

**T.C**  
**UFUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE**  
**GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Didem EKİNCİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL**

**Ankara, 2010**

## KABUL VE ONAY

Didem Ekinci tarafından hazırlanan “Küreselleşme Sürecinde Glokal Pazarlama Stratejileri” adlı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Tez Danışmanı

Bu çalışma 03.12.2010 tarihinde jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Üye : Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yayım kurallarına uygundur.

## ÖNSÖZ

Böyle bir çalışmanın ortaya çıkması, karşılıklı bilgi ve üretim ile mümkün olmuştur. Öncelikle, bu çalışmanın başlamasından tamamlanmasına kadar benimle aynı süreçleri yaşayan, bilgisi ve yol göstericiliğiyle bana destek olan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmasında olduğu gibi yaşamımın her aşamasında yanımda olmalarından mutluluk ve gurur duyduğum sevgili eşim Salih EKİNCİ'ye, biricik annem Neşe Can BIÇAKÇI'ya, kardeşlerim Murat ve Didar GÜZEY'e, ailem Gülderen ve Cemil EKİNCİ'ye, yanımda oldukları için,

Birbirimizi ve yaşadıklarımızı anlamaya çalışarak yaklaştığımız için hep birlikte var olduğumuz ve bana her zaman destek olan dostlarım, Guşef, Cankat, Janef GIŞ'a, Ferah YAĞAN'a, Ahsen KIZILYEL'e ve Hande MENGÜ'ye yaşamımda oldukları için,

Tezin uygulama aşamasının gerçekleşmesinde verdikleri desteklerden dolayı Unilever Türkiye Carte D'or Pazarlama Bölümü Ürün Geliştirme Uzmanı Gülsu ERDEN'e ve Beslenme ve Sağlık Müdür Yardımcısı Ceren BATMAZ'a paylaştıkları bilgiler için,

Teşekkürlerimi Sunuyorum.

Didem Ekinci

## ÖZET

EKİNCİ, Didem. Küreselleşme Sürecinde Glokal Pazarlama Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Bu çalışma, küresel işletmelerin faaliyet gösterdikleri lokal pazarlarda her pazarın kendine özgü kültürel, sosyal ve ekonomik farklılıklarını göz önünde bulundurarak, o pazarın özelliklerine uygun pazarlama stratejileri uygulamaları durumunda ortaya çıkan glokal pazarlama kavramının kapsamını ve uygulamalarını açıklamak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; küreselleşme süreci, etkileri, küreselleşme ile birlikte işletmelerin yapılarında meydana gelen değişiklikler ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkileri anlatılmıştır.

Glokal pazarlama stratejileri, global şirketlerin lokal uygulamalarına ilişkin olmasından dolayı, çalışmanın ikinci bölümünde küresel stratejiler ele alınmış, küresel ve glokal stratejilerin farklılıklarına değinilmiştir. Ayrıca glokalleşmenin işletme fonksiyonları üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, glokal pazarlama kavramı, glokal pazarlama karması ve glokal pazarlama stratejileri anlatılmış, glokal pazarlama anlayışının pazarlama karması bileşenleri üzerindeki etkileri ve farklılıkları örneklendirilerek yorumlanmıştır.

Global şirketlerin, farklı pazarlarda uyguladıkları glokal pazarlama stratejilerine örnek oluşturması bakımından Unilever'in gıda kategorisi ürünlerinden Carte D'or markasının glokal uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, hipotezleri belirtilerek, bu kapsamda Carte D'or'un Türkiye'deki glokal faaliyetlerine dair yüzyüze görüşme gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgulara göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın literatür kısmı, Kaynaklar bölümünde adı geçen yazarlardan ve eserlerden yararlanılarak ve bunlara ek olarak bu kaynaklardaki eserlerin yorumlanması şeklinde oluşturulmuştur. Uygulama örneği olarak da Unilever'in Carte D'or markasına ait bulgular mülakat yöntemi ile elde edilip yorumlanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Küreselleşme, Strateji, Küresel Stratejiler, Glokalleşme, Pazarlama Karması, Glokal Pazarlama

## ABSTRACT

EKİNCİ, Didem. The Glocal Marketing Strategies of Globalization Process, Master Thesis, Ankara, 2010.

This study is prepared to explain the concepts and applications of the meaning of the glocal marketing as a result of the global enterprises applying marketing strategies according to the local market demands by considering own cultural, social and economic differences in their local business area.

The first section includes the process of globalisation and its effects, variations of the businesses structure after the globalization steps and the effects of the multinational business to the globalization process

Since the glocal marketing strategies are related to the global enterprises' local marketing applications, second part of the study consists global strategies, the differences between global and glocal strategies. On the other hand the paper explains the impacts and results of the glocalization to the enterprises functions.

Third section includes the glocal concept, glocal marketing mix, the glocal marketing strategies, moreover, the impacts and differences of the glocal marketing concept on the marketing mix elements has been exemplified and commented.

To clarify of the global organizations' own local marketing strategy applications which are applying in different markets, Carte D'or's local marketing strategies, which is one of Unilever's food solution brands, are taken as example. In the fourth part of the study, the problem, aim, importance, and hypothesis is indicated and accordingly interviews conducted in order to learn glocal marketing strategies of Carte D'or in Turkey then evaluations was made upon upcoming findings

Literature part of this academic research is combined using of the authors statements and their literature also own comments on these literature was added to the paper. As application example, findings from the conducted interview of the Unilever's Carte D'or has been evaluated.

Key Words: Globalization, Strategy, Global Strategies, Glocalization, Marketing Mix, Global Marketing, Glocal Marketing

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: KÜRESELLEŞME SÜRECİ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Küreselleşme Kavramı.....	4
1.2. Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi.....	10
1.3. Küreselleşmenin Etkileri.....	15
1.3.1. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Etkileri .....	17
1.3.2. Küreselleşmenin Siyasi Etkileri .....	18
1.3.3. Küreselleşmenin Ekonomik Etkileri .....	20
1.4. Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkileri.....	23
1.5. Küreselleşme Sürecinin Ulusal İşletmeler Üzerindeki Etkileri .....	30
<b>İKİNCİ BÖLÜM: KÜRESEL PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEN</b>	
<b>GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİNE GEÇİŞ.....</b>	<b>38</b>
2.1. Küresel Pazarlama Anlayışı .....	40
2.1.1. Küresel Pazarlama Stratejilerinin Faydaları .....	45

2.1.2. Küresel Pazarlama Stratejilerinin Sakıncaları .....	49
2.2. Glokal Kavramının Tanımı .....	51
2.3. Küresel ve Glokal Yaklaşım Farklılıkları.....	53
2.3.1. Tüketici Pazarları ve Endüstriyel Pazarlarda Küresel ve Glokal Strateji Yaklaşımlarının Farklılıkları .....	60
2.4. Glokalleşmenin İşletme Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri .....	65
2.4.1. Yönetim Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri .....	66
2.4.2. Üretim Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri .....	69
2.4.3. Finansman Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri.....	70
2.4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri .....	71
2.4.5. Pazarlama Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri.....	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ .....	75
3.1. Glokal Pazarlama .....	80
3.2. Glokal Pazarlama Karması .....	83
3.3. Glokal Pazarlama Anlayışının Pazarlama Karması Üzerindeki Etkileri.....	87
3.3.1. Glokal Ürün Stratejileri.....	89
3.3.2. Glokal Fiyat Stratejileri.....	98
3.3.3. Glokal Dağıtım Stratejileri .....	102
3.3.4. Glokal Tutundurma Stratejileri .....	105
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ İÇİN ÖRNEK BİR ŞİRKET UYGULAMASI: UNILEVER TÜRKİYE.....	111
4.1. Araştırmanın Problemi .....	111
4.2. Araştırmanın Amacı .....	111

<b>4.3. Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>112</b>
<b>4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....</b>	<b>112</b>
<b>4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....</b>	<b>113</b>
<b>4.6. Yöntem.....</b>	<b>113</b>
<b>4.7. Alan Çalışmasının Bulguları.....</b>	<b>113</b>
<b>4.7.1. Unilever Hakkında Genel Bilgiler.....</b>	<b>113</b>
<b>4.7.2. Dünya Üzerinde Unilever Ürünleri.....</b>	<b>114</b>
<b>4.7.3. Unilever'in Çalışma Standartları.....</b>	<b>116</b>
<b>4.7.4. Türkiye'de Unilever.....</b>	<b>117</b>
<b>4.7.5. Unilever'in Türkiye Pazarına Yönelik Ürün Çeşitlendirmesi .....</b>	<b>118</b>
<b>4.7.6. Unilever Türkiye'nin Gıda Kategorisi Ürünlerinden “Carte D’or”un Türkiye’ye Özgü Lokal Faaliyetleri (Glokal Stratejileri) .....</b>	<b>122</b>
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>131</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>145</b>



## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AMA	: (American Marketing Association) Amerika Pazarlama Derneği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BCG	: (Boston Consulting Group) Boston Yönetim Danışmanlık Şirketi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
FDI	: (World Dental Federation) Dünya Diş Hekimleri Birliği
IMF	: (International Monetary Fund) Uluslararası Para Fonu
GATT	: (General Agreement on Tariffs and Trade) Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: (Organization for Economic Co-operation and Development) Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SAC	: Sürdürülebilir Tarım Programları
SEDEX	: (Supplier Ethical Data Exchange) Etik Tedarikçi Veri Değerlendirme Programı
WTO	: (World Trade Organization) Dünya Ticaret Örgütü

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Küresel Strateji Kaldıraçları.....	26
Tablo 2: Firmaların Uluslararasılaşma Süreci .....	43
Tablo 3: Global Stratejinin Araçları ve Araçlardan Yararlanma .....	47
Tablo 4: Küresel ve Glokal Yaklaşımlar .....	56

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Küreselleşme Sürecinin Dinamikleri.....	10
Şekil 2: Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi .....	33
Şekil 3: Bütünleştirilmiş Kavramsal Küresel Strateji Çerçevesi .....	44
Şekil 4: İşletme Pazarlama Stratejisini Etkileyen Faktörler .....	75
Şekil 5: Global Ürünün Lokalleştirilmesi.....	76
Şekil 6: Glokal Pazarlama Süreci.....	82
Şekil 7: Pazarlama Karmaşasının Karşılaştırılması .....	85
Şekil 8: Global Ürünlerin Yerel Pazar İhtiyaçlarını Karşılama İçin Uyarlanabilecek Alternatifler.....	90

## GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile işletmeler kârlılık, büyüme, pek çok pazarda faaliyet gösterme gibi hedefleri doğrultusunda farklı pazarlara girmeye başlamışlardır. İşletmelerin bu şekilde pek çok ülkede faaliyet göstermesi küresel işletme kavramını ortaya çıkarmıştır.

Küresel ya da global işletmeler, dünya üzerinde faaliyet gösterdikleri her ülkede standart ve belirli kalıplardaki ürün ve hizmet modelleriyle her pazar için aynı olan uygulamaları gerçekleştirmişlerdir. Küresel stratejiler olarak ifade edilen bu uygulamalar, global şirketlerin dünyanın pek çok farklı bölgesinde benzer faaliyetler göstermeleri şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Küreselleşmenin yayılması ve hızı arttıkça dünya üzerinde tek bir pazarın ortaya çıkması, uluslararası rekabet ve hızlı değişim gibi etkenler, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde ve stratejilerinde farklılıklar yaratması gerektiğini ortaya koymuştur. Küreselleşme süreci ile birlikte ülkeler ve toplumlar arasında yaratılan benzerliklere rağmen geleneksel yapı, farklı ekonomik yapılar ve siyasal sistemler ülkeleri birbirinden ayırmaktadır. Bu nedenlerle küresel işletmelerin örgüt yapılarını, çalışma sistemlerini, hedeflerini ve uygulamalarını yeniden düzenlemek zorunda oldukları süreçler yaşanmıştır.

Küresel stratejilerin ülkeler arasındaki farklılıkları göz ardı eden bu genel yaklaşımının, farklı pazarlardaki tüketici taleplerinin beklentilerini karşılamaması nedeniyle tüketici odaklı yeni yaklaşımlar uygulanmakta, daha esnek organizasyon yapıları ve faaliyetleri ile küresel işletmelerin lokal pazarlardaki uyumlaştırma programları desteklenmektedir.

Global işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki tüketicilerin toplumsal değerlerini, kültürel ve yerel alışkanlıklarını, pazarın yapısını ve özelliklerini iyi analiz etmiş bir yaklaşımla faaliyetlerine yön vermesiyle yerel pazarın tüketici ihtiyaçları ve taleplerini karşılayacak uygulamalar gerçekleştirilmekte ve bu çalışmalar global pazarlama stratejileri olarak ortaya çıkmaktadır.

Glokal pazarlama stratejileri uygulayan global işletmeler, faaliyet gösterdikleri lokal pazarlarda, o pazarın yapısı, özellikleri, tüketici beklentileri, geleneksel ve kültürel özellikleri, ekonomisi gibi farklılık yaratabilecek çok sayıdaki etkeni analiz ederek pazara girmektedir. Farklı özellikteki lokal pazarlar için uygun pazarlama karmaları oluşturularak pazarda diğer işletmelere karşı rekabet etme şansı elde edilebilmektedir.

Dünya üzerinde faaliyet gösteren pek çok global işletme günümüzde artık global stratejiler uygulamaktadır. Pazarlama karmasının her bileşeni için, farklı pazarlarda pazarın yerel özelliklerine uygun uyumlaştırma faaliyetleri yapılabilmektedir.

Bu çalışmada küreselleşme süreci içerisinde işletmelerin öncelikle global stratejiler uygulamaları ve zamanla değişen dünya düzenine uygun olarak global yaklaşımları benimsemelerine dair yaşanan gelişmeler anlatılmaktadır. Global işletmelerin ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinde global stratejiler kullanmalarına yönelik yaptıkları düzenlemeler ve örnekler ile işletmelerin pazarlama karmalarında nasıl farklılıklar yaratılabileceğine ilişkin uygulamalar görülmektedir.

Tezin birinci bölümünde küreselleşme süreci ve etkileri, ikinci bölümünde küresel pazarlama stratejilerinden glokal pazarlama stratejilerine geçiş ve ikisi arasındaki yaklaşım farklılıkları, üçüncü bölümde glokal pazarlama kavramı ve

glokal stratejilerin pazarlama karması bileşenleri üzerinde yarattığı değişikliklere ait bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise glokal yaklaşımlara örnek oluşturması bakımından, global bir işletme olan Unilever'in gıda kategorisi markalarından biri olan Carte D'or'un Türkiye pazarına yönelik glokal stratejileri anlatılmaktadır.

Teknoloji, bilgi ve iletişimin her geçen gün hızlı bir şekilde değişmesi ve gelişmesi, farklılaşan dünya ekonomisi ve ülkelere yansması nedeniyle bölgesel pazarlarda farklı stratejiler kullanılmasının işletmelerin başarısı için gerekli olduğu düşünüldüğünden bu çalışmada yer alan bilgilerin ve örneklerin global işletmelerin lokal pazarlarda uyguladıkları ve uygulayabilecekleri stratejileri yansıtması açısından faydalı olması beklenmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KÜRESELLEŞME SÜRECİ

### 1.1. Küreselleşme Kavramı

Küreselleşme günümüzde pek çok konuya ilişkin gelişmeleri tanımlamakta kullanılan kavramlardan birisidir. Bu gelişmelerin politik, ekonomik, kültürel, toplumsal ve teknolojik boyutları olduğu için de küreselleşmenin farklı tanımları bulunmaktadır.

Küreselleşme kavramının birbirine benzeyen pek çok tanımında, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel açılardan bütünleşmiş, homojen bir yapıya yaklaşmış ilişkiler bütünü ifade edilmektedir.

Küreselleşme, ülkeler arasındaki ilişkilerin bütünleşmesi, siyasi, sosyal ve ekonomik konulardaki ilişkilerin gelişmesi ve artması olarak ifade edildiğinde dünya üzerinde oluşan benzer bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Her yeni gelişmeye ve değişime karşıt görüşler oluşabileceği gibi küreselleşmeye de yakın olmayan ülkeler ve toplumlar mevcuttur.

“Küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır” şeklinde açıklanmaktadır (Aktan, 1998: 1).

Özellikle günümüzde iletişimde yaşanan gelişmelere dayalı olarak karşılıklı etkileşim sonucunda toplumların kendilerine özgü değerleri pek çok insan tarafından benimsenmekte ve evrensel boyutta bir yapı ortaya çıkarmaktadır.

Benzer bir tanımda küreselleşme; “yapıların, sermayenin, bilginin ve emeğin tek tip düzenleme altında dünya çapında dolaşımı ve bunun giderek ivme kazanmaya yönelmesidir “ şeklinde ifade edilmiştir (Çatı, 2000: 42).

Teknolojik gelişmelere ve iletişime bağlı olarak günden güne uluslar arasındaki ilişkilerin artması ve gelişmesi, fikirsel ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin ve birikimlerin benimsenmesi sürecini ortaya çıkarmıştır.

Birçok tanımda küreselleşmenin etkilerinin en belirgin olarak yaşandığı alan ekonomi olarak düşünülmektedir. Ülkeler arasında malların, hizmetlerin, sermaye akımlarının ve teknolojinin giderek artması ve serbestleşmesi ekonomik gelişimi ifade etmektedir (Yılmaz vd., 2002: 240).

Ürünlerin, hizmetlerin, pazarların üzerindeki sınırlamaların kalkması devlete ait kurumların özelleştirilmesi devletlerin gücünü ve etkisini ortadan kaldırarak ülkelerin siyasi anlamdaki sistemlerinde de değişiklikler oluşturmakta, devletlerin uygulamalarında ve diğer devletlerle ilişkilerinde etki alanlarının sınırlı kaldığı bir sistemin yaygınlaştığı görülmektedir.

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” şeklinde açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre küreselleşme sonucunda ülkelerin ekonomileri arasında daha öncekilerden farklı olarak bir bütünleşme sağlanmakta, büyük bir teknoloji ve bilgi devrimi yaşanmaktadır. Her açıdan değişen pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetimler ortaya çıkmakta ve uluslararası hale gelmektedir (Öymen, 2000: 26).

Dünya tarihine bakıldığında küreselleşmenin öncelikle ekonomik anlamda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Küreselleşmenin tarihi geçmişi hep ekonomik olaylarla gelişim kazanmış ve süreçler bu değişimlere göre ifade edilmiştir. Ekonomik değişim ve yapılanmaya paralel olarak elbette ki siyasal ve sosyal düzende de farklı bir dünya düzeni ortaya çıkmaktadır.

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu, küreselleşmeyi; “sadece ekonomik olmayan sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Öymen, 2000: 27).



Bu tanımda da ifade edildiği gibi küreselleşme her konuda yaşanan değişimleri ve gelişmeleri açıklamakta kullanılmaktadır. Ülkelerin kendi sistemlerinde meydana gelen farklılıklar, diğer bütün ülkelerde de benzerlikler göstermekte, hemen hemen her toplum ve toplumun içindeki çoğu birey herhangi bir boyutuyla küreselleşmeyi yaşamaktadır. Ancak ekonomik boyutu, yaşamı sürdürme açısından temel teşkil ettiği için ekonomik boyutu daha çok önem kazanmıştır. Ekonomide yaşanan değişiklikler ve gelişmeler küreselleşme sürecini hızlandırmıştır.

Daft küreselleşmeyi “ürün tasarımında ve tanıtımında kullanılan stratejilerde dünya genelinde standartlaşma” olarak ifade ederken küreselleşmenin strateji boyutuna değinmiştir (Daft, 2000: 237).

İkinci Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar olan sürece baktığımızda dünya üzerinde, daha önce hiç olmadığı kadar büyük bir değişim yaşandığı görülmektedir. Her anlamda, özellikle de ekonomide ortaya çıkan gelişmelerle birlikte dünya ticaretinde de çok büyük değişimler yaşanmıştır. Ülkelerin pek çok konuda birbirleriyle ilişki içerisinde bulunduğu, ortak hareket ettiği, yabancı sermayeye fırsat tanıyan, açık bir ekonomik görüşün benimsenmesi ile “küreselleşme” veya “globalleşme” olarak ifade edilen bu kavramın ticari boyutunun ülke yönetimlerine ne kadar büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Yalçıntaş, 2006: 23).

Daha önceki yıllarda da dünyayı etkileyen pek çok büyük olay ortaya çıkmış, toplumsal, ekonomik ve siyasi yönü ile ülkeleri birbirine yaklaştırmıştır. Ancak 1950'li yıllardan itibaren tüm dünyaya yayılan, ülkelerin ekonomilerini iyileştirme adına yaptıkları girişimlerle farklı bir dünya düzeni ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi ile başlayıp, kapitalizmin ortaya çıkardığı bu değişimler ile ülkelerin sermaye toplayıp sınır ötesine yayılma stratejileri geliştirdikleri görülmektedir. Bu değişimler öncelikle ekonomik anlamda yaşanmıştır. Artık ülkelerin sahip olmadıkları kaynaklar için dünyada yeni yerler bulunmakta ve kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak siyasi anlamda da yakınlaşmalar ve ortak hareket etme girişimleri ortaya çıkmaktadır.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasıyla, işletmeler dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlama yaşamaksızın, dünyayı tek bir pazar gibi düşünüp ona göre faaliyet göstermektedir (Tağraf, 2002: 34).

Küreselleşme, dünyanın ekonomik, siyasi ve kültürel olarak bütünleşmesi; imkânların, teknolojilerin ve yeniliklerin uluslararası düzeyde kullanılması, sermayenin evrenselleşmesi, siyasi anlamda yeni sistemlerin oluşması, dünyanın küçülüp bölgelerin yakınlaşması, sınırların aşılarak serbest rekabetin oluşması, dünyanın tek bir pazar haline gelmesidir (Balay, 2004: 62-63).

Küreselleşme, toplumların ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda etkileşim yaşayarak bütünleşmesi, toplumlar arasındaki farklılıkların ve ayrılıkların azalması anlamına gelmemektedir. Küreselleşme, hem bütünleşmeyi hem de farklılaşmayı içeren bir değişimdir. Toplumlar bu değişimle birlikte bazı yönleriyle birbirine yaklaşmakta, bazı yönleriyle ise birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu nedenle küreselleşme, politik, ekonomik, çevresel, sosyal ve kültürel olarak insanları ve ülkeleri teknolojiler ve iletişim yoluyla birbirine bağlayan bir bağ olarak düşünülmektedir (Atasoy ve Kuter, 2005: 12).

Ekonomik küreselleşmenin ortaya çıkardığı yapı ve düzen siyasi anlamdaki değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru dünyada siyasi bloklar kalkmış, liberal bir yapı giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Ulus-devlet yapısının yanında uluslar üstü otoritelerin ortaya çıkması, uluslararası örgütlerin demokratik bir dünya düzeni yaratacağı düşüncesi benimsenmiştir. Gün geçtikçe devletlerin kendi ulusları üzerindeki hâkimiyeti eski gücünü yitirmektedir.

Küreselleşmenin dünya üzerinde demokratikleşmeye katkı sağladığını düşünen ve yeni bir dünya düzeninin ortaya çıktığını savunan Held, zamanla küresel demokrasi hâkimiyetinin oluşturulabileceğini düşünmekte, “kozmpolit demokrasi modeli” ile küresel bir parlamentonun ortaya çıkacağını ifade etmektedir (Held, 2008: 267).

Özellikle 1980'li yıllardan sonra iki kutuplu dünyanın çözülmesi, dünya düzeninin değişmesi ile hammadde, mal ve hizmetler uluslararası alanda yaygınlaşmış, dünya üzerinde bir liberalleşme ortaya çıkmıştır. Her konuda sınırların aşıldığı bu sistemde toplumlar ve uluslar birbirine benzer hale gelmeye başlamıştır (Erbay, 1996: 3).

ABD Eski Başkanı G.Bush'un "Yeni Dünya Düzeni", F.Capran'ın "Büyük Dönüm Noktası", Laszlo'nun "Çatallanma veya Yol Ayrımı", R.Garaudy'nin "Tarihin Kırılma Anı", F.Fukuyama'nın "Tarihin Sonu" biçiminde adlandırdıkları küreselleşme süreci, kültürel anlamda tek tip düzenin yaratıldığı, siyasi alanda dengelerin değiştiği ve dünya üzerinde küresel bir gücün yaratıldığı, riskleri ve fırsatları da beraberinde getiren bir süreçtir (Turan, 1994: 3).

Küreselleşme ile birlikte, ülkeler arasında sermaye, para, mal ve emeğin dolaşımı kolaylaşmış, engeller azaltılarak dünya ekonomisi serbestleştirilmiştir. Bu durum dünya üzerinde ekonomik anlamda bir bütünlüğü ortaya çıkarmış büyüme ve yayılmayı hızlandırmıştır (Bahçekapılı, 1994: 66).

Küreselleşme ya da global bütünleşme, global entegrasyon, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerir (DPT Raporu, 1995: 1).

Küreselleşme, "uluslararasılaşma" sürecinin tamamlanıp, üretimin, dağıtımın ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest piyasa ve rekabet düzeninin uluslar üstü kuruluşlarla denetlendiği, kuralların uluslar üstü bir anlayışla çalıştığı bir sistemdir (Kalkan, 1994: 2).

T.C. Başbakanlık DPT'nin 1995 yılı Raporu'nda küreselleşme "maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması" olarak tanımlanmıştır. Bu değerler iktisadi nitelikte olabileceği gibi siyasi, sosyal, kültürel özellikte de olabilmektedir (DPT Raporu, 1995: 48).

Küreselleşme; ülkeler arasında sınırların kalkmasıyla bilginin genişleyip tüm dünyaya yayılması, dünya üzerindeki her ülkenin bilgiyi kullanma olanağını elinde bulundurması ve giderek bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi sonucunda, ürün ve hizmetlerin sınır tanımaksızın her yere girmesi olgusunu içerir (Karakoyunlu, 1996: 96-97).

Küreselleşme sonucu; sermaye, bilgi, mal ve hizmetler dünya üzerinde daha serbest dolaşmaya başlamıştır. Bu süreç ülkeler arasındaki ekonomik bağımlılığı artırmaktadır. Bahsedilen bağımlılık, tüm dünyada, herhangi bir ülkede, herhangi bir endüstride, belirli bir işletmede ve hatta işletmenin belirli bir hattı veya fonksiyonel faaliyetini içerebilir (Gavindarojan ve Gupta, 2000: 274-284).

Küreselleşme ile oluşan bağımlılık tüm dünyada biraradalığa ve standartlaşmaya neden olmaktadır. Bu sebeple küreselleşmenin tüm dünyada standartlaşma sağladığı görülmektedir.

