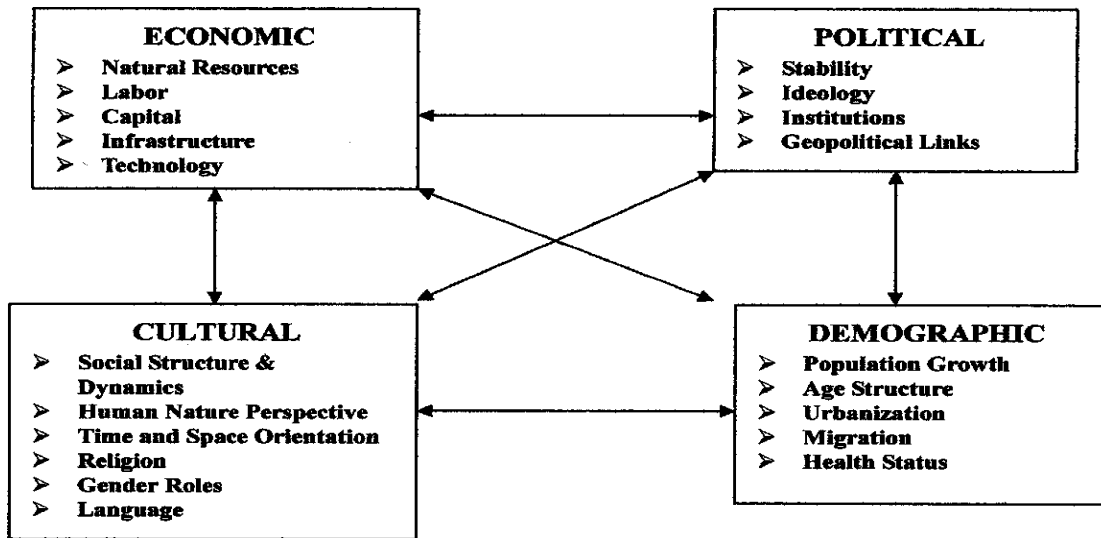
Solberg, C. A. (2000). Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative. Journal of International Marketing: Vol. 8, No. 1

The Central bank of Egypt. 2015. Annual report. Available at : www.cbe.org.eg.

Yasanallah, P., & Bidram, V., (2012) "Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at Ilam Province from Members' Perspectives," American Journal of Industrial and Business Management, Vol. 2.

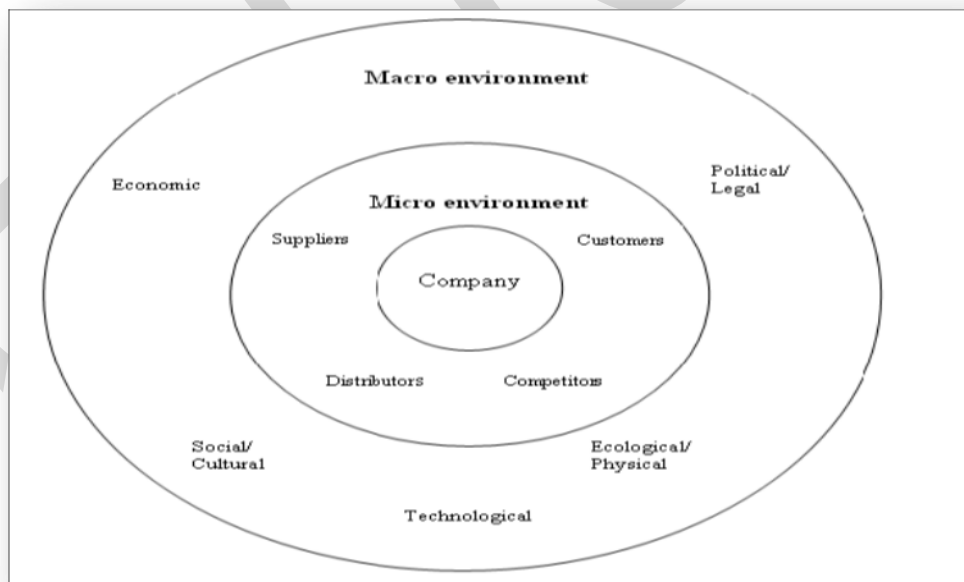
YÜCEL, R., (2010) Globalization of markets, marketing ethics and social responsibility, Dissertation.

Figure 1: Environmental Analysis Framework (EAF)



Source: Austin, James E. (1990). *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*.

Figure 2: The Marketing Environment



Source: (Jobber 2004: 133)

Table 1: Distribution Of Multinational Industrial Companies According To The Type Of Industry

Fields	Investment Costs	Issued Capital		Companies		Total Employment
		Percentage	The Amount In Million	Percentage	Number	
Engineering Industries	2103	17.6	1281	36.6	64	11324
Chemical Industries	1799	20.9	1527	20.0	35	5356
The food industry	2782	20.4	1489	13.1	23	5661
Metal industries	1755	21.3	1553	10.9	19	5316
The pharmaceutical industry	1263	7.8	571	10.3	18	3479
The textile industry	515	4.0	291	5.7	10	4627
Building materials	1202	8.0	581	3.4	6	917
Total	11419	%100	7293	100	175	36680

Source: General Authority for Investment and Free Zones, Annual Report 2012, p 66.

Table 2: The Questionnaire Responses

Phrase	Agree Completely	Agree	Neutral	Don't Agree	Don't Agree Completely
Free access to information	20	10	10	25	35
Fighting corruption and eliminate it	18	14	13	20	35
Press and media freedom	10	6	4	70	20
Increasing investment opportunities	15	5	8	18	54
Open new relations with neighboring countries	21	9	17	23	30
Preventing monopolistic practices	17	4	14	29	35
Facilitating the movement of exports and imports and removing all obstacles	14	38	20	10	8
Amendments taxes to be in favor of the investor and the consumer	22	8	27	12	30
Reduction of customs duties	14	9	21	35	20
Encouraging economic openness	13	9	19	22	36
Using electronic Trade and Marketing	9	7	18	26	40
Accessing to regional and global markets	7	5	15		40
Reducing costs and use flexible pricing	5	12	31	33	17
Development of methods and new channels of distribution	21	33	19	17	13
Using interactive promotional methods with customers	18	29	13	19	14
To achieve a competitive advantage and a strategic position in the market by strengthening the elements of production and access to the overall quality of the product	16	20	20	28	12

Table 3. The Regression Relationship Between The Instability Of Government Regulations And The Marketing Production Policies

Independent variable	Regression coefficient	T Value	significance	Coefficient of determination R2	F Value	significance
Constant	19.17	19.52	0.00	0.661	933.39	0.00
Instability of Government regulations	0.588	30.55	0.00			

Table 4. The Regression Relationship Between The Political Environment And The Marketing Policies In Multinational Companies.

Independent variable	Regression coefficient	Value T	significance	Coefficient of determination	Value F	significance
Constant	22.68	21.67	0.00	0.572	640.52	0.00
Instability of political environment	0.511	25.31	0.00			

Table 5. The Regression Relationship Between The Economic Fluctuations And The Marketing Policies In Multinational Companies

Independent variable	Regression coefficient	Value T	significance	Coefficient of determinationR2	Value F	significance
Constant	24.68	22.09	0.00	0.501	480.18	0.00
Economic fluctuations	0.774	21.91	0.00			

Table 6. The Regression Relationship Between The Lack Of Security And Stability And The Marketing Policies In Multinational Companies

Independent variable	Regression coefficient	Value T	significance	Coefficient of determinationR2	Value F	Significance
Constant	20.18	19.09	0.00	0.664	420.16	0.00
Lack of security and stability	0.654	20.91	0.00			

ENDÜSTRİYEL FUTBOL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ersel KİRAZ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 13/04/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 03/06/2017

Öz

Bu makale futbolun, futbol endüstrisine doğru geçirdiği evrim üzerine yazılmıştır. Bir sportif faaliyet olan futbolun, yirminci yüzyılın ikinci yarısında, paradigmatik bir kayma göstererek, iktisadi ve ticari bir alan haline gelişi, taraftar kavramının müşteri kavramına dönüşmesine neden olduğu aşikardır. Bu değişimle beraber yeni bir izleyici kitlesi oluşmuş, beden eğitime dayalı spor faaliyeti olan futbol ise tiyatral bir hale gelmiştir. Bu değişimle ayak uyduran futbol kulüpleri yollarına devam ederken, iktisadi altyapısını değiştiremeyen kulüpler ise yollarına devam edememiştir. Makalede değişen sosyo kültürel yapı ve futbol kulüplerinin bu değişime olan imtiyazi duruşları tartışılmış, belli bir tipolojiye ve düzene sokulmuş futbolun metodolojisi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Futbol, Futbol Endüstrisi, Federasyon, FIFA, UEFA

A RESEARCH ON INDUSTRIAL FOOTBALL

Abstract

This article has been written on the evolution of football to the football industry. Football, a sporting activity, became paradigmatic in the second half of the twentieth century and became an economic and commercial space, causing the concept of supporters to turn into a customer concept. With this change, a new audience has formed and soccer, which is a sports activity based on physical education, has become a theatrical one. While this change has continued on the roads of soccer clubs that can keep pace, the clubs that can not change their economic infrastructure can not continue their way. The socio-cultural structure changing and football clubs' changing situation and the imitations of the football clubs were discussed, and the methodology of football was tried to be understood.

Keywords: Football, Soccer Industry, Federation, FIFA, UEFA

¹ Bursa Teknik Üniversitesi, İletişim Fakültesi, ersel.kiraz@btu.edu.tr

1. Çalışmanın Kuramsal Çerçevesi

Egemen sınıf maddi üretim araçlarını denetlediği gibi, kitlelerin düşünsel yapılarını yani yeni bir fikir üretiminde kullanılabilecek tüm alanları ve kitle iletişim araçlarını denetler. Egemen sınıflar diğer sınıfların iyi niyet ve rızasını kazanabilmek için ideolojik aygıtlar üretir ve toplumsal olaylarda egemenliğini bu aygıtlar üzerinden tekrardan yürütür. Kapitalist üretim ilişkilerinde ideoloji altyapıdan soyutlanarak ele alınamaz buna bağlı olarak ideolojik problemlerin temel bulduğu yer alt yapıda üretim biçiminde ve türlerinde gizlidir. (Marx, 2000:15) Kültürden söz eden bilerek ya da bilmeyerek yönetimden de söz ediyor demektir. Felsefe ve din bilim ve sanat yaşam tarzları ve töreler gibi birbirinden farklı bu kadar çok şeyin ve bir çağın nesnel tininin tek bir kültür sözcüğüyle özetlenişi, daha en baştan tüm bunlara tepeden bakarak bir araya toplayan tanzim eden ölçüp biçen organize den bir idari bakışı ele veriyor anlamındadır (Adorno, 2007:121). Günümüzde genel eğilimin sonucunda geleneksel olarak kültüre has kabul edilen alanların maddi üretime giderek daha da yaklaştığını söyleyebiliriz. Bu durum, kültürü yönetime ilişkin olarak söylenenlerden muaf tutmaz. Yönetim artık toplumsal kuvvetlerin alanından uzakta salt devletlerle ya da yerel idarelerle ilgili bir kurum değildir (Adorno, 2007:123). Max Weber “Wirtschaft und Gesellschaft” adlı eserinde geç dönem eserlerinin biçimsel olarak tanımlayıcı yöntemi uyarınca her kurumun niteliksel ve niceliksel olarak genişleme eğilimini bürokrasiye içkin olarak tanımlar yani bürokrasiler kendilerinden yola çıkarak kendi yasalarına uyarak yayılmaları gerekmektedir. Weber’e göre “Bürokrasinin uzmanlık bilgisi karşısında yalnızca ekonomi alanındaki ilgililerin uzmanlığı üstündür. Çünkü bu ilgililerin olguları tam olarak bilmeleri, onların alanında doğrudan doğruya ekonomik bir varoluş söz konusudur. Resmi bir istatistikteki yanlışlar hatayı yapan memurlar açısından doğrudan ekonomik sonuçlar doğurmaz.”

Yukarıda bahsettiğimiz bağlam kapsamında; endüstri döneminin öncesinde oynanan ve sunulan futbol anlayışı büyük ölçüde düzensizdi, herhangi bir şekle sahip olmamakla birlikte kuralları konulmamıştı. Bazen yüzlerce kişinin katıldığı işaretlenmemiş alanlarda veya köy ve kasabaların caddelerinde oynanırdı. Bunun tam tersi “Modern Futbol” ise ileri derecede düzene sokulmuş ve sistemleştirilmiştir. Evrensel kurallara göre oynanan bir merkezden yönetilir. Doruk noktası camiya düzeyinde değil, yerel bağlar çok kuvvetli olmakla birlikte ulusal ve uluslararası düzeydedir. Katılım için değil, seyirlik olması için yeniden düzenlenir.(Hall, 1999). Futbolun değişik bir yöne doğru sürüklenmesinde ve taraftarlığı konusunda Avrupayı baz alan birçok çalışma bulunmaktadır. Futbolun endüstriyel hali üzerine birçok çalışma yapılmaktadır. Her şeyden önce futbol konusunda son yıllarda yapılan çalışmaların bir bölümü oyunda artan piyasa hakimiyeti ve şekillenen ilişkilere dair çalışmalardır (Boniface, 2007) Futbol, küreselleşen ve tek bir köy haline gelen dünya ile küresel iletişim ile birbirinden farklı ülkelerde oldukça önemli bir yer kazanmış ve kültür endüstrisinin başat oyunlarından biri haline gelmiştir. Yeni ekonomik ve kültürel politikalar sonucunda dünya çapında popüler olan bu spor artık dünya çapında bir sanayi kompleksine dönüşmüş ve kendini yeni bir kimlikle yaratmıştır (Hobsbawn, 2008:90). Endüstriyel futbolun gelişme sürecinde, İngiliz Futbol Federasyonu’nun 19.yüzyılın ortalarında kurulması ile birlikte futbolun yayılma hızının artmasına ve geniş kitleler tarafından en çok takip edilen spor dalı haline gelmesine tanıklık ediyoruz. Aristokrasinin hakim olduğu bu oyun, hızla tabana yayılmış ve endüstriyelleşme sürecine girmiştir. Futbol ve küreselleşme kitabını yazan Pascal Boniface, bu küreselleşmeyi, tipik Britanya sporunun dünya sporu haline gelmesi olarak tanımlıyor. Günümüzde futbol sektörünün boyutu, sektörün büyük bir endüstriye dönüşmesini

de beraberinde getirdiği aşıkardır (Bıçakçı, 2012:46). Ama bu endüstri sanıldığı gibi aksine, bilinçli ve bir o kadarda sağlam temeller üzerine kurulmuştur. Futbol en büyük mabetlerine koltuk sayısı yüz binleri bulan stadlara 1950 li yıllarda kavuşmuştur, ama o dönemde endüstriyel bir iş kolundan söz etmek, böyle bir tanıma uygun koşulların hazır olduğunu öne sürmek mümkün değildi. Bugün ağzlara pelesenk olan endüstriyel futbol aslında varlığının çok büyük bir bölümünü televizyona borçludur (Yolaç, 2002:101). Futbolda profesyonel bir yapıya kavuşmakla maç seyirciliğinin ortaya çıkması arasında yakın bir ilişkiler düğümü bulunmaktadır. Kitleler eski dönem futbolundaki gibi oyunda değil tribünlerde yerlerini alırlar. Bugün gördüğümüz anlamda endüstri futbolun gündelik pratiklerdeki tezahürleri pahalı biletler, reklam gelirleri, yıldız futbolcular, amatörlüğün bitimi ve profesyonelliğe dönüşme ve fahiş fiyatları içinde barındıran bir yatırım alanı olmasıdır. Takımların zengin şirketler veya iş adamlarının eline geçmesi ve diğer biçimlerinin imkansız haline geldiği futbol bu anlamda masumiyetini yitirmiştir (Arık, 2004:220). Bu manada kendisi gösteri toplumu kavramsallaştırması ve metaya dönme süreçleri içerisinde anlabilir. Futbolun özellikle 1980 li yılların sonunda gösteri ve televizyon futbolu haline getirilip gösterileşmesinde televizyon ve canlı yayın gelirlerini hatırlamak çok önemlidir. Ne var ki futbolda sponsorluk ve televizyon hakimliğinin başladığı 90 lı yıllara gelene kadar, ticari futbolun ancak küçük belirtileri görülür. Bu iki dönemi birbirinden ayırmak gerekirse futbolun eski dönemlerinden 90'lara gelene kadar, futbolda iktisadi öğeler zaman zaman iptidai ya da gelişmiş biçimleriyle yer bulabilmiştir. Ama özellikle 90 lı yılların başlamasıyla birlikte futbol bir ticari sektöre dönüşmüş ve kapitalist modellemeyle karlılığını düşürmüştür (Hatipoğlu,2007:123)

Tablo 1. Endüstriyel Futbol Ekonomisi Devleri

Sıra(Bir önceki yıl sırası)	Klup	Gelir (Milyon sterlin)	Gelir (Milyon Euro)
1(2)	Real Madrid	186.2	275.7
2(1)	Manchester United	166.4	246.4
3(3)	AC Milan	158	234
4(5)	Juventus	154	229
5(4)	Chelsea	149	220
6(7)	FC Barcelona	140	207
7(9)	Bayern Munich	128	189
8(10)	Liverpool	122	181
9(8)	Internasonel	119	177
10(6)	Arsenal	115	171
11(12)	AS Roma	89.0	131
12(11)	Newcastle United	87.1	128.9
13(14)	Tothenham United	70.6	104
14(17)	Schalke 04	65.8	97
15(n/a)	Olympic Lion	62	92
16(13)	Celtic	62.6	92.7
17(16)	Manchester City	60.9	90.1
18(n/a)	Everton	60	90
19(n/a)	Valencia	57.2	84.6
20(15)	SS Lazio	56.1	83.1

Kaynak: Tuğrul Akşar/Kutlu Merih (Literatür Yayınları)

Ülkemizde olduğu gibi Avrupa futbolunda da büyükler lehine oldukça haksız bir rekabet var. Bu rekabette geri kalmamak için gelirlerin artırılması gerekmektedir. Endüstriyel futbolu en iyi devam ettiren kulüpler Tablo 1’de verilmektedir.

İktisadi anlamda rekabet etmek futbol devleri için oldukça zor bir durum. Ancak aynı durum Türk futbolu için daha da zorlaşıyor. Türk futbolundaki vizyon ve misyon eksikliği entelektüel anlamda yol alınmasını da zorlaştırıyor. Futbol gelirlerini büyötmek kolay bir iş olmamakla birlikte bu işi çok iyi yapan kulüplerde bulunmakta. Onların bu pratiklerine bakmak futbolda kapitalist bir devleşmeyi isteyen kulüpler için zorunluluk halini alıyor. Örneğin Manchester United bu kulüpler arasındaki en iyi örneklerden. Sportif anlamda son beş yılda Avrupada en büyük işleri yapmasalarda gelirlerinde bir azalış, bir düşüş olmuyor. Dünyanın her tarafında logolu ürün satabiliyor ve Avrupanın en fazla geliri olan kulüpleri arasında ilk ikiye girebiliyor. Dünyanın en büyük sponsorlarından büyük destekler alabiliyor ve ticari gelirlerinde bir düzenlilik söz konusu. (Akşar, 2006:10) Avrupada gelirlerini yükselterek endüstriyel futbolu en başarılı yürüten kulüpler, Tablo 2’de gösterilmektedir.

Türkiye’de ise futbol pastasının büyüklüğü yaklaşık hesaplamalarla 449 milyon dolar civarlarında. Bu gelirlerin en büyük pastasını televizyon yayın hakları getirmektedir. Tribün gelirleri belli bir seviyede ve daha yukarı çıkartılamıyor, saha içi reklam gelirleri ve sponsorluk anlaşmaları da aynı şekilde. Avrupa futbol pastasını büyüklüğü ise 10 Milyar Euro civarlarındadır. Dolayısıyla 450 milyonluk bir pastayla kıyaslandığı zaman Türkiye futbolunun tamamen endüstriyel hale geldiği söylenemez (Akşar, 2006:12).

Tablo 2. Avrupada Gelirlerini Yükselterek Endüstriyel Futbolu En Başarılı Yürüten Klüpler

Sıra	Klüpler	Ülke	Piyasa Değeri (Milyon Dolar)	Borç Piyasa değeri %	Gelirler (Milyon Dolar)	Faaliyet Karı (Milyon Dolar)
1	Man. United	İngiltere	1.251	0	315	105,7
2	Real Madrid	İspanya	920	0	287	26,3
3	Ac Milan	İtalya	893	7	270	-8
4	Juventus	İtalya	837	3	262	23,6
5	Bayern Münih	Almanya	627	0	202	48
6	Arsenal	İngiltere	613	13	211	41,8
7	İnter Milan	İtalya	608	19	203	6,2
8	Chelsea	İngiltere	449	30	264	-7,2
9	Liverpool	İngiltere	441	4	170	57
10	N.united	İngiltere	391	24	166	37
11	Barcelona	İspanya	389	40	206	7,1
12	O.Marcelia	Fransa	305	0	107	15
13	Toteham	İngiltere	298	1	122	17,6
14	Schalke 04	Almanya	295	11	111	26,2
15	Celtic	İskoçya	273	23	127	8,8
16	Man.City	İngiltere	262	32	114	7,3
17	As Roma	İtalya	252	0	132	-24,7
18	Aston Villa	İngiltere	236	40	103	6,5
19	g.Rangers	İskoçya	225	36	105	14,9
20	SS Lazio	İtalya	224	57	121	-100,9
21	O.Lyon	Fransa	209	100	139	6,3
22	B.Dourtment	Almanya	197	18	119	-40,3
23	Fc. Porto	İskoçya	187	3	140	-14,5
24	Leeds United	İngiltere	135	33	85	-48,2
25	Ajax	Hollanda	126	25	78	6,1

Kaynak: (Futbol Ekonomisi Tuğrul AKŞAR- Kutlu Merih, Literatür Yayınları, Mayıs 2006)

Tablo 3. Türkiye’de Futbol Pastasının Büyüklüğü

Türkiyede Futbol Pastasının Büyüklüğü	Milyon Dolar
Televizyon yayın hakları	139
Süper Lig İsim Hakkı satışı	20
Tribün Gelirleri	75
Sponsor Gelirleri	60
Saha içi reklam pastası	30
Puan Ödülü	45
Federasyon Kupası gelirleri	15
Diğer gelirler	65
Toplam	449

Kaynak: Futbol ekonomisi Tuğrul Akşar- Kutlu Merih, Literatür Yayınları Mayıs 2006

Endüstriyel futbolun ilgilendiği kesimlerin tasnifi dört ana sınıfta toplanabilir. Futbol kulüpleri ilgilenilen futbolu piyasaya sürmekle yükümlüdürler. Buna karşılık olarak bir eşyaya dönüşen bu arzı satan federasyon ve dijital yayın şirketleri yerlerini almışlardır. Bunu satın alan izleyiciler ve taraftarlar bir diğer tasniflenmiş grubu oluşturmaktadırlar. Stadyumların birer ticaret kompleksine dönüştürüldüğünü ve kulüplerin yan ürünlerinin satışının yapıldığı bu süreçte özellikle yeni iletişim olanakları üzerine büyük yatırımlarda bulunmaktadır. Kulüpler yeni gelişen teknolojilerle beraber internet üzerinden bilet satmaktadırlar. Bir sonraki aşama ise web üzerinden ilk naklen yayın olacaktır. Futbol topunun yeni sahipleri internet, işletim hakları, paralı erişim, sponsorluk, e – ticaret gibi yeni mecralar olmuştur(Authier, 2002:35)

Futbol endüstrisinin bir diğer boyutu ise futbol kulüplerinin şirketleşerek halka sunulması olmuştur. Şirketleşen kulüpler futbolun tamamen dışına çıkarak borsa ve menkul kıymet piyasalarına girmişlerdir.

Tablo 4. Avrupada Endüstriyel Futbolu Borsada Paylaşan Kote Kultipler

Ülke	Takım	Borsa
İngiltere	Aston Villa	Londra Borsası
	Bringham City-Charlton Athletic	Londra Borsası- AIM
	Millwall	Londra Borsası- AIM
	Newcastle United	Londra Borsası
	Preston	Londra Borsası
	Southampton	Londra Borsası
	TothenhamHostpur	Londra Borsası- AIM
	Watford	Londra Borsası- AIM
	Arsenal	OFEX
Danimarka	Aalborg Boldspiklub	OMX Kopenhag Borsası
	SIF Fudbold Soppot	OMX Kopenhag Borsası
	Brondby	OMX Kopenhag Borsası
	Arhus Elite	OMX Kopenhag Borsası
İskoçya	Celtic	Londra Borsası
	Heart of Midlothian	Londra Borsası
	Glasgow Rangers	OFEX
İtalya	Roma	İtalya Borsası
	Juventus	İtalya Borsası
	Lazio	İtalya Borsası
Portekiz	Porto	Lisbon Borsası
	Sporting	Lisbon Borsası
Almanya	Borussia Dortmund	Frankfurt Borsası
Hollanda	Ajax	Amsterdam Borsası
Türkiye	Beşiktaş	İMKB
	Fenerbahçe	İMKB
	Galatasaray	İMKB
	Trabzonspor	İMKB

Kaynak: Futbol Ekonomisi Tuğrul Akşar- Kutlu Merih, Literatür Yayınları Mayıs 2006

Futbolun gelirlerinin değişmesi doğal olarak 100 milyon dolarlık bütçeleri de gündeme getiriyor.100 milyon dolarlık bütçeleri dernek statüsünde örgütlerle yönetmek yönlendirmek sadece vergi avantajı veya birtakım yönetsel, yasal haklar ayrıcalıklar tanıyan şekilde bir mantıkla yürütmek günümüzde kesinlikle mümkün değil. Bu yüzden bir yandan rekabetçi dengenin üst noktaya taşınarak futbol pastasından daha fazla pay alabilmek diğer taraftan kurumsallaşabilmek ve daha rekabetçi bir noktaya gelebilmek için şirketleşmek dünya futbolunda kaçınılmaz bir yere geldi. Ancak şirketleşmenin ne ölçüde kulüplerin sorunlarına merhem olduğu hala tartışılmaktadır. Yani, bugün futbolun anavatanı olarak görülen ve futbol kulüplerinin şirketleştiği yer olarak karşımıza çıkan İngiltere'ye baktığımızda işlerin çokta yolunda gitmediği görülmektedir. Örnek vermek gerekirse; Leeds Uniteds 220 milyon dolar borçla iflas etmiştir. Bugün Chelsea Avrupanın hemen hemen ilk sıralarda gelen kulüplerinden, Roman Abramovich'in Chelsea'ye aktarmış olduğu rakam 440 milyon dolar ve buna İngiliz Futbol Federasyonu göz yumabiliyor.

Borsanın tam anlamıyla kulüpleri kurtardığı kanısı tamamen yanlış. Türkiye'de ise uygulanan alaturka model ile kulüpler daha da zora giriyor. Aslında şirketler Sermaye piyasası kurullarından uzun vadeli ve ucuz fon sağlamak amacıyla o piyasalara girerler. Türk futbol kulüplerine bakıldığında aşağıdaki verilere ulaşırız.

Tablo 5. Halka Arzdan Bu Yana Sportif AŞ'lerin Ödedikleri Temettü Ve Halka Arz Geliri Karşılaştırma Tablosu

Sportif Aş	Halka Arzdan Bu Yana Toplam Brüt Temettü Tutarı (Bin TL)	Halka Arzdan Bu Yana Toplam Brüt Temettü Tutarı (Bin Usd)	Yıllık Ortalama Brüt Temettü Tutarı (Bin TL)	Yıllık Ortalama Brüt Temettü Tutarı (Bin Usd)	Halka Arz Gelirleri (Bin TL)	Halka Arz Gelirleri (Bin Usd)	Bu güne Kadar Halka Ödenen Arz Gelirleri (Usd %)	Halka Açıklık Oranı (%)
GS Sportif AŞ	137.844	91.836	34.461	24.615	28.327	20.799	441,83	16
FB Sportif Aş	56.557	37.705	28.279	20.199	39.280	30.030	125,56	15
TS Sportif Aş	7.019	5.014	14.039	10.028	32.812	24.000	20,89	25
Beşiktaş Sportif Aş	2.553	1.824	638	456	18.774	13.781	13,23	15
Toplam	203.973	136.439	77.417	55.298	119.193			17.75

Kaynak: Futbol Ekonomisi Tuğrul Akşar- Kutlu Merih, Literatür Yayınları Mayıs 2006

Bu tablo Türk futbolunun önümüzdeki yıllarda önünün neden kesileceğini çok açıkça ortaya koyan bir tablo. Galatasaray Aş halka arzdan bugüne kadar 137.8 milyon TL yani 91 milyon dolar temettü ödemiş. Tabi %16 sı halka açık olduğu için % 84 ü kulübe , %16 sı da halka gitmiştir. Yıllık ortalama temettü 24.6 milyon dolar. Bunun kulüp dışına çıkan kısmı 14.7 milyon dolar. Yani 2002 den 2005 e kadar geçen süre içerisinde Galatasaray Sportif Aş halka arzdan yaklaşık 20.7 milyon dolar halka arz geliri elde etmiştir, %71'i bunun karşılığında 14.7 milyon doları iade etmiştir. (Akşar, 2006:24)

Tablo 6. Sportif AŞ'lerin Gelir Yapısı (TL)

	Trabzonspor AŞ	Fenerbahçe AŞ	Galatasaray AŞ	Beşiktaş AŞ
Yayın Gelirleri	6.307.309	18.397.771	20.006.126	18.691.127
Sponsorluk ve Reklam Gelirleri	1.398.990	11.450.273	13.224.795	9.372.096
İsim Hakkı Gelirleri	911.661	3.467.713	4.912.545	2.180.515
Stadyum Hasılatları	383.427	12.449.514	8.893.899	
Şampiyonlar Ligi Gelirleri Lisanslı Ürün Satışı		3.111.377		5.666.361
Seyahat Satışı				3.539.894
Toplam	9.117.162	49.041.748	38.143.466	50.121.406

Kaynak: Futbol Ekonomisi-Tuğrul Akşar/Kutlu Merih Literatür yayımları Mayıs 2006

2. Endüstriyel Futbolun Krizi

En iyi futbolu kimler oynuyor sorusu sorulduğunda Brezilya başı çeken ülke olmaktadır. Fakat Brezilya da bugün futbolun sorunları en büyük şekillerde yaşanmaktadır. Brezilyanın en yıldız oyuncularını dışarı kaçıyor, kendi içlerinde sorunlar yaşıyor. Avrupa futbolunda da çok ciddi bir endüstriyel futbol krizi yaşanmaktadır. Örnek vermek gerekirse İskoç ligi kendisini tasfiye edip Hollanda ya da İngiltere ligine bağlanmak istiyor. Çünkü endüstriyel futbol öyle büyük bir ekonomiyi gerektirmektedir ki "catchment area" denilen toplama havuzları, seyirci gelirleri, ekonomik alt yapısı, sponsor kaynağı bütçe ölçeğini ayakta tutmaya yetmemektedir. Bu bütçenin ileri aşamalarda Hollanda ve Belçika gibi ülkeler içinde yetmeyeceği düşünülmektedir. Bir ülkenin 50 milyondan daha büyük bir nüfusu yok ise 16-18 takımlık bir süper ligi, birinci lige finanse etmek kapasitesine sahip olamıyor.(Merih, 2006:40)

İsviçre ve Belçika da iflas eden kulüpler bulunmaktadır. İflas eden kulüpleri kurtarabilmek için taraftarlar arasında Fon toplanmaktadır. Ayrıca seyircinin kaçıışı önlenememektedir. Büyük kulüpler henüz kazanamadıkları paraları harcıyor ve borç batağından çıkamıyorlar. İspanyada kralın takımı Real Madrid para bulmak için tesisleri elden çıkarırken, İtalyada Fiorentina, Roma, Parma, Lazio gibi kulüplerden iflas sesleri yükselmektedir. Türkiyede şirketleşmiş Adanaspor iflas etmiş ve kulübü kapatılmıştır. Şirketleşmiş İstanbulspor da devletçe haczedilmiş ve satış beklemektedir.(Akşar, 2006:39) İngiltere de kulüpler iflas ediyor ve bir idareye bağlanmak isteniyor. İskoçya Almanya ve Belçika liglerinde de iflas ve çöküş sesleri geliyor.

3. SONUÇ

Stadyumların daha önceleri sadece sportif faaliyet vermek üzere inşa edildiği bilinmektedir. Yeni dönemde inşa edilen stadyumların yeni konumlandırılması sanki buraların birer stüdyo ve şov alanıymış gibi göstermektedir. Bunun en önemli sebebi artık futbolun en büyük gelirini kazandığı dijital yayın kaynağına duymuş olduğu saygıdır. Klasik futbol anlayışında karşımıza çıkan taraftarın, endüstriyel futboldaki karşılığı müşteri olmuştur. Çünkü artık klasik futbol anlayışı terk edilmiş ve dönüşümünü sağlayamayan kulüpler ya liglerden çekilmek zorunda kalmış, ya da küme düşmüşlerdir, buda endüstriyel futbola uyum sağlama

zorunluluğu ve müşteri kazanma nosyonunu beraberinde getirmiştir. Futbolun hayatımızda ki özü değişmiş, profesyonel futbol beraberinde endüstriyel futbolu ve boş zamanların yeni inşa malzemelerini beraberinde getirmiştir. Taraftarların müşterileşmesi, serbest piyasa ekonomisi ile birleşerek futbolun sadece oyun olmadığını, yan ürünleri, borsası ve halka arzları ile bir kurum olduğunu bizlere söylemektedir. Yalnız endüstriyel futbol büyürken beraberinde kendi krizlerini de getirmektedir. Seyirciler maç biletlerini pahalı bulduklarından stadyumlara gitmemekte ve kulüpler taraftar-müşteri ilişkisi anlamında kan kaybetmektedirler. Kulüpler ise endüstriyel futbolu sürdürebilmek için kazanamadıkları paraları harcamakta ve bir borç batağı içerisine girmektedirler. Endüstriyel futbolda ciroların ve ücretlerin çok yüksek olması finansal dengeleri ciddi bir şekilde bozmaktadır. Kar maksimizasyonu ve gelir tahmininde bulunamayan kulüpler vergilendirmede büyük sıkıntılar yaşamaktadır. FIFA ve UEFA bu durumu düzeltmek, kulüplerin endüstriyel futbolun altında kalarak batışına seyirci kalmamak için çeşitli yöntemler sunmaktadır. Futbolun artık oyun olmaktan çıkarak bir işe dönüştüğü ve endüstriyelleşerek kendini ilerlettiği çok açık. Endüstriyel futbol dışında kalanı ezerek yok eden, bir paket futboludur ve canlı yayınlarla bize sunulan profesyonelleşmiş bir iş koludur.

Kaynakça

- Adorno W.(2007). Kültür Endüstrisi. İstanbul: İletişim
- Hatipoğlu D. (2007). Bastır Ankaragücü: Kent, kimlik, endüstriyel futbol ve taraftarlık. Ankara: Epos
- Authier, C.(2002). Futbol A.Ş. (çev.: Ali Berktaş). İstanbul : Kitap Arık, M.B. (2004).Top ekranda.İstanbul: Salyangoz
- Kutlu M. (2006) Futbol Ekonomisi.İstanbul: Literatür
- Hobsbawm, E. (2008).Küreselleşme, demokrasi ve terörizm.İstanbul: Agora Marx, K. (2000). Kapital I . Ankara: Sol.
- Hall, S. (1999). Popüler kültür ve devlet.İçinde: N. Güngör (der.).Popüler kültür ve iktidar . Ankara: Vadi.
- Bıçakçı, L.(2009) Futbol Endüstrisinde Dengeler Nerde Oluşacak.Panoramakhas Dergisi. Sayı 3
- Boniface, P. (2007). Futbol ve küreselleşme.İstanbul : NTV
- Yolaç, M. (2002). Yiğiter Uluğ:Toplumun sahalara yansıyan yüzü: Futbol. Toplumsal Tarih
- Akşar, T. (2006) Türk Futboluna Yapısal Bakış. Sempozyum Kitabı.İstanbul: İstanbulHaliç Üniversitesi

PAZARLAMA TEORİSİNE İLİŞKİN TARTIŞMALARA VE FARKLI BAKIŞ AÇILARINA YÖNELİK TEORİK BİR İNCELEME

Mehmet MÜRÜTSOY¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 17/04/2017

Murat TOKSARI²

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 03/06/2017

ÖZ

Günümüzde tüketici davranışları ve iş dünyası her geçen gün karmaşık hale gelmektedir. Bu karmaşıklığa bir açıklama getirebilmek, pazarlama çabalarını daha etkin kılmak ve daha hızlı ve doğru kararlar verebilmek için pazarlamanın bir teoriye ihtiyacı vardır. Teori bir fenomeni açıklarken aynı zamanda öngörü yeteneğine sahip sistemli yapılar aracılığıyla bilimsel anlayışı geliştirmektedir. Pazarlama teorisinin açıklanması ve formüle edilmesi pazarlama faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunlara çok daha etkili olarak çözümler ortaya koymamızı sağlayacak ve bu sorunlara ilişkin temel nedenleri ortaya çıkarmamıza yardımcı olacaktır. Bu çalışmanın amacı pazarlama teorisi alanında tartışılan konuların ortaya çıkarılması ve pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımların incelenmesi ile pazarlama teorisi alanındaki temel görüşlerin ortaya çıkarılarak, bu görüşlere ilişkin temel argümanların özetlenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Teorisi

A THEORITICAL STUDY ON DISCUSSIONS ABOUT MARKETING THEORY AND DIFFERENT POINT OF VIEWS ON MARKETING THEORY

Abstract

The consumers' behaviours and the world of business is becoming more and more complicated. Marketing needs a theory to explain this complication, to make the efforts in marketing more efficient and to make quick and right decisions. While a theory is explaining a phenomenon, it is also developing the scientific understanding via systematic structures with predictive ability. Explanation of marketing theory and formulation provide more efficient solutions to the problems appearing in marketing efforts and it helps to find out the basic causes of these problems. The aim of the study is to reveal the issues discussed in marketing theory and to find out the basic opinions about marketing theory by examining approaches which gain different point of views along with summarizing the basic arguments on these views.

Key Words: Marketing Theory

¹ Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi, m.muritsoy@gmail.com

² Yrd.Doç.Dr., Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, mtoksari@ohu.edu.tr

1. Giriş

Bir teori düşünce sistemi ve tertibi ya da olgular veya gerçekleri açıklamak isteyen bir düşünce sistemi olarak tanımlanmaktadır. Teorinin amacı fenomeni açıklayabilme ve öngörebilme yeteneğine sahip sistemli yapılar aracılığıyla bilimsel anlayışı geliştirmektir. Yapılan detaylı bir analiz, büyük bilimsel buluşların birçoğunun geliştirilmiş teoriler olmadan ortaya çıktığını göstermektedir. Örneğin James Watt'ın buhar makinasını bulduğu yıllarda termodinamiğin ısı transferi teorisi daha keşfedilmemişti ve Watt'ın buluşu tamamen kendi gözlemine dayanıyordu. Isı transferi teorisinin keşfedilmemesine karşın o dönemde fena çalışmayan buharlı makineler yapılmıştı ve kullanılmıştı. Ancak termodinamik ısı transferi teorisinin geliştirilmesiyle birlikte bu teorinin temellerine dayalı olarak geliştirilen buharlı makineler eski buharlı makinelere kıyasla çok daha üstün bir hale gelmişti. Bu sebeple, bir icadın bulunması sanat olarak ifade edilebilir. Bu icada dayalı teori geliştirilirse bu sanat bilime dönüştürülmüş olur (Baker, 1995).

Karmaşık dünyaya bir açıklama getirebilmeye yönelik olan entelektüel arzunun tatmin edilebilmesi ve operasyonel performanslarımızın artırılabilmesi için pazarlamanın bir teori geliştirmeye ihtiyacı vardır. Pazarlama teorisinin açıklanması ve formüle edilmesi ile birlikte pazarlama faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunlara çok daha etkili olarak çözümler ortaya koyabiliriz ve bu sorunların altında yatan temel ve daha önemli problemlere dikkatimizi yoğunlaştırabiliriz. Aynı zamanda gittikçe karmaşıklaşan iş dünyası içinde hızlı ve doğru karar verebilmek için pazarlamanın teoriye ihtiyacı vardır (Halbert,1975).

Bu çalışmanın amacı "Pazarlama Teorisi" alanında tartışılan konuların ve teoriye ilişkin sorunların ortaya çıkarılması ve pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımların incelenmesi ile pazarlama teorisi alanındaki temel görüşlerin ortaya çıkarılarak, bu görüşlere ilişkin temel argümanların özetlenmesi ve pazarlama alanına kazandırdıkları bakış açılarının incelenmesidir.

2. Pazarlama Teorisine İlişkin Tartışmalar

Pazarlama teorisi alanında tartışılan konuların başında pazarlamanın sanat mı yoksa bilim mi olduğu konusu gelmektedir. Pazarlama bilim olarak ele alınırsa ancak o zaman teori üretme gerekliliği ortaya çıkacaktır. Çünkü bilim, bir takım genel kurallar ile bir veya daha fazla merkezi teoriler etrafında organize olan sınıflandırılmış ve sistematik bilgi topluluğudur (Buzzell, 1963).

Bilimi diğer branşlardan ayıran şey onun sadece bir tanımlama getirmekle yetinmeyip aynı zamanda nesnelere ne olduğu ve nasıl olduğuna ilişkin açıklamalar getirmeye çalışmasıdır. Bu yüzden bilimin ana amaçlarından birisi de öneri ve düşüncelere temel oluşturabilecek prensip ve kuralları elde edebilmek için yapıların bölümler arasındaki ilişkilerini ve etkileşimlerini ayrıntılarıyla ortaya çıkarabilmektir (Baker, 1995). Bu doğrultuda, pazarlamanın bilim olup olmadığına dair üç yaygın görüş vardır (Erdoğan vd., 2011: 6):

- Pazarlamanın bilim olmadığını ve asla da bilim olamayacağını düşünenler,
- Pazarlamanın bilim olduğuna inananlar,
- Pazarlamanın zamanı geldiğinde bilim niteliğine erişeceğini düşünenler ya da bunun kendilerini ilgilendirmediğini düşünenler. Bu ekol içerisinde pazarlamanın bilimsel yöntemi kullanıp kullanmadığına göre değerlendirilmesi gerektiğini düşünenler de vardır. Pazarlamanın bilim mi yoksa sanat mı olduğuna dair tartışmaların tarafları genellikle eğer uygulayıcı konumdaysalar bunun bir sanat olduğunu, akademik alanda yer alıyorsa bunun bir bilim dalı olduğunu savunmuşlardır.

Literatürde pazarlamayı sanat olarak gören akademisyenlerden; Vaile (1949) pazarlamanın bir sanat dalı olarak kalacağını; Hutchinson (1952) pazarlamanın mühendislik, tıp ve mimarlığa benzeyen bir sanat dalı olduğunu ve özellikle pazarlamacıların tıpçılar gibi davranması gerektiğini, çünkü sağlık alanında çalışanların iyi birer pratisyen olduğunu ve bu pratisyenlerin işinin birçok bilim dalındaki buluşları sorunların çözümü için uygulamak olduğunu; Levitt (1962) bilimin pazarlamacılar tarafından karar verme ve riskleri azaltma gibi konularda yalnızca sınırlı bir arka plan olarak kullanılabileceğini, ancak pazarlamacıların esas amacının pratik uygulamalar olması gerektiğini ve bu yüzden ulaşılmaması gereken en yüksek formun bilim değil sanat olduğunu; Taylor (1965) aynı şekilde pazarlama işinin bir sanat olduğunu ancak bununla birlikte bir pazarlamacıların uygulama esnasında gözlemlerini yayımlayabileceğini ve deneyleri yönetebileceğini ifade etmiştir. Literatürde pazarlamayı bilim olarak gören akademisyenlerden ise Homans (1967) bilim tanımına atıfta bulunarak bilimi bilim yapanın amaç olup sonuçlarının olmadığını, bilimi inşa eden olgunun bilimsel metod olduğunu, pazarlamanın da araştırmalarında bilimsel metodu kullandığı için en azından potansiyel bir bilim olarak görülmesi gerektiğini söylerken; Bartels (1968) ise pazarlama düşüncesinin basit araştırma ve bulgular ile başladığını ve giderek gelişme gösterip disiplin haline geldiğini ve sonuç olarak bilim haline geldiğini söylemiştir. Genelde kabul gören görüşe göre bilimin amacı, temel öngörüler geliştirilmesini sağlayan çalışmalardan prensip ve kuralları türetmesidir. Pazarlamayı sanat olarak gören ekol bu görüşe istinaden pazarlamanın doğal bilimlerden çok farklı olduğunu

ve pazarlamanın temel öngörülerini sağlayacak yeterli bir homojenlik derecesine sahip olmadığını söyler (Baker, 1995). Pazarlamanın bilim olduğunu öne süren görüş ise pazarlamanın mantıklı ve geçerli öngörülerde bulunabilmek için yeterli homojenliğe ve stabilliğe sahip olduğunu savunmaktadır. Onlara göre temel bilimler olan kimya ve fizikte ölçümler kullanılabildiği gibi pazarlamada da kullanılabilecektir. Ancak tam ölçümün (kesinliğin) izafi bir konu olması sebebiyle kimya ve fizikteki ölçümlere göre benzerlik göstermeyecektir (Lee, 1965). Kotler (2012) ise pazarlamayı karlı bir şekilde hedef pazarın ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yönelik olarak ve bu değeri de teslim etmeye yönelik bir bilim ve sanat olarak tanımlamıştır.

Esasında bu tartışmaları özetlediğimizde pazarlamanın sanat olduğunu düşünenlerin uygulama tarafına; pazarlamayı bilim olarak görenlerin ise akademik tarafına vurgu yaptıkları açıktır. Pazarlamayı bilim olarak nitelendirenler pazarlamayı teorileri, prensipleri, kuralları ve kavramları olan bilgi topluluğu olarak görmektedirler.

Pazarlama teorisi alanındaki diğer tartışmalardan birisi ise teori oluşturmada tümevarım ya da tümdengelim metodlarının hangisinin kullanılmasına dair olmuştur. Tümevarım metodu deney ve gözlem sonucu elde edilen bilgilerden yola çıkarak, ilkeler ve yasalar ortaya çıkarma yöntemidir. Başka bir deyişle özelden genele, olay ve örneklerden- kanunlara gitme yoludur. Tümevarımın temel ilkesi parçaları için doğru olan, bütünü içinde doğrudur şeklinde işler. Tümdengelim ise tümevarımın tersine genel ilkelere özel durumlara inen bir akıl yürütme şeklidir. Burada önce herhangi bir genelleme ele alınır, sonra bundan yola çıkarak öze inilir ve yeni bir yargıya varılır (Skipper ve Hyman, 1990). Tümdengelim temelinde bütün için doğru olan parça için de doğrudur ilkesi yatar. Zaltman vd. (1985) yaratıcı düşünce için hem tümevarım hem de tümdengelim düşüncesinin eş zamanlı olarak bir arada kullanılması gerektiğini belirtmişler ve tümdengelim düşünce biçimini öne çıkarıp tümevarım düşüncesinin geri plana itilmesi durumunda gerçekliğin kaybedilme riski ile karşı karşıya kalınacağı sonucuna varmışlardır. Skipper ve Hyman (1990) ise pazarlamacıların modern tümdengelim becerilerini repertuarlarına almadıkları sürece hiçbir zaman pazarlama teorisine bilimsel saygınlık kazandıramayacaklarını iddia etmişlerdir.

Pazarlamada çok fazla deneysel araştırma olmasına rağmen çok azının genelleştirilebilir nitelikte olması da pazarlama teorisi alanında tartışılan konulardan birisidir. Aynı zamanda pazarlama biliminin varlığı ile ilgili tartışmaların birçoğu ya da pazarlama bilimi ile ilgili tartışmalar da kanun tarzı genellemelerin varlığı etrafında ortaya çıkmıştır. Her bilim ana fikri kapsayan fenomenler arasında temel standartların ve kuralların olduğunu varsayar. Bu temel

standartların keşfi kanunlar ve kanun tarzı genellemelerin ortaya çıkmasını sağlar. Teoriler test edilebilir bazı kanun tarzı genellemeleri de kapsayan sistematik bağlantılı açıklamalar olduğu için standartlar ve kurallar aynı zamanda teori geliştirmek için bir zorunluluktur (Kerin ve Sethuraman, 1999). Hunt (1973) bir genellenenin kanun tarzında bir genelleme olarak ele alınabilmesi için asgari gerekli koşulların genellenenin deneysel kavramlara sahip olan ve böylece deneysel analize tabi tutulmaya izin veren ifadelerden oluşan hipotezleri sağlayabilme yeteneğine sahip evrensel bir koşul formundaki bir ilişkiyi belirtmesi olduğunu ifade etmiştir. Leone ve Schultz (1980) ise literatürü incelemişler ve kesin bir şekilde pazarlamada evrensel bir genellenenin olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca pazarlamadaki genellemelere ilişkin yapılan araştırmalarda pazarlamanın geniş bir alanında genellenenin olmadığını ve birçok genellenenin de izole edilmiş pazarlama karması elemanlarına odaklandığını ve pazarlama karmasının etkileşim etkilerinin görmezden geldiğini de tespit etmişlerdir. Sheth ve Sisodia (1999) ise pazarlama öğretilerinin birçoğunun kanun tarzı genellemeler olarak görülebilecek deneysel olarak geçerli olan birtakım kuralları tanımladıklarını belirtmektedirler. Bu ifadeden deneysel olarak geçerli kuralların gerekli bir koşul olduğu anlaşılmaktadır. Kerin ve Sethuraman (1999) pazarlama hakkındaki pazarlama genellemelerini literatürde şu şekilde belirtmişlerdir:

1. Tekrar tekrar yinelenenler, herkesçe bilinen gerçeklerin pazarlama bilimi geliştirmekte çok sınırlı kullanımları vardır.
2. Belirli ya da münferit bir olaya uygulanacak ve genelleme yapılmayacak kadar spesifiklerdir.
3. İfadeler doğrudan, iktisat gibi diğer disiplinlerin alanındadır ve fiyatlandırmanın ekonomik yönleri ifadeleri gibi pazarlama için daha yüzeysel kalmaktadır.