Giddens'a göre küreselleşme, tek bir süreç değildir, karmaşık süreçlerin bir araya geldiği bir olgular kümesidir. Üstelik çelişkili ya da birbirine zıt etkenlerin devreye girdiği bir süreçtir. Çoğu insanın gözünde, küreselleşme basitçe gücün ya da etkinin yerel toplulukların elinden alınıp küresel arenaya aktarılmasından ibarettir. Bu sürecin toplumsal yaşama yönelik etkisine bakarsak Giddens, modernliğin sonucu olarak değerlendirdiği küreselleşmeyi, uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği yerel oluşumların millerce ötedeki olaylarla biçimlendirildiği dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması olarak tanımlamaktadır (Giddens, 2000).

Siyasi, toplumsal, ekonomik gelişmenin ve değişimin etkisiyle ülkeler birbirleri ile yakınlaşmakta, bu yakınlaşmaların oluşturduğu yeni döneme küreselleşme (globalization) adı verilmektedir. Küreselleşmenin temelinde değişim ve gelişim bulunmaktadır. Küreselleşme terimi, İngilizce literatüre 1961 yılında basılan Webster Dictionary ile girmiş yeni bir kavramdır (sagem.pau.edu.tr).

Yukarıdaki çeşitli tanımlar göz önüne alındığında küreselleşmeyi; gelişmeye ve iletişime bağlı olarak sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik düzeydeki çok yönlü toplumsal ilişkilerin dünya çapında yaygınlaşması olarak ifade etmek mümkündür.

## 1.2. Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi

Dünya tarihinde, günümüze kadar yaşanan gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda savaşların, siyasi rejimlerin, kültürel alışverişin, iletişimin ülkeler ve toplumları üzerinde farklı etkiler ve değişimler yaptığını görmekteyiz. Bu nedenle küreselleşmenin tam olarak ne zaman başladığına dair kesin tarihler ya da zamanlar söylemek mümkün olmamaktadır. Dünyada meydana gelen ve ulusları etkileyen ortak her yeni gelişmenin beraberinde getirdiği değişimleri, küreselleşmeye dair neden olarak düşünmek mümkündür.

Toplumların farklı zamanlarda farklı etkileşimlere maruz kaldığını düşünürsek, küreselleşme her toplum için yaşadığı ilişkiler ve tarihi süreç içerisinde farklı dönemlerde ortaya çıkmıştır.

### Şekil 1: Küreselleşme Sürecinin Dinamikleri

#### KÜRESELLEŞME SÜRECİ

Yenilik Yaratıcıları	Yenilikler	Yayıma Araçları	Yeniliklerin Yayılması	
İnsanlar	mal ve hizmet	iletişim teknikleri	enformasyon	} Küreselleşmede Son Evre
Buluşçular	teknoloji	ihracat	düşüncede istek oluşması	
Araştırmacılar	sosyal olaylar	seyahat	fiziksel kullanımı ve yararlanma	
Kurumlar	demokratik olaylar	turizm		
Devletler	kültür	ulaşım		
Ülkeler	insanlar	taşıma		
İşletmeler				
Ar-Ge Birimleri				

**Kaynak:** Akdemir, 2003: 85.

Küreselleşme uzun bir geçmişe sahip olan ve dünyayı etkileyen üç dalga halinde ortaya çıkmıştır. İki binlerce yıl sürdüğü düşünülen ve tarıma dayalı olarak, toplumların göç etmesi şeklinde açıklanmaktadır. İkinci dalga, sanayi devrimi sonucunda değişen üretim anlayışı ve buna bağlı olarak üreten firmaların farklı ülkelere ulaşması, üçüncü dalga ise iletişim ve teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve dünyanın her yerinde insanların istedikleri bilgiye istedikleri anda ulaşabilmesi olarak açıklanmıştır (Seymen ve Bolat, 2005: 53-69).

Bu üç dalga olarak açıklanan küreselleşme ve yarattığı farklılıklar dünya ülkeleri ve toplumları için, değişen bir yaşam tarzı ve bakış açısı oluşturmuştur. Yaşamı sürdürmek için gerekli olan ihtiyaçlar ve istekler insanları buldukları yerden dünyanın her yerine gidebilmeyi doğal kılan bir süreç yaratmıştır. Yapılan göçler topluluklara yeni yerler keşfedip oralarda kimi zaman hâkimiyet kurma, kimi zaman ise oradaki halkla bütünleşme sürecini yaşatmıştır. Bu iki durumda da küreselleşme kavramının etkisinden söz edilebilir. Daha sonra sanayi devrimi ile değişen üretim yapısına bağlı olarak, dünyanın çeşitli bölgelerine de ulaşabilme imkânının olması işletmeler için yeni bir pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır. Zamanla yeni düşüncüler, teknolojiler ve uygulamalar geliştirilmiş ve her geçen gün değişen dünyaya uyum gösteren bir akım ortaya çıkmıştır.

Karabıçak ise küreselleşmenin dönemlerini 20.yy'da gerçekleşen üç evre şeklinde değerlendirmektedir. Bu üç aşama da dünyayı ve güç dengelerini etkileyen olaylar esas alınmıştır. Birinci küreselleşme dalgası 19.yy sonlarında başlamış ve Birinci Dünya Savaşı'na kadar devam etmiştir. Bu dönemde sanayide yaşanan büyük gelişmeler ile birlikte üretim hızla artmıştır. İkinci küreselleşme dalgası İkinci Dünya Savaşı ile başlayıp 1970'li yıllara kadar sürmüştür. Bu aşamada ABD, Japonya gibi ekonomilerin üretim hızı nispeten daha düşüktür. Üçüncü aşama ise 1980'li yıllarda başlayıp hâlâ devam etmekte olan aşamadır. Günümüzde artık o dönemlerdekinden farklı anlayışların getirisi olarak dünyayı saran bir iletişimden söz etmekteyiz. Üretimin yapısı değişirken, iletişim ve teknolojinin sınırsızlığı sonucunda uluslararası ticaret artmış, yeni finansal enstrümanlar geliştirilmiş, ulusal ekonomiler birbirleri ile iç içe geçmiştir (Karabıçak,2002: 115-131).

Ancak genel olarak kabul edilen bazı dönemler küreselleşme için temel teşkil etmektedir. Birinci Dünya Savaşı'na (1914) kadar yaşanan dönemlerde farklı konularda gelişme gösteren küreselleşme, İkinci Dünya Savaşı (1945) sonrasında sürekli bir gelişim evresi yaşamıştır. 1980 yılından itibaren giderek artan ve yayılan bu kavram 1990'lardan sonra tüm dünyayı saran bir olgu olmuştur.

Dünyadaki ekonomik süreçler ve sistemler düşünüldüğünde kapitalizmin küreselleşmeyi doğuran en önemli neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Kapitalizmin ortaya çıktığı kabul edilen 1800'lü yılların ikinci yarısından itibaren, bilginin, iletişimin ve buna bağlı olarak ticaretin artmasıyla ülkeler arasındaki ilişkiler ve ortaklıklar değişim göstermiştir.

Birinci Dünya Savaşı'na kadar devam eden bu süreç savaş sonrası bir düşüş yaşamış ve bu durum İkinci Dünya Savaşı'na kadar devam etmiştir.

Birinci Dünya Savaşı sonrasında değişen dengeler, sınırlar ve sistemler tüm toplumları etkileyen yeni bir dönemi başlatmıştır.

1929 Dünya Ekonomik Bunalımı'yla birlikte devlet olgusu daha çok ön plana çıkmıştır. Dünya'yı etkileyen ekonomik kriz ve bunalım, devletin kamusal alandaki etkisini daha da arttırmasına, müdahaleci ve yönlendirici etkisiyle toplum üzerinde bir bağımlılık oluşturmaya neden olmuştur. Bu, devletin görevlerinde ve hizmetlerinde aksamaları da beraberinde getirmiştir. Devletin, toplumda gereksinimleri çok olan gruplara karşı güçlü olan taraf olması bir "Refah Devleti" düşüncesini yaratmıştır (Demirel, 2006: 60).

"İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'nin başkanlığında oluşturulan IMF, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, GATT ve OECD gibi uluslararası kuruluşların ortaya çıkması ve faaliyet göstermesi küreselleşme sürecinde bir hız kazanma noktasıdır. 1940 yılından sonra kurulan bu kuruluşların etkisiyle 1950 ve 1960'lı yıllarda yeni bir küreselleşme akımı ortaya çıkmıştır" (Aktan ve Şen, 1999: 10).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kapitalizm önceki dönemlerden ayrı olarak üretim sürecinde de bir farklılık meydana getirmiştir. "Üretim sürecinin uluslararasılaşması", yani aynı malın üretiminin, çeşitli aşamalarının farklı coğrafi alanlarda gerçekleştirilmesi süreci başlamıştır. "Mısır'da ekilen, Türkiye'de iplik haline getirilen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili yaratılan, Güney Kore'de dikilen ve oradan da tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu mal tüketiciye ulaşmaktadır" (Oluç, 1994: 54).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan uluslararası kuruluşlar ve değişen devlet politikaları liberalleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ilişkileri arttırmış, sermaye ve finans hareketlerinin üzerindeki kısıtlamaların değiştirilmesi ve 1947 yılında yapılan GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) ile sınırlamaların ve kontrollerin kaldırıldığı bir süreç başlamıştır.

Tüm sınırların kalktığı ve dünyanın her yerinde birbiri ile bağlantı içerisinde olan üretim, hizmet ve ticaretin olduğu bu süreç ekonomik anlamda küresel şirketlerin ortaya çıktığı 1960'lı yıllara rastlamaktadır.

Bu dönemi esas alan yaklaşımda "küreselleşme, dünya kapitalizminin, 1970'li yıllarda petrol şokuyla içine girdiği derin krizden çıkmak için ileri doğru yapmış olduğu umutsuz atılımıdır" şeklinde ifade edilmektedir (Tutar, 2000: 25).

1973 petrol kriziyle birlikte ekonomide yaşanan enflasyonun, tüm dünya ekonomilerini olumsuz etkilemesi nedeniyle ortaya çıkan durgunluk, 1980'li yıllarda ülkelerin reform sayılabilecek politika değişiklikleri ile özelleştirmeler arttırılmış ve ekonomide farklı bir yapı oluşturulmuştur.

Küreselleşmenin başlangıcı ve yayılması sonucunda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için gelişmelere ayak uydurmuş, yabancı pazarlara yatırım yapmaya başlamış ve bunun sonucunda çokuluslu işletmeler ortaya çıkmıştır.

Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkması ve artması ile birlikte küreselleşme hız kazanmıştır. 1980 yıllarından itibaren gelişen ve değişen ekonomik yapıya paralel olarak ortaya çıkan bu işletmelere önce Uzak Doğu ve Latin Amerika



lkelerindeki işletmeler parça üreterek dahil olmuşlar daha sonra onlarla birlikte büyük dünya pazarlarına girmeye başlamışlardır.

Aslında tarihte coğrafi keşifler sonrasında bulunan yeni yerlerde toprakların yerli halka işletilmesi ve getirisinin anavatana götürülmesi sistemine bakınca çokuluslu işletmelerin başlangıç noktasını görmekteyiz.

Ucuz işgücü, yeni pazarlar, yeni siyasi ve ekonomik etki alanlarının keşfedilmesi gibi nedenler günümüzde de çokuluslu işletme olmayı cazip kılmaktadır.

1980'li yıllardan itibaren işletmelerin küresel anlamda farklı stratejiler geliştirme ve dünya pazarlarına açılma eğilimlerinin başladığı görülmektedir. İşletmeler arasında yatay ve dikey birleşmeler yaşanmış ve küresel rekabet kavramları ortaya çıkmıştır. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile ürün çeşitliliğinin arttırılması ve çoğu talebe cevap verilebilmesi artık mal ve hizmetlerin küreselleşmesi anlamına gelmektedir.

1980'li yıllarda ticarete olduğu gibi uluslararası finans piyasalarında da büyük değişiklikler yaşanmıştır. Uluslararası işletmelerin sayılarında, çeşitliliğinde ve büyüklüğünde hızlı bir artış meydana gelmiştir. Finansal hizmetler en hızlı gelişen sektörlerden biri haline gelmiş, karşılıklı ilişkilerin ve bağımlılıkların artmasıyla beraber ulusal düzeyde geliştirilen ekonomik modellerin yerine bu bütünleşme hareketlerini de içeren çalışmalar, karşılıklı etkileşimleri kapsayan sistemler daha fazla kabul görmüşlerdir (DPT Raporu, 1995: 23).

1990'lara yaklařtıķa Doğu'da komünizmin çökmesi, soğuk savaşın sona ermesi gibi olaylarla küreselleşme süreci hız kazanmıştır. Doğu lkeleri de, küreselleşmeye yön veren batı ülkelerine yaklaşmış, piyasa ekonomisinin ortaya çıktığı yeni bir sistem oluşmuştur.

Ulaşımın kolaylaşması, teknolojinin artması gibi nedenlerle dünyanın her yerine rahatça gidebilen bir çoğunluğun oluşması, bölgesel faaliyet gösteren ve tanınan işletmelerin ulaşabilecekleri tüm ülkelerde aynı isimleri ve markaları yayma ve dünya genelinde bulunulabilen tatlar, kıyafetler, hizmetler ve ürünler oluşturma isteğine neden olmuştur. Dünya'nın her yerinde var olan fast-food

zincirleri, oteller, mağazalar, kafeler uluslararası pazarlarda hızla büyümeye devam etmektedir.

Ekonomik, toplumsal ve siyasal olgulara yeni bir bakış açısı getiren küreselleşme, ülkeler arasında sınırsız bir yapı yaratmış, teknolojik gelişme, liberalizm, yabancı sermaye, serbest piyasa ekonomileri ile yayılan bu dalga kapitalizmin dünya geneline hâkim olduğu ve batı ülkelerinin eline geçtiği bir süreç olarak yaşanmaktadır. Küresel firmalar tarafından kaliteli, ucuz ve çok çeşitli üretilen malların dünyanın her yerindeki tüketicilere tanıtılması ve sunulabilmesi yiyeceklerin, giyeceklerin ve teknolojilerin tek tip olmasını ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşme günümüzde hâlâ devam etmekte olan bir olgudur. Farklı ülkelerde farklı zamanlarda ortaya çıkan benzer ilişkilerin getirisi olarak bir sistem oluşmakta ve toplumları içine almayı sürdürmektedir.

### **1.3. Küreselleşmenin Etkileri**

Küreselleşme, yaşamın her alanında ülkeler ve toplumlar arasında pek çok konuda ilişkiler zinciri oluşturmaktadır. Küreselleşmenin yeni bir dalga olarak ortaya çıktığı 1980'lerin başından itibaren ülkeler arasında ilişkiler açısından çok büyük gelişmeler yaşanmış ve küreselleşmenin ülkeler üzerindeki etkisi her konuda hissedilmiştir.

Küreselleşme ilk önce üretim ve ticarete bağlı olarak ekonomik bir kavram şeklinde ortaya çıkmış ancak zamanla iletişim araçlarının gelişmesi ve teknolojinin artmasıyla siyasal, sosyal ve kültürel konularda da etkili olmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda iletişimin giderek yayılması ve kolaylaşması insanlar ve piyasalar üzerinde çok fazla etki yaratmış, ekonomik anlamda yaşanan bu değişimler ise dünyayı büyük bir pazar haline getirdiği düşünülen küreselleşme kavramı ile açıklanmıştır (Kürkçüoğlu, 2007).

Küreselleşme konusunda öne çıkan düşünce bu kavramın ekonomik boyutlu olduğuna dairdir. Ancak, daha geniş kapsamlı ele alınırsa yaşamın tüm alanlarında etkili olduğundan söz etmek mümkündür. Sadece mallar ve sermaye serbest olarak dolaşmakla kalmayıp, insanlar, bilgiler ve değerler de yaygınlaşmaya başlamaktadır. Kişisel hakların göz önünde tutulduğu, daha adil ve paylaşımcı bir yaşam için bu gelişmelerin küreselleşmenin getirisi olduğu düşünülmektedir (Öztürk, 2001: 38-44).

Dünya'da çoğu toplum küreselleşmenin etkisi ile birbirine yaklaşırken diğer yandan yerel kalan toplumlarda ise gelişimin dışında kalmak toplumsal geriliği getirmektedir. Küreselleşme ile birleşen toplumlar ve sistemler olduğu kadar aynı zamanda toplumları birbirinden ayıran bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Dünya üzerinde birbirinden farklı toplumları ve bireyleri birbirine bağlayan ve ayıran unsurlar aynı unsurlardır. Tüm dünyayı saran ticari ve ekonomik yapı ile birlikte bir yerelleşme süreci de yaşanmaktadır. Dünya üzerinde sürekli yer değiştiren insanlar ve bilgilere karşı aynı zamanda kendini dış dünyaya kapatan ve buldukları yerde ve konumda yaşayan pek çok insan da bulunmaktadır. Bazı toplumlar ve o toplumun insanları için küresel bir dünya vardır. Her yerin yakın sayıldığı, her şeye ulaşılabilmenin kolay olduğu, buldukları yerden dünyayı yönetebilme ve takip edebilme gücüne sahip olduğu şeklindedir. Büyük bir kısım ise buldukları yerde kapalı bir şekilde yaşamakta ve akıp giden zaman ve değişim içerisinde olayların dışında kalmaktadırlar. Böyle olduğunda da ortaya çıkan sonuç; küreselleşen ve yeni düzene ayak uydurabilenler sadece elit kesim şeklinde adlandırılan gruplardır. Bu durum sosyolojik boyutta bir sorun teşkil etmektedir. Belirli bir grup insan sürekli küreselleşmenin takipçisi ve içerisinde bulunanı olurken bir grup insan ise yerelleşmeye devam etmektedir. Bu durum zamanla değişecek, çelişkiler ortadan kalkacak ve dünya farklı bir yapıya ulaşacaktır (Gündoğmuş, 2002).

Küreselleşmenin etki alanlarını bugüne kadar farklı başlıklar ve konular olarak ifade eden pek çok araştırma ve yazının sonucu olarak bir gruplandırma yapılacak olursa; küreselleşmenin etkilerini sosyo-kültürel etkiler, siyasi etkiler, ekonomik etkiler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

### 1.3.1. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Etkileri

Sosyo-kültürel globalleşme, demokrasi, insan hakları, çevrenin korunması, uyuşturucu, AIDS ve terörizmle mücadele gibi bütün insanlığı ilgilendiren konularda ülkelerin ortak bir anlayışa ulaşmalarını ifade etmektedir. Demokrasi, insan hakları, piyasa ekonomisi, özgürlük gibi kavramlar artık tüm ülkelerin gündemine girmiştir. Öte yandan; çevre kirliliği, uyuşturucu ticareti, AIDS, terörizm ve organize suçlar gibi sorunların ülke boyutlarını aşması ve bütün insanlık için bir tehdit oluşturması bütün ülkeleri ortak hareket etmeye zorlamaktadır.

Sosyo-kültürel boyutuyla küreselleşen ülkeler ve toplumların birbirlerine daha çok yaklaşması, birbirlerini tanınması ve anlamaya çalışması dünyada hoşgörüyü ve barışı sağlamaktadır. Ancak bu etkileşim ve yayılım büyük oranda batılı toplumların dünyaya yansımaları şeklinde olmaktadır. Batı ülkelerindeki hukuki ve toplumsal yapı dünyanın her yerine ulaşmakta ve homojen bir yapı meydana gelmektedir (Aktan ve Şen, 1999: 10).

Toplumsal alanda oluşan bu homojen yapı yerküre üzerinde maruz kaldığımız olaylara karşı daha da güçlü bir gruplaşma meydana getirmektedir. Tüm dünya için tehdit oluşturan çevresel değişimler ve insan haklarına yönelik konularda bir arada hareket edilmesi yaşadığımız dünyanın iyileşmesi ve güzelleşmesi için elbette gerekmektedir. Ancak bu etkileşim içerisindeki insanların ve ülkelerin bakış açıları, kültürel yapı konularında da yaygınlık gösterdiğinde bazı kültürlerin kaybolması yönünde sakıncalar doğurabilecektir.

Teknolojilerin herkes tarafından çok yaygın bir biçimde kullanılması, ülkeler arasındaki farklılığın ve sınırların ortadan kalkmasına ve tek düzlemde hareket etmeye yol açmıştır. Bu etkileşimler ülke insanların kültürel öğelerini karşı karşıya bırakmakta ve küreselleşmeyi kendi formlarında dünyaya sunan ülkelerin bakış açıları ve anlayışları yaygınlaşmaktadır.

Dünyadaki değişim hızının toplumlar için sağlıklı olmadığını ve küreselleşmenin ülke kültürünü tehdit ettiğine dair pek çok araştırma sonucu ortaya çıkmıştır.

Ancak bu sürecin dışında kalan ülkeler siyasi ve ekonomik açılardan da gelişmemektedir.

“Sosyal ve kültürel alanda küresel bütünleşmenin gelişimi, seyahatlerin ve turizm hacminin artışında, profesyonel iş, emek ve diğer çıkar gruplarının kurduğu dünya birliklerinde, televizyon, radyo, basın ve filmler aracılığıyla batının tüketim modellerinin, fikirlerinin, modanın ve müziğin yaygınlaşmasında gözlenmektedir” (Prendergast ve Stewart, 1995: 52).

Küreselleşmenin etkisi ile dünyanın her yerinde herkes tarafından ilgilenilen benzer müzikler, filmler, mağazalar, belirli yaş grupları tarafından benimsenen benzer davranış biçimleri ve tüketim alışkanlıkları oluşmaktadır. Bu da ülkelerin kimliklerine özgü sahip oldukları değerlerin yaşatılması ve benimsetilmesini güçleştirmektedir.

### **1.3.2. Küreselleşmenin Siyasi Etkileri**

Küreselleşmenin devlet yapılarına ve ülkelerarası sistemler üzerine etkisi ve gücü düşünüldüğünde ortaya çıkan gelişmelere uyum gösterecek yapıların kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Toplumsal ve ekonomik anlamda olduğu kadar siyasi boyutta da eski sistemlerin dünya üzerinde etkisinin giderek azaldığı ve buna bağlı olarak yeni oluşumların meydana geldiği görülmektedir.

Eskiden uluslararası sistemde önemli rol oynayan ulus-devlet kavramının etkisi ve üstünlüğü küreselleşmenin siyasallaşması ile azalmıştır. Yetkilerin başkalarıyla paylaşılmasını zorunlu kılan, otoritesinin tüm toplumların siyasi gücünün üstünde kabul edildiği uluslararası kuruluşların ortaya çıkması sonucunda hem ülkelerarası ilişkiler yoğunlaşmakta hem de sorunlar uluslararası bir platformda değerlendirilmektedir. Uluslararası kuruluşların siyasal ve ekonomik açıdan devletin kendi egemenliğine sarsıcı güç oluşturması nedeniyle devletlerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını, hem de uygulayacakları herhangi bir stratejide tüm dünya ülkelerini ve içinde buldukları yapıyı dikkate almalarını zorunlu kılmaktadır (Aktan ve Şen, 1999: 10).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ülkelerin siyasi yaşamına etki eden uluslararası faktörlerin ortaya çıkması, ülkelerin bağımsız hareket edememesi ve diğer ülkeleri de göz önüne alarak karar alma zorunlulukları bazen olumlu bazen olumsuz sonuçlara yol açarken bu durum en çok ülke halkının yaşamını etkilemektedir.

Küreselleşme hareketleri ile uluslararası komiteler, kuruluşlar ve bunlara üye olan ülkeler bir arada hareket ederek hem içine aldıkları ülkelerin ekonomisine katkıda bulunmakta hem de dünyadaki diğer ülkelere karşı birlik oluşturmaktadır. Bu da yeni düzenlemelerin yapılmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir.

Küreselleşmenin devletlerin ekonomileri üzerindeki etkilerine neden olan çok uluslu şirketler ve anlaşmalar ülkeler arasında çoğu zaman politik güçlerden ve kişilerden daha etkin olabilmektedir. Ülkelere siyasi değişim ve dönüşümler yaşatan baskılar ve stratejiler nedeniyle ülkeler bağımsız davranış biçimleri sergileyememektedirler.

Ülkelerin yasal ve idari düzenlemeler yapmasını gerektiren bu değişimler küreselleşme sürecinin bir parçası olmak durumunda kalmıştır.

Dünya ticareti, ekonomik ve finansal yenilikler ülkelerin içine dahil edildiği bir politik sistem şekline dönüşmüş ve ekonomik olarak gelişmiş olan devletlerin diğer devletlere baskı ve etki yapmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecine paralel olarak dünya ticareti içinde ABD, AB ve Japonya'nın payı artmakta, Doğu ve Güneydoğu Asya ülkelerinin payı azalmaktadır. Küreselleşmenin hızla sürdüğü bu ortamda tek başına rekabet etme ve yaşama olasılığının güçlüğü fark eden ülkeler siyasi ve ekonomik anlamda birlikte hareket edebilecekleri sistemler kurmaktadır. Bunlara dahil olmayan ülkelere ise zamanla dışarıda kalma meydana gelebilecektir.

### 1.3.3. Küreselleşmenin Ekonomik Etkileri

Uluslararasılaşma veya evrenselleşme olarak ifade edilen küreselleşme ekonomik boyutu ile özellikle, bilgi, mal, hizmet ve sermaye ilişkilerinin artışı ifade etmektedir. Küreselleşme sınırları aşarak ülkeler arasında bilgi, mal, hizmet ve sermaye açısından uluslararası yayılımları ortaya çıkarmakta ve ülkeler arasında serbestçe dolaşmaktadır (Tanzi, 1998: 32).

Ekonomik anlamda küreselleşme, ülkelerin dünya ekonomisi ile bütünleşmiş bir yapıda olmalarını ve dünyanın tek bir pazar haline gelmesini ifade etmektedir. Ülkeler arasında mal, emek ve sermaye ilişkilerinin artması ve bütünleşmesi ülkelerin birbirlerine yakınlaşmasını sağlamaktadır (Aktan, 1998: 2).

Ekonomik küreselleşmenin ortaya çıkmasıyla mal, hizmet ve sermaye hareketleri çeşitlilik ve hız kazanmıştır. Bilgi ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler küresel firmaların aracılığı ile diğer ülkelere aktarılmıştır. GATT, WTO ve IMF gibi uluslararası örgütlerin kurulması ve faaliyetleri ile ekonomide liberalleşme süreci başlamış, firmaların dünya üzerinde ucuz kaynak bulma, maliyetleri düşürme ve tüm dünyaya açılarak satış yapma olanağını bulmaları piyasa ekonomisini güçlendirmiştir. Emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin istenilen yerden elde edilebilmesi ekonomik alanda küreselleşmeyi ortaya çıkarmaktadır (Aktan ve Şen, 1999: 11).