Ayrıca kimi yazarlar bilim için zorunlu olan şeyin kanun benzeri tüm ifadelerin alışıldık gerekliliklere sahip olması gerektiğini bunun için bu ifadelerin tesadüfi genellemeleri hariç tutmak zorunda olduğunu söylemişler ve bununla birlikte sosyal bilimlerde kanun tarzı ifadelerin bu tür bir kritere sahip olmadığını iddia etmişlerdir (Alan, 2011). Esasında sosyal bilimlerdeki kanunlar doğası gereği olasılıksal ya da istatistikselidir. Ancak Rescher (1970) eğer bir disiplin kendi alanında tarafsız ve akla uygun bir tarzda çalışıyorsa açıklama ve öngörülerini ortaya koyabiliyorsa o zaman bilim olarak değerlendirilmesi gerekmektedir demiştir. Hunt (1976) ayrıca pazarlamanın bilim olup olmadığının belirlenmesinde kanunların hayati bir rol oynadığını belirtmiştir. Pazarlamada kanunların geliştirilmesini pazarlama fenomeninin açıklanması için bir gereklilik olarak görmüştür. Hunt'a göre kanunlar ya da kanun tarzı ifadeler pazarlama fenomeninin kontrolü ve bilimsel anlayışı için gerekli olan öngörü gücünü temin

eder. Kanun tarzı ifadeler genelleştirilmiş bir şarta bağlı değildir. Eğer bir olay ya da bir takım koşullar mevcut ise o zaman ikinci olay ya da diğer bir takım koşulların eşlik edeceğini belirten “Eğer...O zaman” formu ve bir takım deneysel içeriğe sahip olmalıdır. Deneysel içeriğin gerekliliği bir kanunun gerçek dünya ile birtakım gözlemlenebilir bağlantıya sahip olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bir yasa olarak kabul edilebilmesi için ifade bilimsel bilginin geniş bir alanına doğru sistemli olarak entegre edilmelidir.

Pazarlama teorisinin geliştirilmesine ilişkin hangi bilimsel felsefenin uygulanması gerektiği de tartışılan konular arasındadır. Örneğin Hunt (1990) bilimsel gerçekliğin pazarlama araştırması ve teorisine kılavuzluk için uygun bir bilimsel felsefe olduğunu savunmaktadır. Bilimsel gerçeklik pazarlama teorisi ve araştırması için gerçeğin uygun bir hedef olduğunu ve kesinlik olmamasına rağmen bilimin gerçek dünyayı anlayabileceğini savunur. Bilimsel realizm en genel haliyle, bilgi edinme faaliyetlerinden bağımsız bir dünyanın var olduğunu ve bilimin onu keşfetmenin en iyi yolu olduğunu varsayar. Hunt (1976) bir teori eğer tam olarak bir gerçekliği temsil ediyorsa geçerlidir demektedir. Hunt bilimsel realizmin pazarlama ve sosyal bilimlere uygulanması ile birlikte bilimsel realizmin fenomenin açıklanmasında, tahmin edilmesinde ya da toplumdaki pragmatik problemlerin çözümüne yardım edilmesinde uzun dönemli başarılarla sahip teorilerin ortaya çıkmasını kalıcı hale getirebileceğini savunur. Ancak Hunt’ın yaklaşımı katı bir pozitivist yaklaşımdır. Bütün doğrulara bilimsel realizm yoluyla ulaşılacağını iddia etmek gerçekçi bir iddia olmaktan uzaktır. Bilimsel realizm katı gerçeklere sahiptir. Ancak sosyal bilimlerde doğal bilimlerdeki gibi katı gerçeklere ulaşmak pek mümkün değildir. Sosyal bilimlerin uğraşı alanının özellikle insan davranışları olması ve insan davranışlarının da değişken olması gerçeği bilimsel realizmin sosyal bilimlere uygulanmasını güçleştirdiği açıktır. Burada relativizmden de bahsetmek gerekir. Relativizm bilgi anlayışında mutlak ve nesnel gerçek anlayışından ayrılır, bilginin kesinliğinden ve genel geçerliliğinden şüphe eder. Bütün bilgilerin göreceli olduğu önermesi bu akımın başlıca argümanıdır. Bu yönüyle de bilimsel realizmle çatışma içindedir (Peter, 1992).

Pazarlama teorisi alanında tartışılan konuların bir diğeri de pazarlama teorisine kaynak teşkil eden pazarlama bilgisinin ne olduğudur. Pazarlama teorisi geliştirebilmek için güncel pazarlama bilgisine ihtiyaç duyulduğu açıktır. Ancak pazarlama bilgisinin ne olduğuna ilişkin açık bir kabul henüz bulunmamaktadır. Rossiter (2001) pazarlama bilgisinden pazarlama becerilerini ve örtük bilgiyi dışlamış ve pazarlama bilgisi ile pazarlama becerileri arasında gözle görülür bir ayrıma gitmiştir. Pazarlama bilgisini akademik pazarlama bilgisi olarak

sınırlanmış, pazarlama bilgisini gerçek bilgi olarak görmüş, pazarlama bilgisinin kuralcı bir role sahip olması gerektiğini söyleyip, kullanıcılarına belirli bir durumda en iyi hareket yolunu bulmaları konusunda yardımcı olması gerektiğini belirtmiştir. Rossiter'e göre pazarlama bilgisi tahmin, plan, analiz yapma, karar verme, motive etme, iletişim kurma ve uygulama gibi pazarlama becerileriyle aynı şey olmayıp, uygulayıcının onu kullanabilme yeteneğinden bağımsız olmasıdır. Böylece pazarlama bilgisinin dökümanlanabileceğini ve diğer kişilere aktarılabilirliğini savunmuştur. Ancak Wierenga (2002), Rositter'in pazarlama bilgisine dair tanımlamasını eleştirmiş ve pazarlama bilgisinin akademik pazarlama bilgisi ile sınırlandırılmasının hem gereksiz hem de üretken olmadığını belirtmiştir. Pratikte pazarlama karar vericilerinin elinde sistematik akademik araştırmalardan kaynaklanan yazılı bilgi topluluğuna göre daha zengin bir pazarlama bilgisi hazinesinin var olduğunu vurgulamıştır.

Pazarlama teorisi alanındaki diğer bir tartışma ise oldukça taktiksel konularla ilgilendiği, stratejik konularla ilgilenmede yetersiz kaldığı şeklinde olmuştur. Gronroos (2006) pazarlamada ilişki pazarlaması, hizmet pazarlaması gibi yeni alanlar ortaya çıkarken aynı zamanda üst düzey yönetimde pazarlamanın etkisinin azalmakta olduğunu belirtmiştir. İşletmelerde giderek artan sayıda pazarlama profesyonelleri yönetim kurullarında daha az temsil edilmekte olduğunu, 2004 yılında büyük Amerikalı firmalarla yapılan bir araştırmada firmaların yönetim kurullarının zamanlarının %10'unundan daha azını pazarlama ve müşterilerle ilgili konuları tartışmak için harcadıklarının tespit edildiğini belirtmektedir. Esasında pazarlamanın stratejik konularla ilgilenmeye ağırlık vermesi kararların daha üretken ve daha etkili olarak alınmasını sağlayacaktır. Bu durumda ise pazarlamanın işletmenin başarısına sağlayacağı katkı daha fazla olacaktır.

3. Pazarlama Teorisine İlişkin Sorunlar

Pazarlama teorisi ile ilgili sorunlara bakıldığında, Burton (2005) pazarlamada teori geliştirmesinin yavaş ilerlemesine dair problemin yıllardır tartışılmakta olduğunu belirtir ve pazarlama bilgisinin mevcut haliyle özellikle iş dünyası tarafından değerli görülmediğine dair kanıtların olduğunu söyler. Burton'a göre pazarlama eğitimi ve şirket performansı arasında nadir olarak bir ilişki görülmektedir ve Amerika ve İngiltere'deki büyük şirketlerin kurullarının çok azında pazarlama müdürleri bulunmaktadır. Akademisyenler tarafından oluşturulan ve pazarlama yönetimi destek sistemlerini tasarlamayı da içeren pazarlama bilgisi akademik ve uygulamadaki pazarlama bilgisi arasındaki uçurumdan dolayı eleştirilmektedir. Pazarlama akademisyenleri için teori üretmedeki yetersizlik sıkıntılı konuları da beraberinde getirmektedir. Bunlardan birisi pazarlama akademisyenlerinin entelektüel olarak teori üretebilme kapasitesinde olmadığıdır.

Pazarlamadaki teori geliştirilmesinin yavaşlığının en önemli nedeni pazarlamadaki teorisyen yetersizliğidir. Bartels (1983) pazarlamadaki teori yetersizliğinin izlerinin 1960'lara geri dönülerek sürülmesi gerektiğini ifade etmiştir. 1960'larda Amerikan uygulamacıları ve akademisyenlerin organize bir şekilde göreceli olarak etkisi ortaya çıkmıştır. Bartels pazarlamanın ilk dönemindeki öğrencilerinin iktisatçılar olduğunu ve ilk olarak 1925 yılında Ulusal Reklam Öğreticileri Birliğinin kurulduğunu belirtmiştir. Bu birliğin ilk zamanlarda akademik tarafı güçlü iken daha sonraki dönemlerde teorik bilgiden ziyade uygulamalı araştırmaya önem verdiklerini göstermiştir. 1950'lerin sonunda ve 1960'larm başında lisans düzeyinde pazarlama ve pazarlama düşüncesinin gelişimini vurgulayan tarihsel açıdan dersler çıkartılmıştır ve Amerika'daki pazarlama öğretimine yaklaşım daha uygulamalı daha pratik hale gelmiş ve bu durum 1960'lardaki İngiliz işletme okullarının yayılmasıyla uyumluluk göstermiştir.

4. Pazarlama Teorisine Farklı Bakış Açuları Kazandırmaya Çalışan Yaklaşımlar

Pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımlara bakıldığında ise bunlardan birisinin hizmet odaklı bakış açısının pazarlamaya uyarlanmasıdır. Ürün odaklı bakış açısının üretilen ürünlerin somut ürünler olmasını, üretim ve tüketimin birbirinden ayrıldığını, standardizasyonun ve dayanıklılığın gerekli olduğu nitelikler olarak belirtilmektedir. Vargo ve Lusch (2004) ürünlerin bu özelliklerinin sadece üreticilerin gözüyle bakıldığında doğru olduğunu belirtmiştir. Tüketicilerin katılımı olmadan üretilmiş olan standart ürünler sadece pazarlama maliyetlerini artırmakla kalmayıp aynı zamanda değişen tüketici ihtiyaçlarına da cevap vermekten uzak kalacaktır. Hizmet odaklı görüş ise, tüketici ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek olan sunumların yapılabilmesi için olabildiğince tüketicilerin sürece dahil edilmesini, yani tüketiciye göre uyarlanan sunumları ifade etmektedir. Hizmet odaklı görüş tüketici merkezli olmasından çok daha fazla şeyi ifade etmektedir. Bunun anlamı tüketicilerle iş birliği yaparak, ihtiyaç ve isteklerini müşterilerden öğrenerek sunulan tekliflerin müşterilerin bireysel ve değişken ihtiyaçlarına göre adapte edilmesidir. Hizmet odaklı görüşte değerın çıkıtya yerleştirilmesinden ziyade tüketiciler tarafından tanımlanması ve onlarla birlikte oluşturulması istenmektedir (Day, vd., 2004). Hizmet odaklı görüşle birlikte yap ve sat anlayışı, anla ve karşılık ver anlayışına dönüşmüştür. Geleneksel olarak mübadele pazarlamanın merkezi kavramı iken yeni değişmelerle birlikte mübadele tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkiyi kolaylaştıran merkezi kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır (Vargo ve Lush, 2004).

Pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımlardan bir diğeri

ise sanatın pazarlama teorisi geliştirmede kullanılabileceğine ilişkin yaklaşımdır. Bu yaklaşım sanatsal bilginin sınırlandırılmış, rasyonel düşüncenin, geleneksel sınırların ötesini keşfederek pazarlamanın alternatif anlayışına ulaşmak için pazarlamacıları cesaretlendirebileceğini iddia etmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler işletme çevresinin global ve teknolojik etkilerden dolayı değişmiş olduğunu ancak pazarlama planı, stratejisine ait modellerin bu değişime ayak uyduramadığını savunmaktadırlar. Ayrıca pazarlamanın tüketici merkezli felsefeye dayanmakta olduğunu ve bu felsefe kavramından, fiyatlama politikasına, promosyondan yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına kadar tüm ilişkili aktivitelere kılavuzluk ettiğini belirtmektedir. Teknoloji ve globalleşmenin artan etkisi, işletme çevresinin ve pazarlama ihtiyaçlarının yeniden kavramlaştırılmasını gerektirmektedir. Şu an geçerli olan tüketici ve endüstri ürünleri için geliştirilmiş pazarlamanın geçerli prensipleri 50 yıl önce geliştirilmiştir. Bu yüzden pazarlama karması gibi çerçeveler ile 21. Yüzyıl bilgi temelli organizasyonların gereklilikleri arasında uyumsuzluk olması gerçeğine şaşırılmamalıdır (Fills, 2009). Kotler (1979) de pazarlama eğer sanatsal düşünceyi benimsemesi durumunda pazarlama teorisinin çok daha etkili olacağını belirtmiştir. Gerçekten de motivasyon, liderlik, vizyon ve yenilikle bağlantılı olan sanat temelli bir pazarlamanın ortaya çıkarılması pazarlamada bir paradigma değişimini ortaya çıkaracaktır.

Pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımlardan bir diğeri de eleştirel teorisinin sahip olduğu bakış açısının pazarlama teorisine kazandırılmasıdır. Eleştirel teori, sadece toplumu anlamak ve açıklamak amaçlı geleneksel teorisinin tersine toplumu bir bütün olarak eleştirmek ve değiştirmek amaçlı bir sosyal teoridir (Calhoun, 1996). Alvesson (1994) eleştirel teori kültürel geleneklerin ve güçlü temsilcilerin insanları belirli bağımlı kalıplara sokabileceğine, dini dogmaları, bilinçsiz fantezileri ve süreçleri, akılcılığın ve bilginin kavramlarını sınırlayıp baskılayabileceğini savunur. Eleştirel teori eleştirel bir şekilde bilincin baskın fikirlerini ve şekillerini incelemek suretiyle bireylerin özerk olmalarına ve kendilerini aydınlatmaya doğru yardım eden bilginin bir türünü geliştirmeyi amaçlar. Pazarlama teorisi tüketicilerin çıkarlarını korumamakla eleştirilmiştir. Jonsson (1979) yılında akademik literatürde ele alınan birçok pazarlama metodunun tüketicilerin özgür ve egemen pozisyonunu zayıflatmayı hedeflediğini keşfetmiştir. Örneğin Jonsson tüketicileri otomatik olarak, alışkanlıkla, dürtüsel ve bilinçli farkındalık olmadan hareket ettirmeye yönelik pazarlama kitaplarında yer alan metotlardan bahsetmektedir Alvesson ve Willmott (1996) göre ise sanatın oluşturulmasında ve eleştirilmesinde kullanılan tekniklerin değerlendirilmesi daha önemli bir yönde pazarlama hakkında düşünmeye yardımcı olabilir ve böylece bilginin yeni katmanları ortaya çıkarılabilir. Örneğin eleştirel teori bu tekniklerden birisidir. Eleştirel teorisinin pazarlamadaki yüksek

potansiyeline rağmen çok az ilgi görmüş olduğu tespit edilmiştir. Eleştirel teorinin, kapalı düşünme biçimlerini açmayı ve eleştirel yaklaşımın önünde engel olan geleneksel yaklaşım tarzlarını yıkmayı hedeflediği için, geleneksel felsefi kategorileri kullanmakla beraber, bunları yeniden formüle ederek dolaşıma soktuğu ya da başka bir düzlemde birçok teorik kategoriyi sorunsallaştırdığı belirtilmelidir. Calhoun (1996) eleştirel teori, sadece toplumu anlamak ve açıklamak amaçlı geleneksel teorinin tersine toplumu bir bütün olarak eleştirmek ve değiştirmek amaçlı bir sosyal teoridir demektedir. Eleştirel teori ekonomi, toplumbilim, tarih, siyaset bilimi, antropoloji ve psikoloji gibi bilimlerin de dahil olacağı biçimde bütün büyük toplum bilimlerini içine alarak toplumu anlamayı geliştirmelidir. Arndt (1985) pazarlama teorisinin tutucu, pasif ve aprizm ve mikro ekonomik teori tarafından kavramsal olarak kolonileştirildiğini söyler. Eleştirel teori açısından pazarlama teorisinin ele alınması gerektiğini savunanlar hakim pazarlama teorisi ve pratiği, sınırlı önyargılı ve baskıcı olduğunu belirtir.

Pazarlama teorisine farklı bir yaklaşımda bilgi teknolojisindeki ilerlemelerin pazarlama teorisinde devrimsel nitelikli gelişmelerin ortaya çıkmasını sağladığına ilişkin görüşten gelmektedir. Hauser (1985) yeni teknolojinin pazarlama kavramının gözlemlenmesinde çok daha büyük kesinlik ile pazarlama stratejisi ve planlamasına çok büyük bir güç getireceğine hiç şüphe yoktur demektedir. Ayrıca pazarlamadaki bu devrimin sadece daha büyük kesinlikten ve teknolojik güçten kaynaklanmamakta olduğunu, aynı zamanda matematiksel teorisyenler gibi beklenmedik bir kaynaktan da geldiğini söylemektedir. Hatta daha da ileri giderek önde gelen işletme okullarında matematiksel teorisyenler deneysel veriye dayanarak pazarlamaya dair bakış açılarını sorguladığını vurgulamaktadır.

5. Sonuç

Teorinin amacı bir fenomeni açıklayabilme ve öngörebilme yeteneğine sahip sistemli yapılar aracılığıyla bilimsel anlayışı geliştirmektir. Pazarlama teorisinin açıklanması ve formüle edilmesiyle birlikte pazarlama faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunlara çok daha etkili olarak çözümler ortaya koyabilmemiz ve bu sorunların altında yatan temel nedenleri açığa çıkarmamız mümkün olacaktır. Ancak pazarlamanın genç bir disiplin olması ve pazarlama olgusunun doğası pazarlama teorisinin oluşturulmasını güçleştirmektedir.

Bu çalışmanın amacı “Pazarlama Teorisi” alanında tartışılan konuların ve teoriye ilişkin sorunların ortaya çıkarılması ve pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımların incelenmesi olmuştur. Pazarlama teorisi alanındaki tartışmaların başında pazarlamanın bilim mi yoksa sanat mı olduğu konusu gelmektedir. Pazarlamanın sanat olduğunu

düşünenler uygulama tarafına; pazarlamayı bilim olarak görenler ise akademik tarafına vurgu yapmaktadır. Esasında pazarlama uygulama yönü olması sebebiyle sanat olarak görülebilecekken; belirgin bir ana fikre sahip olması, tanımlanabilir ve sınıflandırılabilir olması ve bilimsel metodoloji kullanılarak incelenebilmesinden dolayı da bilim olarak görülmelidir. Pazarlama teorisi alanındaki bir diğer tartışma ise teori oluşturmada tümevarım ya da tümdengelim metotlarının hangisinin kullanılmasına dair olmuştur. Sonuç olarak iyi bir teori ortaya koyabilmek için hem tümevarım hem de tümdengelim düşüncesinin eş zamanlı olarak bir arada kullanılması gerekmektedir. Pazarlamada çok fazla deneysel araştırma olmasına rağmen çok azının genelleştirilebilir nitelikte olması da pazarlama teorisi alanında tartışılan konulardan birisi olmuştur. Teoriler test edilebilir bazı kanun tarzı genellemeleri de kapsayan sistematik bağlantılı açıklamalar olduğu için standartlar ve kurallar aynı zamanda teori geliştirmek için bir zorunluluktur. Leone ve Schultz (1980) literatürü incelemişler ve kesin bir şekilde pazarlamada evrensel bir genellenmenin olmadığını ifade etmişlerdir. Sosyal bilimlerdeki kanunların doğası gereği olasılıksal ya da istatistiksel olması kanun tarzı bir genellenmenin ortaya koyulmasındaki en önemli engeldir. Pazarlama teorisinin geliştirilmesine ilişkin hangi bilimsel felsefenin uygulanması gerektiği de tartışılan konular arasındadır. Hunt (1990) bilimsel gerçekliği pazarlama araştırması ve teorisine kılavuzluk için uygun bir bilimsel felsefe olarak savunmaktadır. Ancak Peter (1992) bilimsel realizmin katı gerçeklere sahip olduğunu söylemiş, sosyal bilimlerin uğraşı alanın insan olduğu gerçeğinden yola çıkarak sosyal bilimlerde doğal bilimlerdeki gibi katı gerçeklere ulaşmanın pek mümkün olmadığını belirtmiş ve bilimsel realizm yerine bilimsel relativizmi savunmuştur. Pazarlama teorisine kaynak teşkil eden pazarlama bilgisinin ne olduğu da teori alanında tartışılan konular arasında olmuştur. Rossiter (2001) pazarlama bilgisinden pazarlama becerilerini ve örtük bilgiyi dışlamış ve sadece akademik bilgiyi pazarlama bilgisi olarak ele almıştır. Buna karşın Wierenga (2002), Rositer'in pazarlama bilgisine dair tanımlamasını eleştirmiş ve pazarlama bilgisinin akademik pazarlama bilgisi ile sınırlandırılmasının hem gereksiz hem de üretken olmadığını belirtmiştir. Son olarak pazarlama teorisi alanındaki diğer bir tartışma ise pazarlamanın oldukça taktiksel konularla ilgilendiği, stratejik konularla ilgilenmede yetersiz kaldığı şeklinde olmuştur.

Pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımlara bakıldığında bunlardan birisi hizmet odaklı bakış açısı olarak görülmektedir. Eski bakış açısı olan ürün odaklı bakış açısı üretilen ürünlerin somut ürünler olmasını, üretim ve tüketimin birbirinden ayrıldığını ve standardizasyonunu ifade ederken; hizmet odaklı bakış açısı tüketici ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek olan sunumların yapılabilmesi için olabildiğince tüketicilerin sürece dahil edilmesini, yani tüketiciye göre uyarlanan sunumları ifade etmektedir. Pazarlama teorisine farklı

bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımlardan bir diğeri ise sanatın pazarlama teorisi geliştirmede kullanılabileceğine ilişkin yaklaşımdır. Kotler (1979) pazarlama eğer sanatsal düşünceyi benimserse pazarlama teorisinin çok daha yaratıcı olacağını belirtmiştir. Pazarlama teorisine farklı bakış açıları kazandırmaya çalışan yaklaşımlardan bir diğeri de eleştirel teorisinin sahip olduğu bakış açısının pazarlama teorisine kazandırılmasıdır. Sadece toplumu anlamak ve açıklamak amaçlı geleneksel teorisinin tersine toplumu bir bütün olarak eleştirmek ve değiştirmek amaçlı bir sosyal teori olan eleştirel teori açısından pazarlama teorisinin ele alınması gerektiğini savunanlar hakim pazarlama teorisi ve pratiğinin sınırlı, önyargılı ve baskıcı olduğunu öne sürmüşlerdir. Son olarak pazarlama teorisine farklı bir yaklaşımda bilgi teknolojisindeki ilerlemelerin pazarlama teorisinde devrimsel nitelikli gelişmelerin ortaya çıkmasını sağladığına ilişkin görüşten gelmektedir. Bu görüşe göre pazarlama teorisindeki devrim sadece daha büyük kesinlikten ve teknolojik güçten kaynaklanmamakta olup, aynı zamanda matematiksel teorisyenler gibi beklenmedik bir kaynaktan da gelmektedir.

Pazarlamanın bilim olarak görülmesinde, entelektüel anlamda saygınlık kazanmasında ve işletmeler tarafından daha fazla önemsenmesinde pazarlama teorisinin oldukça önemli olduğu açıktır. Pazarlamada teorisi pazarlamacıların yüksek pozisyonlarda olması gerektiği gerçeğini işletmelere gösterecektir. Düşük seviyeli yetenekler uzun dönemli kullanım için çok sınırlı olmaktadır. Pazarlama problemlerine ilişkin etkileyici düşünme becerisi ve yeteneği bu durumu değiştirecektir. Uzun dönemde başarı teori odaklı, pazarlamacılara birçok yeni fikir ve yaklaşım sağlamak suretiyle elde edilebilecektir.

Bu doğrultuda, akademik başarının ölçütü dünya genelinde yapılan yayının niteliğinden çok yapılan yayın sayısı ile ölçülmekte, literatürde sosyal bilimler alanında tanınmış dergilerin pratik çalışmaları teorik çalışmalara göre tercih ettiği görülmektedir. Bu durum ise, sosyal bilimlerde ve özellikle pazarlamada teorisinin gelişmesini yavaşlatacak, teorisyenlerin eksilmesine ve teori derslerine yeterince özen gösterilmemesine yol açacaktır.