Ekonomik küreselleşme, üretimin ortaya çıkması, yapılanması ve sanayi anlamında da değişikliklere yol açmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile üretimde rekabet ve buna bağlı olarak kalite ortaya çıkmıştır. Bu sürece ayak uydurmak için işletme yapılarında da değişiklikler oluşturulmuş, maliyetleri düşürmek için sistemler geliştirilmiş, hammaddenin ve üretimin "vatansız"laştırıldığı bir düzen ortaya çıkmaya başlamıştır. Maliyetlerin düşürülebildiği her yerde kâr sağlanabildiği için buna ulaşılabilecek tercihler ve yöntemler oluşturulmuştur (DPT Raporu, 1995: 10).

Sermayenin sınır tanımadan kolayca hareket edebilmesi, uluslararası piyasalarda yasal engellerle karşılaşmaması gibi gelişmeler yerel kalan

işletmelere rekabet edebilme şansı bırakmamaktadır. Bu da yerel işletmelerin yok olup gideceği ya da küreselleşmeye ayak uydurmaları gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, dünyada küreselleşmenin ülke ekonomilerine olumlu katkıları olduğunu düşünenlerin sayısı giderek artmaktadır. Ülkelerin ve halklarının her anlamda tanık oldukları ve paylaştıkları bu süreç gün geçtikçe onlara daha iyileri sunacağı düşüncesini benimsetmektedir.

Küreselleşme ekonomik yapı içerisinde finansal anlamda da değişiklikler yaratmıştır. Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte ekonomik olarak sermaye ve finans çevrelerinde hızlı bir serbest dolaşım meydana gelmiş, dış ticaret yaygınlaşmış ve giderek birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bu nedenle ülkeler de ortak yararları doğrultusunda yeni kararlar ve düzenlemeler oluşturmuşlar ve bunun olumlu sonuçlarını yaşamışlardır.

Finansal faaliyetlerde oluşan küreselleşme, özellikle 1980'li yıllarda ve sonrasında hızlı bir gelişme göstermiş ve uluslararası finansal piyasaları birbirinden ayıran sınırlar neredeyse ortadan kalkmıştır. “Artan bir hızla birbirlerine uyumlu hale gelen finans piyasaları, uluslararası sermaye hareketlerinin kaynağının, kanallarının ve hacminin değişmesine neden olmuştur. Bu gelişmenin temelinde gelişmekte olan ülkelerin uluslararası finansal faaliyetleri kendi ülkelerine çekmek için uygulamaya koydukları deregülasyon politikaları, esnek kur rejiminin benimsenmesi, finansal araç türlerindeki hızlı artış, telekomünikasyon araçları gibi siyasal, kurumsal ve teknik faktörler yatmaktadır” (DPT Raporu, 1995: 214).

Küreselleşme tüketim alanında da değişmelere neden olmaktadır. Yeni teknolojilerin ortaya çıkması ve üreticiler arasında rekabetin artması, tüketicilere daha geniş yelpazede, daha ucuz, daha kolay ulaşılabilir, her türlü talebe cevap verebilecek sistemlerin ve işletmelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durum işletmelerin pazarı büyütmelerine hatta dünyayı tek bir pazar olarak görmelerine neden olmaktadır. İşletmelerin, işletme fonksiyonlarında



oluşturdukları yaratıcı ve gelişimci yapılanmaları sonucunda başarı ve yüksek kârlılık yaşanmaktadır.

Bu gelişmelerin ve yaşanan değişimlerin yanında, dünya geneline bakıldığında, küreselleşmenin ortaya çıkması ile birlikte hem ülkeler arasında hem de ülkelerin kendi içerisindeki gelir dağılımında oranların giderek kötüleştiği ve adaletsizliklerin arttığı görülmektedir. Küreselleşmenin plansız ve kontrolsüz yayılımı sebebiyle ülkeler arasındaki farklılıklar gün geçtikçe artmaktadır.

Küreselleşmenin siyasi, sosyo-kültürel ve ekonomik anlamda hatta yaşamın her alanında olumlu ve olumsuz yönleri bulunduğu ancak sistemlerin doğru adaptasyonu ile bu değişimlerin giderilebileceği düşünülmektedir.

Küreselleşme ile sınırlar aşılarak çeşitli iş imkânları yaratılmış, iletişim kolaylaşmış, insan hakları, çalışma şartları ile ilgili iyileştirici düzenlemeler oluşturulmuş, eğitim, çevre ve sağlık konularında yani yaşanan dünya şartlarını düzenleyen kurallarda standartlar getirilmiş ve dünya üzerindeki çoğu insan bunları düşünce birliği ile savunmuştur.

Küreselleşmenin; büyük ve çokuluslu işletmelerin ön plana çıkması, rekabet ve üstünlük savaşları içerisinde geri kalmış ülkelerin emeğinin sömürülmesi, gelirin belirli gruplarda toplanması ve gelir dağılımının adaletsizleşmesi, ticaretin artması fakat kontrolün belirli ülkelerin elinde bulunması, doğal hayata ve kaynaklara teknolojilerle zarar verilmesi, toplumların kültürlerinin farklılaşması ve bunun bireylerde çöküntü yaratması gibi sonuçlarını ise, ortaya çıkardığı olumsuzluklar olarak özetlemek mümkün olmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi, küreselleşmenin sosyal-kültürel, siyasi ve ekonomik olmak üzere birçok etkisi olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise, küreselleşmenin ekonomik etkilerinin işletmeler üzerindeki rolü ele alınacak ve özellikle işletme fonksiyonlarından biri olan pazarlama fonksiyonu üzerindeki etkisi incelenecektir.

#### 1.4. Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkileri

Küreselleşme ile birlikte, üretim farklılaşmış, tüketim daha geniş alanlarda benzerlikler yaratmış ve ticarete ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ile yeni işletme yapıları da ortaya çıkmıştır. Çokuluslu işletmeler ve küresel işletmeler olarak ortaya çıkan ve farklı tanımlamalara sahip bu işletmelerin pek çok bölgede faaliyet göstermeleri dünya üzerinde yeni bir yapılanma ve standartlaşma yaratmaktadır.

Çokuluslu işletmeler faaliyetlerini pek çok farklı ülkede gerçekleştiren, o ülkenin dinamiği içerisinde yer alan çok sayıda bayi ve personele sahip yapılanmalardır. Çok uluslu işletmelerin ticaret ve yatırımları, faaliyette buldukları ülkelerdeki tüketicilere taleplerini daha kolay yoldan sunma ve kaynakları daha etkin kullanma imkanı sağlamaktadır.

Mal ve hizmetlerin dünya üzerinde dolaşması, uluslararası ticaret, yüzyıllar önce başlamış olmasına rağmen İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomide çok büyük değişimler yaşanmıştır. Yeni kaynaklar, yeni yatırımlar ve yeni pazarlar bulmak için işletmeler buldukları ülke dışında farklı ülkelerde de faaliyet göstermeye başlamış ve ihracat, ithalat, ortaklıklar, bayilikler, lisans anlaşmaları şeklinde yeni sistemler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerin hepsi ekonomik, siyasi ve toplumsal konularda yeni stratejilerin yaratılmasını zorunlu kılmaktadır.

Dünya ticaretinin hız kazanması küreselleşmeyi doğrudan etkileyen bir faktördür. 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkan ve uluslararası gerçekleştirilen ticaret anlaşmaları, gümrük tarifelerindeki indirimler, ihracata dayalı yeni kalkınma modelleri, ticarete serbestliklerin sağlanması ve bilginin hızlı yayılımı ile sınırların olmadığı bir dünya pazarı ortaya çıkmış ve işletmeler bu pazarlara girebilmek için yeni yapılanmalar oluşturmuşlardır.

Küreselleşmeyle birlikte dünya pazarlarında çokuluslu işletmeler ortaya çıkmıştır. Temelinde rekabetin yattığı, uluslararası işletme kanallarıyla sistemin değişip, üretim, dağıtım ve tüketimin tam rekabete dayalı bir yapıyı ortaya

çıkardığı gözlenmektedir. 1950'li yıllardan sonra GATT kapsamında dünya ticareti artmış, 1970'li yıllardan sonra sermaye piyasaları hareket kazanmış, 1980'li yıllardan sonra ise yabancı sermayenin doğrudan yatırımlar gerçekleştirdiği ya da işletmeler arasında birleşmelerin yaşandığı süreçler ortaya çıkmıştır (Esin, 1992: 72-75).

Çokuluslu işletme kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda, çok sayıda ülkede faaliyet gösteren, karlarının ve hizmetlerinin büyük bölümünü farklı ülkelerde gerçekleştiren işletmeler için kullanılmıştır (Buzzell ve Quelch, 1995: 6).

Faaliyet alanı geniş, ülke çeşitliliği çok olan çokuluslu işletmelerde belirli bir merkez olmasına karşılık dünyanın her yerinde kendi yapılanması ve ülkesel özellikleriyle kurulmuş olan şubeler ve bayiler aracılığıyla mal ve hizmetlerin diğer ülkelerde de pazarlamasının yapılması sağlanmaktadır.

Çokuluslu şirketler, merkezi belirli bir ülkede olup faaliyetlerini pek çok ülkede şubeler ve bağlı işletmeler şeklinde sürdüren, ana merkeze bağlı, genel bir işletme politikası ve sistemine tabi olan işletmeler şeklinde ifade edilmektedir (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 35).

Küresel işletme ise, uluslararasılaşmanın en üst seviyeye ulaştığı, yabancı pazar yerine küresel pazar bakış açısı ile örgüt yapısını, sistemini ve stratejisini dünya üzerinde standartlaştıran işletmelerdir (Kartal ve Ay, 2004: 11-26).

Bu tanımlamalara göre, çokuluslu işletmeler uygulamalarında, faaliyette buldukları ülkelerin yapısına uygun olarak sistemler kurmaktadır. Hangi ülkede faaliyet gösteriliyor ise o ülkenin kendi bütünlüğü ve özellikleri içerisinde bir oluşum yaratılmaktadır. Küresel işletmeler de ise dünyadaki tüm bölgeler tek ve benzer bir yapı olarak düşünülmede faaliyet ve stratejilerde birleşik bir yapı oluşturulmaktadır. Küresel işletmeler uluslararası bir örgüt yapılanmasına ve üretim yapısına sahipken çokuluslu işletmeler ise faaliyette bulunduğu bölge içerisinde kendi yapılanmasına sahip olabilmektedir.

Kavramlara bakıldığında birbirine yakın anlamların çıkarılabildiği görülmektedir. Dünya üzerindeki örnekler bakıldığında çokuluslu işletmeler IBM gibi farklı

ülkelerde fabrikalara, bürolara ve farklı fonksiyonlara sahip olan şirketler olarak ifade edilebileceği gibi, Boeing gibi sınır ötesinde ana faaliyet olarak ihracat yapan bir şirket de düşünülebilmektedir (Sundaram ve Black, 1992; 728). Önemi artan pazarlarda faaliyet gösterebilmek için o ülke içerisinde komisyonlar oluşturarak yerel iş ortaklıkları sayesinde müşterilerine daha geniş hizmet verebilmeyi amaçlamaktadır.

Çokuluslu işletmeler yerel rekabet avantajlarını ve karlarını maksimum hale getirmek için çaba harcarken küresel işletmeler farklı bölgelerde gerçekleştirdiği yoğun faaliyetlerini dünya çapında paylaşma ve bütünleştirme yoluyla dünya üzerinde en üst düzeye çıkmayı amaçlar. Çokuluslu işletmeler her ülkede tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken küresel işletmeler hangi bölgede hangi faaliyeti gerçekleştireceğine karar verip dünya çapında o faaliyeti paylaşma ve bütünleştirme çabası içerisinde (Eren, 2003: 260).

Çokuluslu firmalar, pek çok ülkede faaliyet göstererek her bir ülke için tüketici talep, beklenti ve kültürel farklılıkları dikkate alarak ayrı ayrı stratejiler oluştururken küresel firmalar ise bütün dünyayı tek bir pazar gibi ele alıp, aynı ürünü aynı pazarlama stratejileriyle tüm dünyada satışa sunan firmalardır (Lewitt, 1983: 92-98). O yıllarda yapılmış olan tanımlamalara göre küresel ve çokuluslu firmalar birbirinden farklı faaliyetler sürdürmektedirler.

Dönemler itibarıyla işletmelerin strateji süreçlerinin geçirdiği aşamalara bakıldığında ise çokuluslu stratejilerden küresel stratejilere geçildiği görülmektedir. Çokuluslu stratejiler zamanla küresel stratejilere dönüşmüş, bölgesel değil küresel pazarlar oluşturulmuştur. Bütün ülkelerde benzer yapılanmalar kurularak dünyanın her yerinde tüketicilere standart üretim ve hizmet verilmektedir.

İşletmeler pazarlama faaliyetlerinde çokuluslu pazarlama aşamasından küresel pazarlama aşamasına geçmişlerdir. Ancak bu stratejilerden hangisinin uygulanacağı işletmelerin tercihidir. Çokuluslu işletmeler her ülkede tüm faaliyetleri gösterirken küresel işletmeler, hangi faaliyetlerini nerede uygulayacaklarına karar verip, dünya çapında bütünleşmiş bir strateji uygularlar.

Çokuluslu ve küresel işletmelerin strateji özellikleri ve farklılıkları Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** Küresel Strateji Kaldıraçları

Boyutlar	Çokuluslu Strateji	Küresel Strateji
Pazar Katılımı	Spesifik bir model yok	Ana pazarlarda önemli ölçüde pazar paylaşımı
Ürün Sunumu	Her ülkede tamamen alışıldık hale gelmek	Dünya çapında tamamen standartlaşmış ürünler
Katma Değer Faaliyetleri	Tüm faaliyetler her ülkede	Yoğunlaşmış-her ülkede bir faaliyete yönelme
Pazarlama Yaklaşımı	Yerel	Dünya çapında tek düze
Rekabet Hareketleri	Her ülkede kendine yeterli	Ülkeler arasında

**Kaynak:** Eren, 2000: 265.

Çokuluslu işletmeler kavramının üstünde bir ifade olarak küresel işletmeler tanımı kullanılabilir, küresel işletmelerin dünyanın her yerinde aynı standartta üretim ve hizmet verme özellikleri düşünüldüğünde dünya ekonomisi üzerinde ne kadar etkili oldukları görülmektedir. Günümüzde dünyanın her yerinde Amerika ve Avrupa merkezli işletmeler bulunmaktadır. Yüksek kâr planlamasıyla girişimde bulunulan ülkelerde riski dağıtmak amacıyla o ülke

içerisinde yerel işletmelerle birleşmeleri ve farklı yapılanmaları da tercih etmektedirler.

Teknolojinin gelişmesi ve iletişimin artması ile yaygınlık gösteren tüketim alışkanlıkları işletmeleri bu yönde girişimde bulunmaya yönlendirmektedir. Küresel yiyecek içecek işletmeleri, oteller, mağazalar, kafeler tüm müşterilere ortak bir hizmet ve standart sunmakta hem ülke ekonomilerinde hem de küresel pazarlarda büyük bir yer edinmektedirler.

Ekonomik anlamda çokuluslu işletme tanımına uygun olan dünyadaki ilk örnek, 1950 yılında bir Alman işletmesi olan Uni ve İngiliz işletmesi olan Lever Brothers'ın bir araya gelerek Unilever ismiyle ortaya çıkarılmasıdır. 60 farklı ülkede 500 bayisi ile dünyanın en büyük işletmesini yaratmışlardır. 19.yy'da İsviçre'de Nestle, Belçika'da Cockeril, Fransa'da Michelin, Almanya'da Bayer ortaya çıkmış ve gümrük tarifelerinden dolayı, ihracatta karşılaşılan güçlükleri aşma kaygısıyla yabancı pazarlarda yatırım yapma yöntemini uygulamışlardır (Williams vd.,1985: 534).

Küreselleşmenin her konuda etkili bir kavram haline gelmesi ile rekabet de artmıştır. Ürün yaşam eğrilerinin kısalması, sermaye hareketlerindeki değişiklik, dünya ticaretindeki düzenlemeler nedeniyle işletmelerin değişen ve zorlaşan rekabete karşı ayakta kalma mücadeleleri başlamıştır (Cottrill, 1998: 36).

Çokuluslu işletmeler kârlılık, büyüme, yeni pazarlara ulaşma, faaliyetlerin yayılması ile riskin dağıtılması gibi amaçlara sahiptir. Faaliyette buldukları ülkelerin yapısına uyum sağlamayı kolaylaştırmak adına o ülkelerdeki yerel işletmeler ile işbirlikleri de yapabilmektedirler. Çokuluslu işletmeler tarafından başka ülkelerde faaliyet gösterme türleri, ithalat-ihracat, hisse senedi yatırımı, lisans anlaşmaları ve franchising şeklinde yönetim faaliyetleri gerektirmeyen türde girişimler olabileceği gibi; ortak yatırım, işletme satın almak, şube açmak gibi yönetim fonksiyonlarının da kullanılmasını gerektiren faaliyetler de yapılabilmektedir.

Çokuluslu işletmelerin gelişmekte olan ÷lkelere yaptığı yatırımlar ile o ÷lkenin ekonomisine çok büyük katkılar sağladığı gör÷lmektedir. Gelişmekte olan ÷lkelerin teknoloji ve sermayelerindeki yetersizlik, gelişmiş ÷lkelerin ise küreselleşme ile giderek artan rekabetleri nedeniyle yeni uygun pazarlar bulma anlayışı, gelişmekte olan ÷lkelere yatırım yapılması alternatifini de ortaya çıkarmıştır. Yatırım yapılan ÷lke için istihdam yaratılmakta ve ÷lke ekonomisine katkıda bulunulmaktadır.

Çokuluslu işletmeler ekonomik anlamda uluslararasılaşma faaliyetlerini çeşitli şekillerde sürdürmektedir. 2000'li yıllardan itibaren gelişmiş bölgelerin doğrudan yatırımlardan aldığı pay yüksekken, 2008 yılında gelişmiş bölgelerin payı azalıp, gelişmekte olan bölgelerinki artmıştır. Avrupa doğrudan yatırımlardan en fazla pay alan bölgedir, gelişmekte olan bölgeler içerisinde son yıllarda olduğu gibi Güney ve Doğu Asya, Türkiye ise bulunduğu bölgede, Batı Asya ÷lkeleri içerisinde, ikinci sırayı almaktadır. 1990'dan bu yıla kadar imalat sanayinde giderek azalıırken hizmet sektörünün payı artmıştır. 2008 yılında küresel olarak 3 milyar doların üzerinde değere sahip 73 uluslararası birleşme ve satın alma işlemleri gerçekteleşmiştir. Dünyada uluslar arası birleşme ve satın alma işlemlerinin toplam değeri 2008 yılında bir önceki yıla göre %35 azalarak 673 milyar dolar olarak hesaplanmıştır. 2008 yılında Türkiye'nin dünya genelindeki uluslararası doğrudan yatırımlardan aldığı pay %1,1 olmuştur (UNCTAD Dünya Yatırım Raporu, 2009).

Çokuluslu işletmeler faaliyetleri ile hem kendi ÷lke ekonomilerinde büyüme yarattıkları gibi hem de küresel alanlarda etki alanı oluşturmaktadırlar. Küreselleşme ve ticaretin serbestleşmesi ile çokuluslu işletmeler giderek artmakta, az gelişmiş ve gelişmekte olan ÷lkelere yatırım yaparak hem bu ÷lkelerin ekonomi ve istihdamına katkıda bulunmakta hem de kendileri için yeni kaynaklar ve ucuz maliyetler yaratmaktadırlar.

Küreselleşmenin giderek artması ile çokuluslu işletmeler etkinlik kazanmıştır. Bu işletmeler teknoloji ve iletişime sahip, sermayeleri ve faaliyet alanlarıyla dünya ekonomisinde çok büyük rol oynamaktadırlar. Küreselleşme ile birlikte dünya

üzerinde benzer yapılanmaların ortaya çıkması, tüketici taleplerinde de ürün ve hizmetler açısından ortak talepler oluşturmaktadır. Küreselleşme süreci ile tüm dünyanın beklentilerine cevap verecek çokuluslu işletmeler bu aşamada ortaya çıkmakta ve homojen beklentilere sahip olan farklı ülkelerdeki faaliyetleri için kendilerine yer bulmaktadırlar. Kaynak, yatırım ve istihdam anlamında farklı bölgeler hem kârlılık hem de güç anlamında çokuluslu işletmelere yeni sistemler yaratmayı ve sürdürmeyi zorunlu kılmaktadır. Gelişen ve değişen ekonomik yapıya uyum sağlayabilecek, tüketici taleplerinin takip edildiği, planlı ve değişime uygun işletme sistemlerinin kurulması ve yapılanması gerekmektedir.

Dünya üzerinde çokuluslu işletmelerin %90' ı Avrupa, Amerika ve Japonya merkezlidir. En büyük 500 işletmenin yarısını ABD ve Japonya merkezli işletmeler oluşturmaktadır. Küresel pazarlarda rekabet avantajı sağlamak amacıyla bu tür şirketler kendi içerisinde de birleşmeler yapmaktadır. Otomotiv sanayinde Ford ve Volvo, Renault ve Nissan, petrol şirketlerinde Mobil ve Exxon, havacılıkta British Aerospace ve Marconi bu tür birleşmelere örnek verilebilmektedir (Gençler ve Oğuzhan, 2003: 2-3).

Küreselleşme çokuluslu işletmelerin faaliyetlerindeki sistemlere yön vermekle beraber, çokuluslu işletmeler de küreselleşme sürecinde çok büyük rol oynamaktadırlar. Teknoloji ve iletişim kadar bu işletmelerin faaliyetleri de küreselleşme sürecinde etken oluşturmaktadır. Çokuluslu işletmelerin mal ve hizmetlerinin dünya üzerinde pek çok ülkede dolaşması aynı anda aynı standartla elde edilebilmesi süreci hızlandırmaktadır.

Ekonomik anlamda küreselleşme sürecine çokuluslu şirketler kadar IMF, GATT, WTO gibi uluslararası ekonomik örgütler de katkı sağlamaktadır. Bu örgütlerin öncülüğünde dünya ekonomisini şekillendirmek ve yapılandırmak anlamında pek çok faaliyet yürütülmektedir.

Çokuluslu işletmelerin ortaya çıkardığı sonuçlar; ana ülkenin gelirinin artması, istihdam konusunda destek olunabilmesi, ana ülkenin diğer ülkeleri sosyo-kültürel açıdan etkilemesi söz konusu olabilir, gelişmekte olan ülkelerde yapılan ar-ge faaliyetleri ile o ülkeye katkıda bulunulabilir ve aynı zamanda çokuluslu



işletmelerin ülkelerinde devletin ekonomik sistemler üzerinde etkin olamaması şeklinde özetlenebilir (Yüksel, 1999).

Çokuluslu şirketler daha çok büyümek ve kâr edebilmek için faaliyette bulunduğu ülke içerisinde farklılaşma yapmayı planlar, o ülkelerin gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde kaynaklarını oluşturur ve sistemlerini kurar. Hem faaliyette bulunduğu ülkenin ihtiyaçlarına cevap verirken hem de küresel beklentilerine karşılık bulan tüketicilerin içerisinde bulunduğu standart bir yapı oluşturulmaktadır. Dünya üzerinde ortaya çıkan benzer ihtiyaç ve beklentiler düzeyinde sınırların ötesine yayılan hizmetler ve mallar planlanıp sunulmaktadır.

Küreselleşme ticarete yapısal benzerlikleri ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşmenin öncülüğünü yapan işletmeler ile ekonomik ölçekler büyümekte, teknoloji, mal ve hizmet transferleri hızlanmakta, işletme fonksiyonlarında yenilikler ortaya çıkmakta, ar-ge bölümleri çoğalmakta, üretim, kalite ve pazarlama konularında standartlar yaratılmaktadır.

### **1.5. Küreselleşme Sürecinin Ulusal İşletmeler Üzerindeki Etkileri**

Küreselleşme ile birlikte ulusal işletme, ulusal strateji ve ulusal pazar faaliyetleri yerini uluslararası alanda yapılan faaliyetlere bırakmıştır. Küreselleşme tüm işletmeler üzerinde farklı şekillerle de olsa etki yaratmaktadır. Teknolojinin hızlı ilerleyişi ve bilginin kolayca ulaşılabilirliği işletmeleri rekabet edebilmek için yapısal anlamda düzenlemeler yapmak zorunda bırakmıştır.

Küreselleşme ekonomik ve ticari açıdan yenilikleri ortaya çıkarmakta ve dünya üzerinde bir standart yaratmaktadır. Ulusal işletmelerin hayatta kalabilmeleri için değişen yapıya uyum göstermeleri, faaliyet alanlarını genişleterek farklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Ulusal işletmelerde bunu sağlamak için en çok kullanılan yol ise ihracat olmuştur. Bu durum işletmeler açısından da pazarı genişletmek, kısıtlı müşteri yerine riski dağıtmak, farklı ülkelerdeki işletmelerle iş birliği yapmak gibi yararlar sağlamaktadır. Bu süreç işletmeler için

çok iyi planlanması gereken, riskli ve uzmanlık gerektiren konulardır. Küreselleşmeye paralel olarak ya işletmelerin yapısında, teknolojisinde, fonksiyonlarında ve personeline değişiklikler yapılacak ya da sürece uyum gösterilememesi halinde değişen ekonomi ve ticari faaliyetler karşısında işletmeler varlığını sürdüremeyeceklerdir.

Küreselleşme ve küresel pazarların ortaya çıkması işletmeler için hem yeni fırsatlar ve kazançlar yaratmakta hem de büyük riskler taşımaktadır. Tüm işletmelerin temel amaçları olan kâr elde etmek adına yeni yatırımlar, düzenlemeler ve faaliyet alanları oluşturmak gibi çok önemli fonksiyonların planlanması ve uygulanabilmesi gerekmektedir. Uluslararası alanda faaliyet göstermeye karar veren işletmeler öncelikle çok iyi bir planlama yapmalı, dünya ekonomisi, küresel stratejiler ve işletme yeterlilikleri analiz edildikten sonra bu öngörülere uygun mal ve hizmetler oluşturulmalıdır.

Bu konuda tecrübe sahibi olan işletmelerle işbirliği yapılması, uzmanlarla çalışılması ve en önemlisi yeniliklere açık olunması gerekmektedir. Değişen bir dünya, değişen koşullar oluşmakta ve yapısal değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için, ortaklıklar ve birleşmeler yaygınlaşmakta, ulusal örgüt yapıları uluslararası yapılara dönüşmektedir.