Kaynakça

- Alvesson, M. (1994). Critical Theory and Consumer Marketing. *Scandinavian Journal of Management* 10(3): 291–313.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, London, Sage Publishing.

- Arndt, J. (1985). On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving. *Journal of Marketing*, 49(3), 11-23.
- Baker, Michael J. (1995). The Need for Theory in Marketing, In *Marketing Theory and Practice*, eds. Michael J Baker et al. London: Macmillan Education UK, 10–22.
- Bartels, Robert (1968). The general theory of marketing. *Journal of Marketing*, 32 (January), 26-33.
- Bartels, R. (1983). Is marketing defaulting its responsibilities? *Journal of Marketing*, 47(4), pp. 32–35
- Burton, D. (2005). *Marketing Theory Matters*. British Journal of Management, Vol. 16, No. 1, pp. 5-18, March
- Bush, R. and Hunt, S. D. (1982). *Marketing theory, philosophy of science perspectives*, American Marketing Association, Chicago, IL
- Buzzell, D. (1963). Is Marketing a Science? *Harvard Business Review* (January-February)
- Calhoun, C. (1996). *Critical Social Theory*. Blackwell, Oxford.
- Erdoğan B. Z., Tiltay A., Kimzan H.S. (2011). Pazarlama Teorisinin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi?, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 3, Sayı.1, s.1-27
- Fillis, I. (2009). An evaluation of artistic influences on marketing theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27 Iss: 6, pp.753 – 774
- George S. Day, John Deighton, Das Narayandas, Evert Gummesson, Shelby D. Hunt, C.K. Prahalad, Roland T. Rust, Steven M. Shugan (2004). Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing*, January 2004, Vol. 68, No. 1, pp. 18-27.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Halbert M. (1975). *The Meaning and Sources of Marketing Theory*, New York: McGraw-Hill
- Hauser, John R. (1985). *The Coming revolution in Marketing Theory*, in R. Russell, ed., *Marketing in an Electronic Age*, (Harvard Business School Press: Boston, MA), 344-363.
- Homans, G. C. (1967). *The Nature of Social Science*, New York: Brace&World.
- Hunt, S. D. (1973). Lawlike Generalizations and Marketing Theory. *Journal of Marketing* 37 (July): 69-70.
- Hunt, S. D. (1976). *Marketing Theory: Conceptual Foundations of Research in Marketing*, Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc.
- Hunt, S. D. (1990). Truth in Marketing Theory and Research. *Journal of Marketing*, 54(3), 1-15.
- Hutchinson, K. (1952). Marketing as a Science: An Appraisal. *Journal of Marketing*, 16 (3), 286-293.
- Kotler, P. (1978). A Critical Assessment of Marketing Theory and Practice." In *Diffusing Marketing Ideas: The Contributions of Bauer, Green, Kotler and Levitt*, edited by Alan R. Andreasen and David Gardner, Champaign, The University of Illinois Press
- Kotler, P. (2001-2012). Kotler Marketing Group. Web site: http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml
- Lee, C.E. (1965). Measurement and the Development of Science and Marketing. *Journal of Marketing Research*, 2 (February 1965), pp. 20-25).

Leone, R., & Schultz, R. (1980). A Study of Marketing Generalizations. *Journal of Marketing*, 44(1), 10-18.

Levitt, T. (1962). *Innovation in Marketing*, New York: McGraw-Hill.

Peter, J. (1992). Realism or Relativism for Marketing Theory and Research: A Comment on Hunt's "Scientific Realism" *Journal of Marketing*, 56(2), 72-79.

Rescher, N. (1970). *Scientific Explanation*, New York: The Free Press.

Roger A. K., Raj S. (1999). Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations" A Comment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, Issue 1, pp. 101 – 104

Roland S. V. (1949). Towards a Theory of Marketing-a Comment. *Journal Of Marketing*, Vol. 13 April, 1949, pp. 520-522

Rossiter, J. (2001). What is Marketing Knowledge? Stage I: Forms of Marketing Knowledge', *Marketing Theory* 1(1): 9–26.

Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia. (1999). Revisiting Marketing's Lawlike Generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (Winter): 71-87.

Skipper, R. & Hyman, M. R. (1990). Marketing and logical deduction. *Journal of Marketing*:89–92.

Taylor, W. (1965). Is Marketing a Science?" Revisited. *Journal of Marketing*, 29 (3), 49-53

Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (January), 1–17

Wierenga B., (2002). On academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing managers use for decision-making. *Marketing Theory* 2 (4): 355–362

Zaltman, G., Karen L. and Michael H. (1985). *Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking*, New York: John Wiley & Sons

KAMPANYA YÖNETİMİNDE KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİ: STK'LAR İÇİN BİR SÜREÇ YÖNETİMİ MODELİ

Sedat YÜKSEL¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 22/04/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 03/06/2017

ÖZ

Bu çalışma, misyonunun bir gereği olarak toplumsal sorunlara çözüm ve ihtiyaçlara fayda üretmeyi benimseyen sivil toplum kuruluşlarının, bu doğrultuda yürütecekleri farkındalık, kamu oyu oluşturma, propaganda, ikna etme, ve harekete geçirme gibi amaçlara matuf kampanyalarının planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirebilmesi gibi yönetsel fonksiyonlarının tümüne entegre edilmiş kritik ve analitik bir metodoloji önermektedir. Süreç yönetimi yaklaşımıyla ortaya konan bu modelin, teorik bilgiye katkısı, kritik ve analitik düşünmeyi aynı metodolojide birleştirmek olarak özetlenebilirken, buna ilave olarak bireysel ve bilişsel bir süreç olan kritik ve analitik düşünme metodolojisini, organik ve sistematik bir karar alma ve yönetim süreci olarak sunması da sivil toplum kuruluşları için uygulamaya dönük bir katkı olarak kabul edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Kampanya Yönetimi, Sosyal Fayda, STK, Kritik Düşünme, Analitik Düşünme

JEL Kodu: M39

CRITICAL AND ANALYTICAL METHODOLOGY IN CAMPAIGN MANAGEMENT: A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR NGOs

Abstract

In this study, it is proposed a critical and analytical methodology integrated managerial functions like planning, organizing, implementing and controlling for NGOs to raise awareness, to build public opinion, to canvass, to persuade, to actuate and to activate by campaigning. It contributes literature by integrating critical and analytical thinking into the same model with process management approach. Besides, it can be considered as managerial and practical accelerator for NGOs, by transforming critical and analytical thinking into systematic, organizational decision making and management process, whilst cognitive and individual.

Keywords: Campaign Management, Social Good, NGO, Critical Thinking, Analytical Thinking

JEL Code: M39

¹ Doç. Dr., MoHE, College of Applied Sciences, Sohar, Oman, sedatyuksel@gmail.com

1. GİRİŞ

Hızla değişen çevresel koşulların beraberinde getirdiği özgün ya da jenerik sorunlara, toplum menfaatine çözümler ya da toplumsal ihtiyaçları karşılayabilecek sosyal faydalar üretebilmek için, sivil toplum kuruluşları (bundan sonra STK) yeni ve yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. STK'ların kampanya planlar ve yönetirken, uluslararası ve yerel siyaset, kamu-özel ortaklıkları, çözüm önerileri konusunda lobiler yapmak veya geniş kamuoyu kitlelerine benimsetmek, finansal kaynak tedarik etmek, pazarlamak, mali kaynakları yönetmek, bütçe analizi yapmak, proje yürütmek, değerlendirmek ve izlemek, etki değerlendirmesi ve doğrulayıcı eylem gibi konularda belirgin eğitim ve kendini geliştirme ihtiyaçları hissedilmektedir (Pop 2012).

Bu çalışma ile STK'ların farkı amaçlarla düzenleyecekleri kampanyaları, zaman ve sınırlı diğer kaynakları optimize ederek, etkin, etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için kritik ve analitik düşünce metodolojilerinden yararlanılarak bir süreç yaklaşımı önerilecektir. Kritik düşünmenin bireysel bir bilişsel süreç olduğu göze alındığında, kurumsal bir karar alma ve kararların uygulanmasında nasıl kullanılabileceği STK özelinde, grup karar ve yönetim süreçleri açısından ele alınmaktadır.

2. KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİYE GENEL BAKIŞ

Kritik (eleştirel) düşünme, anlayışımızı netleştirmek ve geliştirmek için düşüncelerimizi ve başkalarının düşüncelerini dikkatli bir şekilde sınamak için kullanılan bilişsel bir süreçtir. Kritik-analitik düşünmek öncelikle nasıl düşündüğümüz üzerinde düşündürmektir (Paul & Elder, 2001).

Kritik düşünme süreci neye inanıp inanmayacağınıza karar verme sürecidir (Ennis 1989). Doğru, gerçek, haklı ya da iyi diye ileri sürüleni, irdeleme, tartışma ve tartma yoluyla, gerçeği ortaya çıkarmaktır. Doğruyu, gerçeği bulma ihtiyacından doğar. Kritik düşünmeyi her zaman kınama, yadsıma, reddetme gibi olumsuz tutumlarla bir arada düşünmek hatalıdır. Amacı yadsımak, reddetmek veya yıkmak değil, gerçeğe ulaşmak, ya da en azından farklı seçenekleri tanımak ve tanıtmaktır.

Kritik-analitik düşünmek, düşünme sürecini yeniden kurmaktır. Kritik-analitik düşünmek, bir mizaç ya da kişilik özelliği değil, yöntemler dizisidir. Bu nedenle öğrenilebilir, öğretilebilir, geliştirilebilir (Cottrell, 2011). Kritik düşünmeyi bilişsel becerilerin iki unsuru üzerinden tanımlamak da mümkündür. Bunlardan ilki, dünya ve diğer insanlarla etkileşim içinde

problem çözmek, ikincisi ise arka plandaki bilginin besleyip, kabul edilebilir çıkarımların desteklediği muhakeme sürecidir. Bu süreç tümevarım, tümdengelim ve değer yargılama yoluyla bir dizi sebep sonuç ilişkisi ortaya koymamızı sağlar (Hajhosseiny, 2012). Bununla birlikte bazı farklı tanımlarda, kritik düşünmeye duygusal boyutlar da eklenmektedir (Bkz. Brown & Rutter, 2006, Ford et al, 2005). Bu görüşte olanlar, kritik düşünmenin becerilerden ve bileşik faaliyetlerden daha fazla bir şey olduğunu, bir genel tutum ve alışkanlıklar dizisi, eleştirel olmanın bir dışı vurumu, dünyada ve dünyayla birlikte hareket etme ve bunu hissetmekle ilgili bireysel bir eğilim olduğunu iddia etmektedirler.

Bazı yazarlar ise zihinsel beceriler (analiz, sebep-sonuç, değerlendirme, tümdengelim ve tümevarım muhakemesi) ile duygusal eğilimleri ayırarak, kritik düşünebilmek için bir insanın bunu hem istemesi hem de yapabilecek durumda olması gerektiği ifade edilmektedir (Facione and Facione & Giancarlo 2001; 2005) Kritik düşünebilmek öğrenilebilir, sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir beceridir. Birçok araştırmacı kritik düşünmeye doğru eğilimlerin, kritik düşünme performansında önemli bir rol oynadığında hem fikirdirler (Facione, Facione, & Sanchez, 1994; Facione 2004).

Kritik ve analitik metodun karakteristik özelliklerini belirlemeye çalışırken kritik düşünen bireyin özellikleri bir esin kaynağı olabilecektir. Buradan hareketle kritik düşünen bir bireyin evrensel standartları olarak; açıklık, doğruluk, kesinlik, ilgililik, derinlik, düşünme özgürlüğü, mantıklılık, anlamlılık ve adalet (Hindery, 2001) kastedilmektedir. Bu evrensel standartlara sahip bir entellektüelin temel özellikleri ise alçakgönüllülük, empati, cesaret, bağımsızlık, entegrasyon, özüyle birleşmiş duruş, mantığa olan güven, tarafsızlık, dürüstlük olarak sıralanabilir (Paul & Elder, 2008). Bunlardan kritik ve analitik metodoloji ile kampanya yönetim süreci geliştirmek isteyen bir STK yönetiminin sahip olması gereken şartları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- *Hakikati Aramak*: STK yönetimi, kendi menfaatlerine ya da başlangıçtaki görüşlerine aykırı bile olsa, hakikati arama noktasında çok iştahlı ve azimli olmalıdır.
- *Adanmışlık*: STK'nın tanımladığı misyon ve vizyona inanması ve potansiyel gücüne güvenmesi gerekir.
- *Açık Görüşlülük*: STK yönetimi farklı görüşlere açık ve hoşgörülü, ön yargılara değil ihtimaline karşı bile hassas ve başkalarının haklarına saygı gösteren bir anlayışta olmalıdır.
- *Olgunluk*: STK yönetimi, netameli konular veya birden fazla yolla çözümü mümkün sorunlar veya standartlara, alışılmış tekdüze rutinelere ve zayıf delillere dayanarak ortaya çıkmış hükümler karşısında anlamlı bir sorgu ve ifade geliştirilebilmelidir.

- *Objektiflik:* STK yönetimi bütün taraflara, görüşlere, paydaşlara eşit mesafede durmak zorunda değildir. Bununla birlikte, bütün taraflara konuşma/dinleme fırsatı vermelidir.
- *Merak ve Soru Sormayı Teşvik Etmek:* STK yönetimi üyeler ve gönüllüler arasında, hemen bir karşılık almak mümkün olmasa bile ne, nasıl işe yarar konusunda sürekli bir merak ve soru üretme eğilimini desteklemelidir.
- *Analitik Olmak:* STK yönetimi, potansiyel olarak toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmalı, olası sonuç ve yan etkileri kestirebilmeli, karşı karşıya kalınan sorun çok zor olsa bile, muhakeme için imkanları kullanma ve delilleri sınamada sonuna kadar ısrarcı olmalıdır.
- *Sistemik Olmak:* STK yönetimi, toplumsal konularda soru ve sorunlara organize, odaklanmış, düzenli ve gayretli bir şekilde yaklaşma eğilimine sahip olmalıdır.

3. KAMPANYA YÖNETİMİNDE KRİTİK VE ANALİTİK METODOLOJİ

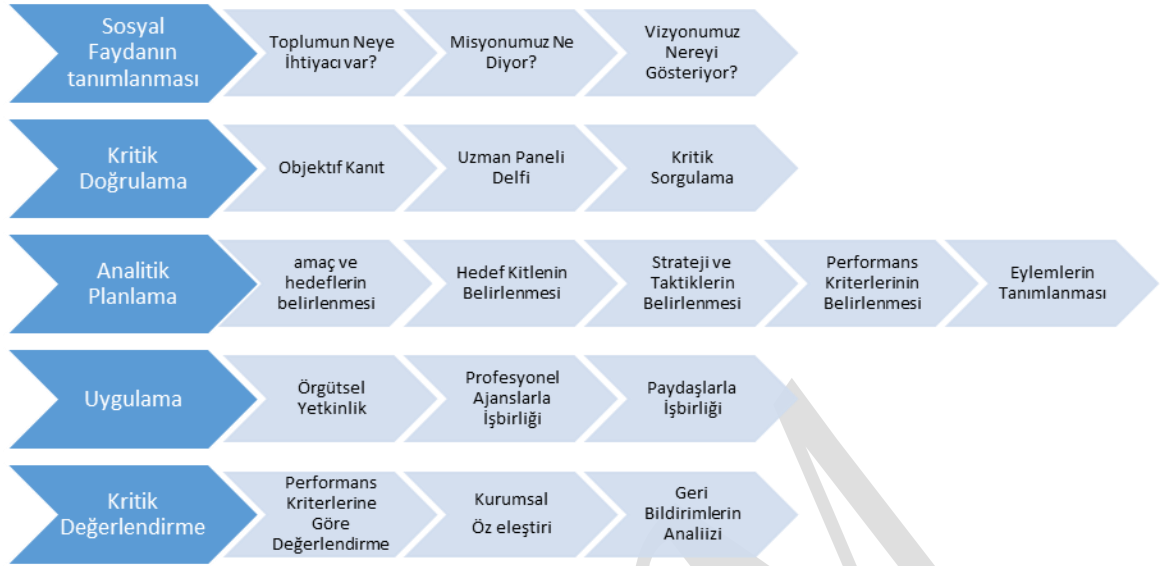
3.1. Kampanya Yönetimine Genel Bakış

Geride bıraktığımız 40 yılla birlikte, Halkla İlişkiler kendine has metodlarıyla, iletişimin spesifik bir boyutu olmaktan, bir yönetim fonksiyonuna evrilmiştir. Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olması ile birlikte kapsadığı konular da, örneğin kampanya yönetimi, daha yönetsel bir bakış açısı ile ele alınır hale gelmiştir.

Kampanya yönetimi, en genel manada önem ve önceliği olan bir konuda bir karar vericinin, kamuoyu oluşturma, farkındalık geliştirme, destek sağlama, ikna etme, yaygınlaştırma, tutum değiştirme ve harekete geçirme hedeflerinin bir ya da bir kaçına ulaşabilmek için yapılabilecek faaliyetlerin planlaması, kaynakların optimize edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir.

3.2. Kritik-Analitik Kampanya Yönetim Süreci

Bu çalışmada detayları ile ortaya konulan STK'lar için kritik ve analitik kampanya yönetim sürecine bütünsel yaklaşım Şekil 1'de verilmektedir. Bundan sonraki aşamalarda Şekil 1'deki evreler ve evrelerdeki basamaklar ayrıntıları ile açıklanmaktadır.



Şekil 1. Kritik-Analitik Kampanya Yönetim Süreci

3.2.1. Sosyal Faydanın Tanımlanma Evresi

Sorunları ile baş edebilen bir toplum gelişmiş bir toplumdur. Sorunlarıyla baş edebilmek için toplumu oluşturan unsurların, farklı ortak amaçlar etrafında kümelenerek oluşturdukları sivil örgütlenmeler ise, toplumsal problem çözmede, kamu yönetiminden daha etkili, hızlı ve esnek yaklaşım ve yöntemler geliştirebilmektedir. STK'lar toplumsal sorunları çözerken ya da misyonlarına uygun olarak faaliyet gösterirken fayda üretmek üzere sosyal çalışmalar yaparlar.

Sosyal çalışma uğraşısının genel gayeleri olarak, bireyi ve toplumu huzura kavuşturmak, refah düzeyini yükseltmek ve hayat kalitesini geliştirmek sayılabilir. İnsanların iç huzura ermelerine yardımcı olmada, sosyal çalışma bir uzmanlık alanı olarak, insani ve sosyal şartların gelişmesi için de bir görev ifa etmektedir. Geleneksel olarak sosyal çalışma yapanlar, kritik ve analitik bir metod benimsemedikçe, bireysel yönlendirmelerin etkisiyle, kişisel sorunlar arenasında uğraşmakla karşı karşıya kalmaktadırlar (Farley, Smith, & Boyle, 2000).

3.2.1.1. Beyin Fırtınası (Toplumun Neye İhtiyacı Var?)

STK yönetimi, sosyal ihtiyaç/fayda alanlarını belirleyebilmek için beyin fırtınası yöntemine başvurabilir. Beyin fırtınası toplamda en fazla 10-15 STK yöneticisi ve gönüllüsünün katılımı ve deneyimli bir moderatörün yönlendirmesi ile yapılacak tamamen özgür tartışma ortamlarıdır. Moderatörün aynı zamanda STK'nın yöneticisi olmaması hatta mümkünse dışarıdan birisi olması tercih edilebilir. Bu ortamlarda fikirler olabilirlik süzgecinden geçirilmemeli, filtreye tabi tutulmamalıdır. Kısa cümleler halindeki fikirler karton levhalara ayrı

ayrı yazılarak tüm katılımcıların görüp okuyabilecekleri bir şekilde toplantı odasının duvarlarına asılır. Toplantının başında moderatör şöyle bir soruyla oturumu başlatabilir. “*İçinde yaşadığımız ve sorunları, sorunlarımız olan bu toplumun neye ihtiyacı var?*” ya da “*bu toplum için bir fayda üretmek istediğimizde bu en kesin olarak ne olurdu?*”

Bir beyin fırtınası toplantısında, hiçbir görüş dışlanmamalı, hafife alınmamalıdır. Karşılıklı konuşmaya ve tartışmaya fırsat verilmemelidir. Toplantıya ara vermemek için, bazı içecek ve hafif yiyecekler salonda hazır bulundurulur, katılımcıların özgürce yararlanması teşvik edilebilir. Video veya ses kaydı doğallığı bozabileceği için pek tavsiye edilmemektedir. Dışarıdan ilgisi olmayanların toplantıyı kesmelerine izin verilmemesi uygundur. Toplantı uzunluğu ile ilgili kesin bir süre olmamakla birlikte 3 saati aşmamasına gayret edilebilir.

Temponun yavaşladığı, görüş ifade etme hız ve sıklığının düştüğü gözlemlendiğinde moderatör, katılımcılardan o ana kadar ortaya atılmış görüşlerden “*en eğlenceli fikir hangisidir?*” diye sorabilir ya da “*en akla gelmeyecek fikri*” seçmelerini isteyebilir. Bir uzlaşma sonunda en akla gelmeyecek fikir seçildikten sonra “*en olmayacak fikir hangisidir?*” diye sorabilir. Daha sonra ortamı daha amaca doğru yönlendirmek için “*en olmayacak fikirden nasıl bir kampanya konusu çıkarılır*” diye sorabilir.

Bütün fikirler kartonlara yazılır ve duvara asılır. Belirgin sorulara cevap olarak verilmiş fikirler aynı renkli kalemle yazılarak daha sonraki tasnifte kolaylık sağlanır. Örneğin birinci sorunun cevapları siyah renkli kalemle, ikinci sorunun cevapları kırmızı vb. Toplantı sonrasında bir heyet tartışmada ortaya çıkan görüşleri doküman haline getirerek STK yönetimine sunar.

3.2.1.2. Misyonumuz Ne Diyor?

Misyon STK için “*niçin varız, ne yapmak istiyoruz, nasıl yapıyoruz, diğerlerinden farkımız nedir?*” sorularına verilen cevaptır. Her STK’nın bir misyonu vardır, bununla birlikte bazı STK’lar bunu tanımlayarak ve yazılı hale getirerek örgüt içinde benimsenmesi, örgüt kültür ve kimliğinin bir parçası olması için gayret göstermektedirler.

Misyonun yazılı olarak ifade edilmesi ve örgütü oluşturan tüm insani unsurlar tarafından benimsenip, paylaşılmasının sağlanması kampanya yönetiminden bağımsızdır ama bir uçak için, havalanmak için gerekli mesafedeki pist ne ifade ediyorsa tanımlanmış yazılı bir misyon da kampanya yönetimi için onu ifade eder. Kampanya kararı misyondan yola çıkar. Beyin fırtınası ile ortaya çıkan “*toplumsal sorun, ihtiyaç ve fayda*” ile ilgili görüşler, aşağıdaki sorular ışığında karar vericiler tarafından süzgeçten geçirilir:

- Hangi sosyal ihtiyaçları karşılamak misyonumuzun bir parçasıdır?
- Misyonumuza göre bu sosyal ihtiyaçları önem ve önceliklerine göre nasıl sıralayabiliriz?

3.2.1.3. Vizyonumuz Nereyi Gösteriyor?

Vizyon, STK olarak kendimizi görmek istediğimiz yerdir. Yani gelecekle ilgili hayallerimizdir. Misyon ile vizyonun durumu bir yumurtanın akı ve sarısı gibidir. Her ne kadar yumurtanın akı ve sarısı yerine göre ayrı ayrı kullanılabilse de, bir yumurtadan söz edebilmek için ikisine de ihtiyaç vardır.

Misyon filtresinden geçen sosyal ihtiyaç/fayda veya kampanya fikirleri, vizyon filtresinde de süzülür. Bu aşamada karar vericilerin cevap vermesi gereken sorular şunlardır:

- Bu konuda bir kampanya yürütmek bizi varmak istediğimiz yere götürme potansiyeline sahip midir?
- Hangi kampanya/sosyal çalışma bizi ulaşmak istediğimiz yere daha hızlı ve kolay ulaştırır?

3.2.2. Kritik Doğrulama Evresi

3.2.2.1. Objektif Delil Toplama (Bilimsel Araştırma)

STK yönetimi için beyin fırtınası ile fikir oluşturma ve misyon/vizyon filtreleri ile bunlar arasında seçim ve tercih yapmak kritik metodolojide yeterli değildir. Bir sosyal fayda ve buna bağlı kampanya fikri ile ilgili kesin bir karar verilmeden önce karar vericilerin girdi olarak kullanacakları deliller aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sezgi,
- Otoriteyle irtibatlandırma, uzman görüşü, teknik rapor vb.
- Anekdöt, kişisel deneyim,
- Araştırma.