İşletme yönetimleri dünya ekonomisini de göz önünde bulundurarak çok iyi bir planlamayla işe başlamalı ve değişiklikleri sürekli takip ederek gelişmelere uyum gösterebilecek yapıyı oluşturabilmelidir. Bunu sağlayabilmek için organizasyonların yapılarında değişiklikler gerekmektedir.

Organizasyonlar küreselleşme ile birlikte, pazarda üstünlük sağlamak, etkin bir örgüt yapısı oluşturmak ve kalitelerini artırıp standartlaştırmak amacıyla örgüt yapılarını değiştirmişlerdir. Geçici istihdam, hibrid-melez-organizasyon yapıları, ortak girişimler, şebeke organizasyonları, yalın organizasyonlar, kendi kendini yöneten çalışma grupları, dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek yetenek yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi gibi değişen uygulamalarla birlikte organizasyonların işleyiş süreci değişmekte ve yeni yapılanma şekilleri ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2001: 318).

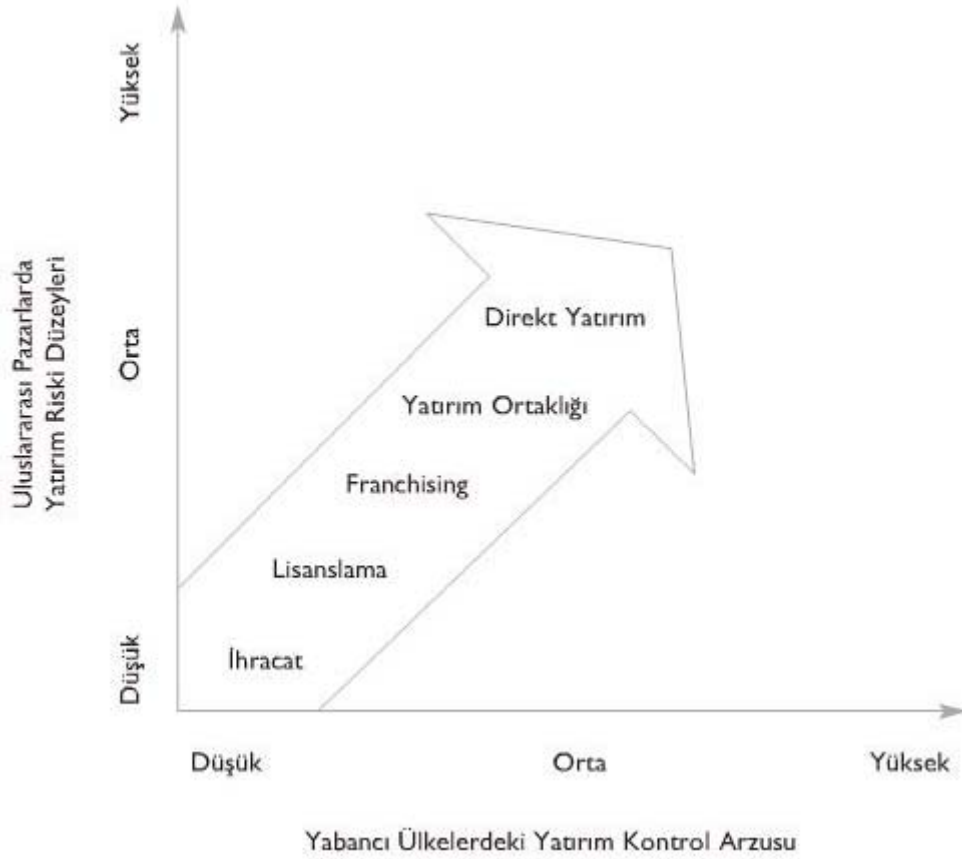
Küreselleşme ile birlikte işletmelerin örgüt yapılarında da pek çok değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Ulusal işletmelerin dinamik ve belirsiz bir çevre içerisine girmeleri nedeniyle, hiyerarşik yapıları yerini organik yapılara terk etmektedir. Klasik örgütlenmeler yerlerini matriks ve şebeke tipi örgütlenmelere bırakmaktadır.

Teknoloji; malların ve hizmetlerin üretilmesi, sunumu ve dağıtımını gibi pazarlama fonksiyonlarını da tamamen değiştirmiştir. Ürün ve dağıtım açısından hızlı ve pratik alternatifleri tercih eden tüketici yapıları oluşmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle telefon ya da internet üzerinden sipariş veren, bulunduğu yerden dünya üzerindeki aynı ürünün farklı markalarını karşılaştırabilen bilinçli tüketicilerin olması değişimi zorunlu kılmaktadır.

Diğer taraftan bir ülkede yabancı sermayenin yatırım yapması ve faaliyetlerini sürdürmesi, o ülkenin küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri için de büyük bir rekabet yaratmaktadır. Farklı ülkelerde aynı mal ve hizmetleri sunmak, dünya üzerinde bir standart yaratmakta ve belirli bir tüketici kitlesi oluşturmaktadır.

İşletmeler uluslararası pazarlara girerken risk ve yatırımı kontrol etme faktörleri açısından değerlendirme yaparak ihracattan doğrudan yatırıma kadar çeşitli seçenekleri ele almakta ve karar vermektedirler. Şekil 2’de bu değerlendirmeler görülmektedir.

**Şekil 2:** Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi



**Kaynak:** Eren, 2003: 267.

Ticaretin uluslararası biçimde şekillenmesi ile birlikte tüm işletmeler doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmişlerdir. Ticaretin sınırsızlaştığı, ithalat ve ihracatta kolaylıklar, vergi tarifelerindeki indirimler sonucunda ulusal işletmeler farklı pazarlara girme girişiminde bulunmuşlardır. Küreselleşme yaşamın her alanında kendini gösterdikçe tüketim ve tercihler de buna bağlı olarak değişmiştir. Bu değişim yeni bir rekabet anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Ulusal işletmeler de bu değişimden dolaylı olarak etkilenmektedir. Varlıkları ve ölçekleri büyük olan işletmeler ihracat yaparak ya da farklı ülke işletmeleri ile işbirlikleri içerisine girerek daha büyük alanlarda faaliyetlerini sürdürebilmekte, ancak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde ise ihracat gibi faaliyetleri

gerçekleştiremezlerse sahip olduğu müşterilerini koruyup onlar için daha iyi hizmet verme yollarını yaratıp devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yerel ortamda ticaret koşulları ve tüketici davranışları küreselleşme etkisi altında değişim yaşamaktadır. Genel olarak işletmelerin bu sürece uyum göstermesi oranında hayatta kalması söz konusu olmaktadır. İşletmelerin kendilerine iyi bir planlama yapmaları ve strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Ürün yapılarında geliştirme, dağıtım sistemlerinde farklılıklar ve kolaylıklar, müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik faaliyetler, personel için değişen yapıya uyum sağlayacak eğitim programları gibi alternatiflerle rekabet edebilme imkanı yakalanabilir. Ancak bunların hepsi önemli maliyet hesaplarını ortaya çıkarmaktadır. Kaynak varsa, doğru bir planlama ve uygulama ile faaliyet alanları büyütülüp sürdürülebilir.

Bu süreçte kaynakları yeterli olmayan, bu konuda bilgisi ve tecrübesi olmayan, ya da riske girmek istemeyen işletmeler için rekabet koşulları güçleşmekte ve ayakta kalma mücadelesi süreci başlamaktadır. Faaliyetlerini sürdüremeyen işletmeler kapanmakta, işsizlik oluşmakta ve ülkenin yerel endüstrisi zarar görmektedir. Toplumsal kültür ve değerlerin taşıyıcılarının bir bölümü olan yerel işletmelerin faaliyetlerini durdurması ülkenin ekonomisi ve ticari kültürü içerisinde çok büyük bir değişiklik yaratacaktır.

Çokuluslu işletmelerin yerel pazarlardaki işletmelerle iş birliği yapması da söz konusu olabilmektedir. O bölgeyi bilen ve tanıyan işletmelerle bir araya gelerek, yerel işletmelerin manevi değerleri kullanabilme özellikleri ile kendi sermayelerini birleştirip her açıdan rekabet edebilecek ortamı yaratabilmektedirler. Bu işbirlikleri yerel işletmeler için kendi başlarına rekabet edemeyecekleri pazarlarda faaliyet edebilme imkânı sağlamakta, çokuluslu işletmeler için ise bilmediği bir pazara girerken yaşayabileceği riski azaltmaktadır. Bu durum zamanla yerel işletmelerin de çokuluslu olma deneyimine katkıda bulunabilecektir.

Küreselleşme ile işletmelerin tüm fonksiyonlarında, organizasyon yapılarında değişimler yaşanmaktadır. Üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları

bu değişime göre yapılanmakta ve uyum sağlamaya çalışılmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan bu yana teknolojinin gelişimiyle birlikte finansal ve ekonomik faaliyetler de hız kazanmış, ülkeleri ve ticari ilişkileri birleştirmiştir. Serbest ticaret imkânları ile işletmeler dünya üzerinde farklı bölgelerde de faaliyet gösterebilme imkânı bulmuş ve küreselleşme sürecine katkıda bulunmuştur. Rekabet üstünlüğüne sahip olan işletmeler ve ülkelerde refah seviyesi artmış ve ekonomileri büyüme göstermiştir.

İşletmelerin rgt yapılarında ortaya çıkan bu değişimlerin yanında iş görenlerin niteliklerinde de artış meydana gelmekte, uzun süreli istihdam, yerini kısa süreli istihdama terk etmektedir.

Fiziksel mekâna bağlı olarak çalışma azalmakta, fiziksel mekana bağlı olmayan çalışma anlayışı hâkim olmaktadır. Bu değişimler işletmelerin maliyet ve müşteri odaklı çalışmalarına neden oluşturmaktadır. Müşterilere ulaşılabilmenin en kısa yolları bulunmakta ve kullanılmaktadır. Özellikle pazarlama faaliyetlerinde teknoloji çok iyi kullanılmaktadır. Gerek satış, gerekse tanıtımda internet ön plana çıkmış ve ürün pazarlamasında internetten önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Türkiye için ekonomik anlamda 2001 yılının bir dönüm noktası olduğu düşünüldüğünde en büyük işletmelerin dahi kendilerini sorguladıkları ve rekabeti farklılaştırdıkları gözlenmektedir. Örneğin Vestel gibi büyük işletmelerin gelişiminde ihracat önemli bir yer tutmaktadır. Böylece retim bir bölümü yurt dışına kaydırılmış ve küresel ekonomi içerisinde Türkiye de yer edinerek yeni stratejiler geliştirilmek zorunda kalmıştır.

Sadece Türkiye'de büyük olmanın yeterli görülmediği dünya üzerinde faaliyet göstermenin önemi ve gerekliliği fark edilmiştir. Günümüzde Türk markaları da küresel ticaretin içerisinde satın alma ve birleşme yollarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan gelişmelere örnek olarak, lker'in 80 yıllık lüks çikolata ikonu Belçikalı Godiva'yı 850 milyon dolara satın alması dünya üzerinde çok büyük bir etki yaratmış ve lker bu girişim ile küresel işletme hedefine de ulaşmıştır. Ayrıca Doğu Avrupa ve Rusya'nın lider reklam yayıncılığı şirketi olan Trader Media East'in %67,3 oranındaki hissesi 336,5

milyon dolara Hürriyet'in olmuştur. Koç Şirketler Topluluğundan Beko Elektronik Alman Firması Grundig'deki %50 hissesini de satın alarak şirketin tamamını elde etmiştir. Arçelik ise Blomberg'i, Elektra Bregenz'i, Leisure, Flavel ile Arctic'i satın almış, Sabancı ise ABD'li kimya devi DuPont ile ortak olduğu endüstriyel naylon ve iplik ve kord bezi şirketi Dusa International'ın tamamını satın almıştır. Eczacıbaşı ünlü seramik markası Villery&Boch'un karo bölümünün %51'lik hissesini, Efes Breweries Internationalise Rusya'daki Krasny Vostok Bira Grubunun %92,34'lük hissesini bünyesine katmıştır. BCG'nin büyüme hızlarını belirlediği 100 şirket arasında Sabancı Holding, Koç Holding, Vestel ve Şişecam yer almaktadır (www.boryad.org).

Bu durum Türkiye'deki dev işletmelerin küreselleşme içerisinde varlığını sürdürdüklerini göstermektedir. Gelişen ve büyüyen ticarete yeni yatırımlar yaparak dünya pazarlarında faaliyet göstermeye devam etmekte, ülke ekonomisine de katkıda bulunmaktadır.

Çokuluslu işletmeler küreselleşme için temel oluşturmaktadır. Bu işletmeler faaliyette buldukları ülkeler için üretim ve pazarlama planlarını yaparken, o ülkenin ekonomisinde de payı olan ve katkıda bulunan işletmeler konumuna gelmektedir. Üretim ve hizmetlerin yeni bir boyut kazandığı bu süreçte dünya ölçeğinde faaliyet göstermek ya da değerlendirme yapmak gerekmektedir.

Göreceli olarak küçük olan ulusal işletmelerin küreselleşme karşısında bir çok dezavantajları bulunmakla birlikte hala niş pazarlarda rekabet edebilmekte, özellikle küresel işletmelerin gerekli esnekliği gösteremediği alanlarda başarılı olabilmektedirler. Bununla birlikte küreselleşme süreci ulusal işletmelerin örgüt yapılarında ve işletme fonksiyonları üzerinde değişiklikler yaratmaktadır.

Yukarıda belirtilen değişikliklerin tamamını aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür.

- Ulusal işletmelerin örgüt yapılarında değişiklikler olmakta, matriks ve şebeke tipi örgütlenmelere gidilerek küreselleşmeye uyum sağlamaya çalışılmaktadır.

- İşletme evliliklerine gidilerek, rekabet edebilmek için ölçek büyütülmekte ve maliyetler düşürülmeye çalışılmaktadır.
- Markalaşmaya daha fazla kaynak ayrılmakta, ulusal markaların uluslararası markalarla rekabet edebilmesi için tutundurma bütçelerinin payı işletme bütçesi içerisinde artış göstermektedir.
- Ulusal işletmelerin insan kaynakları politikalarında değişikliklere gidilmekte, ucuz işgücü çalıştırma amaç edinilirken, uluslararası alanda faaliyet gösterebilecek dünya insanların da istihdam edilmesinin gereği anlaşılmaktadır.
- Özellikle pazarlama faaliyetlerini yürütürken finansman yetersizliklerini de göz önünde bulundurarak gerilla pazarlama tekniklerinden yararlanmaya önem vermeye başlanılmış, pazarlama karmalarında değişikliklere giderek, gerek ürün, gerek tanıtım, gerekse fiyatlandırmada yeni bir anlayış hâkim olmuştur.
- Ulusal işletmeler farklılaşma ve inovasyonun önemini kavramış, küresel işletmeler karşısında rekabet edebilmek için ürün geliştirme ve pazar araştırmalarına daha fazla önem vererek pazardaki boşlukları araştırarak esnek yapılarının kendilerine sağladığı avantajlardan daha fazla yararlanmaya başlamışlardır.
- Ulusal işletmeler bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlardan yararlanmaksızın rekabet edebilmenin mümkün olmadığını kavramış, bu yönde geliştirmekte olan ülke hükümetlerinin de desteğiyle bilgi teknolojilerine yatırımlarını arttırmışlardır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESEL PAZARLAMA STRATEJİLERİNDEN GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİNE GEÇİŞ

Küresel pazarlama, dünya üzerindeki insanların benzerliklerinin farklılıklarından daha çok olduğu, bundan dolayı tüm tüketicilerin benzer ürün ve hizmetleri talep ettiği düşünülen tek bir pazara yönelik uygulamaların gerçekleştirildiği bir kavram olarak açıklanmıştır. Global işletmeler, ülke ve kültür farklılıklarını görmeyerek insanları globalleştiren ortak tatmin noktaları üzerinde yoğunlaşmışlardır (Levitt, 1983: 98).

Küresel pazarlamanın bu şekilde ifade edilmesi durumunda ana unsurun standardizasyon olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişi ve kültür farklılıklarının yok sayıldığı, belirlenen stratejilerin tüm bölgeler için aynı şekilde uygulanması ve zorunlu adaptasyon sürecinin var edilmesidir.

İşletmelerin maliyetlerini azaltacağını düşündükleri başka ülkelerde yatırım ve üretim gerçekleştirmesi, uluslararası pazarlarda etkinlik göstermesi, yeni pazarlarda yeni ürünlerle yüksek kârlılık elde etmek istemesi küresel işletmelerin temel hedefleridir. Ancak bu planlarını gerçekleştirirken faaliyette buldukları ülkelere göre pazarlama karmalarını uyarlamak zorundadırlar.

Ülkeler arası farklılıklar hedeflenen kitlenin beklenti ve isteklerinin de farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle global pazarlama yaklaşımları beklenen sonuçlara ulaşamayabilmektedir. Küresel ekonomik krizler sonucunda işletmeler yeni pazarlara girerken sıkıntıları ve riskleri azaltmak için pazar yapısı ile ilgili özelliklerin yanı sıra o ülkenin kültürel ve sosyal değerlerini, yaşam şekillerini, tüketim alışkanlıklarını da göz önüne alarak yerele özgü stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

Pazarlamanın tamamen bir farklılaştırma olduğunu, önemlerine ve kârlılıklarına göre tüketici ihtiyaçlarını ve markaları farklılaştırmak gerektiğini, eğer bu

farklılıklar göz önünde bulundurulmazsa pazarlama temellerinin de yok sayılacağı ifade edilmektedir. Örneğin; dünyanın en büyük mühendislik şirketlerinden biri olan Asea Brown Boveri “biz her yerde yerel olan global bir markayız” sloganı ile faaliyet göstermektedir (Kotler, 2005: 97-179). Bu tür işletmelerin küresel bir marka olarak yerel pazarlarda başarılı olabilmesinin nedeni, pazarlama faaliyetlerinin her aşamasında yeni pazarların değer yargılarına göre doğru planlama yapılmasıdır.

Ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar, global pazarlar ve global işletmeler için çok önemli bir unsurdur. Dünya üzerinde bölgesel olarak değişiklik gösteren kültürler global pazarlama stratejilerinin de başarısını etkilemektedir. Ülkeler arasındaki kültür farklılıkları pazarlanan mal ve hizmetlerin, pazarlama yöntemlerinin yapısını doğrudan etkileyebilecek bir güce sahiptir (Akat, 1996: 45).

Bu nedenle küresel işletmeler pazarlama faaliyetleri içerisinde yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Küresel işletmeler dünya üzerinde farklı bölgelerde faaliyet gösterirken, hem yeni pazarlarda kârlılık elde etmekte hem de o ülkelere ekonomik olarak katkı sağlamaktadırlar. Bu karşılıklı kazanç sağlama ilişkisi ve başarısının sürekliliği, küresel işletmelerin kendileri açısından pazarlaması yapılan ürünlerinin özelliklerinin farklı ülkelere göre adapte edilmesi ile bağlantılıdır. İşte bu aşamada yerel pazarlara uyarlama faaliyetleri olarak ifade edilebilen “Glokale Pazarlama” kavramı ortaya çıkmaktadır.

Global stratejilere bakıldığında dünya üzerinde tek tip pazarlama faaliyetlerinin uygulandığı görülmektedir. Bazı işletmeler, bazı ürünlerinin lokal pazarlarda karşılaştığı problemleri düzeltebilmek amacıyla global stratejilerini lokal pazar şartlarına göre yeniden uyarlamak durumunda kalmıştır. Glokalleşme olarak tanımlanan bu yeni yaklaşıma göre her alanda standart sağlamak mümkün olmamaktadır. Dünya üzerinde farklı tüketiciler aynı tüketim alışkanlıklarını benimsemiş olsalar da kültürel ve geleneksel değerlerin yok olması mümkün değildir (Herbig, 1997: 43).

İşletmeler tek bir stratejinin dünya üzerindeki her noktada aynı koşullarda uygulanamayacağı gerçeğiyle global pazarlama faaliyetlerini geliştirmişlerdir. Ancak buradaki en önemli durum küresel işletmelerin, yerele özgü uyarlamalar yaparken küresel pazarlamanın temel unsurlarından da tamamen uzaklaşmaması gerekliliğidir. Lokal olarak o ürüne veya hizmete yapılan değişiklikler markanın temel hedeflerinden ve standartlarından farklılaşmamalıdır. Aynı ürünün pazarlama karması içerisindeki faaliyetleri farklı ülke ve bölgelere göre o ülkenin özellikleri içine alınarak geliştirilmelidir. Böylece küresel işletmelerin ürünlerine dünyanın pek çok farklı bölgesinde ama yerel koşullarla ulaşılabilmektedir.

Günümüz koşullarında küresel işletmelerin pazarlama stratejilerini oluştururken tüketicilere odaklanması ve onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda planlama yapmaları gerekmektedir. Global stratejilerin daha ayrıntılı planlamaları şeklinde ortaya çıkan yerel uygulamalar olarak ifade edebileceğimiz global pazarlama, küresel işletmelerin rekabet avantajı sağlamak, bağımlılık yaratmak ve uzun dönemde kârlılık elde etmek için kullanabileceği bir strateji olmaktadır.

## **2.1. Küresel Pazarlama Anlayışı**

Küreselleşmenin yaşamın her alanında yaygınlaşması sonucunda işletmeler uluslararası alanda rekabet edebilmek için global stratejilerini nasıl geliştirebileceklerine dair çalışmalar içerisine girmişlerdir. İşletmelerin uluslararası alanda rekabet edebilecek güce sahip olmaları için yapısal farklılıklar yaratılmış, işletme fonksiyonlarında değişiklikler meydana gelmiş, küreselleşen dünya ile birlikte işletmelerde pazarlama faaliyetleri önem kazanmıştır.

AMA (American Marketing Association) 'nın 1985 yılında geliştirdiği ve genel kabul gören tanımına göre ; “pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun değişimi sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını,

fiyatlandırmasını, dağıtımını ve tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir” (Ersoy vd., 2009: 3). Bu faaliyetlerin işletmeler açısından bütün dünya üzerinde planlı bir şekilde yürütülmesini ise küresel pazarlama olarak açıklayabiliriz. Burada işletmelerin uluslararası düzeyde faaliyet göstermeleri ile kastedilen, farklı ülkelerin kültürü, yaşam şekli, politikası, coğrafi farklılığı ile birlikte değerlendirilip faaliyetlerin sınırsızlaştırılmasıdır.

“Global pazarlama yaklaşımı temel pazarlama ilkelerinin dünya çapında uygulanmasıdır” (Otay, 2001: 99-106). Global işletme ise, “uluslararasılaşması en üst seviyeye ulaşmış yabancı pazar yerine global pazar bakış açısına sahip olan iş, strateji, örgüt yapısı ve personel sistemiyle uygulamalarında dünya çapında benzerlik, standardizasyon ve koordinasyonun ağırlık kazandığı işletmedir” (Kartal ve Ay, 2004: 13).

İletişim ve teknolojik olanakların artması ile ulusal pazarlar gelişmiş, işletmelerin hedefleri sadece belirli ürünleri satmak değil, müşterilerin tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek sistemleri oluşturmak olarak değişmiştir. Müşteriler dünyanın neresinde ise, o ülkenin ya da bölgenin yapısı içerisinde değerlendirilip yeni ve gelişmiş stratejiler oluşturulmaktadır. Bütün dünyada en çok bilinen global ürünlerden Coca-Cola, markası içerisinde yer alan Fanta’yı, Almanya için daha ekşi, İtalya için daha tatlı olarak pazarlamayı düşünmüştür (Svensson, 2001: 6-15). Bu örnekte de öne çıkan düşünce global ürünlerin farklı ülkelerde satışı yapılırken ülke farklılıklarının göz önüne alındığıdır. Dünya’nın her yerinde satılabilecek ürünler de olsa, pazarlama yapılacak ülkeye özgü farklılıklar yaparak daha başarılı bir strateji yaratılmaktadır.

Günümüzde işletmeler pazarlama karmalarını küreselleşen dünya koşullarına göre oluşturmaktadır. Satış yerine pazarlama kavramı bir bütün olarak ele alınmakta ve pazarlama karmasının tüm elemanları için değişimler yaratılmaktadır.

Bu süreçte pazarlamanın 4P’si yerine 4C’si kullanılmaktadır. Product (ürün) yerine Consumer Value (tüketici değeri), Price (fiyat) yerine Cost (değer), Place

(yer) yerine Convenience (ulaşılabilirlik), Promotion (tutundurma) yerine Communication (iletişim) kavramları ortaya çıkmıştır (Kotler, 2000).

Yeni pazarlama anlayışı içerisinde tüketiciler ve istekleri ön plana çıkmış, pazarlama faaliyetleri bir bütün olarak işletmenin hedeflerine uygun şekilde yapılandırılmıştır. Müşterilerin, dünya üzerinde her hangi bir ülkede bulunurken de kendi ülkesinde aldığı hizmetin aynısını bulmak istemesi, küresel işletmelerin artmasına ya da işletmelerin zincirler halinde çoğalmasına neden olmuştur. Amaç sadece müşterilere satış yapmak değil, müşteri tatmini ve devamlılığının uzun süreli sağlanmasıdır. Çünkü ancak bu şekilde yüksek ve sürekli kârlılık oluşabilecektir.

Küresel pazarlama anlayışının ortaya çıkmasında; değişen dünya koşullarına uyum göstermek, dünya üzerinde standartlaşmaya gidilmesi, yeni pazar arayışı, yerel pazarlarda çok yüksek maliyetler oluşturmadan o pazara yönelik küçük değişiklikler yapılarak satışın gerçekleştirilmek istenmesi gibi faktörler etken oluşurmaktadır.

Dış pazarlar i pazarlardan daha gelişmişse ya da daha dengeli büyüyorsa işletmeler uluslararası pazarlara yönelecektir (Kozlu, 1995: 8). İç piyasada riski azaltmak, daha çok kâr elde etmek, başarı ve prestij sağlamak ve globalleşen dünyaya ayak uydurmak için de küresel pazarlamaya gidilebilir.