Genel olarak Halkla İlişkiler, özel olarak kampanya yönetiminin geçirdiği evrimin doğal bir sonucu olarak bilimsel araştırma, STK yönetiminin kararlarına rehberlik etmede önemli bir rol ve değer kazanmıştır. Tesbit edilen toplumsal ihtiyacı (sosyal fayda) doğrulayan bilimsel araştırmalar, STK'ların detaylara inerek durumu ve önemli paydaşları anlamaya çalıştığı ve kendi kendini değerlendirdiği, kampanyanın başarıya ulaşması için gerekli adımlardan ilkidir (Smith, 2009).

Araştırma, STK yöneticilerine, üzerinde konuşulan konu hakkında daha geniş ve derin bir kavrayış sağlamanın yanında, kurumsal amaçlara ulaşmada stratejik planlama yapmaya da

rehberlik edebilir. Bu süreçte araştırma, paydaşların STK'yı ya da sorunu nasıl gördüklerini belirlemede de gerekli olan bir aşamadır (Stacks. 2010).

Bilimsel metodolojiye uygun olarak yürütülecek araştırmalar ya doğrudan STK'nın gönüllüleri, paydaşları, yakın ve uzak insan çevresinden ya da kampanya konusuna bağlı olarak belirlediği hedef kitleden veri toplanması temeline göre tasarlanabilir. Bu tür araştırmalara birincil kaynak araştırmaları denilir. Bundan farklı olarak birincil kaynak veri toplamının oldukça maliyetli veya zaman alıcı olduğu durumlarda söz konusu sosyal ihtiyaç/fayda ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili bulunan daha önceki araştırmaların sonuçları, farklı amaçlarla toplanmış ve tasnif edilmiş veriler, yazılı, basılı, görsel işitsel diğer materyallerdeki bilgi ve belgelerin temel veri olarak kabul edileceği ikincil kaynaklarla da yetinilerek objektif kanıt toplanabilir.

STK yönetimleri, birincil ve ikincil kaynaklardan aşağıdakilere benzer sorulara cevap bulabilmek için araştırma yürütebilirler:

- Toplum neleri ihtiyaç olarak görüyor?
- Daha önce aynı toplum için yapılmış araştırmalar hangi sosyal ihtiyaç / faydaları tanımlamıştır?
- Daha önce sosyal ihtiyaç/fayda temelli hangi kampanyalar, kim tarafından yürütülmüştür, nasıl sonuçlanmıştır?
- Toplumda söz konusu sosyal konuda hangi tutum ve davranışlar görülüyor?
- Toplumda değiştirilmek istenen tutum ve davranışlar nelerdir?
- Paydaşlarımız/gönüllülerimiz sosyal ihtiyaç/fayda konusunda ne düşünüyor?
- Paydaşlarımız/gönüllülerimiz/toplum söz konusu sosyal ihtiyaç/faydanın ne kadar farkındadır?
- Gönüllü ve paydaşlarımızla söz konusu sosyal ihtiyaç/fayda ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda işbirliği alanlarımız ve düzeyleri nelerdir?

3.2.2.2. Uzman Paneli

Birincil kaynaklardan veri toplamının pahalı ve zaman alıcı; ikincil kaynak bilgilerinin yetersiz olduğu durumlarda kullanılacak bir yargısal görüş toplama yöntemi Delfidir. Konunun uzmanları ile yapılabilecek delfi temelli online panellerle sosyal faydanın doğrulanması sağlanabilir.

Delfi yönteminde, bir grup katılımcıya belli sorularla aynı mekanda bulunmaksızın cevap

verebilecekleri bir panel icra edilir. Delfi yönteminin temel ilkeleri, sosyal temasın özgürce fikir beyan etme üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek, panelistlere geri bildirim sağlamak ve fikirleri gözden geçirme imkanı vermektir (Lock 1987).

Delfi yönteminde katılımcılara, bireysel olarak cevaplamak üzere posta veya daha güncel haliyle internet üzerinden bir sorundaki değişkenlerle ilgili görüşleri sorulur. Cevaplar toplanır, özetlenir fakat bu aşamada bireylerin verdikleri cevaplar deşifre edilmez. Sonuçlar belli bir analize tabi tutulduktan sonra (örneğin mod, ortalama, medyan, sapma vb) katılımcılara tekrar gönderilerek görüşlerini gözden geçirmek veya değiştirmek isteyip istemedikleri sorulur. Bu turlar bir uzlaşma veya ortak görüşlerin çoğunluk kazanmasına kadar devam edebilir (Aaker, Kumar, Day 1995).

STK yönetimi, sosyal faydayı veya toplumsal ihtiyacı veya bunlardan türetilmiş kampanya temasını doğrudan veya dolaylı olarak konu ile ilgili olan uzman, taraf ya da paydaşlara sorarak teyid edebilir. Bu amaçla tasarlanacak internet ortamında bir panel ile “*toplumun konusundaki ihtiyacı size göre hangi önem ve önceliktedir?*” diye sorulabilir. Panelistlerin görüşlerinin belli bir sabit ölçek dahilinde toplanması, daha sonraki turlar için analizi kolaylaştırabilir. Açık uçlu sorular yöneltilecek paneller, değerli ve özgün geri dönüşler içermekle birlikte, analiz açısından biraz daha karmaşık ve zaman alıcı olacaktır. Örneğin “*Size göre daha huzurlu bir toplumda yaşamak için, sivil toplum kuruluşlarının yapabileceği en öncelikli üç sosyal çalışma nedir?*” diye yöneltilen açık uçlu bir sorunun analiz edilerek bir sonraki tur için hazır hale getirilmesi, sabit bir ölçekle hazırlanmış soruya göre daha teknik ve zaman alıcıdır.

3.2.2.3. Kritik Sorgulama

Kritik sorgulama sırasıyla üç yöntemden oluşmaktadır: Analiz, gözlem ve yansıtma. Aşağıda her biri ayrıntıları ile verilmektedir.

Analiz (çözümleme), genel anlamda bir maddeyi onu oluşturan elemanlara ve parçalara ayırmak demektir. Bunu düşünmeye uyarladığımızda, fikirlerin, göreceli bir hiyerarşik yapı içinde netleştirilmesi ve aralarındaki ilişkilerin açık ve görülebilir hale getirilmesidir. STK yönetimi önceki aşamalarla öne çıkan bir kampanya teması/fikrini aşağıdaki sıra ile analiz edebilir:

- Sosyal fayda ya da ihtiyaç olarak öne çıkan kavramı, onu oluşturan unsurlara ayırmak ve bu unsurlarla, ana kavram arasındaki ilişkileri tanımlamak. (*Parçaların toplamı bütünün kendisinden farklı bir şey olabilir mi?*)
- Sosyal ihtiyaç/fayda olarak tesbit edilen fenomenin boyutları, çerçevesi ve kapsamını

tanımlamak.

- Kampanya fikrine kaynaklık eden kavramın ilişkili olduğu diğer kavramları tanımlamak.
- Kampanya fikrine temel olan kavramı alt unsurları ve diğer kavramlarla olan ilişkilerini, bir teorik çerçeve, zihin haritası veya şekil/diyagramlarla görsel hale getirmek.

Gözlem, bu aşamada STK yönetimi sosyal ihtiyaç/fayda olarak önce çıkan fikrin delillerini aşağıdaki sırayı izleyerek sınavabilir. Önceki aşamadaki teorik çerçeveden hareketle kampanya kapsamını tanımlamaya çalışarak varsa birbiriyle kopuk, belirsiz veya ilgisiz kavram ve unsurları tanımlayabilir.

- Bunun bir sosyal ihtiyaç/fayda olduğu yönündeki deliller nelerdir?
- Bu deliller hangi ölçüde bilimsel ve objektiftir?
- Bir kampanya yürütmeden söz konusu sosyal faydaya ulaşma imkanı var mıdır?
- Eğer varsa, kampanyaya alternatif diğer yöntemler nelerdir?
- Bu konuda bir kampanya yürütmenin fırsat maliyeti nedir?
- Kampanya teması, sosyal fayda/ ihtiyaçla güçlü bir bağlantıya sahip midir?
- Kampanya teması sosyal fayda/ ihtiyacın tüm alt unsurlarını kapsıyor mu?
- Kapsamıyorsa açıkta kalan unsurların, bütün içindeki yeri ve önemi nedir?
- Kampanya temasının bütün alt unsurları kapsayacak şekilde yeniden tanımlanması gerekiyor mu?

Yansıtma (sebep sonuç), nedensellik, Sosyal ihtiyacı karşılayacak fayda bir sonuç olarak düşünüldüğünde, bu sonuca götürecek sebepleri/değişkenleri tanımlama aşamasıdır. Eğer sebeplerin/değişkenlerin sonucu tam olarak ortaya çıkaracağına dair bir inanç yoksa orada bir çatlak var demektir.

STK yönetiminin, bu aşamada aşağıdaki soruları cevaplaması gerekmektedir:

- Söz konusu sosyal faydaya ulaştıracak sebepler/değişkenler (veya ifade edilmemiş varsayımlar) nelerdir?
- Beklenen/hedeflenen sosyal faydanın bu değişkenlerden ortaya çıkacağına ilişkin deliller nelerdir? Bilimsel araştırma sonuçları, uzman görüşleri vb.
- Bu delillerin bilimsel açıklama gücü ve objektifliği hangi düzeydedir?
- Söz konusu sebep-sonuç ilişkisini etkileyebilecek diğer çevresel faktörler nelerdir?
- Çevresel faktörleri kontrol altında tutabilme ya da etkilerini en aza indirebilme gücümüz

hangi düzeydedir?

3.2.3. Analitik Planlama Evresi

Analitik planlama, soyut ve belirsiz fikirleri daha somut ve anlamlı içerikler haline sokmaktır. Analitik planlamanın temelinde çözümlene yatmaktadır. Çözümlemeden amaç, daha karmaşık ve belirsiz daha basite daha belirliye indirmektir. Mantıksaldır, tek bir yanıt ya da olan az sayıda çözüme ulaştırır. Fikirleri ve uygulamaları birleştirir. Düşünce çizgilerinin kesiştiği bir noktaya götürür. Analitik planlama, analitik düşüncenin planlamaya dönük uygulanmasıdır. Kampanya yönetiminde:

- Kampanya konusu yalınlaştırılır,
- Kampanyanın bileşen ve öğeleri bulunur,
- Bileşen ve öğeler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılır,
- Bilinmeyenlerin boyutlar tanımlanır,
- Yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilir ve kampanya senaryosu yazılır (ana hatları ile başından sonuna kampanya sürecinin yazılı hale getirilmesi).

STK yönetimi bir fayda/maliyet analizi yaparak kampanyayı baştan sona kendisi mi yürütecek yoksa profesyonel ajanslarla işbirliği mi yapacak buna karar vermelidir. Bu iki uç seçeneğin arasında faaliyet türüne bağlı, kısmi olarak da, profesyonel hizmet ve danışmanlık alınması tercih edilebilir. Bundan sonra detaylı olarak açıklanan planlama aşamaları, kampanyanın bizzat STK tarafından yürütüleceği varsayımı ile detaylandırılmıştır.

3.2.3.1. Kampanya Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Analitik planlama aşamasında, karar verici ve uygulayıcılar, kampanyanın başarıya ulaşmasını sağlamak için amaçları ve hedefleri, sosyal faydayı oluşturan alt unsurları ayrı ele alarak tanımlamalıdır. Kampanya amaçları ve hedefleri daha geniş örgütsel inisiyatiflere bağlıdır. Hedefler yazılı ve kamu odaklı olmalı, bir objektif delillere araştırmaya dayanmalı ve zamanlama ve ölçülebilir çıktılar olarak net bir şekilde tanımlanmalıdır (Smith 2009). Bu koşulları temel alan amaç ve hedeflerin oluşturulması, kampanyanın cevaplayacağı müşahhas soruları belirlediği gibi kampanya etkililiğini değerlendirmek için ölçütler de sağlayacaktır. Kampanya amaç ve hedeflerini belirlerken; uyumlu, ölçülebilir, kabul edilebilir, anlaşılabilir, azılı olarak ifade edilebilir olmalarına dikkat edilmelidir (Tengilimoğlu, Öztürk, 2013).

3.2.3.2. Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Kampanyanın analitik planlamasında en önemli aşamalardan biri de hedef kitlenin

belirlenmesidir. Hedef kitle belirlemenin avantajlarını dört grupta toplamak mümkündür (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2013: 174):

- Kampanya ile ilgili bütün grupların önceden saptanması,
- Bütçe ve kaynak kullanımında önceliğin belirlenmesi,
- İletişim araç ve tekniklerinin seçilmesi,
- Mesajların etkin biçimde hazırlanmasına yardımcı olur.

Hedef kitle aşağıdaki sınıflandırmalara göre belirlenebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2013:175):

- İç ve Dış Hedef Kitle,
- Birinci, İkincil ve Marjinal Hedef Kitle,
- Mevcut ve Potansiyel Hedef Kitle,
- Destekleyen, Karşı Tavrı Takınan ve Kararsız Hedef Kitle.

3.2.3.3. Kampanya Strateji ve Taktiklerinin Belirlenmesi

Stratejiler, bir kampanya süresince geçerli olan planlama unsurları, bir anlamda kampanya tutumlarıdır. Genel olarak STK'ların kampanyalarında kullanabilecekleri stratejiler Tablo 1'de verilmektedir. STK yönetimleri sadece kampanya konu ve kapsamını değil, aynı zamanda kendi imkanları ve zaman kısıtlarını göze alarak bu stratejilerden bir ya da bir kaçını benimseyebilirler:

Taktikler kampanyanın farklı aşamalarında, dönemsel olarak kullanılacak eylem ya da kampanyanın davranışsal boyutudur. STK yönetiminin analitik planlama yaparken, kampanyada kullanacağı taktikleri 5N (ne, niçin, nerede, ne zaman, nasıl) 2K (kim tarafından, kaç) düzeneğinde tanımlaması gerekmektedir. STK'lar tarafından kampanyalarda yaygın olarak başvurulan bazı taktikler Tablo 1'de birarada görülebilir.

Tablo 1. Kampanyalarda Kullanılan Strateji ve Taktikler

Kampanya Stratejileri	Kampanya Taktikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Paydaşlarla işbirliğine gitme, koalisyon oluşturma • Sponsorluk yapma • Faaliyetlere kitlesel katılımı artırma • STK'nın kendi örgüt performansı ile yetinmesi • Aksiyoner/eyleme dönük olma • Önleyici eylem geliştirme • Düzeltici davranış geliştirme • Oyalama/ zaman kazanma stratejisi • Savunmaya çekilme • Acındırma/ merhamet uyandırma • Sürekli hücum 	<ul style="list-style-type: none"> • Özel gün ve geceleri fırsat bilme • Basın bildirimleri yayınlama • Medya bilgi paketleri oluşturma • Basın toplantıları yapma • Posta ile material dağıtım • Broşürler hazırlayıp dağıtmak • TV haberlerinde mülakat verme • Bültenler hazırlayıp yayınlama • Umuma yönelik konuşmalar organize etme • Kamu hizmeti çağrıları yapma • TV magazin ve diğer programlarda mülakat vermek • Radyo reklamları yapmak • TV reklamları yapmak • İnternet üzerinden reklamlar e-mektup, mesaj, banner • Kampanya web sitesi oluşturmak • Dolaylı İnternet sayfaları tasarımı, bloglar • Kurumsal web sitesi • Video paylaşımı • Sosyal medya duyuruları, reklamlar • Sosyal ağ sitelerinden yararlanma

Kaynak: Hardy, Waters 2012'den uyarlanmıştır.

3.2.3.4. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Kampanya sona erip, sonuçların değerlendirilmesi aşamasına gelindiğinde, kampanyanın başarılı olup olmadığını, hangi ölçekler kullanarak ölçüleceği analitik planlamanın önemli bir unsurudur. Aşağıda genel olarak kampanya değerlendirme kriterleri verilmektedir:

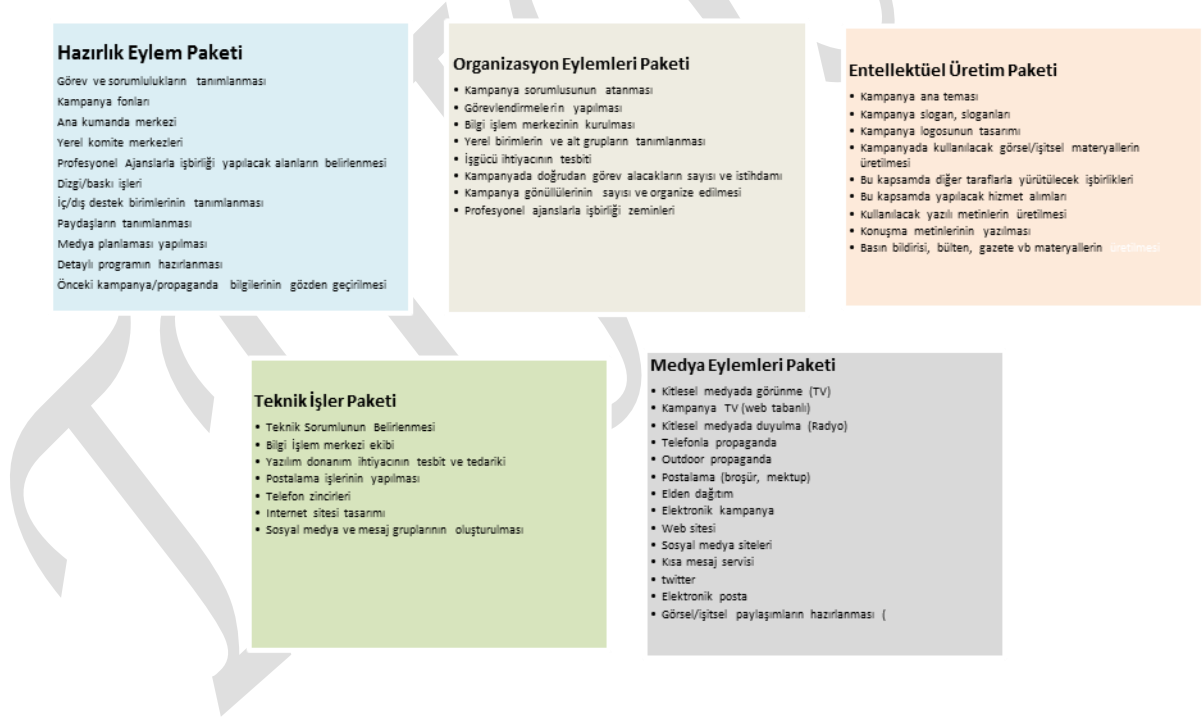
- Hedef kitlenin farkındalık düzeyindeki değişimin ölçülmesi (birincil kaynak araştırma),
- Hedef kitlenin kampanya konusuna bağlı olarak tutum değişiminin ölçülmesi (birincil kaynak araştırma),
- Reklam faaliyetlerinin başarısı (sloganların tekrarı, görsellerin yaygınlaştırılması vb.),
- Belirgin değerlendirme ölçütleri (kampanyadan kampanyaya farklılık gösterir),
- Medyada oluşan izlenim (içerik analizi),
- Katılımcı yarışmaları, panelleri vb.,
- Satış, ziyaret, diğer temas yöntem ve sayıları,
- Web sitesi ziyaretleri tıklanma oranları,
- Kampanya telefonlarının aranma sıklığı ve sayısı (Hardy, Waters 2012).

Bunlara ilave olarak analitik planlama aşamasında, geri bildirim sürecinin tanımlanması da önemli bir tamamlayıcı unsurdur. Bu amaçla yapılacak bir etütte aşağıdaki soru ve konular açıklığa kavuşturulmalıdır:

- Hangi dış kaynaklardan geri bildirim sağlanacak?
- Ne tür geri bildirim sağlama yolları kullanılacak?
 - İnternet temelli (forum, ziyaretçi defter vs)
 - Grup tartışmaları
 - Medyaya yansımalar
- Geri bildirimler kim tarafından değerlendirilecek?

3.2.3.5. Eylemlerin Tanımlanması

Eylem planlamasına geçildiğinde artık kampanyanın detayları iyice ortaya çıkmış olacaktır. Bu nedenle Şekil 2’de verilen tüm eylemler 5N (ne, neden, nerede, ne zaman, nasıl) ve 2K (kim tarafından ve kaç) düzeneğinde detaylı olarak geleneksel yöntemlerle veya bu amaca matuf bilgisayar yazılım programları ile belirlenmelidir. Buradaki iş paketlerinin sırası ardışık değil, mantıksaldır. Bazen alt pakette yer alan bir eylem, bir üst paket eyleminden daha önce başlayıp bitebilir. Zaman planlaması ile ilgili olarak PERT ve benzeri modeller kullanılabilir.



Şekil 2. Analitik Planlamada Eylem Paketleri

Kaynak: Fisher, Cutts, Fieldhouse, 2011’den uyarlanmıştır.

3.2.4. Uygulama Evresi

Kampanya kapsamında planlanan faaliyetlerin uygulanması, STK'nın yönetsel ve örgütsel performansının, etkinlik ve etkililiğinin sırandığı bir aşamadır. Bu aşamada yönetimin objektif bir fayda/maliyet analizi ile bazı yönetsel fonksiyonları, profesyonel ve bağımsız ajanslara devretmesi söz konusu olabilir. Böyle bir karar verildiğinde, planlama ve uygulama aşamalarının detayları ile uğraşmak zorunda kalmayacak STK yönetiminin, en az bunlar kadar önemli kriterler geliştirerek belli periyodlarla ajans faaliyetlerini yakından izlemesi, gerektiğinde müdahil olarak kampanyanın amaçlar doğrultusunda, planlar dahilinde ve en uygun kaynak kullanımı ile yürütüldüğünden emin olmak zorundadır.

Uygulama aşamasında paydaşlarla kampanya süresince sürekli bir ilişki önemli ve gereklidir. Bu ilişkilerde mütekabiliyet, paydaşlara şükran ve minnet duyma, sorumluluk, taahhütleri yerine getirme, raporlama, güncel veri ve bilgiler sağlama, besleyici ilişkiler ve paydaşları karar almada ön planda tutmak gibi tutumlar, paydaşlarla kampanya yürütmenin adabındandır (Kelly 2001).

STK'lar atelye çalışmaları, yuvarlak masa toplantıları, karar verme süreçleri simülasyonu, danışma ve diğer uzman panelleri, kamusal iştirak, danışmanlık hizmetleri, koçluk ve kolaylaştırma, araştırma yardımları, odak grup oturumları, interaktif eğitim programları gibi birçok yöntem kullanılmaktadır (Bennet, Dunne & Carre 2000).

Özellikle genç STK'lar için kampanyanın mali yönetiminde etkinlik ve şeffaflık zorunludur. Medyada görünür hale gelmek STK'lar için önemli bir öncelik haline gelmiştir. Bununla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin medya algı ve yapısını oldukça değiştirmesi, STK'larda kıdemli ve genç üye ve gönüllüler arasında medyada görünürlük açısından bir görüş farklılığına sebep olabilmektedir. Kıdemli üye ve gönüllüler geleneksel medyada görünür olmaya önem ve öncelik veririrken, genç üyeler yeni kuşak medyayı öncelemektedirler. Aslında bunda yaşlı üyelerin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki eğitim ve pratik ihtiyaçlarının kısa dönemde karşılanamamış olması da sebep olarak gösterilebilir. Bu durumda ortaya çıkan eğitim ihtiyacını doğru tesbit edip zamanında giderebilmek önemli bir husustur (Bennet, Dunne & Carre 2000).

3.2.5. Kritik Değerlendirme Evresi

Entegre ve başarılı bir iletişim ve kampanya yönetimi için harekete geçen bir çok kampanya yöneticisi, hedef kitle üzerinde oluşan etkiyi ispat etmek hususunda kendisini bir baskı altında hissetmektedir (Hardy, Waters 2012). Bütünsel olarak kampanyanın değerlendirilmesi, belirgin izleyici kitlesi üzerindeki etki, ana mesajların yankıları, kampanyanın

değerlendirilmesindeki ana ölçütlerdir. Bununla birlikte kamuoyunun tutum değişikliklerini ölçmekteki zorluk ve maliyetler nedeniyle basın yayın kapsamında tema ve modeller yoluyla kampanyanın değerlendirilmesi daha yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır (Bengston & Fan 1999). Tutum ölçekleri oldukça karmaşık bir yapıda birincil kaynak araştırmalar gerektirdiğinden, daha önce planlama aşamasında tanımlanmış diğer performans kriterleriyle kampanya sonuçları değerlendirilecektir. Bunlar dışında geleneksel olmayan bazı yöntemlerle de kampanya değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin tasarruf edilen para, kampanya sonunda toplanılan para ve STK'nın devamlılığı gibi.

Kritik bir kampanya değerlendirmesi, objektif performans kriterlerine ilave olarak toplanan geri bildirimlerin analiz edilmesini ve örgütsel bir öz eleştiri sürecini de gerektirmektedir. Geri bildirimlerin analizi ile genel bir yapı analitik planlama altında verilmiştir. Örgütsel öz eleştiri yapılırken kampanya sonucunda gelinen noktanın, STK'nın vizyon ekseninde nereye tekabül ettiği, bunun neye mal olduğu ve fırsat maliyetinin ne olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır.

4. SONUÇ

Kritik ve analitik düşünme bireyin düşünme ve hayat kalitesini yükselten bilişsel bir süreçtir. Kullandığı metodoloji ise, grup karar süreçlerine uyarlanabilecek niteliktedir. Bununla birlikte, kritik ve analitik metodolojinin grup karar ve yönetim süreçlerindeki rolü ve değeri ile ilgili yeterli bilimsel kanıt bulunmamaktadır. Bu çalışma, bir misyon etrafında örgütlenmiş STK'lara, misyonlarına uygun sosyal fayda üretmek amacıyla matuf kampanyalar yaparken, takip edebilecekleri uygulamaya dönük, kritik ve analitik bir süreç yönetimi sunmaktadır. Başta zaman olmak üzere bir çok kısıt ve sınırlılıklar nedeniyle, önerilen sürecin başarısı ile ilgili ampirik kanıtlar bu çalışmaya dahil edilememiştir. Kritik ve analitik metodolojinin grup süreçlerinde kullanımı ile ilgili teorik bilgiyi geliştirici ve uygulayıcıları destekleyici çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., V. Kumar, G.S. Day (1995). *Marketing Research*, 5th Ed., New York: John Wiley & Sons.
- Bengston, D. N., & Fan, D. P. (1999). An innovative method for evaluating strategic goals in a public agency. *Evaluation Review*, 23 (1), 77–100.
- Bennett, N., Dunne, .E., Carre , C., (2000). *Skills Development in Higher Education and Employment*. Buckingham: Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Bloom, B. S., Englehart, M. B., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1956). Taxonomy of educational objectives. The classifications of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: McKay.*
- Brown, K. & Rutter, L. (2006). *Critical Thinking for Social Work*, Exeter, Learning Matters Ltd
- Cottrell, S. (2011). *Critical Thinking Skills Developing Effective Analysis and Argument*, 2nd Ed., London: Palgrave Macmillan
- Ennis, R. H. (1989). Critical thinking and subject specificity: clarification and needed research. *Educational Researcher*, 18, 4-10.
- Facione, P (2004). *Critical Thinking: What it is and Why It Counts*. Insight Assessment California: California Academic Press accessed on-line @ www.insightassessment.com/t.html July 2005
- Facione, P., Facione, N. & Giancarlo, A. (2001). The disposition to ward critical thinking its- character, measurement and relationship to critical thinking skill, California academic Press, *Journal of informal Logic*. vol.20, No.1, pp, 61-84.
- Facione, P, Facione, N & Giancarlo, C (2005). *The Motivation to Think in Working and Learning*. Insight Assessment California: California Academic Press accessed on-line @ www.insightassessment.com/t.html July 2005
- Facione, N., Facione, P. & Sanchez, M. (1994). Critical-thinking disposition as a measure of competent clinical judgment: the development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. *The Journal of Nursing Education*, 33, 345-350.
- Farley, O. W., Smith, L. L., & Boyle, S. W. (2000). *Introduction to Social Work* (9th edn). Boston: Allyn and Bacon.
- Fisher, J., Cutts, D., & Fieldhouse, E. (2011). The electoral effectiveness of constituency campaigning in the 2010 British general election: The ‘triumph’ of Labour? *Electoral Studies* 30, 816–828
- Ford, P. et al (2005). Practice learning and the development of students as critical practitioners - some findings from research, *Social Work Education*, 24 (4), 391-407
- Hajhosseiny, Mansureh, (2012). The Effect of Dialogic Teaching on Students' Critical Thinking, Disposition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69, 1358 – 1368
- Hardy, Eva E. & Richard D. Waters (2012). Identifying the norms of professional practice: Reviewing PRSA’s Silver Anvil award-winning campaigns, *Public Relations Review*, 38, 898– 905
- Hindery, R.R. (2001). *Indoctrination and Self-deception or Free and Critical Thought*. USA WA: Edwin Mellen Pr

- Kelly, K. S. (2001). Stewardship: The missing step in the public relations process. In R. L. Heath (Ed.), Handbook of Public Relations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lock, A. (1987). "Integrating Group Judgments in Subjective Forecasts", Judgmental Forecasting, G. Wright, P. Ayton (Eds), London, John Wiley & Sons, s. 109-127.
- Paul, R. & Elder, L., (2001). Critical Thinking, Tools for Taking Charge of Your Life, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Paul, R. & Elder, L., (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools. Dillon Beach: Foundation for Critical Thinking Press
- Pop, Iuliana (2012). Developing suitable methods in think tank and NGO training, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 4061 – 4064
- Smith, R. D. (2009). Strategic Planning for Public Relations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stacks, D. W. (2010). Primer of Public Relations Research (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Tengilimoğlu, D., Y. Öztürk (2013). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara: Seçkin Yayıncılık

IMPROVISATIONAL MODEL OF BUSINESS REGISTRATION FOR BRANDING SERVICES IN CONGO-BRAZZAVILLE

Alain Michael MOMO¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 04/05/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/05/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 03/06/2017

ABSTRACT

Protracted Congo brand name's inability to attract investors spells ruin. The research problem is that despite the potential role that can play Information Systems (IS) improvisation in service branding in developing countries, Department of Trade and Industry (DTI) of Congo-Brazzaville does not have a normative model for online business registration. Such insufficiency stunts Congo's brand name as investment destination. The study purpose is to propose a normative model of online business registration for service branding. The study was conducted at the DTI Congo-Brazzaville using a mixed methodology. Findings reveal that 75% of respondents were male and 25% female. This variable leads to a conclusion that in the absence of normative model, the intention to adopt an online business registration system for re-branding DTI Congo is largely based on male employees' favourable attitudes towards e-commerce. 81.8% of respondents agreed that IS improvisation will close the gaps between the growing usage of e-commerce in the business world and the current total vacuum of it at DTI Congo. The major limitation is that the study does not recommend any specific e-commerce technology to DTI Congo, but as an institution, DTI Congo should evaluate the pros and cons of different e-commerce technologies, and then decide on the most appropriate one. In terms of originality, replacing brick-and-mortar business registration service by the online one at DTI Congo reflects a true contribution of this study to theories of brand personality, sustainability and green supply chain in a way far more impactful than recycling papers in the bin.

Keywords: Marketing, IS Improvisation, Nation Branding, DTI Congo-Brazzaville, Normative Model.

KONGO-BRAZZAVILLE'DE MARKALAMA HİZMETLERİ İÇİN TİCARİ SİCİL DOĞAÇLAMA MODELİ

ÖZ

Kongo marka adının uzun süredir yatırımcıları cezbedememesi yıkım anlamına gelmektedir. Araştırma problemi, gelişmekte olan ülkelerde markalama hizmetlerinin Bilgi Sistemlerinde (IS) oynayabileceği potansiyel role rağmen, Kongo-Brazzaville Ticaret ve Sanayi Bakanlığının (DTI) çevrimiçi ticari sicil için normatif bir modelinin olmayışıdır. Böyle bir eksiklik Kongo marka adının bir yatırım bölgesi olarak gelişmesini engellemektedir. Bu çalışmanın amacı markalama hizmetlerinde çevrimiçi ticari sicil için normatif bir model önermektedir. Bu çalışma Kongo-Brazzaville Ticaret ve Sanayi Bakanlığında karma yöntem kullanılarak yürütülmüştür. Bulgular, katılımcıların 75%'inin erkek, 25%'inin kadın olduğunu ortaya koymuştur. Bu değişken normatif bir modelin yokluğunda, DTI Kongo'nun yeniden markalama için çevrimiçi ticari sicil sistemini

¹ Cape Peninsula University of Technology, Faculty of Business, Marketing Department, Cape Town -South Africa, momomike161@gmail.com

benimseme niyetinin büyük ölçüde erkek çalışanların e-ticarete karşı olumlu tutumlarına dayandığı sonucuna yol açmaktadır. Katılımcıların 81,8%'i IS doğaçlamasının iş dünyasında e-ticaretin kullanılmasının artışı ve DTI Kongo'daki mevcut total boşluk arasındaki açıkları kapatacağı konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu çalışmanın ana kısıtlaması DTI Kongo için herhangi bir özel e-ticaret teknolojisi önerisinde bulunmamasıdır. Ancak bir kurum olarak DTI Kongo, farklı e-ticaret teknolojilerinin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmeli ve daha sonra en uygun olana karar vermelidir. Özgünlük açısından, DTI Kongo'daki geleneksel ticari sicil hizmetlerinin çevrimiçi hizmetlerle değiştirilmesi, bu çalışmanın marka kişiliği, sürdürülebilirliği ve çevreci tedarik zinciri teorilere olan gerçek katkısını kâğıt geri dönüşümlerinin yapılmasından çok daha etkili bir biçimde yansıttacaktır.

Anahtar kelimeler: *Pazarlama,, IS Doğaçlama, Ulusal Markalama, DTI Kongo-Brazzaville, Normatif Model.*

1. INTRODUCTION

The case study boundary includes the Ministère du Commerce et des approvisionnements, which refers to the DTI Congo-Brazzaville. The DTI Congo claims to be in the junctions of all economic activities of the country. It also oversees the promotion of e-commerce and SMEs' development nationwide (Ministère du Commerce, 2014). However, to lighten DTI Congo's duties, the Congolese government created the Centre for Business and Administrative Procedures (CFBAP): Centre de Formalités des Entreprises (CFE) under decree n° 94-568 of 10 October, 1994 and modified it by the decree n° 95-183 of 18 October, 1995. Though DTI Congo-Brazzaville's mission includes promotion of business and e-commerce, its Website <http://www.congo-info.com/minister/35> does not offer any e-commerce support to all stakeholders including suppliers, entrepreneurs, SMEs, and consumers. More than that, the Congo-Brazzaville's CFBAP is placed under joint authority of the DTI and the Ministry of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) (Yétéla, 2012). Sadly, ground observation reveals that the Ministry of SMEs in Congo-Brazzaville does not have a dedicated Website either (Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industry et de Métier de Brazzaville, 2014).

Hence, regardless of the CFBAP's efforts of simplifying the business registration process to less than an hour, Congo-Brazzaville is still ranked 185th out of 189 countries for the ease of doing business (Doing Business, 2014). Further, lack of economic diversification translates that 90 percent of the country's Gross Domestic Product (GDP) is from oil revenue and all the remaining sectors account for only 10 percent (Yétéla, 2012). Such disproportions amongst economic sectors show insufficient economic diversification in terms of SMEs' support, owing to the government's utter reliance on petroleum sector to generate income.

Practically, business registration services in Congo-Brazzaville are sub-divided into three sections. The first section is for new business registration, the second deals with modification of legal status of an existing business and the third is about cancelation and de-registration of business. In the first section of new business registration, which is the main interest of the study, required documents include the followings as indicated in Table I.

Table I. Documents Required To Register Business in Congo-Brazzaville

No	Natural person	Corporation
01	Birth certificate or any identification document	2 certified copies of corporate status
02	Long stay Visa (for foreigners)	2 copies of capital subscription declaration
03	Marriage certificate (if applicable)	2 copies of management team list
04	Police clearance	2 police clearances for each person in the list
05	Permanent residence (if applicable)	Corporate name
06	Banking details	Banking details
07	Copy of lease agreement	Investment, job and environment strategy
08	Act of acquisition (if applicable)	Provisional operating account for the 3 years
09	3 passport format pictures	Registration fees
10	Business name (must differ from applicant's)	Equipment strategy
11	Business registration fees	Lease agreement
12		3 passport format pictures for each applicant
13		List subject to change based on business nature

Entrepreneurs and small business owners are subjected to business registration fees. In Congo-Brazzaville, the Act N° 36-2011 of 29 December 2011 stipulates financial regulations of 2012 fixes business registration fees for nationals and foreigners. Section 8 of the Act N° 36-2011 of December 29 2011 stipulates that entrepreneurs and small business owners are subjected to a single tax payment included in business registration fees. The tax is collected by the CFBAP for the Congolese government, and after payment the CFBAP issues the applicant with a merchant's card, a business registration statement with registration number, a business accounting registration number, and a commerce registry and real estate credit number (Yétéla, 2012). However, Section 9 of the Act N° 36-2011 of December 29 2011 stipulates that entrepreneurs and small business owners are subjected to business fees as described in Table II.

Table II. Business Registration Fees Classification in Congo-Brazzaville

No	Nature of transaction	Fees in \$USA
01	Close Corporation (CC)	200.00
02	Corporation (Pty)	600.00
03	Capital Company (CC Pty)	1,000.00
04	De-registration or modification	0.00
05	Non-EECAS business pay plus 1% of minimum capital	2,000.00
06	Agricultural and marine transport business get 50 % discount	Flexible

Arguably, paying relevant business registration fees at the CFBAP office is just one step within the process. Such fees only enable the registered business to have unique business numbers (Yétéla, 2012). A study conducted by PMC Cabinet (2006) about investment barriers in Congo-Brazzaville reveals that before being operational, entrepreneurs and small business owners whose businesses have unique numbers should comply with further requirements stipulated in Table III.

Table III. Further Compliance After Business Registration

No	Requirement	Where to apply for	Cost in \$USA
01	Notary Business Rules	Notary	Pty: 750.00 CC Pty: 1,000.00
02	Notary subscription deed	Notary	2 % of capital
03	Business rules registration	Taxation office	Pty: 3 % of capital + 1.00 for each page CC Pty: 3 % of capital + 10.00 for each page
04	Foreigner's Identification card	Immigration	210.00
05	Classification in newspaper	Local newspaper	100.00
06	Regulated activity permit	Offices	Flexible
		Forest	4,000.00
		Mines	1,000.00
		Geology	2,000.00
		Fishery	Flexible
		Construction	405.00
		Tourism	90.00
07	Business start-up statement	Labour Department	Flexible
08	Investment chart purchase	National Investment commission	General: 1,000.00
			Special: 500.00
			Abstracted: 200.00
09	Work permit	ONEMO	205.00
10	Importation license	DTI	0.00

In some instances, entrepreneurs engaged in the business registration process do not know what the requirements are for a particular sector of the economy. For example, it is not known with precision how much one should pay at the CFBAP when applying for an agricultural and marine transport business registration. The CFBAP being a self-centred organisation, small business owners, entrepreneurs and SMMEs data are merely a control tool for the Congolese government. Kotler (2003: 349) argues that organisations such as the CFBAP that fail to develop new services, e.g. an online business registration system, are putting themselves at great risk of brand deficiency.

The study answers the calls for a normative model for online business registration, as a part of the marketing function aimed at branding the CFBAP. Distinguished and refereed academic literature have concluded that e-commerce adoption within the governmental agency can contribute to branding nation. A few examples are Chan and Al-Hawamdeh (2002), Papathanassiou, Arkoumani and Kardaras (2003), Nikoloyuk, Marche and McNiven, (2005), Cumming (2011), Danzig (2002), Simpson and Docherty (2004) and Kotler (2003). The problem is that despite the potential role that can play Information Systems (IS) improvisation in service branding in developing countries, Department of Trade and Industry (DTI) of Congo-Brazzaville does not have a normative model for online business registration. From the above, the constructs are summarised in Figure 1.

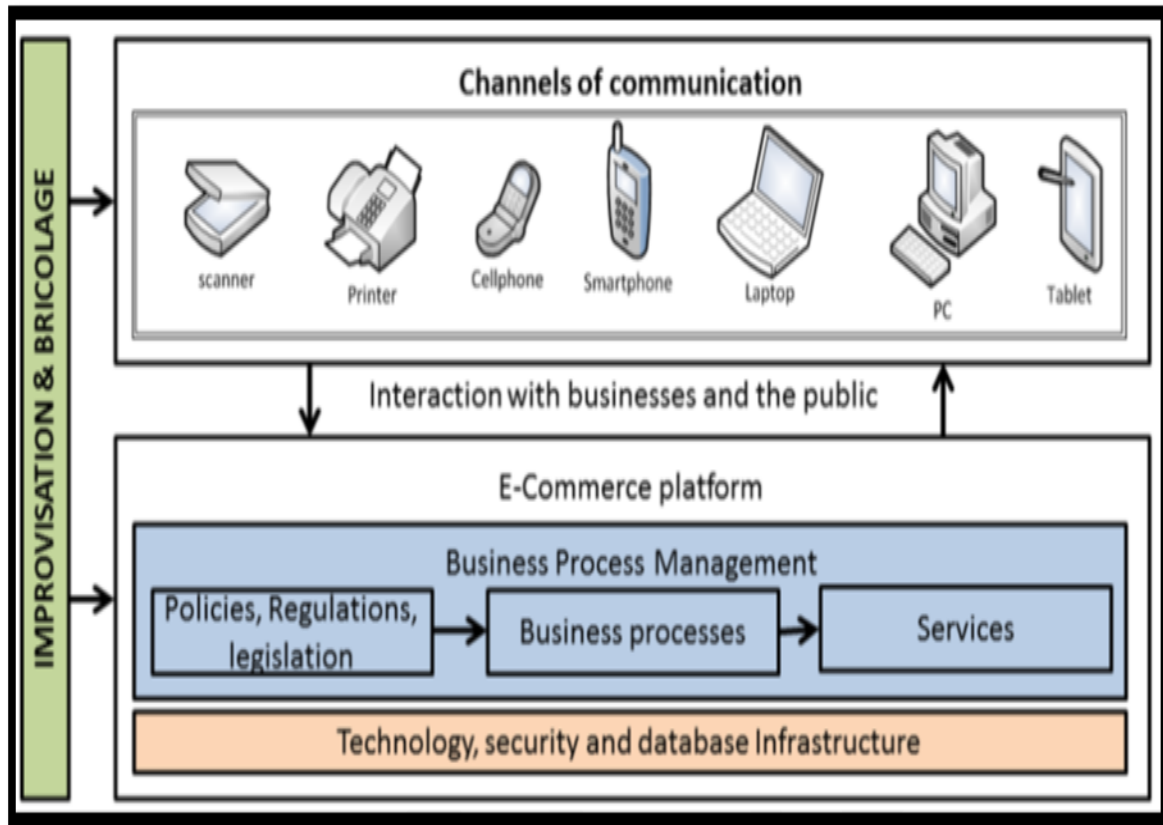


Figure 1. Problem Conceptualisation of IS Improvisation For Service Branding

Further discourse on how such innovation is expected to transform the organisation into a market-driven and its potential to re-brand the country as investment destination is discussed next.

2. OVERLAPS OF E-COMMERCE, BRICOLAGE AND IMPROVISATIONAL BRANDING

Given the usefulness of IS in service branding, attention has turned to the junctions of e-commerce, bricolage and improvisation. From branding perspectives, it becomes imperative to demarcate the overlaps of e-commerce, bricolage, and improvisation in the organisation (Baker, Miner & Eesley, 2003). Figure 2 illustrates conceptual inter-relations. In the process of e-commerce new product development, IS improvisation may involve bricolage, however, bricolage in the organisation would occur when e-commerce planning precedes execution (Dybå, 2000).

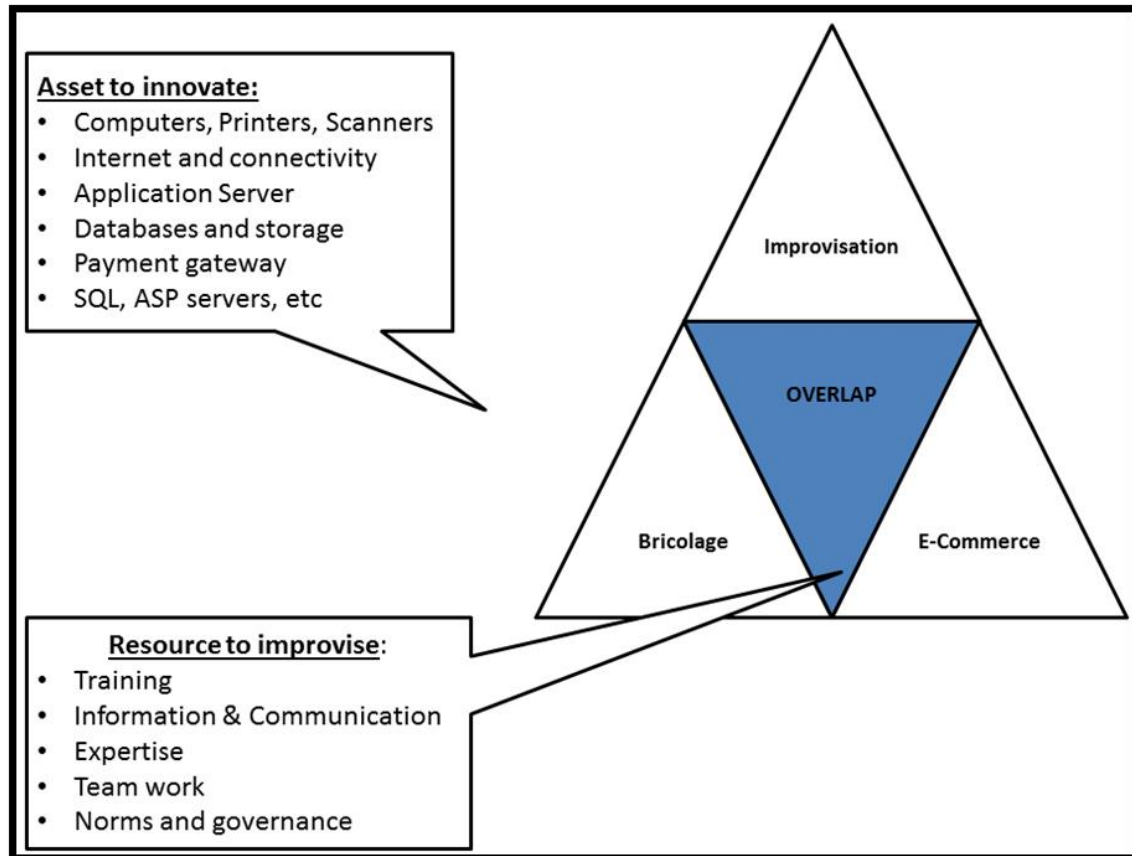


Figure 2. Overlaps of E-Commerce, Bricolage And Improvisation

The social phenomena under study is based on the awareness from Jazz and theatre improvisation. Even though many musicians from Wemba to Olomide of Congo emerged from improvisation on the stage (Congo Vision, 2015); it is arguable that IS improvisation is not to be assumed to be automatically associated with innovation and performance (Radio France International, 2015). Should there be, such direct transposition may rely heavily on descriptions of improvisation, which is termed as improvisation metaphor, and might not yield desired results (Chelariu, Johnston & Young, 2002). Arguably, IS improvisation alone does not necessarily re-brand the organisation as innovative. However, there are five managerial dimensions to consider for the effectiveness of improvisation (Thomson & Pian, 2003:79).

Faraj and Sproul (2000) argue that expertise, which encompasses specialised skills and knowledge that team members bring to the team work is the first dimension. Similarly, Amabile (1996) posits that field-relevance and job-related critical skill rely on team members' reasoning, perception, experience and education. Using musical concert as an example to explain team expertise, experienced musicians like Wemba and Olomide on the stage create a perception that improvisation is easy owing to the fact that they dedicate long hours of rehearsal before performing (Vukasovic, 2013:57).

In fact, discipline during long hours of rehearsal stands behind either Wemba or Olomide's successful performance on the stage. In Olomide's orchestra, musicians are timeously aware about improvisational moves; therefore they plan to improvise and continuously rehearse on improving improvisational abilities during the concert (Moorman & Miner, 1998). However, because fans assume that musical talents are spontaneous to either Olomide or Wemba, often they undermine efforts invested in terms of discipline during long hours of rehearsal that precedes a stunning performance. More than that, considering that Olomide's musicians have practice playing musical instruments for many years, they are able to instantly and simultaneously combine improvisational activities like playing, singing and dancing together (Moorman & Miner, 1998).

In the course of time, they have developed listening and communication skills in specific areas such as politics, economy, musical and social life. Because musicians on the stage do not know their fans' feedback in advance, thus longer rehearsal period before the concert, better they will anticipate when responding to the fans.

As in Olomide's orchestra, good command of musical instruments is positively related to improvisational activities in team efforts. It is arguable that the lack of expertise among the team members will hinder the process of improvisation because it requires diverse set of skills in a team for a new product to be developed.

Perhaps the reason that research on IS improvisational for service branding has become somewhat self-sustaining is team work. This second dimension enables anyone to improvise, but like any game, if the players do not learn and obey the rules, no one will play with them (Halpern & Close, 1994:34).

Although improvisational branding is unlikely, it still requires infrastructure, practice, expertise, and knowledge of the rules of collaboration. Team improvisation is not just a function of having the "right" expertise on the team. Rather, expertise must be coordinated within the team and its interdependencies should be managed effectively. The success of Koffi Olomide's improvisational performances depended on good team spirit of the entire orchestra because choreography performance depends on the interdependent work of other musicians and dancers (Sparks, 1994). When Olomide performs on the stage, every musician from the orchestra is responsible for the other; musicians look after one another and take the pressure off each other rather than increase it (Frost & Yarrow, 1990).

A successful performance of Olomide is a collaborative creation that cannot be understood by simply analysing every musician of the orchestra individually. Similarly, teamwork skills of team members in the organisation associated with quality improvisation include trust among members, a common goal, a shared responsibility, a common vocabulary, and the ability both to lead and to follow (Molnar, 2009).