İşletmelerin pazarlama faaliyetleri ve stratejileri ile ilgili geçirdiği aşamalar Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Firmaların Uluslararasılaşma Süreci

	<b>I.Yerel Pazarlama</b>	<b>II.İhracat Pazarlaması</b>	<b>III.Çokuluslu Pazarlama</b>	<b>IV.Bölgesel Pazarlama</b>	<b>V.Küresel Pazarlama</b>
<b>Aşama</b>	İşletme kendi ülkesinde faaliyet gösterir	İhracat yapmaya başlar	Dış ülkelerde üretim ve pazarlama yapılır	İşletme farklı ülkelerde üretim ve pazarlamayı koordine eder	İşletme üretim dağıtım ve pazarlamayı kıtalarda merkezi olarak yönetir
<b>Strateji</b>	Kendi pazarını esas alır	Büyümü	Yerel	Bölgesel	Küresel
<b>Hedef Pazar</b>	Ev pazarları	Yakın Pazarlar	Mevcut bütün pazarlar	Küresel pazarlara yönelme	Rekabet edebilen küresel pazarlar

**Kaynak:** Erem, 1998: 139

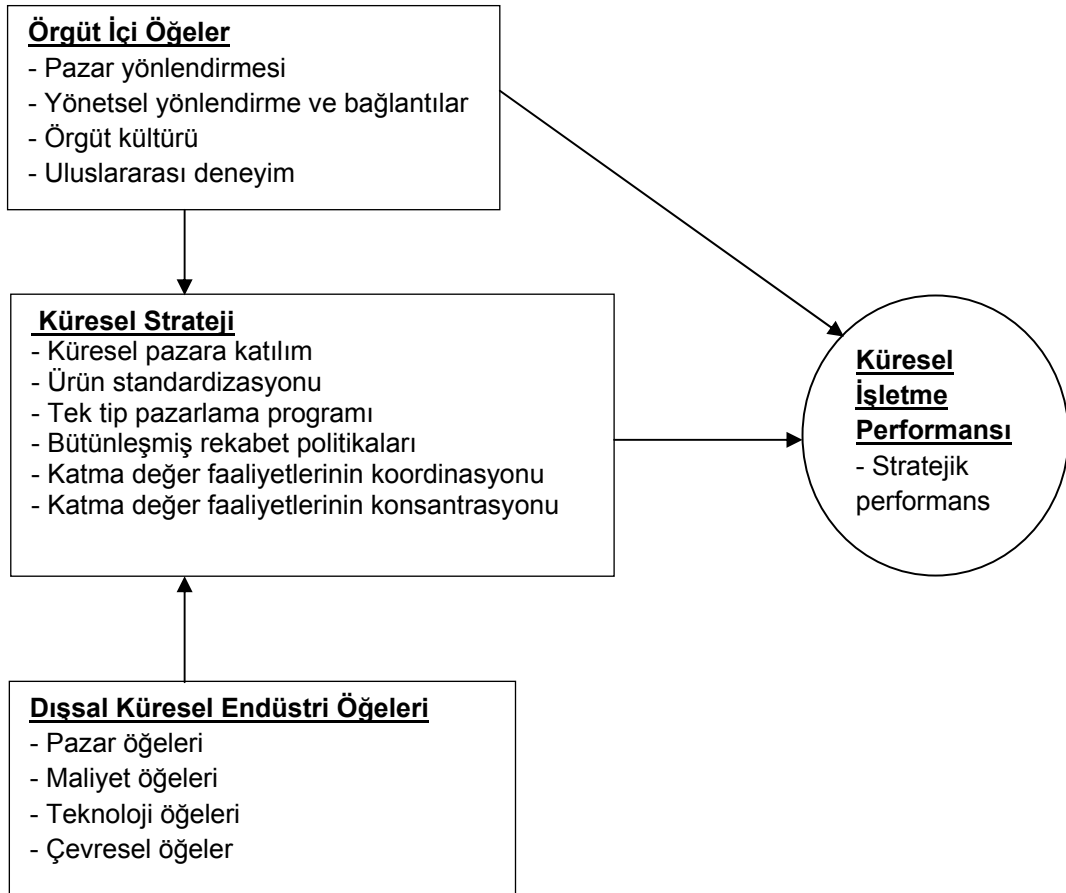
Küreselleşen dünya ile birlikte işletmeler pazarlama karmalarının bazı unsurlarında standartlaşmaya gitmişler, bazı unsurlarında ise farklılıklar yaratmışlardır. Ürünlerin pazarlama karması içerisinde standartlaşma süreci farklılıklar göstermektedir. Hem ülkelere hem de ürün türlerine göre ortaya çıkabilecek bu farklılıklar; dayanıklı ürünlerde ve endüstriyel ürünlerde tutundurma faaliyetleri içerisindeki satış geliştirme, paketleme, etiketleme gibi adımlar daha fazla standardizasyon göstermektedir. Dayanıksız tüketim mallarında ise satış geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma gibi araçlar ise ülkelere göre daha çok uyarlanmaktadır. Bu ürünler içerisinde markalar ve

garantiler ülkelere göre en az değişiklik gösteren unsurlardır (Boddewyn ve Grosse, 1995: 20-45).

Farklı ülkelerin insanların gün geçtikçe satın almayı istedikleri ürünler benzerlikler göstermektedir. İşletmeler açısından dünya çapında bir strateji oluşturmak, pazar katılımı, ürün standardizasyonu ve sunumu, katma değer faaliyetlerinin yeri, pazarlama yaklaşımı ve rekabet hareketleri gibi stratejik boyutlar üzerinde seçim yapmayı gerektirir. Küresel işletmeler hangi ülkede hangi faaliyetleri yapacağına karar verip, dünya çapında planlı bir şekilde bütünleşik bir strateji uygularlar (Eren, 2003: 257).

Küresel işletme stratejilerinin ve performansının yaratılmasında hangi faktörlerin etkili olduğu Şekil 3' te gösterilmektedir.

**Şekil 3:** Bütünleştirilmiş Kavramsal Küresel Strateji Çerçevesi



**Kaynak:** Yip, 1989: 29-41.

Global faaliyetlerin en hızlı adapte edilebildiği ürünlerin başında olan hazır giyim firmalarından Amerikan Levi Strauss, ürünlerinin bazılarının tasarımını Brüksel'de yapmakta, kumaşları İtalya'dan almakta, etiketlerini Hong Kong' tan getirtmekte, hazır giyimini Türkiye'de yaptırıp dünyanın çeşitli bölgelerindeki dağıtım noktalarına ulaştırmaktadır. Bu aşamalar düşünüldüğünde, planlı bir şekilde yürütülen global faaliyetlerin var olduğu görülmektedir (Baş, 2005).

Ürünlerin ve markaların farklı ülkelere göre yapılandırılıp uyarlanması konusu global pazarlama kavramı içerisinde ele alınacaktır. Küreselleşme ve buna bağlı olarak pazarlama stratejilerinin farklılaştırılması işletmeler için yararlı olabildiği gibi bazı durumlarda ise sakıncalar ortaya çıkarmaktadır.

### **2.1.1. Küresel Pazarlama Stratejilerinin Faydaları**

Küreselleşmeyle birlikte dünya üzerindeki tüketicilerin istekleri benzerleşmeye başlamış ve kalitesi yüksek, fiyatı ucuz ürün beklentisi içerisinde olan, ürün ve hizmetler konusunda daha çok bilgi sahibi olan kitleler oluşmuştur. Buna cevap verebilecek işletmeler ise küresel yapıda planlı hareket eden ve faaliyetleri konusunda stratejilere sahip işletmelerdir.

Küresel stratejiler uygulayan işletmelerde genel olarak; üretim maliyetlerinin düşmesi, ürünlerin ve üretimin kalitesinde yükselme, müşteri önceliğini arttırıp geliştiren faaliyetler ve artan rekabetçi kaldıracı sağlamak gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003: 267).

Genel olarak küresel işletmelerin faaliyetleri göz önüne alındığında, faaliyette bulunan ülkelerin ekonomilerine büyük katkılar sağladıkları görülmektedir. Farklı ülkelerdeki yeni yatırımlar o ülke için istihdam oluşturmakta, tedarik, dağıtım, iş gücü gibi konularda yerel işletmelere yeni fırsatlar sağlamaktadır.

Küresel pazarlama stratejileri sonucu ortaya çıkan yararlar ise, öncelikle maliyet konusunda sağlanan tasarruftur. Yeni pazarlarda o ülkenin yerel işletmeleri ile bütünleşmiş yapı oluşturarak, üretim ve tesislerini daha ucuz hammaddenin,



işgücünün, vergilerin olduğu ülkelere taşıyarak, belirli konularda uzmanlaşmış ülkelerin faaliyetlerinden yararlanıp maliyetlerde çok büyük oynamalar yapılabilmektedir.

Örneğin; elektronik firmalarının büyük çoğunluğu global stratejiler kullanmakta, üretim faaliyetlerini ucuz ve nitelikli emeğin olduğu Güneydoğu Asya ülkelerine taşımakta ve maliyet tasarrufu gerçekleştirmektedir (Bartlett ve Ghoshal, 1995: 414-415). Maliyetlerin düşürölmesi daha çok üretim yapabilmeyi kolaylaştıracak ve işletmelere rekabet gücü kazandıracaktır.

Küresel stratejiler, faaliyetler konusunda çok büyük planlamalar gerektirdiğinden ürün ve hizmetlerde belirli standartların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Küresel strateji uygulayan işletmelerin kullandıkları araçlar ve bu araçların sağladığı yararlar Tablo 3'de görölmektedir.

**Tablo 3:** Global Stratejinin Araçları ve Araçlardan Yararlanma

Araçlar	YARARLAR			
	Maliyet Avantajları	Ürün Kalitesinde ve Programlarında İlerleme	Tüketici Tercihlerini Değerlendirme	Rekabet Avantajını Arttırma
Başlıca Pazarlara Katılma	Ölçek ekonomilerinden yararlanmak için satış ve üretim hacmini artırma		Tüketici gruplarını global olarak değerlendirmek	Erken girişin avantajları, sonradan gelen girişleri engellemek
Ürün Standardizasyonu	Geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini artırma ve maliyetleri düşürme. Kitle üretiminin avantajlarından yararlanma	Geliştirme ve yönetim kaynaklarına yönelme	Dış pazarlarda aile birimlerinin kullandıkları ürünleri tanıma. Pazar saldırılarını karşılama	Pazar saldırılarını düşük gerçekleştirme
Değerli Faaliyetlerde Yoğunlaşmak	Tekrarlanan faaliyetleri azaltmak. Esnekliğin yüksek alanlarda yoğunlaşması. Faktör maliyeti farklılıklarından yararlanma	Kalite kontrolü daha iyi düzenlemek		Tüketici maliyetlerinde avantaj sağlamak
Homojen Pazarlama	Pazarlama programlarının homojenliğinden yararlanarak maliyet avantajı sağlama	Kaynak ve yetenekler üzerinde yoğunlaşma	Farklı ülkelerdeki tüketici gruplarına aynı mesajla yönelme	Saldırı ve savunmada daha çok seçenek
Rekabetçi Faaliyetleri Bütünleştirmek				

**Kaynak:** İslamoğlu, 1992: 3-9.

Bu stratejilerde daha az sayıda ürüne odaklanmak hem ürünün hem de üretim aşamalarının iyileşmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ürünlerin kalitesinde meydana gelen bu iyileşme ve pazarlama faaliyetleri içerisinde müşteri öncelikli bir anlayışın benimsenmesi tüketiciler için faydalı olmaktadır. Küresel odaklanma olarak ifade edilen bu durum için Japon otomobillerinin başarısı örnek gösterilebilir. Toyota firması General Motors'a göre çok daha az model pazarlamakta ancak üretim programları, teslim süreleri gibi planlamaları zamanında gerçekleştirmekte ve kalite konusundaki şikâyetler minimum düzeyde olmaktadır (Eren, 2003: 268).

Küresel stratejilerde daha az ürün üzerinde çalışmak kalitenin yükselmesi ile birlikte maliyet tasarrufunu da sağlamaktadır (Yip, 1995: 35-38). Bu durum, ülke farklılıklarına bakılmaksızın belirli bir standardın sağlanmasına yol açmaktadır. Bu da tüketicilerin gözünde iyi bir imaj ve tercih edilme durumu oluşturmaktadır. Çeşitli nedenlerle farklı ülkelerde bulunan kişiler özellikle yiyecek, giyecek veya konaklama durumlarında kendi ülkelerinde de bildikleri ya da dünya üzerinde duydukları isimleri kullanmayı tercih etmektedirler ve böylece bütünleşmiş bir strateji dünya üzerinde doğru hedeflere ulaşabilmektedir.

Küresel stratejiye sahip olan işletmeler rakipleriyle mücadele edebilme konusunda da daha çok imkâna sahiptirler. Yeni pazarlara girebilme, fiyat konusunda savaşabilme gibi özellikler günümüzde rekabetçi dünya pazarları için üstün özelliklerdir.

Dünya üzerinde bilinen ürünlerin, küresel olan markaların pazarlama konusunda daha az sıkıntı yaşadığı da bir gerçektir. Standartlar korunduğu sürece pek çok ülke tarafından tüketim alışkanlığı haline getirilen pek çok ürün ve hizmet satın alınmaya devam edilecektir. Bu durum küresel ürünlerin ve bunlar için uygulanan stratejilerin sürekliliğini sağlayacaktır.

### 2.1.2. Küresel Pazarlama Stratejilerinin Sakıncaları

Küresel stratejileri benimseyen ülkeler pazarlama fonksiyonları içerisindeki faaliyetlerini gerçekleştirirken standartların ülkelere göre yapılandırılması konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedir. Çünkü ülkelerin kendilerine özgü yapıları mevcuttur ve bazı ülkelerde bu yapı çok daha belirgin olarak korunmaktadır. Bu nedenle küresel olarak düşünülen strateji o ülke için uygulanamayabilmektedir.

Küresel stratejilerde kullanılan tek tip pazarlama, bütünleşmiş rekabetçi hareketler, pazar katılımında küresel yaklaşımların kullanılması değişen koşullar göz önüne alındığında olumsuzluklar yaratabilmektedir (Eren, 2003: 269).

Çok sayıda ve farklı ülkelerde faaliyet gösterse de işletmenin merkezinin bulunduğu ülkenin yapısı ve kültür etkisinin görülebileceği gerçeği, o ülkenin standartlarının dünya üzerine yaygınlaştırılması olarak ortaya çıkacaktır. Bu durum bazı ülkelerde olumlu karşılanmayabilir.

Öyle ki ülkelerin üretim ve tüketim yapıları pazarlama konusunda uygulanan küresel stratejilere uygun olmayabilir. Dünya üzerinde her nerede olursa olsun hedef müşterilerin tek tip olduğu varsayıldığında belirli standartların ve faaliyetlerin geçerliliği kabul edilebilir. Oysaki, farklı tüketici talepleri olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak planlama yapılmalıdır.

Öncelikle kâr amacı taşıyan küresel işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak ve kendi standartlarını korumak için yaptıkları faaliyetler yerel müşterilerin isteklerini karşılayamayabilir. Örneğin; British Airways, her ülkede "Manhattan Landing" isimli televizyon reklamının kullanılmasını zorunlu kılmış, reklam pek çok ödül almasına rağmen çoğu ülke tarafından hiçbir anlam içermeyen görsel bir New York şehri imajı olarak algılanmıştır (Eren, 2003: 269).

Global ürünler, üreticiler için çekici olsa da hüsrana yol açabilir. Sınırların kalktığı dünyada uygulanması gereken ürün stratejilerinde herkesi belirli seviyelerde memnun etmeye çalışma çabası sonuçta hiç kimseyi memnun

edememe durumuna da yol açabilir. Ortalamalar yapmak yerine her ülkenin özel zevkleri, tercihleri göz önünde bulundurulmalıdır (Ohmae, 1995: 58-59). Bu da her ülke için değişen koşulları ve özellikleri göz önüne alarak yerel planlama yapmayı gerekli kılmaktadır.

Global stratejilerin üretim maliyetlerinde sağladığı avantajların yanı sıra ortaya çıkardığı yeni maliyet unsurları da bulunmaktadır. Planlamaların gerektirdiği uzmanlıklar, yönetim ve uygulama aşamalarındaki personelin yeterliliği ya da eğitilmesi, farklı ülkelerde standart yapıların oluşturulması, ürün kalitesini arttırmak için yapılan ar-ge çalışmaları, standart ürün ve hizmet anlayışının yaygınlaştırılması için yapılan faaliyetler işletmelerin global stratejileri için ek maliyetler oluşturmaktadır.

Dünya üzerinde özellikle gelişmekte olan ya da gelişmemiş ülkeler için küreselleşmenin ya da homojenliğin çok kısa sürede ya da çabuk olması söz konusu değildir. Küresel işletmelerin farklı ülkelerde yaratmaya çalıştığı standartlar zamanla, o ülkeler için politik, sosyal ve kültürel anlamda zayıflıklara neden olabilecektir. Ülkeler arasındaki farklılıkların kaybolması, ya da ekonomik anlamda kontrolün belirli ülkelerin elinde bulunması pek çok ülke ve o ülkelerdeki işletmeler için yok olma ya da kendi başlarına gelişememe sürecini yaratabilmektedir.

Ülkelerin ekonomilerindeki farklılıklar ve gelişmişlik düzeyleri işletmelerin yaptıkları faaliyetlerin farklı bakış açıları ile algılanıp yorumlanmasına yol açabilir.

Örneğin; global işletmelerin faaliyette buldukları ülkelerdeki stratejilerine karşı verilen tepkiler bu anlamda farklılıklar gösterebilmektedir. Kişi başına milli gelirin 5.000 ABD doları olduğu ve devletin bilgi akışını kontrol ettiği bir ülkede öğrenciler, yerel üretimi tehdit ediyor gerekçesi ile ithalata karşı gösteri yapabilmektedir. Ancak kişi başı milli geliri 25.000 ABD doları civarında olan Japonlar ürünün üretildiği yerle değil, fiyat ve kalitesiyle ilgilenmektedir (Ohmae, 1995: 55-56).

Yukarıda da ifade edildiği gibi küresel stratejilerin faydaları olduğu gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncaları giderebilmek için, küresel stratejilerden farklı pazarlara uygun global yaklaşımlara yönelmek ve buna uygun stratejiler uygulamak gerekmektedir.

## 2.2. Glokal Kavramının Tanımı

Dünyadaki değişimlere bakıldığında globalleşme ile birlikte yerelleşme olgusunun da dikkat çektiği görülmektedir. İngilizce globalleşme (globalization) ve yerelleşme (localization) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşan glocalleşme (glocalization) kavramı son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Glocalleşme “uluslararası ilişkilerde global gerçeklerden hareket ederek global düşünmeyi, otarşizm yerine dışa açılmayı, dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi; ülke içinde ise merkezi yönetim kanalıyla ekonomiyi ve siyaseti yönlendirme yerine yerel yönetimleri daha fazla güçlendirmeyi” ifade etmektedir (Aktan, 1998: 1-5).

Kelime anlamı olarak glocalizasyon, global ve lokal kavramlarının birleştirilmesi olarak ifade edilse de aslında Japonca’da, bir çiftlik tekniğini çiftçinin lokal şartlara uyumlu hale getirmek için kullandığı “dochakuka” kelimesinden türetilmiştir. Daha sonra, iş yaşamında globalleşme kavramı içerisinde yerelleştirmeye dayanan uyumlaştırma fikri olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1980’li yılların sonlarına doğru ise akademik anlamda kavramlaşmıştır (Khonder, 2004: 4).

Glocalizasyon, dünyanın pek çok yerinde faaliyet gösteren global işletmelerin, farklı bölgelerdeki tüketici taleplerine cevap verebilmek için yerel koşullara uygun üretim ve pazarlama süreçleridir (Maynard ve Tian, 2004: 288).

Glocalizasyon olarak ifade edilen uygulamalar iş dünyasında, pazarlama kavramı içerisinde tanımlanmıştır. Küresel pazarlamada uygulanan stratejilerin yerele uyumlaştırılması faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. Dünyadaki tüm ülkeler için ortak stratejilerin bazı durumlarda başarıya ulaşmaması ya da bazı

bölgelerde işe yaramamasından dolayı yeni bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır.

Glokalizasyon kavramı, şirketlerin sadece dünya çapındaki konularla değil, faaliyet gösterdikleri ülkelerin özel durumları ve koşulları ile de ilgilenmesi anlamındadır. Bu nedenle hem global hem de yerel olma ihtiyacını karşılamaktadır. Maynard'a göre glokalizasyon veya glokal strateji kavramı; gereken yerlerde ve zamanlarda yerel uyarlamalar yaparak global strateji kavramının günümüzde kullanılan şeklinin daha ileriye doğru götürülmesidir. (Maynard, 2003: 57-60).

Bu tanımda da açıklandığı gibi glokal kavramı global stratejilerin geliştirilmiş bir uygulamasıdır. Global işletmelerin yerel pazarlarda pazarlama karmalarını oluştururken, gerekli gördüğü aşamaların değiştirilerek o bölgeye uygun hale getirilmesini sağlayan faaliyetlerdir.

Glokalizasyon, global pazarlara uygun ürünleri olmayan işletmelerin ya da global ürünleri olup kendilerini geliştirmek ve büyümek isteyen işletmelerin ürünlerini yerel pazarlara uyarlamayı kabul eden girişimlere olanak tanımaktadır. Glokal girişimcilik, global ve yerel unsurların gereklerini globalizasyonda ve yerelleşmede bulmaktadır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 40).

Glokalleşme kavramı global stratejiler içerisinde kullanılan bir uygulamadır. Daha önce açıklandığı gibi küresel pazarlama stratejilerinde standart ürün ve pazarlama anlayışının dünya genelinde kullanılması söz konusudur ancak dünya üzerindeki her tüketici için bu ürünlerin ihtiyaçları karşılaması mümkün olamayabilir. İşte bu nedenle glokalizasyon kavramı ortaya çıkmış ve global pazarlamanın, ülkeler açısından farklılıkları dikkate alınarak uyumlaştırılması sağlanmıştır.

Glokalizasyon ilk kez 1970'li yıllarda Japon işletmelerinin dünyanın çeşitli bölgelerine yayılmak için hedefledikleri bölgesel pazarlara ürün uyarlamaları ile ortaya çıkmıştır. Glokalizasyon, globalizasyon sürecinin sürdürülebilir bir alternatifi olarak bilinmektedir. Sony ve Coca Cola gibi global işletmeler 1990'lı

yılların ortalarına kadar işletme stratejilerini globalizasyonun en basit ifadesi olan “global düşün, yerel davran” anlayışı ile yürütmüşlerdir (Aryana ve Zafarmand, 2007: 3).

Dünya'nın çeşitli bölgelerinde çevresel faktörlerin ve tüketici tercihlerinin farklılığından dolayı ürünlerin yapısı, sunumu ve algılanışı değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklar bazı ürün ve hizmetlerin pazarlamasında global pazarlama stratejilerini yetersiz kılmaktadır. Küresel işletmelerin farklı pazarlarda faaliyet gösterebilmeleri ve başarılı olabilmeleri global pazarlama stratejileri ile mümkün olabilmektedir.

Dünya'nın en büyük global işletmelerinden olan Coca-Cola, Pepsi ve McDonald's gibi markaların başarılı olmalarının nedeni her yerde aynı ürünü sunmaları değil farklılıklar yaratmalarıdır (Kotler, 1986: 13).

Günümüzde artık, dünyada küreselleşmenin olumsuz etkilerini, sosyo-ekonomik dengesizlikleri, kültürel farklılıklarla ilgili uluslararası istikrarı sağlayabilecek daha kapsamlı bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Globalizasyon karşıtı hareketler ve çeşitli görüşler, globalizasyonun zayıf yönlerini düzeltmek için yeterli olmamaktadır. Uluslararası fırsatların değerlendirilerek, global ve yerel isteklerin ve önceliklerin bir araya getirildiği bir yaklaşım olan glocalizasyon kavramı uygulanmaktadır. Glocalizasyonun hedefi globalizasyonun reform edilmesidir. Glocalizasyon yeni bir denge yaratarak gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere fayda sağlayarak daha istikrarlı bir global ortam yaratacaktır (KOSGEB, 2005: 3-4).

### **2.3. Küresel ve Glocal Yaklaşım Farklılıkları**

Değişen ve gelişen dünya koşulları ile birlikte ticaret faaliyetlerinde de farklılıklar meydana gelmiştir. İşletmeler birçok ülkede faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamışlar ve farklı ülkelerde gösterilen faaliyetlerin yapısı itibarıyla kullandıkları stratejilere göre başarılı olabilmişlerdir.



Küresel pazarlama içerisinde yapılan faaliyetlerin değişen koşullara uygun olarak zamanla farklılaştırma gereksinimi ile ortaya çıkan ve küresel pazarlamanın stratejik bir boyutu olan global pazarlama kavramı arasındaki temel farklılıklar şu kapsamda ifade edilebilmektedir.

Küresel stratejilerde, farklı ülkelerdeki birimler tek bir merkeze bağlı ve merkezin kontrolü altındadır. Merkez olan organizasyon dünya üzerindeki tüm hedef pazarlar için standart ürün arayışları ve çalışmaları yapmakta ve ölçek ekonomisi yaratmak için üretim faaliyetleri tek bir merkezden gerçekleştirilmektedir (Eren, 2000: 267).

Küresel pazarlama stratejisi dünyayı tek bir pazar olarak görür ve her yerde aynı pazarlama stratejileri ve hizmet sunumları ile hareket etmektedir. Global pazarlama stratejisi ise yerel farklılıkları da dikkate alarak her bölgede, o bölgeye uygun olarak faaliyetlerini oluşturur. Globalizasyon içeriden biri gibi davranırken aynı zamanda “dünya çapında faaliyet göstermenin avantajlarını da kullanmayı başarmak” olarak ifade edilmektedir (Altınbaşak vd., 2008: 26).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler zamanla pazarlama stratejilerini globalleştirmişlerdir. Bu stratejilerle maliyetler düşürülmüş, kontrol ve planlama artmış, müşterilere verilen hizmet sınırları genişletilmiş ve böylece rekabet avantajı sağlanmıştır. Ancak pazar yapılarının ve çevresel faktörlerin farklılığı, tüketici satın alma davranışlarının değişiklik göstermesi nedeniyle global stratejiler her durumda başarılı olamamaktadır (Buzzell, 1990: 103-104).

İşletmeler artan rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek için yeni ve değişen taleplere uygun stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Farklılıklara cevap verebilecek faaliyetlerin planlanması ve uygulanması ek maliyetler oluşturmaktadır. Ancak aynı uygulamaların farklı ülkelere kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuzlukların yaratabileceği kayıplarla karşılaştırıldığında daha iyi sonuçlar veren bir yol olarak benimsenmeye başlanmıştır.

Küresel pazarlama yaklaşımında genel bir bakış açısı ve tek tip uygulamalar kullanılmakta ve bu durum faaliyet gösteren işletmenin standartları olarak ifade edilmektedir. Ükelere göre değişiklik göstermeyen ve kalıplaşmış faaliyetler bütünü olarak görülmektedir. Glokal yaklaşımda ise global stratejilerin bir parçası olarak ülkeler bazında planlanan uyumlaştırma çabaları amaçtır. Bu yaklaşım iyi bir planlama ve uygulamayla, o bölgeyi bilen, tanıyan ve buna uygun faaliyetler gösteren bir küresel işletme imajı yaratarak, yerel pazarlarda öne çıkma avantajı sağlayacak ve prestij elde etme sonuçlarını ortaya koyabilecektir.

Küresel yaklaşımlarda, standartlaşma, homojenizasyon, benzerlik, örgütsel bağımlılık, eşgüdümleme ve bütünleşik çabalarla pazarlama faaliyetlerini maksimize etmek amaçlanırken, glokal yaklaşımlarda ise standartlaşmaya karşı adaptasyon, homojenliğine karşı uyarılama, benzerliğe karşı farklılaştırma, bağımlılık yerine bağımsızlık, eşgüdümleme yerine esneklik ve entegrasyon yerine ayrılma faktörlerinin dengelenmesi ile pazara odaklanma gerçekleştirilerek pazarlama faaliyetlerinin optimum düzeyde olması sağlanmaktadır (Svensson, 2002: 579).

Küresel ve glokal yaklaşımların özellikleri ve farklılıkları Tablo 4'te özetlenmiştir.

**Tablo 4: Küresel ve Glokal Yaklaşımlar**

	Küresel Yaklaşım	Glokal Yaklaşım
Ürünün Kalitesi	Tüm pazarlarda ürün aynı kalite düzeyinde sunulur	Ürün pazarın ihtiyaçları doğrultusunda farklı kalite düzeylerinde sunulabilir
Ürün ve İklim	Ürün tüm iklim koşullarında kullanılabilir	Ürün iklim koşullarına uyarlanır ve biçimlendirilir
Ürün ve Kültür	Ürünün ambalaj, renk, boyut ve tasarımında standartlaşmaya gidilir	Ürünün ambalaj, renk ve tasarımında yerel kültürün beklentileri dikkate alınır
	Tüm pazarlarda aynı marka ismi ve logosu kullanılır	Pazarların özelliklerine göre marka ismi ve rengi değiştirilebilir
Çalışanların Hakları	Çalışanlara sağlanan haklar ve çalışma koşulları konusunda standart yaklaşımlar benimsenir	Çalışanlara sağlanan haklar ve çalışma koşulları konusunda yerel koşullar dikkate alınır
Reklam	Tüm pazarlarda ortak küresel reklamlar kullanılır	Gerektiğinde reklamlarda yerel dil ve kültürel özellikler kullanılır
Üretim Araçları	Bina, araç, ekipman ve ofisler standartlaştırılır	Bina, araç, ekipman ve ofisler yerel koşullara uyarlanır
Ticari Kültür	Tüm yerel pazarlarda, küresel ticari kültür oluşturulur	Yerel ticari kültüre uyum sağlanır
Kurum Kültürü	Tüm pazarlarda aynı kurum kültürü kullanılır	Tüm pazarlarda aynı kurum kültürü kullanılır ve ihtiyaca göre yerel uyarlamalar yapılır

**Kaynak:** Emirza ve Mazlum, 2009.

Globalizasyon, her yerde aynı şekilde standardize edilmiş ürünler sunmayı hedefler. Stratejik olarak standardize edilmiş yaklaşım süreci ile merkezileşmiş karar sürecinin kullanıldığı maliyetin en ucuz olduğu pazarlama yaklaşımıdır

(Tian, 2006: 13). Küresel işletmelerin maliyet avantajı sağlamaları sürecin bu şekilde uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Glokal yaklaşımlarda ise faaliyet gösterilen her bir bölge için özel araştırmaların ve planlamaların yapılması, faaliyetlerin ve standartların o bölgenin koşullarına uygun hale getirilmesi, farklı tutundurma çabalarının oluşturulması daha çok maliyet yaratan bir uygulamadır.

Global bakış açısı; ürünü, pazarı ve pazarlama stratejilerini standartlaştırırken, lokal yaklaşım tamamen yerel unsurları düşünerek değerlendirme yapmaktadır. Glokal yaklaşım ise bunlar arasında bir denge oluşturup, global ve lokal olan unsurları birleştirerek farklı ve yeni bir yapılandırma sağlamaktadır (Foglio, 2006: 32).

Benzer bir ifadeyle glokal yaklaşım, temel olarak global ve yerel unsurların bir kombinasyonudur. Stratejilerde standardize edilmiş bir yaklaşım kullanılmakla beraber merkezi olmayan bir süreç yaratılmıştır (Maynard, 2003: 60).

Bu ifadelerle göre glokal yaklaşım, global işletmelerin imkanlarını geliştirerek yerel pazarlarda tüketici beklentilerine cevap verebilecek yapıyı oluşturma çabaları olarak algılandığında en uygun yaklaşım olarak görülmektedir. İşletmelerin hem küresel yapıda olup hem de yerel koşullara göre davranması rekabet avantajı sağlama konusunda da olumlu sonuçlara ulaşacaktır. Uygulanan yaklaşımlar yine standart olmakta ancak yerel uyarlamalarla farklılıklar dikkate alınmaktadır.

Global şirketler, glokalleşmeyi, yerel farklılıklara göre oluşturdukları uygulamalarını dünya çapındaki performanslarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Glokal stratejiler, yerelden globale oluşturulan stratejik yaklaşımların farklı düzeylerinin birleşimidir (Maynard ve Tian, 2004: 288).

Glokal yaklaşımın çerçevesi, global şirketlerin pazar payını korumak ve büyümek için, kendini geliştirmek, artan ve değişen taleplere cevap verebilecek esnekliği yaratabilmek için global stratejilerden hareketle oluşturduğu farklılık etkinlikleridir. Global ve glokal yaklaşımlar bütünlük içermektedir. Global

stratejilerin bir parçası olarak, ancak global stratejilerde kullanılan tek bir pazarlama faaliyeti ile değil yerel yaklaşımları da içine alan bir bakış açısı kullanılmaktadır.

“İşletmelerin dünya üzerindeki tüm pazarlarda global stratejilerini uygulayarak başarılı sonuçlara ulaşmaları bir yöneticilik ütopyasıdır, ancak pazarlar arasında uygulanacak global stratejiler ile standardizasyon uyumu sağlanabilecektir” (Svensson, 2001: 15).

Küreselleşmenin boyutu ne olursa olsun tüm dünyayı homojen bir hale getirdiği söylenemez. Çoğu ülkede benzer tüketim alışkanlıkları kazanan gruplar oluşsa da tüm tüketiciler için aynı pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi ya da tüketiciler tarafından yapılan faaliyetlerin aynı şekilde algılanabilmesi mümkün değildir. Kültür, bakış açısını tamamen değiştiren bir faktördür ve ülkeden ülkeye farklılıklar gösteren bu unsur işletmelerin faaliyetlerini de etkilemektedir. Herhangi bir ülkede başarılı olabilmek için o ülke insanının beklentilerine göre hareket etmek gerekmektedir. Bu durum tamamen tüketici isteklerinin göz önüne alınması olarak değerlendirilmeyip sadece standartların ülke içi ve ülkeler arasında adaptasyonunun sağlanması ve tüketici memnuniyeti yaratarak olumlu sonuçlara ulaşılabilmesi olarak düşünülmektedir.

“Küresel strateji kendi başına büyük bir meydan okumadır” (Yip, 1995: 36) şeklinde ifade edildiğinde yaygın, güçlü ve koşulsuz bir stratejik yaklaşımdır. Bölgesel farklılıkların dikkate alınmaması, üretim süreçlerinde standartların sağlanması, yüksek miktarlarda üretimin yapılması maliyetlerin düşmesine ve rekabet edebilme düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Tağraf, 2008). Bu nedenle tüm dünya üzerinde hâkim bir strateji tanımlaması yapılabilmektedir.

Ancak tüketici taleplerinin bölgesel eğilimleri farklı olduğu için küresel stratejilerin riskli bir yapılanma olduğunu söyleyebiliriz. Küresel işletmeler büyük yatırımları olan dünya ekonomisine yön veren kuruluşlardır. Bu durum işletmeler üzerine ekonomik ve sosyal bir sorumluluk yüklemektedir. Farklı ülkelerde yapılan faaliyetlerde yerel koşulların dikkate alınmaması bu işletmelerin başarılı

olmalarını engelleyebilecek bir durum oluşturduğundan tek tip bir stratejinin geçerliliğinden söz edilememektedir.

Küresel işletmelerin pazarlara bakış açısı ile birlikte süreçlerde de farklılıklar gözlenmektedir. Küresel işletmelerde merkezin oluşturduğu standartlar ve yapılanmalar her ülke için aynı şekilde kullanılmakta, üretim ve hizmet bu standartlarla sürdürülmektedir. Merkezde finansal koordinasyon ve kontrol yapılmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkeler açısından bireysel kararların alınıp uygulanması söz konusu değildir. Bu stratejiye göre tüm bölgelerde sistem aynı şekilde yürütülmektedir. Ancak birbirine benzemeyen pazarlarda, ya da bazı ürünlerde aynı süreçlerin uygulanması söz konusu olamayabilir.

Küresel işletmelerin planlayabileceği lokal stratejiler ile yerel pazarlarda tüketicilerin ihtiyaçları daha iyi tespit edilerek tatmin edilebilecek böylece memnuniyet düzeyi arttırılacaktır (Alimiene ve Kuvyakaite, 2008: 38).

Global stratejilerde temel olan standart ürün ve hizmet anlayışı yerine global stratejilerde farklı kültürel değerler düşünülerek oluşturulmuş adaptasyon çabaları, özellikle yiyecek-içecek ürünlerinde tat ve sunum farklılaştırmaları, tüketiciye ulaşırken farklı uygulamaların en uygun şekilde kullanılması süreçleri doğmuştur.

Stratejilerin oluşturulması ve geliştirilmesinde çevresel faktörler ve tüketicilerin beklentileri çok önemlidir. İşletmeler bazı ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında strateji oluştururken ülkelere özgü faktörleri ve tüketici taleplerini doğru değerlendirip planlama yapmalıdır. Global stratejilerde dikkate alınmayan bu faktörler global yaklaşım içerisinde değerlendirildiğinde işletme için avantaja dönüştürüleebilecek unsurlar olmaktadır.

Bir ABD markası olan Walt Disney 1992 yılında kendi sınırları dışında ilk kez Avrupa'da Paris'in 25 km dışında bir Disneyland açtı. Yöneticiler buranın 100 milyondan fazla insan tarafından ziyaret edileceğini bekliyorlardı. Ancak işletme, Avrupa'da yaşayan insanları dikkate alan bir program içinde değildi, küresel stratejiler uygulamaktaydı. Örneğin; personel İngilizce konuşmak zorundaydı

ancak parkı ziyarete gelenler Fransızca konuşuyorlardı, ziyaretçilerin öğle yemeği ile birlikte likör tüketim alışkanlıkları olmasına karşın parkta likör satışı uygun olarak yapılmamaktaydı, park içinde uygulanan eğlence ve tiyatral temalar Avrupa kültürünü içeren tarihsel veya kültürel öğeleri içermeyen sadece ABD yapısı içerisindeki temalardı. Ayrıca işçi politikaları ve çalışma koşullarının farklılığı nedeniyle 3000'den fazla işçi işi bıraktı. 1994 yılında Disneyland kapanma aşamasına geldiğinde şirket köklü değişiklikler yapma yoluna gitti. Küresel stratejiler bırakılarak yerel zevkler ve tercihleri dikkate alan stratejiler geliştirildi. İngilizce konuşma değiştirildi, yerel değerler dikkate alınarak ziyaretçilerle ilişkiler farklılaştırıldı, Fransa ve Avrupa temalı karakterler işlenmeye başlandı ve işletme kârlı duruma geçti. Yöneticiler ABD'de başarı getiren koşulların farklı bir bölgede işe yaramadığını görmüş ve yerel stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardı (Tağraf, 2008). Bu örnekte görüldüğü gibi küresel bir işletme için geçerli olan standartların farklı bir bölgede uygulanması sırasında yerel unsurlar dikkate alınmadığında büyük riskler ve başarısızlıklarla karşılaşılabilir. İşletme fonksiyonlarının her biri için kullanılan stratejilerin planlaması yapılırken iyi bir araştırma ve değerlendirme süreci gerekmektedir.

Bu durumda küresel ve global stratejilerin temel farklılıkları bulunmakla beraber, global strateji uygulayabilen işletmeler global pazarlarda faaliyet gösteren ancak planlamalarını ve süreçlerini oluştururken lokal koşulları göz önüne alarak farklı girişimlerde bulunan işletmelerdir.

### **2.3.1. Tüketici Pazarları ve Endüstriyel Pazarlarda Küresel ve Global Strateji Yaklaşımlarının Farklılıkları**

Tüketici pazarları kişisel veya aile içi tüketim veya kullanıma yönelik olarak satın alınan mal ve hizmetlerin pazarıdır. Bu pazarlarda temel özellik, mal ve hizmetlerin, bireylerin ve ailelerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla satın alınması ve tüketilmesidir. Tüketici pazarlarının tanınıp faaliyet gösterilebilmesi için farklı pazarların incelenmesi ve buna uygun olarak planlama yapılması gerekmektedir (Tuncer vd., 2008: 283). Endüstriyel pazarlar ise; kişisel

gereksinimlerin dışındaki ihtiyaçların karşılanması amacıyla üretmek veya üretime katılmak için ürün talep edenlerin oluşturduğu pazardır (Ersoy vd., 2009: 89).

Tüketici davranışlarını etkileyen sosyo-kültürel, çevresel, kişisel ve psikolojik değişkenler göz önünde bulundurularak pazarlama stratejileri geliştirilmektedir.

Pazarlama stratejisi, işletmenin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturduğu uzun vadeli faaliyetlerdir. Hedef pazarın seçilmesi ve tatmin edilmesine yönelik faaliyetlerin bütünüdür. Pazarlama stratejileri oluşturulurken pazarın yapısı dikkate alınmaktadır. Küresel stratejiler tüm pazarlarda aynı standartlarla faaliyet gösterirken global stratejilerde farklı pazarlarda yerel uyarlamalar söz konusudur. İşletmeler uyguladıkları stratejilere göre pazarlama karmalarının yapısında değişiklik yapabilmektedirler.

Endüstriyel pazarlama, örgütsel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretimi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasıdır (Webster ve Keller, 2004: 5).

Küresel ticaret endüstri pazarlarında önemli rol oynasa da pazarlama faaliyetleri ve stratejileri tüketim pazarlarında daha çok fark edilmektedir.

Endüstriyel pazarlardaki bazı ürün ve hizmetlerde farklılaştırılmaya gerek olmayabilir. Endüstriyel satın alma kararında işletmenin yönetimi yani iç faktörler daha çok etken oluşturmaktadır. Bu nedenle standart özelliklere sahip olan bir ürünün işletme için uygunluğu sağlanmışsa bölgesel koşulların farklılığının çok önemi bulunmamaktadır ayrıca endüstriyel ürünlerin satışı daha belirgin ve süreklilik gösteren yapıdaki alıcılarla gerçekleştirildiğinden bölgesel uyarlamalara çok fazla gereksinim duyulmamaktadır. Küresel stratejiler bu ürünlerin pazarlamasında maliyet faktörü göz önüne alındığında daha doğru bir tercih olmaktadır.

Küresel stratejilerde üretimin farklı aşamalarının ucuz işgücü ve hammaddenin bulunduğu yerlere kaydırılarak gerçekleştirilmesinin maliyet avantajı sağladığı



sonucuna bakıldığında endüstriyel işletmelerin daha çok kullandığı bu uygulamanın küresel bir strateji olduğu görülmektedir.

Endüstriyel pazarlarda fiyat değişimlerine karşı daha az duyarlılık söz konusu olduğundan ülkelerin ekonomisi ya da alım gücü farklılıkları çok büyük bir etken oluşturmayacağından fiyatlandırmada bölgesel farklılaştırmaya daha az gerek duyulacaktır.

Endüstriyel pazarlarda alıcılar daha çok bilgi sahibi, daha rasyonel karar veren ve az sayıda olduğundan tüketici farklılıklarına göre tutundurma faaliyetlerinde çeşitlendirmeler yapmak, yerel adaptasyonlara girmek gerekemeyebilir.

Pazarlama faaliyetleri için yapılan analizler, planlamalar, koordinasyonlar ve kontroller küresel stratejilerde daha temel standartlar içerisinde yapılabilmektedir. Endüstriyel ürünler de daha teknik ve kalıpsal üretimler içerdiğinden küresel stratejilerin kullanılması daha uygun olabilmektedir.

Endüstriyel pazarlarda ürünler için belirli standartlar aranmaktadır. Bu nedenle küresel işletmelerin ürünleri dünya üzerinde bilinen markalar olmaları açısından daha çok tercih edilebilmektedir.

Küresel bir işletmenin endüstriyel bir ürünü için dünya çapında yapacağı bir reklam, ürünün standart özellikleri doğru vurgulandığında tüm pazarlarda etkili olabilecektir. Ancak tüketici pazarlarında algılama tamamen kişisel ve kültürel öğelere bağlıdır. Bir tüketim malı reklamının kesinlikle dil, din, sosyal yaşam ve tanıdıklık hissi yaratacak unsurlara ihtiyacı vardır. Bundan dolayı bu tür ürünlerin pazarlamasında global stratejiler önem kazanmaktadır.

Modern pazarlama yaklaşımında tüketici beklentileri ve tercihleri doğru analiz edilerek planlama yapılmaktadır. Yani bölgesel ve çevresel faktörler dikkate alınarak o bölge için geçerli koşullar belirlenmektedir. Bu yönüyle bakıldığında modern pazarlama yaklaşımının global pazarlama stratejilerine çok uygun olduğu görülmektedir. Modern pazarlama yaklaşımında nihai tüketiciler için müşteri odaklı olma yaklaşımları global pazarlama stratejileri içinde kullanılmaktadır.

Tüketici pazarlarına bakıldığında ürün ve hizmetlerde müşteri memnuniyeti sağlamak ve ürünün satın alma hareketini sürekli hale getirmek esas olduğundan satın almayı gerçekleştirecek faaliyetler konusunda çeşitlendirmeler yapabilmek global pazarlama yaklaşımına daha uygundur. Ülkelere özgü reklam kampanyaları, farklı beğenileri göz önüne alan ambalajlama veya sunum şekli ile yerel eğilimlere cevap verebilecek uygulamalar oluşturulmaktadır.

Yeni ürün geliştirme, etiketleme, fiyatlandırma, ambalajlama, dağıtım kanalları, tutundurma faaliyetleri, ürün güvencesi ve servis konuları tüketici pazarlarındaki ürünlerde daha çok farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle pazarın analiz edilmesi ve buna uygun stratejilerin geliştirilmesi esastır. Bölgesel eğilimlerdeki farklılıklar göz önüne alındığında tüketici pazarlarında daha çok global strateji izlenmelidir.

Özellikle bazı koşullarda dolaylı dağıtım kanallarının kullanılması zorunluluğu yerel pazarların isteklerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve farklı taleplerin tatmin edici bir şekilde karşılanması için çeşitli farklılıkları zorunlu kılmaktadır. Tüketici pazarlarında her bir müşteriye ulaşabilmek için farklılıklar yaratılmakta ve global stratejiler geliştirilmektedir.

Endüstriyel pazarlarda ise pek çok ürün, daha sonra oluşturulacak başka bir üretimin parçası olacağından ürün üzerinde veya pazarlama aşamalarında farklılıklar yapmak tüketim mallarındaki kadar gerekli olmayabilir. Hatta ürünün standardını korumak daha çok önem kazanmakta ve özelliklerini doğru bir şekilde yansıtmak satış için yeterli olabilmektedir.

Küresel firmaların yerel pazarlarda bir yer edinebilme ve marka değeri oluşturabilme konusunda sosyal sorumluluk faaliyetleri üstlenmesi ve gerçekleştirmesi de global bir stratejidir. Tüketici pazarlarında satın alma kararı verecek olan daha geniş bir kitle olduğundan ve satın alma aşaması daha yakın ilişkilerle gerçekleştirildiğinden sosyal sorumluluk projeleri uygulamak tüketici pazarlarında daha çok kullanılan bir yöntemdir.

Opet 98 oktan kurşunsuz benzini Türkiye'ye ilk kez getiren ve Ultra Euro Diesel motorini Avrupa'dan önce Türk tüketicisinin kullanımına sunan bir markadır. Glokal strateji anlamında Türkiye pazarına özgü bir uygulama başlatmış ve bunu tüketicilere bilgilendirerek onlara sunduğu ayrıcalığı fark ettirmiştir ([www.opet.com.tr](http://www.opet.com.tr)).

Opet "temiz tuvalet, yeşil yol, örnek köy ve tarihe saygı" projeleri ile sosyal sorumluluk yaklaşımını destekleyen faaliyetler gerçekleştirmektedir. Yine Unilever'in Türkiye'de TescoKipa, Toçev ve Milli Eğitim Bakanlığı ile sürdürdüğü "yarının izleri" projesi ülke çapında yaygın eğitimler yoluyla küresel ısınma konusunda ilköğretim öğrencilerini bilgilendirme programları sürdürmektedir. Dünya üzerinde pek çok ülkede faaliyet gösteren küresel işletmelerin sosyal sorumluluk projelerinin, daha çok tüketici pazarlarında kullanılan glokal stratejiler içerisinde olduğu görülmektedir.

Küresel işletmeler yerel tüketici pazarlarında ürünü tanıtmak ve pazarda yer edinebilmek açısından yeni pazarın kültürel ve sosyal öğelerinden faydalanmak zorundadır. Satın alma davranışlarında belirli bir bakış açısı ve kültüre bağlı algılamalar söz konusu olduğundan o bölgenin değerleri, beğenileri, inançları doğrultusunda uygulamalar yapmak glokal stratejilerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Seçilen stratejiler pazarın yapısıyla da ilgili olabilir. Rekabetin çok fazla olduğu bir endüstriyel pazarda da ürünün uyarlanması gerek duyulabilir. Ya da talebin her zaman yüksek olduğu bir pazarda değişiklikler veya uyarlamalar yapılmaksızın o ürün aynı şekilde pazara sunulabilir.

Ürünün yaşam eğrisi içerisinde geçirdiği farklı aşamalarda da stratejik farklılıklar yaratılmak zorunda kalınabilir. Örneğin; siyah-beyaz televizyon 1930'lu yıllarda elektronik eşya olarak satılmaya başlandı ve dünya üzerinde geniş kitlelere hitap etti. Televizyonun büyüme döneminde küresel stratejiler etkili olabilirken yıllar itibariyle olgunluk dönemlerinde renk, şekil, özellikler itibariyle satıcı işletmeler tarafından üretimin yeniden yapılandırılması ve farklılıklar yaratılması gerekmiştir. İlk zamanlarda küresel stratejiler kullanılırken ve küresel işletme

imajı dünya üzerinde yeni bir teknolojik ürünün güvencesi sayılırken ilerleyen zamanlarda ve yeni pazarlara girerken talebin farklılıkları da göz önüne alınarak gerek tutundurma faaliyetlerinde, gerekse ürünün yapısında değişikliklere gidilerek global stratejiler uygulanmıştır. Tüketici pazarlarındaki ürünlerin yaşam eğrileri endüstriyel pazarlardaki ürünlere göre farklılıklar gösterdiği için aynı ürünün farklı yaşam düzeylerinde farklı stratejiler kullanmak gerekebilmektedir.

Küresel stratejiler endüstriyel pazarlarda daha çok kullanılabilir bir yaklaşımken tüketici pazarlarındaki farklılıklar global stratejiler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Elbette ki tüm ürünler için tam bir genelleme yapmak söz konusu değildir. Bazı ürünler için özellikle hem endüstri hem de nihai olarak satın alınabilecek ürünler için koşullara göre global stratejilere ihtiyaç duyulabilir. Ya da bakliyat ürünleri gibi markalaşmanın çok yaygın ve etkili olmadığı tüketim malları için dünyanın farklı bölgelerinde satılıyor olsa da farklılaştırmaya ve global stratejilere ihtiyaç duyulmayabilir. Aynı şekilde dünyanın her yerinde geniş pazar payı olan bir tüketim malının ihtiyacı karşılamaya yönelik olan standart özellikleri ön planda ise küresel stratejiler geçerlilik taşımaktadır.

#### **2.4. Globalleşmenin İşletme Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri**

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevre koşullarına göre stratejiler belirlenmektedir. Bu stratejiler de işletmelerin örgüt yapılarını ve faaliyet şekillerini etkilemektedir. Günümüzde organizasyonların yapılanmaları faaliyet gösterdiği çevre koşullarına göre farklılıklar gösterdiğinden içinde bulunulan çevreye uyum gösteren planlamaların yapılması işletmelerin başarılı olabilmeleri için zorunlu hale gelmiştir. Fiziksel yerleşim, üretim alanları, örgüt yapısı, yönetim şekli, istihdam ve finansal faaliyetler işletmeler için değişen koşulların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Globalleşme ile üretim ve hizmet anlayışında değişimler yaşanmış, içinde bulunulan piyasa koşullarına göre farklılıklar yaratılması zorunlu hale gelmiştir.

Bu değişimlere cevap verebilecek işletme yapısının oluşturulması, bölümlerin faaliyet alanlarının iyi tespit edilmesi, bilgi teknolojilerinin etkin kullanılabilmesi, yatırım ve faaliyetler için gerekli finansal çalışmaların uyumlu hale getirilmesi yeni bir süreç oluşturmaktadır.

Glokal stratejilerde işletme fonksiyonlarının içeriği ve yapısı faaliyette bulunulan ülke şartlarından etkilenmektedir. Her yaklaşım faaliyetler üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Bu bölümde global stratejilerin yönetim, üretim, finans ve insan kaynakları fonksiyonlarında yaratabileceği etkileri ifade edilmektedir.

#### **2.4.1. Yönetim Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri**

Yönetim; “geleceği tahmin ve planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmektir” (Fayol, 2005: 6).

Yönetim; işgücü, sermaye, teknoloji, bilgi gibi kaynakların bir araya getirilerek örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılması sürecidir. İşletme faaliyetlerinin hedefler doğrultusunda planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolü işletme fonksiyonları içerisinde bir üst mekanizma olan yönetim unsurunun görevidir. Yönetim yaklaşımları günümüze kadar çok çeşitlilik göstermesine rağmen modern yaklaşım içerisinde yer alan durumsallık yaklaşımı işletmelerin global stratejilerine uygunluk gösteren bir yaklaşımdır.