Still on the list is that the collaboration needed for innovative team improvisation to brand an organisation is based on both cognitive and affective factors (Vera & Crossan, 2005). It is agreeable that on the cognitive side, when improvisers share a collective mind, this fact enables better coordination when trying to come up with new processes of product development. Under pressure caused by processes to observe when developing a new product, effective teams are able to adapt and anticipate other members' information needs because of a shared understanding of the situation. Overcoming teamwork as an improvisational challenge creates transactive memory. Wegner (1987) defines transactive memory as the set of knowledge possessed by team members, coupled with an awareness of who knows what. It is an implicit part of the improvisational technique of rotational leadership, which means that musicians let different people take the lead depending on the needs of the situation on the stage. From the above, it is agreeable with Vera and Crossan (2005) that the greater the teamwork quality in terms of trust and cooperation in the organisation, the more positive the relationship between collective improvisation and innovation.

The third dimension of improvisational branding is team members' creative and spontaneous nature (Vera & Crossan, 2005:209). For example if managers want team members to free-associate and embrace improvisational branding in a novel combination of optimisation, logistics and negotiation decision support tools, then they have to create an environment in which employees are not going to be punished for mistakes made when trying to develop that new products (Ghose, Hyland, Collins, Lau & Ditsa, 2005). To ensure this environment, team members would rely on the principle of "agree, accept, and add" and to "make do" with whatever they have at hand (Weick, 1993). Halpern et al. argue that (1994: 35)

“anything can happen in improvisation”, however; “the only rule that can never be broken is the rule of agreement.”

Similarly, Frost and Yarrow (1990:110) argue that blocking team members' ideas is a denial of the possibility of encounter. Hence, the rule of agreement creates a context in which team members improvising are required to accept, support, and enhance the ideas expressed by others (Seham, 2001). The nascent improvisational literature indicates that blocking the ideas of

other team members could be considered as form of aggression (Johnstone, 1979) because answering “no” to new ideas erases any possibility of new products to be developed (Vera & Crossan, 2005:209).

A basic rule of improvisation in music performance on the stage requires musicians to be attentive to what is happening around them, meaning to be “present” and alert (Spolin 1963, Johnstone 1979). Being present at the spur moment embodies the fourth dimension of improvisation: real-time information and communication. When Koffi Olomide’s choreographers perform a common move based on the song rhythms in the moment, insufficient attention and alertness to the rhythms coming from fellow choreographers leads to contradictory moves; creates conflict and frustration of both the performers and the audience. If one choreographer is planning ahead and thinking about the next direction to go, and is not paying attention to what is going on in the moment, he will miss opportunities for discovery.

Similarly, employees in the organisation with IS improvisational wherewithal need to learn to be attentive and alert to what is happening in the now of the firm. However, developing a system that highlights information (visibility and exchange), optimisation and negotiation requires infrastructures that provide improvisational teams with relevant real-time information in the context of market dynamics (Ghose, et. al., 2005).

Based on the practice of Congolese musicians and choreographers, the last dimension is that team members in an organisation cannot only learn from the principles of Olomide’s choreographers and translate them to organisational business operations; they rather need to improve the effectiveness of their improvisational process through training that addresses the elements needed to improvise (Vera & Crossan, 2005:209).

Given the above, one can argue that training not only has the capacity to increase employees’ creativity, spontaneity, expertise, and teamwork quality; but also creates the context that supports improvisation, namely experimental culture, real-time information, communication, and transactive memory. Improvisational training needs to start by developing an understanding of what improvisation is and positioning it as a recommended choice. Even though effective deployment of optimisation technologies for branding has emerged, technology adoption model should be based on the firm’s resource and its capabilities to rebrand (Vera & Crossan, 2005:209).

3. THE RESOURCE-BASED VIEW MODEL FOR SERVICE BRANDING AND INNOVATION

The resource-based view (RBV) model was first introduced in 1959 in strategic management with the idea that a broader set of resources should be used in studying the firm (Penrose, 1959). In spite of the RBV's novelty, Penrose's idea did not gain momentum at the time. In the course of time, Wernerfelt (1984:172) introduced the concept that the firm's resources can be studied as its source of competitive advantage. Put differently, one can argue that the firm's assets, such as computer systems, skilled workers, brand name, the firm's improvisational knowledge, in-house knowledge of technology and customer relationships management, can lead to long-term performance of the organisation.

Further, Barney's (1991) work on the RBV indicates that brand names' competitive advantage (CA) occurs when a brand implements a system adding value in the process, creating strategy not simultaneously being implemented by other firms. Within that perspective, establishing the primacy in the novelty of systems implementation is important because it prevents competitive convergence of competing brands. It is arguable that a brand's resource should be valuable, rare, inimitable and non-substitutable (VRIN) in order to attract stakeholders (Barney, 1991:102).

The rationale of RBV is that the model examines technology adoption in the organisation based on the firm's resource and its capabilities to rebrand. One can argue that resources should be classified into tangible, intangible, and personnel-based resources. Drawing from Figure 1, the RBV model dwells in the junctions of the firm's capabilities include competencies such as employees' training, expertise, communication skills, and organisational culture of excellence in the combination of the resources at hand. Ray, Barney and Muhanna (2004) agree that according to the RBV model in Figure 3, assets to innovate namely computers, printers, scanners, Internet and connectivity, application server, database and storage and payment gateway, are major components in formulating an innovating e-commerce model aimed at re-branding an organisation.

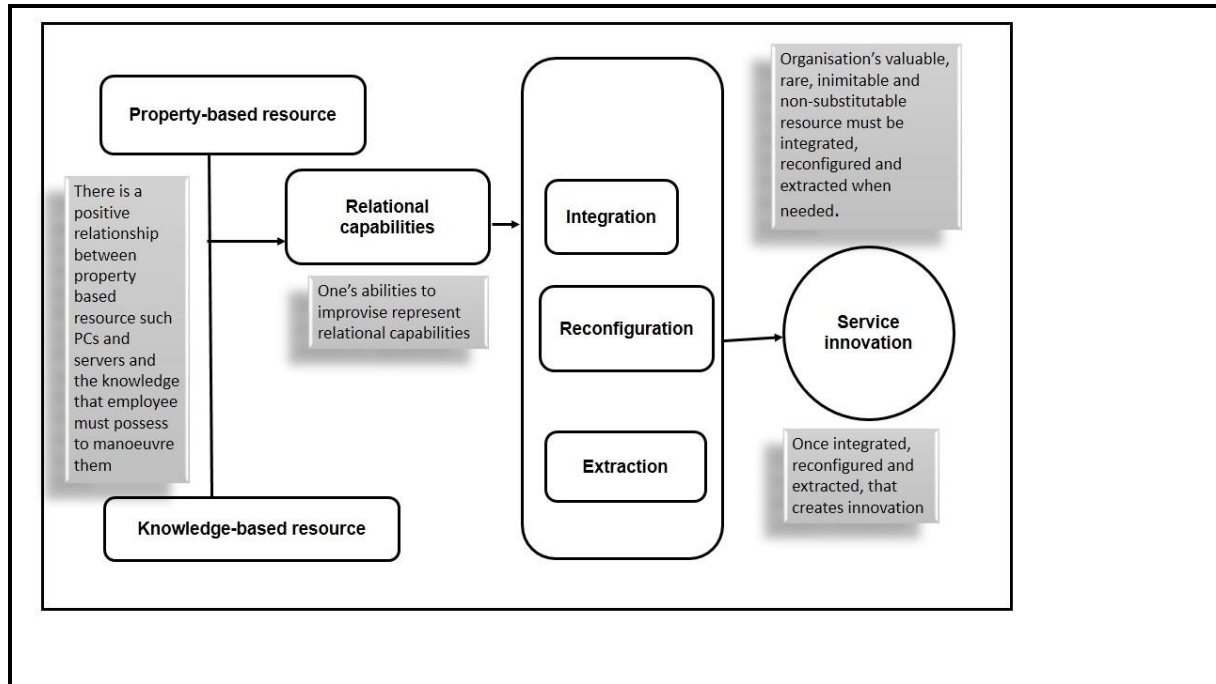


Figure 3. The Resource-Based View Model of E-Commerce

4. ORTHODOXY OF IS IMPROVISATIONAL BRANDING

Despite the growing usage of e-commerce in the business world, little evidence exists of academic research that proposes online business registration model (or Information Systems) for branding Government DTI in Congo (Ramnarain & Govender, 2013). Nneka (2015:17) argues that this limitation could be due to inadequate expertise and creativity from the improviser to react swiftly in the process. In the digital branding context, improvisation has rather a positive connotation. Koko and Koelane (2013: 3099) argue that owing to limited digital marketing resources, many organisations still use traditional marketing methods and this could be the case for most Government department in Congo-Brazzaville.

In the contrary, DTI South Africa invested in digital marketing resources, which included an advertisement database, a control database, and a communications network, in order to track much-needed entrepreneurs and boost the economy. Arguably, DTI South Africa's online business registration platform played crucial role in the country's competitive branding as investment destination (Doing Business, 2016). Furthermore, e-commerce improvisation created an opportunity for DTI South Africa to enforce Social Media Marketing (SMM). According to Wonjun and Chang Wan (2011), social media marketing campaigns in Facebook, Twitter and YouTube have the potentials to ignite corporate website traffic. Considering Congo's 105

percent increase of national mobile cellular subscriptions (The World Bank, 2015), social media is more likely to contribute to an important shift from a traditional and institutional marketing to an emotive, personalised and digital one (Parson, Zeisser, & Waitman, 1998:31).

A study sponsored by the city of Brazzaville revealed that there are only five marketing firms in Congo-Brazzaville (IZF, 2015). The study further concluded that both companies and DTI Congo should invest in digital marketing resources in order to promote nation branding, attract entrepreneurs and online consumers to share product experience in across their social networks (Illumine Marketing and Media, 2010). Increased Internet users rate from 1.9% in 2008 (The World Bank, 2008) to 6.6% in 2015 (The World Bank, 2015) would be catalytic to the spread of electronic Word of Mouth (e-WoM) (Kichatov & Mihajlovski, 2010). It can be argued that e-WoM would resonate with new product launch information, for instance in the Congo, because the link for such information would come from a trusted source, which could be DTI Congo's e-commerce Website. Drawing from the works of Koko and Koelane (2013), it is arguable that e-commerce improvisation would enable organisations to migrate from paid media to earn media.

E-commerce improvisation within an organisation as argued by Shemi (2012), Garud and Karnøe (2003:277) is a "deliberate and substantive fusion of the Website design appeal and its functionality that would enable the institution to operate dynamically online 24/7". Thus, the degree of e-commerce improvisation would depend on the substantive convergence between the organisation's Website planning, designing and implementation activities. Arguably, improvisation within business operations is positively related to the time gap between planning, designing, and implementing (Ferneley & Bell, 2005). Considering that e-commerce improvisation is a creative process, spontaneity and extemporaneity are often overemphasised in the literature (Shemi, 2012). Drawing from the works of Dutta, Lanvinand Wunsch-Vincent (2014:7-8) and in view of the argument by Shemi (ibid.), effective e-commerce improvisation in an organisation would be guided by employees' intuition, and the real time nature of the action.

In tune to that, despite the fact that e-commerce improvisation might arise because of serendipitous events in the product-development value chain; it would likely be an intentional process involving consciousness of employees' action. In his work, Baker (2007:695) acknowledges that when employees act by improvisation the organisation's e-commerce Website planning, design, and implementation phases would converge. Such convergence would be an ongoing process to obtain a novel outcome (Johnson, 2005:364). However, the quality of outcomes would influence the organisation and vice-versa.

In general, the novelty of the outcome would highlight the change in terms of service delivery mode without modifying the essence of what is being delivered (Johnson, *ibid.*). Lévi-Strauss (1966) argues that e-commerce improvisation in the organisation requires the use of resources at hand. In such extent, improvisation is akin to bricolage but still requests the fulfilment of its fundamental dimensions namely creativity (Tseng, Lee & Chu, 2015:48-49), novelty (Baker & Nelson, 2005), intuition (Tseng, Lee & Chu, 2015:50), substantial convergence (Secchi, 2012), extemporaneous (Secchi, 2012) and absence of plan in the action (Tseng, Lee & Chu, 2015:50). Similarly, Ciborra (2002) correlates scenarios in South Africa, USA and EU state members, where the merit of IS improvisation enabling service branding in public organisations.

5. RESEARCH DESIGN AND METHODOLOGY

The nature of research dictated a mixed method where quantitative and qualitative methodologies were used (Leedy, 1989:140). A sample size of N = 260 DTI Congo full-time employees from the total of 800 was used (Stat Trek, 2010). The targeted population comprised of 800 DTI Congo full-time employees who live in Brazzaville and Pointe-Noire, including males and females. For efficiency purposes, this study stratified DTI Congo full-time employees from the part-time and sub-contractors. According to Struwing and Stead (2001:122), stratified sampling technique enables the possibility to divide members of the population into homogeneous subgroups (strata) before sampling. The rationale was to improve the representativeness of the sample by reducing sampling error. The study used survey questionnaire to elicit information by requiring respondents to answer objective questions (Brace, 2004:9). However, to avoid conclusions from single transitory of data, a focus group meeting was used. Eight (8) DTI Congo full-time employees selected according to their level of IT awareness and position were invited for discussion to gain a broader understanding of the research problem (Brace, 2004:5). The outcome of the discussions was themes that informed the questionnaire and the sampling. Observation technique was also applied in the form of field work in Brazzaville and Pointe-Noire to experience what it is like when there is no other alternative to register a business but to follow the only lengthy and bureaucratic process of traditional business registration.

6. FINDINGS

The research questions were inspired by a literature study and discussions with industry practitioners and selected numbers of academics. The literature survey informed the

underpinning theory and the discussions yielded useful information used to understand that there was indeed a lack of adequate understanding of online business system user’s safety.

The survey questionnaire was developed from research overarching question: how does the DTI Congo-Brazzaville intend to improve business registration using e-commerce technology as a branding tool? The above stated question formed a basis for the focus group discussions as well.

The study used descriptive statistics, which refer to statistics that are used to describe relevant research data (Cherry, 2011:1). The rationale for descriptive statistics in this study thesis is to summarise the data collected in a clear and understandable manner (David, 2011). The research described single as well as associated variables. Single variables were associated with a theory-building concept and was analysed under the frequency section, whereas associated variables were associated with the theory-testing concept, which was analysed under the correlation section. However, the study surveyed 260 DT employees, asking each of them 55 questions. To avoid staggering with 14300 answers, the researcher used SPSS 22 data analysis involving the reproduction of data from unmanageable details to manageable summaries in order to reach meaningful conclusions (Babbie & Mouton, 2009: 459).

The response rate was 61 % because some respondents living in the city of Pointe-Noire were unable to return the questionnaire at work. However, the researcher attempted to trace their homes to collect the questionnaires. Unfortunately, that was not possible owing to the lack of proper street names and house numbers in the city of Pointe-Noire. Nevertheless, participating in this study represented national pride for the majority of respondents, who wish to create more awareness about Congo brand name as reliable investment destination.

6.1. Respondents’ Gender Representation

The rationale for this information was to evaluate DTI Congo employees’ IS improvisation mindsets by gender gap.

Table IV. Respondents’ Gender Representation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	120	75.5	75.5	75.5
Female	39	24.5	24.5	100.0
Total	159	100.0	100.0	

(N=159)

The results in Table IV reveal that among 159 respondents, 75% were male and 25% female. This shows that male respondents were dominant in this sample. Further scrutiny in this

variable leads to a conclusion that in the absence of normative model, the intention to adopt an online business registration system for re-branding DTI Congo is largely based on male employees' favourable attitudes towards e-commerce. This attitude is in return influenced by a belief in tandem with the Resource-Based Theory (RBT) (Thamarai, Arasu & Sivagnanasundaram, 2011:3). One can interpret that the belief has two components: belief about online business registration system adoption and belief in the self. Belief in online business registration system meant trusting that implementing online business registration system at the DTI Congo will enable local SMEs to gain a competitive advantage. Furthermore, belief in the self refers to male employees' capacity to improvise with resource at hand for successful online business registration aimed at branding Congo-Brazzaville.

5.2. Information Systems Improvisation as Nation Branding Tool

The rationale of this data was to evaluate how DTI Congo employees will combine their expertise and creativity to react swiftly in the product process. Another reason of this data was to correlate whether IS improvisation has the potentials to brand Congo-Brazzaville as business destination.

Table V. Information Systems Improvisation As Nation Branding Tool

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Strongly agree	79	49.7	49.7	49.7
Agree	51	32.1	32.1	81.8
Valid Disagree	9	5.7	5.7	87.4
Strongly disagree	20	12.6	12.6	100.0
Total	159	100.0	100.0	

(N=159)

Table V above reflects that 49.7% of respondents strongly agreed; and 32.1% agreed; which totals 81.8% (49.7% plus 32.1%) who believe that IS improvisation at DTI Congo is possible. However, 5.7% disagreed and 12.6% strongly disagreed, which totals 18.3% (12.6% plus 5.7%) who do not believe this. The marketing connotation of the above assertions imply that the e-commerce improvisation perceived will close the gaps between the growing usage of e-commerce in the business world and the current total vacuum of it at DTI Congo.

One can interpret that such limitation is because of expertise and creativity that will be required from improvisers to react swiftly in the business process. Shemi (2012) and Garud & Karnøe (2003:277) share the opinion that online business improvisation at DTI Congo will be a "deliberate and substantive fusion of the Website design appeal and its functionality enabling the

institution to operate dynamically online 24/7". Thus, the degree of online business improvisation will depend on the substantive convergence between the organisation's Website planning, designing and implementation activities. Indeed, the more improvisational an activity in business process, the narrower the time gap between planning, designing, and implementing will be. Considering that online business improvisation is a creative process; spontaneity and extemporaneity will be required from DTI Congo employees.

Despite the fact that online business improvisation might arise because of serendipitous events in the product development value chain; it will likely be an intentional process involving consciousness of employees' action. Indeed, when employees act by improvisation, the organisation's online business Website planning, design, and implementation phases will converge.

Such convergence will be an ongoing process to obtain a novel outcome, namely the online business permit. The quality of that outcome will influence the organisation and vice-versa. The novelty of the outcome will highlight the change in terms of service delivery mode without modifying the essence of what is being delivered. Lévi-Strauss (1966) argues that e-business improvisation in the organisation requires the use of resources at hand. In that context, improvisation is akin to bricolage but still requests the fulfilment of its fundamental dimensions such as creativity, novelty, intuition, substantial convergence, extemporaneous and absence of plan in the action. Similarly, Ciborra (2002) correlates scenarios applicable in Congo-Brazzaville where the merit of online business bricolage underscores the transformation of organisations from self-centred to market-driven, promoting lifelong learning.

5.3. Focus Group Analysis

The purpose of focus group discussions was to remove much of the subjectivity from summaries and to simplify the detection of trends, which answered research questions (List, 2005:1). As stated earlier, eight respondents were selected and invited for focus group discussions, which paved a vista for further academic discourse.

- What are the benefits you associate with normative model of online business registration system for DTI Congo?

During discussions around this question, respondents mentioned various benefits that will come with an online business registration system at DTI Congo. However, respondents mentioned that the model will a bench mark enabling the organisation to reach people worldwide in a way that even an expensive advertising media would not. They agreed on one point that

online business registration will rebrand the country, increase DTI Congo's product and service information visibility.

Furthermore, respondents agreed also that online business registration at DTI Congo will connect entrepreneurs to CFBAP, the Ministry of SMEs, the Department of Labour (DoL), the Taxation Office, the High Court, the Congolese Chamber of Commerce (CCC), the National Centre of Statistics (NCS) and the Social Security Department (SSD). Such connections will be on 24/7 basis and will enable electronic payments and VAT declarations, therefore reducing SMEs' operation costs, lead time and removing the incidence of occupational crime.

In addition, owing to the current trend of the "Knowledge-Based Economy" (KBE) where power shifts to consumers, participants emphasized that online business registration adoption will create an opportunity for DTI Congo workers to acquire a range of computer skills and to continuously adapt these skills. However, the aim of this question was to ascertain participants' basic understanding of the potential online business registration model before further scrutiny.

- How will DTI Congo's online business registration system transform the process?

During the focus group discussion, all eight participants agreed that an online business registration system will transform the business process at DTI Congo. However, the aim of this question was to ascertain respondents' understanding of the anticipated transformation from the current procedure. Respondents argued that in the brick-and-mortar business registration process, applicants have to follow every step from (1) receiving and forwarding application, (2) relevant directorate will be concerned with inputs evaluation, which would determine whether the output is satisfactory, or not, (3) outbound logistics, (4) marketing activities and (5) front office staff to help customers in collecting the outcomes.

Participants agreed that all the above-mentioned steps would be automated and integrated in an optimised online business registration system. Arguably, optimisation is a process of making a system as fully functional as possible (Ghose, et al., 2005). Thus, optimised online business registration system will shorten negotiations through e-logistics. As such, DTI Congo will achieve a conservative-relational competitive advantage, through the offering of a new product that delivers a superior customer-specific solution, which will be electronic submission of the application, electronic payment of the application fees and electronic delivery of the business permit. From the above, suggesting the actual normative model of online business registration became imperative.

5.4. Normative Model of Online Business Registration For Branding DTI Congo

There was always a possibility of finding a solution to any problem that DTI Congo might encounter in its daily efforts to re-brand the country. Currently, the department faces a unique option enabling business registration: brick-and-mortar. Data analysis showed there was insufficient SMEs support in Congo-Brazzaville; yet the development of any country depends on economic diversification. There was a need for solutions to be found for local SMEs in order to improve the country’s economic diversification.

The current research suggests this online business registration normative model, which is illustrated in Figure 4, for DTI Congo. This normative model is a hybrid model inspired from the resource-based view model (RBV) for e-commerce innovation promoting service branding.

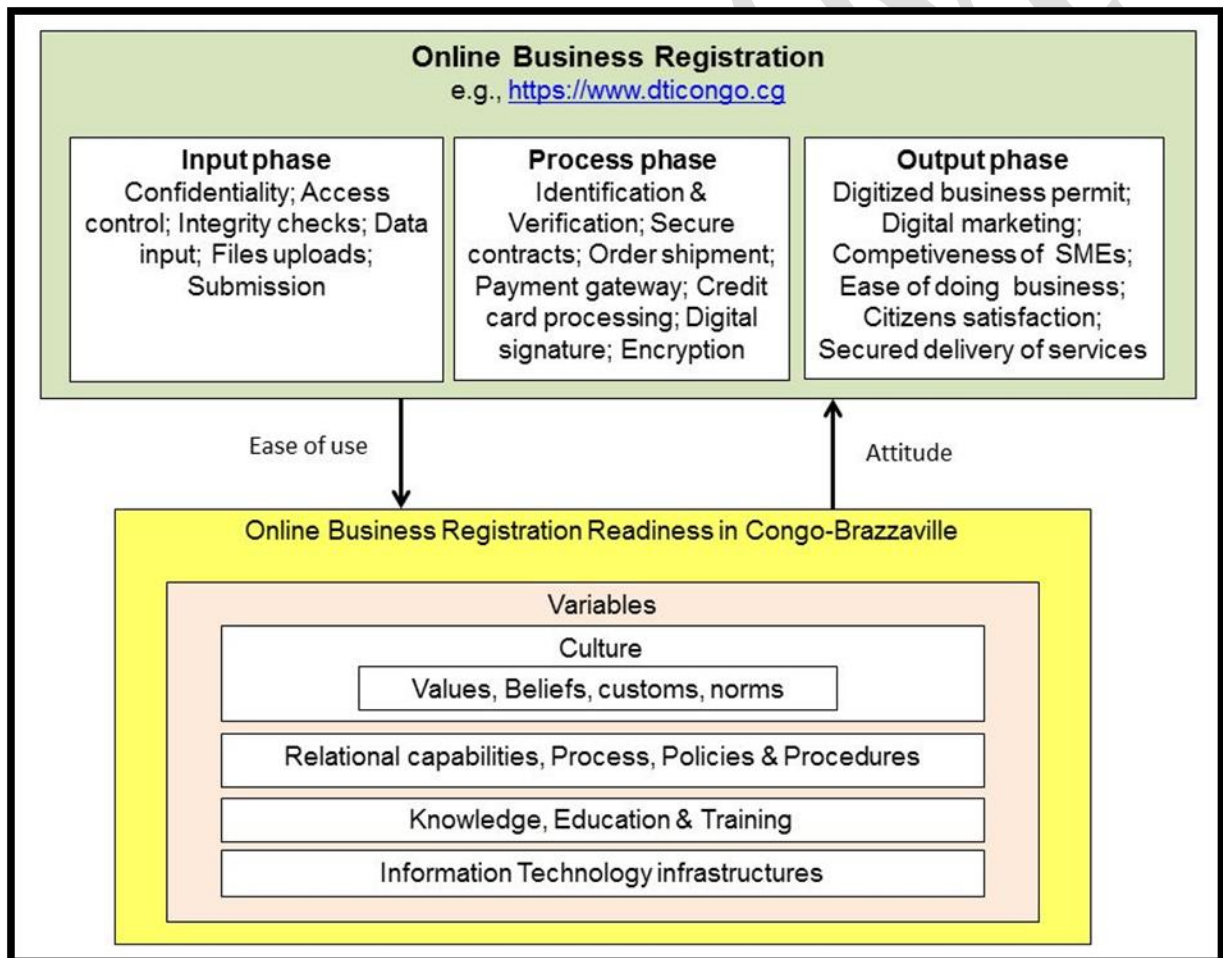


Figure 4. Proposed Online Business Registration Model For Branding DTI Congo

This normative model is presented based on online business registration readiness at DTI Congo. Online business registration readiness refers to DTI Congo's propensity to embrace and use new technologies for SMEs support and improving the ease of doing business (Chih Chen & Han Li, 2010).