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonun içerisinde bulunduğu durum ve çevresel koşullara göre yönetim biçimi ve yapısı etkilenmekte ve her örgüt farklı şekillenmektedir. Yönetimde her zaman geçerli olabilecek tek bir doğru yolun olmadığı, en iyinin içinde bulunulan duruma göre değişiklik göstereceği ileri sürülmektedir. Yönetimin evrenselliğini kabul etmeyen bu yaklaşımda, örgütün başarılı olabilmesi için yöneticiler içerisinde bulunduğu çevreyi iyi analiz etmeli ve faaliyetlerini bu çevreye uyum sağlayabilecek şekilde planlamalıdır (Özalp vd., 2009: 30-31). Global stratejilerde de faaliyet gösterilen çeşitli bölgeler farklı özellikler taşıdığından o koşullara uygun planlamaların yapılması ve uygulanması durumsallık yaklaşımının özelliklerini vurgulamaktadır.

İşletmenin içerisinde bulunduğu ve etkilendiği çevrelerin yapısına uygun olarak geliştirilebilecek stratejiler ile işletmeler hedeflerine ulaşım başarılı olabilirler. Bir ülkede başarılı olan bir örgüt ve yönetim yapısı dünyanın her yerinde aynı başarıyı gösteremeyebilir. Üretim aşamasındaki koşullar, teknolojik farklılıklar, işgücü, faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik yapısı, yatırım politikaları gibi değişkenler göz önüne alındığında faaliyet gösterilen farklı ülkelerde farklı yönetim biçimleri ortaya çıkacaktır. 2.3. bölümünde yer alan Disneyland örneğinde olduğu gibi, yöneticiler ABD’de uygulanan ve başarılı olan stratejilerin başka bir ülkede başarılı olmadığını ve tüm işletme fonksiyonlarında olumsuzluklara neden olduğunu görmüşler ve yerel uyarlamalara geçmişlerdir.

Büyük finansal yatırımlarla girilen bazı pazarlarda işletmelerin küresel yönetim stratejileri uygulamaları beklenen sonuçları getirmeyebilmektedir. Farklı pazarlarda küresel işletme avantajlarını kullanabilmek ve amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmek için global stratejilerden yararlanmak gerekmektedir.

İşletmelerin yeni pazarlara uyumlu ürün geliştirmesi, bulunduğu çevre içerisindeki kaynaklarını doğru şekilde kullanabilmesi, işletmenin yapısına uygun iş görenlerin sağlanması, farklı bölgesel koşullara uygun hizmetlerin sunulabilmesi gibi bütün bu faaliyetlerin yerel adaptasyonlarını oluşturmak yönetim fonksiyonunun global yaklaşımı ile mümkündür.

Dünya üzerinde farklı ülkelerde global stratejiler doğrultusunda farklı örgüt yapılarının ortaya çıkması da mümkündür. Faaliyet gösterilen çevreye uygun yapılanmaların oluşturulması gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği açısından yararlı olabilir. Farklılaşan pazarlama anlayışının gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirebilmeye uygun daha esnek kademe yapıları oluşmaktadır. Örneğin; Unilever şirketi içerisinde her ülkede her ürün grubu için oluşturulmuş farklı faaliyetleri planlayan uzman ekipler bulunmaktadır.

Yöneticiler için küresel bir yönetim şekli farklı coğrafyalarda etkinlik göstermeyebilir. Verimliliği arttırmak, çalışanların işten doyumunu sağlamak, iş görenler arasındaki çatışmaları çözebilmek, yeni uygulamaları benimsetebilmek

gibi yöneticilerin görev ve yetki alanındaki konular sosyal ve kültürel yapılanmalar dikkate alınarak geliştirilebilmektedir.

Yönetim fonksiyonu işletmenin temel amaçları doğrultusunda planlamalarını ve stratejilerini geliştirirken içerisinde bulunduğu ülkenin yerel koşullarını, ekonomik ve toplumsal beklentilerini de dikkate alan, uygulanabilir programlar oluşturup faaliyetleri uyumlu hale dönüştürebilmelidir.

Ülkelerin ve bölgelerin çeşitlilik gösteren yapıları nedeniyle farklı örgüt yapılarının ortaya çıkması sonucunda yaratıcı ve özgün uygulamalarla da karşılaşılabilir. Örneğin; işletmelerin planlamalarını alt kademelerdeki çalışanlarının katılımını sağlayarak yapması her örgütün kendi farklılığını yaratacaktır. Farklı bölgelerdeki işletmelerde çalışan kişilerin katkılarıyla ortaya çıkan fikirler işletmenin uygulamalarındaki çeşitlilikler olarak yansiyacaktır. O ülkede ya da bölgede yaşayan ve çevre faktörlerini bilen kişilerin görüşleri global uygulamaların etkinliğini arttıracak bir faktördür.

Yönetim fonksiyonu personelini motive etmek için dünya üzerindeki uygulamalarında teşvik edici unsurları da farklılaştırabilir. Farklı ülkelerdeki çalışanların sosyal, kültürel ve ekonomik beklentilerine cevap verebilecek stratejiler uygulanabilir. Ülke ekonomisinin gelişmekte olduğu, kişilerin gelir düzeyinin daha az olduğu bir ülkede ücretin artırılması, gelişmiş ve kişi başına milli geliri yüksek olan bir ülkede tatil, unvan, terfi gibi sosyal tatminlerle motive etme şeklinde strateji farklılıkları yaratılabilir.

Global stratejik yaklaşımlarla birlikte faaliyet alanlarında farklılıklar gösterebilen bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Dünya üzerindeki gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilen, düzenli planlamaları olan, esnek ve sorumlulukların iyi koordine edildiği bir yönetim şekli işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gereklidir.

## 2.4.2. Üretim Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri

Üretim; işletmelerin para, hammadde, malzeme, işgücü, teknoloji, araç-gereç, bilgi gibi unsurları bir araya getirerek fiziksel bir mal veya hizmet ortaya çıkarma faaliyetleridir (Cemalcılar vd., 2010: 4). İşletmelerin verimli ve kârlı sonuçlara ulaşabilmesi için iyi bir üretim yönetimine gereksinimleri vardır. Tedarik, satın alma, planlama, üretim kontrolü, kalite kontrol, maliyet analizleri gibi konularda doğru planlamaları yapıp hedefe ulaştırabilecek faaliyetlerin oluşturulması işletmelerin üretim stratejilerini ortaya çıkarmaktadır.

Üretim biçimlerinin belirlenmesinde pazarın yapısı ve işletmenin stratejileri etkili olmaktadır. İşletmelerin günümüz koşullarında rekabet edebilmesi için esnek bir üretim sistemine ihtiyacı vardır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için tüketici taleplerine cevap verebilen üretimi gerçekleştirebilecek organizasyonların oluşturulması gerekmektedir. Yerel pazarlarda tüketici taleplerinin farklılıklar göstermesi üretim fonksiyonunun da uyumlu hale dönüştürülmesini gerektirmektedir.

Kitle üretimi yapılması halinde bölgesel farklılıklara cevap verememenin doğurduğu sakıncalar sonucunda üretimin uyumlaştırılması gerekmiştir. Glokalleşme ile esnek üretim sistemi önem kazanmış ve üretim biçimleri bu duruma uygun olarak yapılandırılmıştır. Örneğin; Türkiye şartlarına uygun olarak üretilen otomobil amortisörünün dünya üzerindeki tüm ülkelerde kullanılan otomobiller için uygun olabilmesi söz konusu değildir.

Dünya üzerinde standart özelliklere sahip olan küresel bazı ürünlerin de yerel uyarlamalara ihtiyacı olabilmektedir. Satın alma davranışında etkili olan ürün özelliklerinin değişen talebe uygun olarak geliştirilebilmesini sağlayacak yapılanmaların oluşturulması global yaklaşımlarla ortaya çıkmıştır.

O pazarın talebine uygun olan üretim miktarının planlanması, bölgesel yapıya uygun olduğu için nispeten daha özelliikli ve ulaşılabilir ürünlerin üretilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum aynı zamanda üretim maliyetlerinin artmasına da neden olabilmektedir.



Yerel zevkler ve tercihler doğrultusunda üretimin gerçekleştirilmesi pazarda çok büyük rekabet avantajı sağlarken, tüketicilerin ürüne olan bağımlılığının artmasına ve satışa katkı sağlayacaktır.

### **2.4.3. Finans Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri**

İşletmeler için gerekli olan para, fon ve sermayenin sağlanması ve bunların etkin bir şekilde kullanılması finans fonksiyonunun görevidir (Cemalcılar vd., 2010: 4). Faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik yapısı, ticari faaliyetleri, faiz oranları, fon hareketleri işletmenin piyasalardaki yerini etkileyen faktörlerdir. Küresel stratejik hareketlerde global finansal bakış açısı ve sınır ötesi yönetim kabiliyeti önem kazanmışken global yaklaşımlarda beklentilere uyumlu faaliyet yönetimi ve değişik koşullara uygun alternatif stratejiler uygulamak gerekmektedir.

Belirsizlikler ve risklerin yönetilmesi açısından sorumlulukların büyük olduğu finans fonksiyonu küresel stratejilerde dünya üzerinde çok geniş ve dengeli program yapmak durumundayken global stratejilerde yatırımın yapıldığı çevre koşulları ve ülke ekonomisi en belirleyici faktördür.

Finans fonksiyonu uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasında ve stratejik kararlarda önemli bir etkidir. Global yaklaşımlarda faaliyet gösterilen her ülke için oluşturulacak stratejilerde faaliyetler için kullanılacak kaynakların doğru tespit edilmesi ve etkin şekilde kullanılması ayrıca bir araştırma, planlama ve maliyet yükü oluşturacaktır.

Faaliyette bulunan ülkede çalışan finans fonksiyonu personeli, ülkenin geçirdiği ekonomik süreçleri, dalgalanmaları, karşılaşılabilecek engelleri, üretim maliyetlerini, yatırımın fayda analizlerini, taleplerin değişen yapısını daha iyi teşhis edip, kapsamlı ve etkin planlamalar oluşturabilmektedir. Faaliyet modellerinin ülkelere uygun şekilde oluşturulması işletmelerin diğer fonksiyonlarına destek sağlamaktadır.

Kârlılık ve büyüme hedeflerine ulaşabilmek için doğru finansal planlamalar şarttır. Finans fonksiyonunun satış ve dağıtım faaliyetleri ile daha uyumlu hale getirilebilmesi için faaliyet gösterilen bölgeye uyumlu programların oluşturulması glokalleşme süreci ile mümkün olmaktadır.

İşletmelerin farklı ülkelerdeki doğru tahmin ve planlamaları, sonrasında uyguladıkları faaliyetler ülke halkı açısından güvenilirlik oluşturursa doğrudan yatırım şeklinde katılımlar da sağlanılabilir. Tüketici açısından da güvenilir işletmelerin yatırım araçlarına talep artabilecektir.

İşletmelerde sermaye ve fon artırımı konusunda her ülke kendi küçük tasarruf sahiplerinden fon temin ederse glokale özgü farklı yapılanmalar yaratılabilir.

Ekonomiyi düzenleyici mekanizmaların belirlediği süreçlere uyum gösterilmesi, o piyasada var olmak ve etkinlik sağlamak açısından önemli olması finans fonksiyonunun o bölgeye uygun, doğru yaklaşımını gerektirmektedir. Küresel piyasalarda yaşanan dalgalanmalar elbette ülkeleri birim olarak etkilemektedir ancak ülkenin kendi ekonomik gidişatı ve işletmelere yansıyan yönleri rekabet gücünün korunması bakımından daha çok dikkate alınmaktadır.

Risklerin ölçülmesi, tahmini ve buna uygun stratejilerin gerçekleştirilmesinde yerel koşullar farklılık gösterdiğinden bu koşulların olumlu dönüşümlerini ortaya çıkarmak global yaklaşımlar ile mümkün olabilmektedir.

#### **2.4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri**

İnsan kaynakları, “organizasyon için gerekli ve en etkin işgücünün bulunması, geliştirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür” (Daft, 1994: 398).

İnsan kaynakları, bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademeye kadar bütün işgörenleri kapsayan bir kavramdır (Bolton, 1997: 5).

Lengnick'e göre örgütsel verimliliğin sağlanması yönetimin en önemli sorunlarından biridir (Lengnick, 2004: 47). Farklı bölgelerde örgütlenmeye çalışan işletmelerde bu sorun daha da karmaşık hale gelmektedir. Organizasyon içerisindeki tüm faaliyetlerin insan unsuruyla gerçekleştiriliyor olması başarılı insan kaynağı yönetimiyle pozitif yönde sağlanabilirken, yanlış ya da eksik yapılanmalar iletişimi etkileyeceği için tüm işletme fonksiyonlarına negatif yansır.

Guest, insanın bir organizasyon için en önemli rekabet avantajı olduğunu ve etkili bir insan kaynakları yönetiminin bu avantajı daha yüksek bir düzeye çıkarabileceğini vurgulamaktadır (Guest, 2007: 52).

Diğer bölümlerde çalışan personelin iş verimliliği ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi, insan kaynakları fonksiyonunun yaklaşımları ile mümkündür. Son zamanlarda pek çok ülkede globalleşme ile standartlaşma etkinliğini arttıran işçi sendikaları, devletin yasal düzenlemeleri, güvenlik önlemleri ile ilgili ülkeler arası farklılıklar dikkate alınarak iş planlamaları yapılmalıdır.

Küresel rekabetle ortaya çıkan değişim süreci istihdam ilişkilerini farklılaştırmış, geleneksel endüstri ilişkileri azalırken mikro düzeyde yaklaşımları ortaya koyan insan kaynakları yönetiminin önemi artmıştır (Lewin, 1991: 341). Farklı ülke ve bölgelerdeki örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için iş analizinin doğru yapılması ve işin tanımına uygun personel sağlanarak işe yöneltilmesi gerekmektedir. İş gerekleri, süreçleri ve koordinasyonları değişen koşullara uyum gösterebilecek şekilde düzenlenebilmelidir.

Küresel işletmelerin faaliyette bulunduğu ülkelerde belirlediği ücretler ve fiyatlar seviyesinin ülke ekonomisi içerisinde dengede tutulması da önemlidir. Reel ücretlerin ülke ekonomisi içerisindeki yeri göz önünde bulundurularak hesaplanmalıdır. Ülkeler arası değişiklik gösterebilen bu durum global bir ücret planlaması ile standartlaştırılmaz.

İnsan kaynakları, işletme için gerekli olan iş gücünün temin edilmesinden çalışma şartlarının uygunluğuna kadar işyerinin ve iş koşullarının, işin gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçülerde fiziki ve sosyal ortamın yaratılıp sürdürülmesinden sorumludur. Glokal yaklaşımlarda çalışan personelin işin planlandığı gibi yapabilmesini sağlamak için iş koşullarında ayrıca düzenlemeler yapmak gerekebilir. İklimsel farklılıklar, fiziki mekâna bağlı çalışma şartları gibi değişkenler tüm örgütler için ortak uygulamaların yapılamamasına neden olmaktadır. İşin gerçekleştirildiği binanın, ofislerin, araçların çalışanlar için işin yapılabilmesini sağlayacak düzenlemelerle uyumlaştırılması gerekmektedir.

Glokalleşme ile birlikte özellikle insan kaynaklarının tedarikinde yeni bir anlayış hakim olmakta, farklı bölgelerde faaliyette bulunan işletmeler yöresel farklılıkları ve kültürü bilen personel teminine gitmekte, bölge yöneticilerini faaliyette bulunulan ülke vatandaşlarından seçmeye özen göstermektedirler. Hem üretim süreçlerinin şekillenmesi hem de pazarlama fonksiyonunun faaliyetleri tüketici pazarını tanıyan personelle gerçekleştirildiğinde taleplere daha uygun cevap verilebilecektir. İşletmeler her ülke için bölgesel zevkleri analiz eden personelle uygulamalarını gerçekleştirdiğinde uluslararası pazarlarda daha etkin olmaktadır.

Dünyanın pek çok ülkesinde şubesi olan Mc Donald's küresel standartlarla işleyişini sürdürmekle beraber, yeni bir pazara girerken o ülkenin iş kanunları, personelin çalışabileceği maksimum süre gibi konuları inceleyerek insan kaynakları planlamalarını yapmaktadır. İş gücü yerel olarak istihdam edildiği için bu tür değişkenleri göz önüne almaktadır. Ayrıca promosyonlarında da yerel insan gücü kullanılmaktadır (Hacıfendioğlu ve Candan, 2009).

İşgörenlerde beklenen iş düzeyinin oluşturulabilmesi için faaliyette bulunulan ülke koşullarına uygun iş düzenlemeleri yapılmalıdır. Çalışanların yararlandığı haklar, çalışma koşulları, çalışma saatleri ve tatil günleri de bölgesel farklılıklar göstermektedir. İspanya'da yemek molası sonrası dinlenme saatleri olarak kullanıldığından iş planlamaları buna uygun düzenlenmektedir. Ancak o ülke için düzenlenen iş planı başka bir ülke için uygunluk göstermemektedir.

Örgütlerin faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi örgütü meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Bozkurt, 1996: 36).

İş verimliliğinin artırılmasına yönelik yapılan teşvik edici uygulamalar ve ödüller de içinde bulunulan kültürel ve sosyal yapıya uygun düzenlenmiş olmalıdır. Çalışanların iş motivasyonunun sağlanması bölgeye özgü beklentilerin ve yaklaşım biçimlerinin oluşturulması ile sağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonu ülkeden ülkeye farklılık gösterebilen organizasyon yapılarına uygun olabilecek iş planlamalarını ve düzenlemelerini yaratmalıdır. Farklı koşullara uyum sağlayan uygulamaların oluşturulması işletmenin hedeflerine ulaşabilmesine, diğer fonksiyonlara destek ve motivasyon oluşturmaya, doğru yapılanmalar ile işgücü ile ilgili olumsuz durumların ve maliyetlerin azalmasına neden olmaktadır.

#### **2.4.5. Pazarlama Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri**

Küreselleşme ile birlikte işletme fonksiyonları arasında önemliliği artan pazarlama fonksiyonunun global yaklaşım içerisindeki yerine ayrı bir bölüm olarak değinilmektedir.

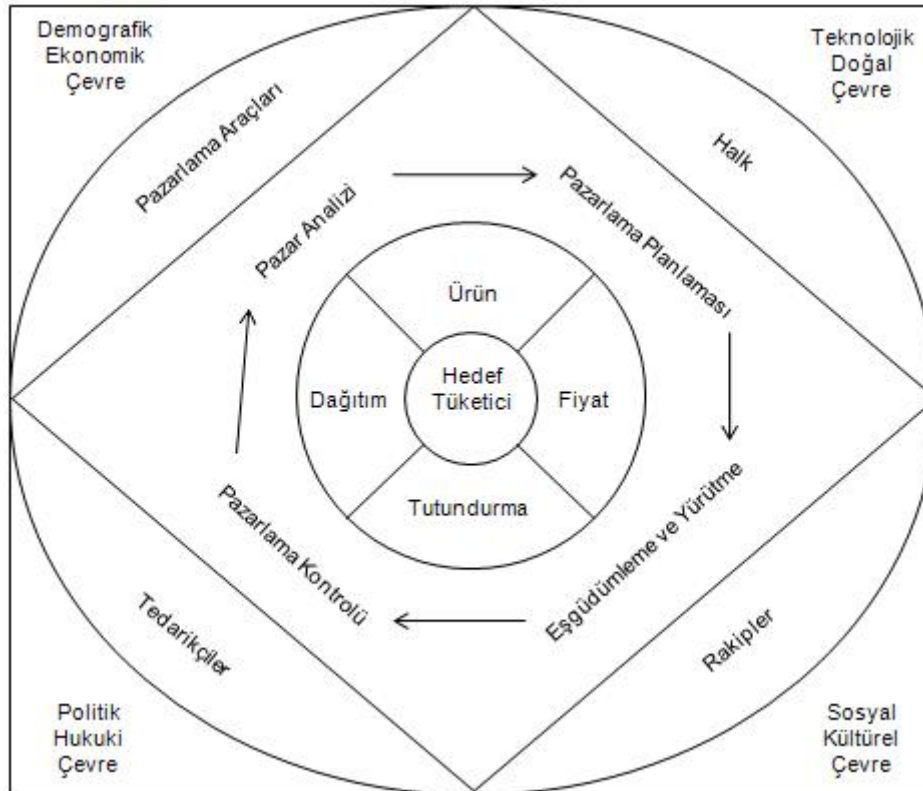
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Pazarlama stratejileri, işletmelerin faaliyette buldukları pazarda hedeflerine ulaşabilmek için kullandıkları uygulamalardır.

“Pazarlama yöneticisi işletme için uygun olan pazarlama stratejilerini belirlerken, işletmenin iç ve dış değerlemesini yapmak, güçlü ve zayıf yönlerini, rekabete karşı koyabilme yapısını ve işletme fonksiyonlarının durumunu ortaya çıkarmak zorundadır. Bu konuda değerlemeler yapıldıktan sonra pazarda hangi fırsatların değerlendirileceğini hesaplayıp kullanabileceği stratejileri belirler” (Tuncer vd., 1994: 63).

**Şekil 4:** İşletme Pazarlama Stratejisini Etkileyen Faktörler



**Kaynak:** Kotler ve Keller, 2006: 27.

Global işletmelerin farklı pazarlara yayılma ve oralarda faaliyetlerini sürdürme hedeflerinde kullandıkları küresel stratejilerin zamanla o bölgelerin ihtiyaçlarını yeterince karşılayamaması ürün ve hizmetlerin yerel uyarlamalarını zorunlu hale getirmiştir.

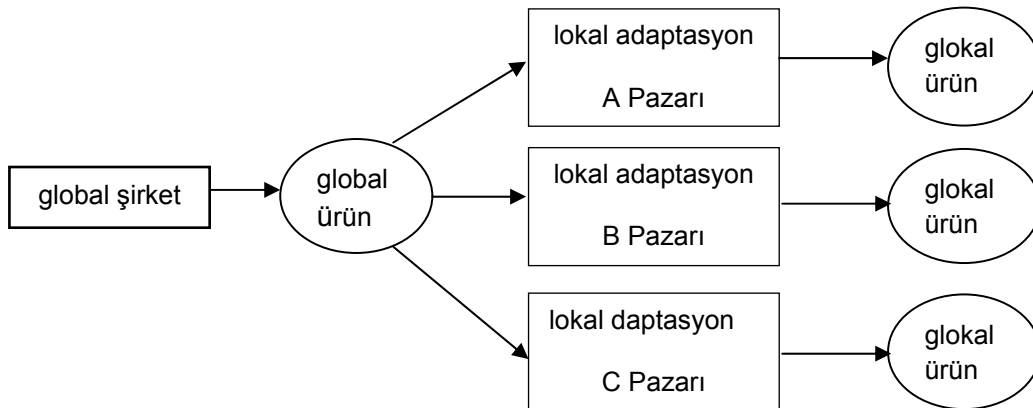
Glokal stratejiler, global işletmelerin lokal pazarlarda tüketici taleplerini karşılayabilecek faaliyetleri gerçekleştirmeleridir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve kârlılıklarını sürdürebilmek amacıyla yeni pazarlara girerken yerel koşulları dikkate alarak oluşturdukları planlamalardır.

Maynard'a göre glokal strateji; gerekli yer ve zamanda yerel uyarlamalar yapılarak global stratejilerin günümüzdeki uygulamalarının geliştirilmesidir (Maynard, 2003: 57).

Glokal pazarlama stratejileri global ve yerel yaklaşımlardan farklı olarak global stratejilerin lokal pazarlarda genişletilmiş ve düzenlenmiş halinin uygulanmasıdır. Global stratejilerde tek tip bir pazarlama anlayışıyla standartların tüm pazarlarda uygulanması esas alınmıştır.

Yerel stratejilerde ise global pazarın özel nişlerine yerel ürünler sunularak ürünlerin globalleşmesi sağlanmaktadır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 40). Glokal stratejiler, global ve yerel stratejilerin bütünleştirilmiş halidir.

### Şekil 5: Global Ürünün Lokalleştirilmesi



**Kaynak:** Foglio ve Stanevicius, 2007: 41.

Pazarlama faaliyetlerinde global stratejilerin kullanılabilmesi etkin ve uyumlu planlamaların yapılmasını gerektirmektedir. Uyarlamaların yapılacağı bölge koşulları da belirleyici etkenler oluşturmaktadır.

Glokalleşebilmek, mal sektörü, ürün ve üretime ulaşılabilirlik, girişim şekli, örgütsel destekleme sistemi gibi pek çok faktöre bağlıdır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 42). Global yaklaşımların kullanılabilmesi için ürünün yapısı ve uyarlanabilirliği, organizasyonun şekli, bölge koşulları gibi unsurlar göz önüne alınmalıdır.

Coca-Cola, Japonya pazarına girerken ülkeyi tanımak için çok büyük para ve zaman harcamıştır. Ürün ve üretim özelliklerinin uyumu, işletmelerin örgütsel yapıları ve tüketici tercihlerini belirleyerek ülkeyi çok iyi analiz etmiş, dünya çapında faaliyetlerini sürdüren bir şirket olarak küresel uyumlaştırma eğilimi ile ancak yerel bir bakış açısı kullanarak başarıya ulaşmıştır (Lipman, 1988: 1).

Global işletmelerin yerel pazarlarda ürünlerini farklılıklar oluşturarak yapılandırması, reklamlarında kültürel öğelere yer vermesi, o bölgenin dağıtım kanallarını kullanması, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerinde dil ve yaklaşımlarını o bölgeye göre uyarlaması global pazarlama stratejilerini örneklemektedir. Hatta bazı durumlarda pazarlanan ürünler standart olsa da pazarlama faaliyetlerindeki farklılıklar global stratejiler olarak değerlendirilmektedir.

Örneğin Coca-Cola; tüm dünyada yerelleşme stratejisi sürdürmektedir. Her ülkede pazarlama bölümleri tarafından yaratılan ve o ülkeye ait internet adreslerinin bulunması, ülkelerin kültürel motiflerini içeren reklam kampanyalarının yapılması, şişesinin üzerine farklı ülke dilleri ile Coca-Cola yazdırılması, farklı ülkelerin damak tadına uygun içecekler yaratması global stratejiler kapsamında yapılan faaliyetlerdir.