6. DISCUSSIONS

Online business registration readiness requires working relationships between DTI Congo employees' attitudes towards the technology and their intentions to use it. On the other hand, the technology itself should be useful and easy to use. Attitudes refer to DTI Congo employees' positive or negative feelings about online business registration adoption, which in turn shapes e-commerce behavioural intention. However, attitudes, intentions, usefulness, and ease of use should be related to different variables representing market dynamics and demographics of Congolese end-users.

Culture as a variable includes Congolese values, norms, customs, and beliefs towards e-commerce. Various authors elaborated on the relationships between culture and e-commerce adoption. Al-Gaith, Sanzoni, & Sandhu (2010:14) argue that consumers' culture is positively related to e-commerce Website security and privacy, which in return depends on trust and the level of education. Javalgi (2004:563) states that recently, researchers have attempted to examine Internet adoption by using Hofstede's five cultural dimensions, which include individualism, power distance, uncertainty avoidance, masculinity, and long-term orientation. Congolese attitudes towards e-commerce fit into some of Hofstede's five cultural dimensions of the Internet. Female entrepreneurs believe that Internet technology belongs to men, while some of their fellow men state that registering a business online in Brazzaville might create a feeling of uncertainty.

Another variable that has been considered in this normative model is dynamic service capabilities, which is borrowed from the RBV model. Considering that the RBV model is primarily a static theory which does not address how DTI Congo would integrate resources and capabilities to drive online business registration improvisation, the model links dynamic service capabilities with online security and safety of Congolese end-users. The rationale of the linkage is that since service firms such as DTI Congo operate in a constant changing business environment, it would arguably be better to go beyond the RBV model to explain the implementation of the innovation.

DTI Congo's dynamic capabilities will include its ability to integrate, build, and reconfigure Internet security measures, which would reinforce the accessibility of the online business registration system. Such achievement would underline that the firm has addressed internal and external competencies and positioned its resources beyond the base set of valuables, rare, inimitable, and non-substitutable that the RBV model focuses on. Indeed, a secure online business registration service would enable DTI Congo's ability to adapt with market trends, innovate the process, adjust marketing strategies, and maintain competitive advantage while using the basic tenets of the RBV model. Further, this model is demarcated from the simple RBV model by emphasising on the critical role of managerial capabilities of DTI Congo managers to determine what value is and not what the employees interpret value to be.

Moreover, DTI Congo's ability to coordinate internal and external competencies underlines cooperation and interdependence of vertical and horizontal directorates. Collaboration between new business registration section, business modification section and business de-registration section will be enforced in this normative model. Thus, the relationships between stakeholders, namely the DTI Congo, the Ministry of SMEs, the CFBAP, the DoL, the taxation office, the high court, the NCS, the SSD, the trade unions and the IMF will be improved (Lee, Kang, & Kim, 2007).

Relational capabilities are a variable associated with product process, policies, and procedures at DTI Congo. DTI Congo's conservative relational competitive advantage would depend on its ability to turn around resources at hand and capabilities into value creation process. Prahalad and Ramaswamy (2004) argue that the firm can create value by integrating customers in the product process. It is arguable that Congolese entrepreneurs want to get involved in an experience with DTI Congo in the product process, instead of just doing simple transactions. In the case of Congolese entrepreneurs' involvement, one believes that the increase of value co-creation in the product process at DTI Congo will provide unique and inimitable knowledge, which will become a new source of economic rent for the organisation.

Similarly, Ramaswamy and Gouillart (2010) emphasise the role of the firm's capabilities that allow it to engage in co-creation activities. Arguably, online business registration being an innovation represents a key factor of business networks between SMEs and the service provider. Considering that an online business registration system has potentials to increase the country's rating for ease of doing business, DTI Congo's ability to project the value creation in the product process might lead to funding opportunities for SMEs through partnership and sponsorship linkage. Lee, Lee, and Pennings (2001) argue that partnership linkage is a cooperative relationship between the partners that give and take their own resource and capabilities over long

periods. However, sponsorship linkage is a one-sided relationship defined as technical, financial, and human support to a business without compensation.

Information technology infrastructures, knowledge, education and skills can be combined to generate dynamic integrative capability for DTI Congo. Mengue and Auh (2006) define integration as dynamic capability that firm level resources possess and are embedded in social interactions, firm-level system, and routines. Dynamic capability is an integrative capability comprising of all assets needed to improvise and to innovate. The former includes expertise, attitudes, training; the latter includes computer systems, trust, and creativity. The above blended form of resources and capabilities is positively related to transforming the entire business registration process in Congo-Brazzaville, because resource integration creates value. For example, the cable service industry used network infrastructure to only deliver cable television (TV) service to homes until the year 2000 (Kim et al., 2015). Using integrating capabilities, those same firms currently deliver Internet and telephone service, which provide more value to customers.

It is believed that under dynamic integrative capabilities, DTI Congo might progressively offer the combination of services such as online tax payment, online advertisement for SMEs and e-customs declaration effectively. Value creating activities at DTI Congo would require resource integration and relational capabilities so that the customer, as co-creator of value, integrates fewer resources as necessary (Michel, Brown & Gallan, 2008).

Online business registration behaviour is the innovative service that would be offered at <https://www.dticongo.cg>. Gallouj and Weinstein (1997) argue that service innovation has two essential elements, namely enhanced technological characteristics, and extended competency. At DTI Congo, enhanced technological characteristics include tangible and intangible technical skills that will be used to improvise during product process. These characteristics will be embodied in e-commerce technologies, knowledge, experience, and values inside and outside the organisation. They are directly related to the primary activities of the value chain in the organisation, and simultaneously represent dominant designs that will lead to the standardisation of business registration marketplace and market space. Extended competencies refer to unique value-creating systems and DTI Congo employees' activities to be performed during online business registration improvisation and bricolage. The <https://www.dticongo.cg> which is DTI Congo's potential secure e-commerce Website, will cross the organisation's traditional

boundaries and offer quality performance of innovative product gathering and processing data, while linking customers with all relevant directorates.

The input phase in this normative model represented the summary variables (confidentiality, access control, integrity, checks, data input and submission), which represented e- business registration steps. Therefore, the concept of input served as a powerful tool; since the elements included all the steps that users should follow in the systems to electronically register the business. However, the most important step would be to log on to the <https://www.dticongo.cg>. Thereafter, the user would register as customer in the Website with their private e-mail address, from which the system would prompt them to click the link to activate their registration with the <https://www.dticongo.cg>. Once back again in the <https://www.dticongo.cg>, customers would log in with their activated credentials, namely user name and password. At this stage, online business registration starts by selecting new company option, where the newly to be registered business data will be typed in. After the data input stage, customers should be allowed to view, edit and save the data before electronic payment and submission to the DTI Congo.

The process phase includes identification and credit checks of the customers applying for company registration. At this stage, payment will be processed, during which secure verifications between DTI Congo's bank, credit card issuing organisation and customer's bank will exchange confirmatory data. During data exchange, encryption and digital signature will play crucial role for customer's data safety. Once confirmatory data match, order shipment will initialise to enable electronic product shipment to customer.

The output phase will deliver to the applicant and stakeholders much needed document and other information. The outcomes will include an online business permit delivery to the customer's private e-mail address and cellular phone notification about the outcomes. This first e-mail notification would be a blended form of DTI Congo resource combination and capabilities relating positively to the service innovation. Links under this first e-mail to customers should lead to social networks, potentially enabling digital marketing, which would be positively related to the SMEs SCA. Considering the short lead-time in the process, the ease of technology, and the perceived usefulness of the e-commerce Website, it is believed that highly satisfied customers will vehicle e-word of mouth about the innovation, which will improve Congo-Brazzaville's ease of doing business ratings.

However, in the context of this normative model, constant feedback will be important because relational capability is intangible; e-commerce technologies are constantly changing,

therefore acquiring knowledge and information from external sources about the model becomes critical. Through dynamic interactions with customers and stakeholders, DTI Congo will be responsive to both evolutionary and revolutionary e-commerce technologies in the market. However, the next sections elaborate on the conclusions.

7. CONCLUSION

Protracted Congo brand name's inability to attract investors spells ruin. The research problem is that despite the potential role that can play IS improvisation in service branding in developing countries, despite wherewithal, Department of Trade and Industry (DTI) of Congo-Brazzaville does not have a normative model for online business registration. Such insufficiency stunts Congo's brand name as investment destination. Thus, the study uses the lens of improvisational knowledge and Resource-Based View model to explore IS improvisational model as a means to rebrand services at the DTI Congo-Brazzaville. Therefore, the main study outcome is to propose normative model of online business registration for service branding. However, this paper has three major contributions namely theoretical, methodological and practical contribution.

Theoretically, this study will advance conceptualisation of IS improvisation and bricolage and brand personality theories for public organisation in many ways. Firstly, the study extends previous research by examining the implications of creating an online business registration model for re-branding government department in developing country. Secondly, the research highlights the relationships between IS improvisation and branding theories in public organisations.

Thirdly, there is a recognition of global warming theory in the establishment of online improvisation theory in public organisation. Current climate change blamed for most of natural disasters such as tsunami, floods sweeping towns and inhabitants, volcanic eruptions spreading ashes in the air and blocking air traffic for weeks and pollution. The study argues that online business registration adoption in public organisation is an evidence of environmentally friendly practices; which support green value chain initiatives. Online business registration system has the potential to replace paperwork by paperless in the business process. Thus, replacing traditional business registration service by online one, at DTI Congo reflects a true theoretical contribution of this study to brand personality theory and sustainability theory in a way far more impactful than recycling papers in the bin.

Fourthly, current offline business registration at DTI Congo undermines business ethics. The CFBAP, which is DTI Congo legitimate agency to register businesses issues business permit applicant four different numbers for one registered business: registration number, accounting registration number, commerce registry number and real estate number. The plethora of numbers increases the incidence of unethical business practices, poverty, opportunistic behaviour, corruption, occupational crime and heavy bureaucracy, which erode the department's efficiency, accountability and agility. Arguably, successful IS improvisation theory at DTI Congo advances green value chain theory in a sense that IS improvisation will introduce paperless process, protect ecological structure of the environment, enforce corporate social responsibility theory and lean organisation theory.

Fifthly, successful IS improvisation theory at DTI Congo will contribute to nation branding theory. The country is known for being at the bottom of the pile when it comes to the ease of doing business ratings. These findings are cause for concern especially as there is growing awareness that Congolese business' inability to compete in a fiercely competitive international economy spells ruin. Online business registration system will boost the DTI Congo's profile; re-brand the department, improve the country's ranking in terms of ease of conducting business and significantly reveal value bundling of well-established IS infrastructure in a government department and its capacity to utilise such infrastructure as competitive nation branding; and label the country as investment destination in Central Africa.

Methodologically, this study was based on data collected through participant observation, focus-group meeting, survey questionnaire, existing academic literature and analysis of archival and policy documents of business registration in Congo-Brazzaville. The study is methodologically innovative because it was conducted in English speaking country while the survey questionnaire was distributed in French speaking country. The innovative point lies on the fact that respondents' first language is French, thus, English and French back-to-back translation was utilised for better understanding of the questionnaire. However, ethical considerations such as voluntary participation of respondents, freedom in the process, respondents' safety, security, anonymity, confidentiality and secure storage and transport of data from Congo-Brazzaville to South Africa were highly observed.

Practically, results of this study can help to implement normative marketing model of online business registration re-branding DTI Congo. Considering that online business registration has the potentials to permeate SMEs' value chain, the application of this research findings can transform SMEs' performance, and improve the functional relationship between inbound and outbound logistics and increase sales and marketing activities of Congolese SMEs.

This research output has the potential to ignite the creation of Congolese Business Intelligence Centre (BIC), which does not exist yet. The BIC will be a learning curve for entrepreneurs and enable local SMEs to accumulate knowledge from foreign markets and promote their expansion. Indeed, learning business practices from other businesses outside national boundaries would give local entrepreneurs experience and result in a more differentiated view of foreign markets. Practically, the study itself is very informative for DTI Congo because current business sector re-structuring efforts include recent Congo-Brazzaville government critics for introducing drastic measures targeting foreign-owned businesses. The study argues that simply introducing drastic measures targeting foreign-owned business do not lead to competitive advantage of local SMEs. Instead, that leads to competitive convergence amongst local businesses. Rather, DTI Congo should re-brand itself by creating corporate personal brand identity when dealing with local entrepreneurs to offer local SMEs much needed support including the adoption of an online business registration system. The study practically reveals available e-commerce tools that DTI Congo can potentially purchase, to re-brand and position its business process for quality service delivery to target segments.

This study has some limitations. The study focused on proposing a normative model for online business registration at DTI Congo-Brazzaville only and its relative benefits to the organisation. Hence, does not examine online business registration service users' benefits. Arguably, this research does not recommend any specific e-commerce technology to DTI Congo, but as an institution, DTI Congo should evaluate the pros and cons of different e-commerce technologies, and then decide on the most appropriate technology for its potential e-commerce website, which should be managed at Brazzaville's head office. It is the first time that such a study has been conducted in South Africa, which proposes online business registration model aimed at re-branding the government department in Congo-Brazzaville in order to make Congolese brands more competitive.

Given Whetten's framework for the assessment of any academic research, the conclusion of this research study both answers the study's questions and generates new ones (Whetten, 1989). The study was considered to be a social constructed one and therefore assumed adopting ontologically subjective and objective position. The findings display some shortcomings and these limitations should be recognised when interpreting the findings, while also recognising opportunities that they present for further research in the areas of legislation reforms and nation branding.

One of the challenges of branding a nation as investment destination is the need to separate politics and business in the country. The Act N° 36-2011 of 29 December 2011, the section 8 of the Act N° 36-2011 of December 29 2011 fixing business registration fees lower for nationals and higher for foreigners and are politically motivated. However, no research has been conducted to establish the impact of politically motivated business registration fees policy on nation branding.

Currently, nation brands are equated to corporate brands because nations represent umbrella brands where sub-brands such as tourism, investment, export, transport and manufacturing can grow. In Congo-Brazzaville, there is a research gap in terms of a model that explains how Congo as brand can be integrated within sub-brands in order to build sustainable brand equity for the nation brand and its affiliate brands.

REFERENCES

- Al-Gaith, W., Sanzoni, L. & Sandhu, K. (2010), "Factors influencing the adoption and usage of online services in Saudi Arabia", *Electronic Journal of Information Systems*, Vol. 40 No. 1, pp. 1-32.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press, Boulder, CO.
- Baker, T. and Nelson, R. E. (2005), "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 No. 3, pp. 329-366.
- Brace, I. (2004), *Questionnaire Design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London: Kogan.
- Babbie, E. & Mouton, J. (2009), *The practice of social research*. Cape Town: Oxford University Press.
- Baker, T. (2007), "Resources in play: Bricolage in the Toy Store(y)", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 No. 1, pp. 694-711.
- Baker, T., Miner, A.S. & Eesley, D.T. (2003), "Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process", *Research Policy*, Vol. 32 No. 1, pp. 255-276.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Cherry, K. (2011). What are descriptive statistics? Available at:
<http://psychology.about.com/od/dindex/g/descstats.htm> [Accessed on 06/02/2011].
- Ciborra, C. (1999). "Notes on Improvisations and Time in Organizations", *Accounting, Management and Information Technologies* Vol. 9 No. 1, pp. 77-94.
- Chih Chen, S. & Han Li, S. (2010). "Consumer adoption of e-service: Integrating technology readiness with the theory of planned behaviour", *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 16, pp. 3556-3563.
- Congo Vision. (2015), *Les plus belles voix musicales des deux Congo réunies dans Terre sacrée*. Available at:
<http://www.congovision.com/ambongo2.html> [Accessed on 20/05/2015].
- Cumming, D. (2011), "The differential impact of the Internet on spurring regional entrepreneurship", *Strategic Direction*, Vol. 27 No. 6.
- Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industry et de Métier de Brazzaville. (2014), *Centre de Formalités des Entreprises (CFE)*. Available at: <http://www.cciambrazza.com/index.php?contexte=cfe> [Accessed on 18/12/2014].
- Chan, B. & Al-Hawamdeh, S. (2002), "The development of e-commerce in Singapore", *Business Process Management Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 278-288.
- Chelariu, C. Johnston, W.J. & Young, L. (2002), "Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environment" *Journal of Business research*, Vol. 55 No. 2, pp. 141-147.
- Danzig, M. (2002), "By design: The Blue light brand story", *Design Management Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 26-32.

- Doing Business. (2015), Ease of Doing Business in the Congo Republic. Available at: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/congo-rep> [Accessed on 20/05/2015].
- Doing Business. (2016), South Africa. Available at: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/south-africa/#close> [Accessed on 19/04/2016].
- Dybå, T. (2000), “Improvisation in Small Software Organizations”. Software, IEEE, Vol. 17, pp. 82-87.
- Dutta, S., Lanvin, B. & Wunsch-Vincent, S. Ed. (2014), The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation. Confederation of Indian Industry.
- David, M. (2011), Descriptive statistics. Available at: <http://davidmlane.com/hyperstat/A28521.html> [Accessed on 07/02/2011].
- Durie, B. (2001), E-Business essentials. Oxford: How to books.
- Femeley, E. and Bell, F. (2006), “Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs”, Technovation, Vol. 26 No. 2, pp. 232-241.
- Faraj, S. & Sproull, L. (2000), “Coordinating expertise in software development teams”, Management Science, Vol. 46, pp. 1554-1568.
- Garud, R. & Karnøe, P. (2003). “Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship”, Research Policy, Vol. 32, pp. 277–300.
- Ghose, A.K., Hyland, P.N., Colins, A., Lau, S.K. & Ditsa, G. (2005), “Designing a regional e-logistics portal. 16th Australian Conference on Information Systems” Available at: https://www.academia.edu/28505560/Designing_a_regional_e-logistics_portal [Accessed on 02/02/2017].
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997), “Innovation in services”, Research Policy, Vol. 26 No. 4, pp. 537–556.
- Frost, A., R. Yarrow. (1990), Improvisation in Drama. St. Martin’s Press, New York.
- Halpern, C., D. Close, K. Johnson. (1994), Truth in Comedy. Meriwether Publishing Ltd., Colorado Springs, CO.
- IZF. (2015), Agence Publicitaire locales. Available at: <http://www.izf.net/content/agence-publicitaires-locales-congo-0> [Accessed on 20/05/2015].
- Illumine Marketing and Media. (2010), Available at: <http://www.slideshare.com> [Accessed on 10/05/2015].
- Javalgi, R.G. (2004). The Export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers. Journal of Services Marketing, Vol. 18 No. 7, pp. 560-573.
- Johnson, J.L. (2005), Organisational capabilities in e-commerce: An empirical investigation of e-brokerage service providers. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33 No. 3, pp. 360-375.
- Johnstone, K. (1979), Impro: Improvisation and the Theatre. Hazell Watson: Bucks, England.
- Kotler, P. (2003), Marketing Management. 11th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kichatov, V. & Mihajlovski, N. (2010), Marketers cannot overlook this phenomenon of social media as it is one of the easiest means for generating communication with the consumer. Available at: <http://www.marketingcharts.com> [Accessed on 02/09/2014].

- Kokt, D. & Koelane, T. (2013), "Reflecting on Information and Communication Technology (ICT) in marketing from a marketer's and student perspective", *African Journal of Marketing Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 3098-3108.
- Kim, M. & Song, J. & Triche, J. (2015), Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. *Information Systems Front*, Vol. 17, pp. 533–546.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001), "Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology based ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 6–7, pp. 615–640.
- List, D. (2005), Know your audience. Available at:
<http://www.audiencedialogue.net/kya16a.html> [Accessed on 07/02/2011].
- Leedy, P. (1985), *Practical research: planning and design*. New York. Macmillan Publishing Company.
- Lévi-Strauss, C. (1966), *The savage mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lee, K. C., Kang, I., & Kim, J. S. (2007), "Exploring the user interface of negotiation support systems from the user acceptance perspective". *Computers in Human Behaviour*, Vol. 23, pp. 220–239.
- Ministère du Commerce. (2014), Presentation. Available at http://www.ministere-commerce.cg/le_ministere/presentation_du_ministere.html [18/12/2014].
- Molnar, W.A. (2009), *Information system development in a process management environment: the dynamics of improvisation and bricolage during embedded software design*. Unpublished PhD thesis: University of Warwick.
- Moorman, C., & Miner, A. (1998), The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 3, pp. 1-20.
- Mengue, B. & Auh, S. (2005), "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 12, pp. 1652-1661.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008), "Service-logic innovations: how to innovate customers, not products", *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 54–66.
- Nneka, A.A. (2015), "Extent of application of marketing mix strategy by Small and Micro Scale Enterprises in Osun State, Nigeria", *African Journal of Marketing Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 16-19.
- Nikoloyuk, G.M. Marche, S. McNiven, J. (2005), "E-commerce impact on Canadian public sector audit practice", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 83-95.
52. PMC Cabinet. (2006), *Étude diagnostique du Guichet unique et des barrières à l'investissement privé au Congo*. PMC Unpublished research report.
- Papathanassiou, E. Arkoumani, B. & Kardaras, D. (2003), "Management context and impact of e-commerce in the Greek food industries", *Logistics Information Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 134 -144.

- Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Penrose, E. G. (1959), *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Parson, A., Zeisser, M. & Waitman, R. (1998), "Organising today for the digital marketing tomorrow", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 31-46.
- Radio France International. (2015), *Invité Afrique. Le musicien congolais Ray Lema*. Available at: http://www.rfi.fr/emission/20140309-ray-lema-rca-concert-solidaire-centrafrique-paris-/#./?&_suid=143238994692307964816652169202 [Accessed on 20/05/2015].
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004), "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 1, pp. 23–37.
- Ramnarain, Y. & Govender, K. (2013), "Social media browsing and Consumer Behaviour: Exploring the youth market", *African Journal of Business Management*, Vol. 7 No. 8, pp. 1885-1893.
- Sparks, J. (1994), "Machiavellianism and personal success in marketing: The Moderating role of latitude for improvisation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 4, pp. 393-400.
- Simpson, M. & Docherty, A.J. (2004), "E-commerce adoption support and advice for UK SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 3, pp. 315-328.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010), *The power of co-creation*. New York: Free Press.
- Shemi, A. P. (2012), *Factors affecting e-commerce adoption by SMEs: An interpretative study of Botswana*. Salford Business School: Unpublished PhD thesis.
- Secchi, E. (2012), *Essays on Service Improvisation Competence: Empirical Evidence from the Hospitality Industry*. Graduate School of Clemson University: Unpublished PhD thesis.
- Seham, A. (2001), *Whose Improv is it Anyway?* Jackson, Mississippi: University Press
- Spolin, V. (1963), *Improvisation for the theatre*. Evanston, Illinois: North-western University Press.
- Stat Trek. (2010), *Teach yourself Statistics: Random number table*. Available at: <http://stattrek.com/Tables/Random.aspx> [Accessed on 02/10/2010].
- Struwing, F.W. & Stead, G.B. (2001), *Planning, Designing and Reporting Research*. Cape Town: Pearson.
- The World Bank. (2008), *The Republic of Congo at a glance*. Available at: <http://www.worldbank.org> [Accessed on 12/02/2009].
- Thomson, S.H. & Pian, Y. (2003), "A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage", *European Journal of Information System*, Vol. 12, pp. 78-92.
- Tseng, H.L., Lee, Y-C., & Chu, P. (2015), "Improvisational capabilities in e-commerce adoption: A Multiyear comparison", *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 48-66.

Thamarai S.N., Arasu, S. & Sivagnanasundaram, M. (2011), "Role of existing channels on customer adoption of new channels: a case of ATM and internet banking", *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-15.

The World Bank. (2015), Mobile cellular subscriptions (per 100 people). Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS.P2> [Accessed on 20/05/2015].

Vukasovic, T. (2013), "Building successful brand by using social networking media", *Journal of Media and Communication Studies*, Vol. 5 No. 6, pp. 56-63.

Vera, D., M. & Crossan, M. (2005), "Improvisation and innovative performance in teams", *Organization Science*, Vol. 16 No. 3, pp. 203-224.

Wegner, D.W. (1987), *Transactive memory: A contemporary analysis*. New York: Springer.

Weick, K. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster", *Administrative Science*, Vol. 38 No. 4, pp. 628-652.

Wernerfelt, B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-180.

Wetten, D. (1989), "What constitutes a Theoretical contribution?", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 490-495.

Wonjun, C. & Chang Wan, W. (2011), "The effects of hosting an international sport events on a host country: The 2008 summer Olympic Games", *International Journal of Sport Marketing & Sponsor*, Vol. 12 No. 4.

Yétéla, M. (2012). Presentation of CFBAP.