Foglio ve Stanevicius glokal pazarlama stratejisini niteleyen önemli özellikleri şu şekilde belirtmektedirler (Foglio ve Stanevicius, 2007: 46);

- Yerelleşme; global pazarlama, global ekonomiden gelir ve “panekonomi” ile ilişkilidir ve glokal pazarlamada yerelleşme önemli bir özelliktir.
- Glokal Mantık; pazarlama glokal bakış açısı ile desteklenmeli, glokal pazarın varlığına inanmalı ve bu pazara uygun faaliyetler gerektiğini kabul etmek gerekmektedir.
- Koordinasyon; Etkin bir pazarlama yaratılabilmesi için, pazarlama değişkenleri, politikaları ve stratejileri uyumlu olmalıdır. Pazarlama, işletmenin tüm faaliyetlerinin glokal pazara uyumunun koordine edildiği nokta durumunda olmalıdır.
- Etkililik; glokal pazarlamanın özellikleri etkili olmalıdır.
- Bağlılık; globalizasyon ve yerelleşme arasındaki entegrasyon ve etkileşim, glokal pazarlamayı da destekleyen bir ilişkidir.
- Farklılık; glokal girişimlerin her biri, glokal pazarlamanın farklılaştırılmış ve kişisel bir uygulaması durumunda olup, bu farklılık, glokal pazarlamanın ulaşmak istediği uygun pazar bölümlerini keşfedebilmesine olanak sağlayan geçerli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.
- Ademi Merkeziyetçilik; glokal pazarlama yerel özelliklere saygı duymak zorundadır. Bundan dolayı merkezi olmayan yönetimin -distribütörlerin, ithalatçıların- kararlarını ve faaliyetlerini kabul etmek zorundadır.

Bu özellikleriyle glokal pazarlama stratejileri, global pazarlama kavramından türemiş, global ve yerel uygulamaların karışımı bir sisteme dayanan, farklı ülkelerin koşullarına göre şekillendirilen faaliyetler bütünüdür.

HSBC'nin kendilerini “Dünya'nın en büyük yerel bankası” şeklinde ifade ediyor olması şirketin global standartlarının olduğunu ancak lokal uygulamalarda o bölgeden destek alındığını ve buna değer verdiklerini, böylece küresel bir şirket

olsa da yerel özelliklerini kaybetmedikleri vurgusu yapılmaktadır. Bu şekilde bir slogan ve yaklaşım stratejisi de yerel pazarlardaki müşteriler için samimi ve güvenilir bir imaj oluşturmaktadır.

Glokal yaklaşımların dünyadaki en iyi örneklerinden olan Mc Donald's, Fransa pazarında etkinliğini arttırmak için, ülkede önem taşıyan unsurları kullanarak başarılı bir örnek çıkartmıştır.

Nasyonalist Fransız halkına bir Amerikan markası olan Mc Donald's'ı benimsetmek için Fransız figürü olan Asterix kullanılmıştır. Mc Donald's'ın Fransa pazarlama direktörü Gregoire Champetier, Asterix kampanyasının şirketin Amerikan köklerinden sıyrılma çabası olduğunu söylemiştir (Campbell, 2002). Bu da global bir marka olarak anılan Mc Donald's'ın globalizasyona karşı olan ve bu karşıtlığın sembolü haline gelen halk kahramanı çiftçi Jose'i de ironik bir şekilde çağrıştırarak kullanması, markasını Fransız halkına lokal bir imajla kabul ettirme çabasıdır.

Bir Amerikan markası olan Pizza Hut 2008'de İngiltere pazarı için yeni bir düzenlemeye gideceğini bildirmiştir. Bu yeni düzenleme kapsamında Pizza Hut yerine Pasta Hut konsepti ile daha sağlıklı ve daha fazla makarnanın olduğu bir menü planlamıştır. Düşünülen bu yeniden markalandırma sürecinde şirketin mevcut müşterileri ve hedef aldığı yeni müşteri kitlesi konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşma ihtimali düşünülmüştür. Daha sağlıklı malzemelerle, daha az tuz ve yağ içeren pizza menüleri sunulması planlanmıştır. Fakat öyle ki, bu değişiklik mevcut müşterilerin yani eğlenceli, ucuz ve hızlı yemek arayan pizza hut'çuların taleplerini karşılayamayacağı düşünülerek ve bu risk de göz önünde bulundurularak menüde eğlenceli –double stuffed pizza- gibi ürünler korunmuştur ([www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)).

Sağlıksız yiyecekler olarak bilinen markaların imajının değiştirilmesini sağlayan yaklaşımlardan birini Pizza Hut, sağlıklı beslenme şekline uygun yiyeceklere talep gösteren İngiltere pazarında değişen bakış açısına uygun olarak glokal yaklaşımlarda bulunurken küresel bir marka olma imajını da korumak istemiştir.

Rugman globalleşmeyi bir mit olarak ifade etmekte ve asla gerçek bir globalleşmenin olmayacağını savunmaktadır. O'na göre Mc Donald's ve Cola düşünüldüğü gibi global firmalar değildir. Firmalar global konuşurlar ancak bölgesel düşünüp, yerel hareket ederler (Ferkiss, 2001: 16). Global işletmeler olarak tanımlanan ve dünyanın pek çok yerinde faaliyet gösteren bu işletmeler aslında birer yerele özgü yapılanmalar olarak ifade edilmiştir. İşletmelerin stratejik sınıflandırması pek çok pazarda faaliyet gösteriyor olmasıyla değil, bölgesel davranması ile konumlandırılmıştır.

Küreselleşme sonucunda ekonomilerin ölçeklerindeki büyüme, uluslararası pazarlarda yaşanan rekabet ve hızlı değişim sonucunda işletmelerin küresel pazarlarda uygulayacakları stratejileri değiştirmeleri gerekmektedir. Rekabet, değişim ve bunların sonucunda belirsizliklerin yaşanması küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeleri pazar odaklı olmaya zorlamaktadır (Erem vd., 2000: 1).

İşletmelerin içerisinde bulunduğu çevreye ve hedeflerine göre stratejilerini belirlemesi gibi faaliyette bulunulacak ülkeler için de farklı koşullar düşünülerek strateji geliştirilmelidir. İşletmeler glokal stratejilerde, koşulları ve değişkenleri dikkate alarak planlamalar geliştirdiği için hedeflere ulaşmakta ve başarılı olmaktadır.

### **3.1. Glokal Pazarlama**

Pazarlama; "bir işletmenin hedef olarak seçtiği tüketici ile işletme arasında iletişim ve değişimi amaç edinmiş faaliyetler bütünüdür" (Tuncer vd., 1994: 3).

"Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurma çabalarını planlama ve uygulama sürecidir (Yükselen, 2008: 13).

Pazarlama yaklaşımları da dünya koşullarına göre farklılıklar göstermektedir. Pazar yapıları ve tüketici taleplerindeki değişimler, rekabetin artması gibi nedenlere bağlı olarak pazarlama yaklaşımları da şekillenmektedir.

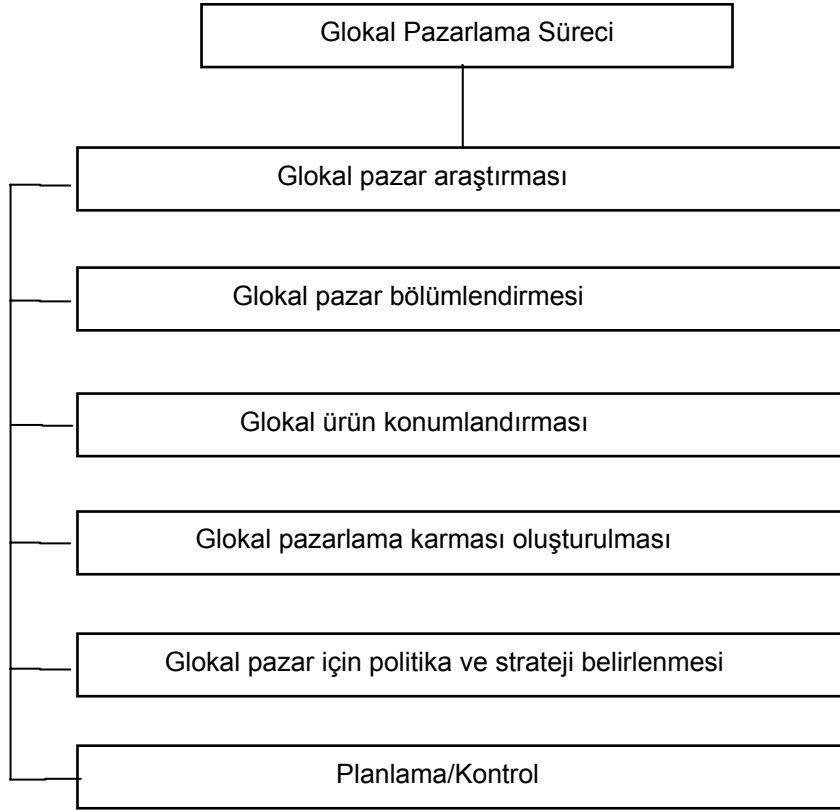
Bir ülkede çok fazla talep edilen bir ürün için kullanılan pazarlama stratejilerinin başka ülkeler için de geçerli olacağı fikri, dünyadaki tüm tüketicilerin ve pazarların aynı koşullarda olduğunu varsaymaktır. Bu görüş global pazarlama stratejilerine yön vermiş ve tek tip pazarlama anlayışı ile faaliyetler yürütülmüştür. Ancak her ülkenin hatta bölgenin dili, dini, inançları, ekonomik yapısı, coğrafi ve iklim koşulları, kültürel özellikleri farklılıklar gösterdiğinden farklı ülkelerdeki pazarlara uygun üretim ve pazarlama faaliyetlerinin gerekliliği global pazarlama kavramını ortaya çıkarmıştır.

Maynard'a göre global pazarlama düşüncesinin temelinde yatan olgu dünya genelinde bir pazarlama algısı geliştirmekle beraber her ülkenin kendi değerleri ve koşulları dikkate alınarak planlama yapmaktır (Maynard, 2003: 60).

Global pazarlama küreselleşme ile ortaya çıkan çok büyük pazarlarda başarılı olabilmenin yolu olarak görülmeye başlanmıştır. Çünkü hem küresel marka imajının ve hizmetinin standardı korunmakta hem de faaliyetlerin yerel pazarın kalıplarına uygun hale getirilmesi ile tüketici beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır.

Global pazarlamada, globalleşme ve yerelleşme her zaman göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Global pazarlama sadece global değil aynı zamanda yerel boyutu ile de düşünülen uyumlu bir birliktelik ve kârlı bir entegrasyondur (Mohame ve Ahmad, 2007: 345).

Global bir şirketin yerel pazarlara yönelebilmesi için, pazarlanacak ürünün lokal adaptasyona uygunluğu, girilecek lokal pazar hakkında yeterli bilgiye sahip olma, müşteri memnuniyetinin maksimum düzeyde olmasını sağlamak için satış ve sonrası aşamalarda uyumlu stratejik yaklaşımlar yaratılabilir. Pazarla yönelme durumunda global pazarlama süreci şu şekilde oluşmaktadır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 48);

**Şekil 6:** Glokal Pazarlama Süreci

**Kaynak:** Foglio ve Stanevicius, 2007: 49.

Bu süreçte doğru ürünün seçilmesi, farklı pazarlar için farklılaştırma yapılması, fiyat, dağıtım kanalları, tutundurma faaliyetlerinin doğru bir şekilde uygulanması işletmelerin yerel pazarlarda başarılı olabilmelerini sağlayacaktır.

Günümüzde, Wind'in "think global act local" (global düşün yerel hareket et) (Wind, 1986: 23) sloganı glokal pazarlamanın tanımı haline gelmiş, geniş bir pazarda faaliyet gösteren firmaların global ve büyük hedefleri olduğunu ancak bunu gerçekleştirebilmenin yolunun yerel düşünmekten geçtiği vurgulanmaktadır.

Glokal pazarlamanın başarılı örneklerinin başında dünya çapında en çok bilinen Coca-Cola, Mc Donald's, Burger King, Unilever gibi global işletmeler yer almaktadır. Bu işletmeler glokal pazarlama yaklaşımlarında uyguladıkları bölgesel uyarlamalar ile ürünlerinin satışlarını daha kolay yapılabilmekte ve rekabet güçlerini arttırmaktadırlar.

Mc Donald's dünya üzerinde standart ürünler satmasına rağmen tüketici zevklerini, tercihlerini, kanunları ve dinsel öğeler gibi pek çok unsurdan dolayı uyarlama politikası benimsemektedir. Örneğin; Hindistan gibi et yemeyen ülkelerde sebze Mc Nuggets, Türkiye gibi domuz eti yemeyen ya da hiç et yemeyen ülkelerde koyun etli veya sebze, İsrail'deki protestolardan sonra peynirsiz Big Mac menüler oluşturarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 46).

Glokal pazarlamanın uygulanabilmesi yerel ihtiyaçlara uygun olarak ürünlerin adaptasyonu ile mümkün olmaktadır. Glokal pazarlamanın amacı taleplerdeki farklılıkların tespit edilerek en uygun adaptasyonların oluşturulmasını sağlamaktır.

Glokal pazarlama kavramının yapısı, faaliyet şekli ve özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Foglio ve Stanevicius, 2007: 46) ;

- Global ve yerel pazarlama faaliyetlerinin stratejik entegrasyonudur,
- Glokal pazarın akılcı ve özgün bir yapıyla işletilmesi ve pazarda var olan fırsatları maksimum değerlendirme çabasıdır,
- Glokal pazar yaratabilmek için, kaynakların ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi çabasıdır,
- Girişimciye glokal pazarda öngörülü olabilmesi için yöntem oluşturan ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan ve varlığını güçlendiren faaliyetlerdir.

### **3.2. Glokal Pazarlama Karması**

Pazarlama faaliyetlerinin başarılı olabilmesi, işletmenin çevresini oluşturan koşullara uyum sağlaması ile birlikte pazarlama karması elemanlarının uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ve doğru bir pazarlama karması seçimi ile mümkün olmaktadır. İşletmenin pazarlama fonksiyonunun kontrolü altında bulunan ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri pazarlama karmasını oluşturmaktadır (Tuncer vd., 2008: 289).

Pazarlama karması kavramı ilk olarak 1962 yılında Neil Borden tarafından 12 bileşenli olarak ortaya koyulmuş (Öztürk, 1998: 19), daha sonra sadeleştirilerek 4 elemanlı olarak ifade edilmiştir. Bu 4 eleman; ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma olarak (product, price, place, promotion) 4P şeklinde kullanılmıştır (Cemalcılar, 1987: 23). Malların ve hizmetlerin sahip oldukları özelliklerin farklı olmasından dolayı pazarlama karması bileşenleri mal ve hizmetlerde farklı işlemektedir. Hizmet pazarlamasında, pazarlama karması bileşenleri olarak 4P yeterli görülmemiş ve bunlara ek olarak; görevliler-insanlar (personnel-people), fiziksel olanaklar (physical facilities) ve işletme yönetimi (process management) şeklinde 7P'ye çıkarılmıştır (Magrath, 1986: 44).

Küreselleşme ile birlikte değişen dünya düzeninde pazarlama fonksiyonu içerisinde de farklılıklar meydana gelmiştir. Müşteri odaklı pazarlama ve bu anlayışa uygun olarak oluşturulan yeni bir pazarlama karması yapısı ortaya çıkmıştır.

Pazarlama karması içerisinde yer alan 4P, yeni koşullara uygun olarak 4C şeklinde kullanılmaya başlanmıştır. 4P'deki ürün yerine; müşteriye sunulan değer (customer value), fiyat yerine; müşteri maliyeti (customer cost), dağıtım yerine; müşteriye uygunluk-rahatlık (customer convenience), tutundurma yerine; müşteri iletişimi-müşteri ile ilişkiler (customer communication) kavramları yer almaktadır (Kotler, 1998: 92).

Değişen koşullara göre farklılaşan pazarlama karması içeriklerine bakıldığında üretici ve tüketici yönlü pazarlama karmalarını oluşturan değişkenlerin birlikte ele alındığı durum Şekil 7'de görülmektedir.

## Şekil 7: Pazarlama Karmasının Karşılaştırılması

<u>Üretici ve Tüketici Yönlü Pazarlama Karmaları</u>	
Ürün (Product)	Müşteriye Çözüm (Customer Solution)
Fiyat (Price)	Müşteriye Maliyeti (Customer Cost)
Dağıtım (Place)	Kolaylık, Alım Yeri (Convenience)
Tutundurma (Promation)	İletişim (Communication)
Hedef Kitle (People)	Faktör (Consideration)
Fiziksel Olanaklar (Physical Evidence)	Koordinasyon (Coordination)
Süreç (Process)	Onaylama (Confirmation)

**Kaynak:** Kaşıkçı, 2002.

Pazarlama karması içerisindeki değişkenlerin yapısı işletmelerin planlamış oldukları stratejilerini ortaya koyar ve bu değişkenler işletmenin kontrolü altındadır (Tek, 1999: 43).

Ayrıca pazarlama karması bileşenlerinin yanında işletmelerin denetimi altında olmayan yasal ve politik, sosyo-kültürel, coğrafik, demografik, teknolojik ve ekonomik değişkenler gibi çevresel değişkenler de söz konusudur (Ersoy vd., 2009: 17). Global pazarlama stratejileri oluşturulurken de işletme yönetimi kontrolü altında bulunan değişkenleri ifade eden pazarlama karması bileşenlerini farklı pazar yapılarında çeşitlendirmeler yaparak konumlandırılmalıdır. İşletmelerin kontrolü altında bulunmayan çevresel faktörlerde ise değişkenler konusunda bilgi sahibi olmalı ve düzenlemelerini buna göre gerçekleştirmelidir.

İşletmelerde pazarlama fonksiyonu içerisinde yürütülen faaliyetlere ilişkin planlamalar ve pazarlama karmalarının oluşturulması hedef pazara uygun olarak gerçekleştirilmelidir. Hedeflenen pazar için uygun olan ürünlerin üretilmesi ve sunulması, pazarın tanınması ile doğrudan ilişkilidir. Farklı ülke



veya bölge pazarlarına girerken o pazara uygun üretimin gerçekleştirilmesi, tanıtılması, dağıtımı ve fiyatlandırılması, etkin ve verimli stratejilerin gerçekleştirilmesi, bölgesel analizler ve planlamalar gerektireceğinden global faaliyetler içerisinde yerele uygun pazarlama karmaları oluşturulmalıdır.

Gerçek anlamda farklılık yaratılabilecek bir global pazarlama stratejisi ancak geçerli ve uygun bir pazarlama karması ile rekabet edebilme şansı bulacaktır. Global pazarlara uygun olarak geliştirilen ve pazarın ihtiyaçlarına cevap verebilecek bileşenlerin oluşturulması olarak ifade edilen pazarlama karması, pazarlama içerisinde uyarlanabilecek “glokalleşmiş proje” olmalıdır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 53).

Global pazarlama karması, farklı pazarlar için yerel istekleri ve beklentileri karşılayabilecek şekilde oluşturulduğunda; üründe yapısal değişiklikler ve farklılıklar yaratma, reklam ve satış yöntemlerinde kültürel ve sosyal öğeleri dikkate alarak faaliyetler yürütme, tüketicilerin satın alma gücünü dikkate alabilecek fiyatlandırma politikaları, farklı dağıtım kanalları kullanma şeklinde, seçilen pazar için doğru pazarlama karmaları ortaya çıkacaktır. Global işletmeler için de gerekli olan sürecin yerelleştirilmesidir.

Global pazara sunulabilecek standart bir pazarlama karmasından söz edilemez. Fakat farklı ülkelere göre, farklı ihtiyaçlar ve farklı özelliklere bağlı olarak pazarlama karması elemanlarının hangilerinin daha etkin kullanılabileceği değişkenlik gösterebilir.

Global yolun bir formülü yoktur fakat; düşünülmüş, çalışılmış, faaliyete geçirilmiş, koordine edilmiş, planlanmış ve kontrol edilmiş bir strateji, global ürünü olan ve bu ürün için karakterizasyona (adaptasyon, karar verme, esneklik) ihtiyacı olan firmalar için büyük bir fayda sağlar (Foglio, 2006: 26-37).

Global pazarlama karması programının geçerli olabilmesi için global pazarda tüm pazarlama elemanlarının koordineli olması gerekmektedir. Özellikle global ürünün özelliklerinin global tüketicinin isteklerini karşılaması ve tatmin etmesi, global fiyatın erişilebilir olması, satışın yeterli ve etkin olması, doğru mesajlar

içeren iletişimin kullanılması, promosyonların engelleri ve önyargıları aşabilmeyi kolaylaştırması, çeşitlendirme ve hizmet gibi konularda tüketicileri ikna edebilecek özelliklerin global pazarlama yaklaşımını desteklemesi gerekmektedir (Foglio ve Stanevicius, 2007: 53).

Nasıl ki değişen dünya koşullarına uygun olarak pazarlama karması bileşenleri farklılaşıyorsa değişik pazarlarda da o bölge yapısına uygun pazarlama karması faaliyetleri yapılandırılmaktadır. Farklı pazarlardaki tüketiciler için anlamlı ve beklentileri karşılayacak şekilde fiziksel olarak üründe, hizmette, fiyatta, erişebilirlikte, reklam ve satışta farklılaştırmaların yapılması global pazarlama karması içerisinde uygulanmaktadır.

Global pazarlama karması, pazarlama bileşenlerinin yerel pazarın yapısına uygun olarak oluşturulması ve uygulanması sürecidir. Yerel pazarın yapısı ve beklentileri göz önüne alınarak yapılacak değişiklikler pazarda rekabet edebilme ve başarılı olabilmeyi sağlayacaktır.

### **3.3. Global Pazarlama Anlayışının Pazarlama Karması Üzerindeki Etkileri**

Global pazarlama anlayışı ile birlikte pazarlama karması bileşenlerinin yapısında ve faaliyetlerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Seçilen pazara yönelik üretim yapma, o pazara uygun olan fiyatlandırma, o pazardaki tüketicilerin ulaşabileceği dağıtım kanallarını oluşturma, özellikle tutundurma çabalarının yerel yapıyı ve beklentileri göz önüne alarak planlaması şeklinde pazarlama karmasının her aşamasını etkileyen değişiklikler meydana gelmiştir.

Globalizasyonun bize sunmuş olduğu imkânları değerlendirebilmek için yönetimin globalizasyonu destekleyecek yapıda olması çok önemlidir. Bu bakımdan yönetimin, şirketin ve ürünün global pazardaki yerini, şirketin lokal kişiliğini ve şirketin global yönünü koruması gerekmektedir (Foglio ve Stanevicius, 2007: 53-54).

Glokal pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin yönetimi, planlamalarını oluştururken doğru ürünün seçilmesi, doğru fiyatlandırmanın belirlenmesi, doğru dağıtım kanallarının seçilmesi yani hangi pazara ne şekilde girileceğinin araştırılması şeklinde faaliyetler gerçekleştirmelidir. Glokal pazarlama anlayışı, stratejik planlamaların farklı çevresel faktörlere uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Glokal mal ve hizmetlerin konumlandırmaları yapılırken ürünün glokal atılımdaki manevra alanı belirlenmiş olmaktadır. Bu konumlandırma yapılırken;

- Rekabet dikkate alınarak ürün farklılaştırmasına gidilmeli,
- Glokal pazardaki müşteri beklentilerini karşılayacak bir şekilde konumlandırma yapılmalı
- Yapılan konumlandırmaya göre ürün için uygun bir fiyat belirlenmeli
- Konumlandırmayı desteklemek için uygun pazarlama stratejileri belirlenmelidir (Foglio ve Stanevicius, 2007: 51-52).

Tüketiciler, ticari birimler, rakipler ve hükümetler pazarlama karmasını etkileyen pazar güçleri arasında bulunmaktadır (Al, 2006: 26). Değişik özellikler taşıyan tüketiciler, farklı ticari işleyişler ve yapılar, devletlerin ve yerel yönetimlerin yasal düzenlemeleri, farklı ticaret anlaşmaları ve uygulamaları, rakiplerin yapılanma farklılıkları ve stratejileri şeklinde ortaya çıkabilecek faktörler glokal pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilirken de göz önüne alınmalı ve buna uygun düzenlemeler oluşturulmalıdır.

Geleneksel yapıda kabul edilmiş olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma şeklindeki pazarlama karması bileşenlerinin glokal pazarlama anlayışı içerisinde oluşturduğu gözlenen ve oluşturabileceği olası yapısal farklılıklar ve stratejiler şu şekilde ifade edilmiştir.

### 3.3.1. Glokal Ürün Stratejileri

Pazarlama karması içerisinde yer alan ürün; kalite, nitelikler, stil, ambalajlama, dayanıklılık, marka imajı, garanti gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ürünle ilgili olarak yönetimin görevi, pazarlanabilir uygun mal ve hizmeti planlamak ve geliştirmektir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, var olan mevcut ürünlerde farklılıklar yaratılması, malın kalitesi, çeşitleri, marka, ambalaj, garanti gibi hizmetler sağlanması işletme için önemli konulardır (Ersoy vd., 2009: 16).

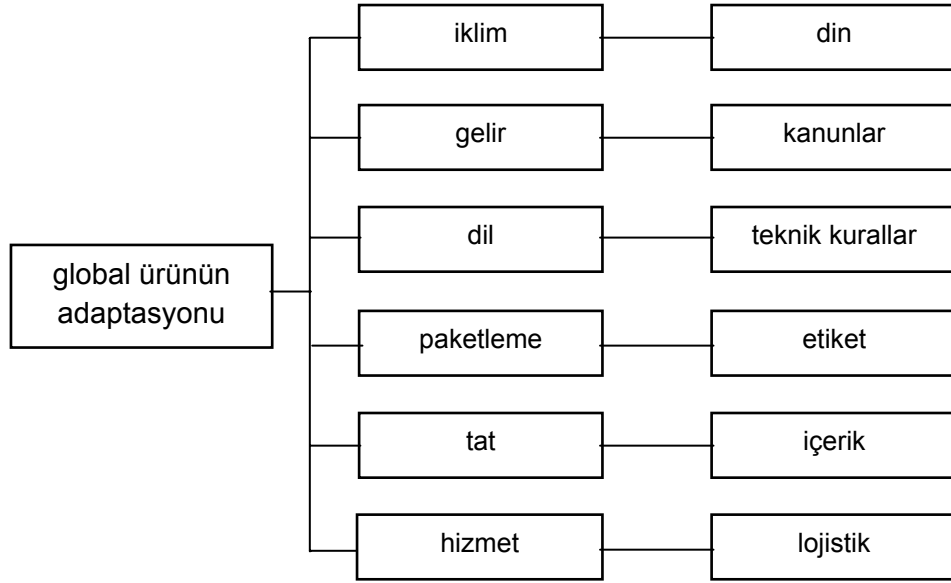
Global ürün ve global pazar, tüm tüketiciler için merkez bir ülkede üretilirken, glokal ürün ise global pazarın özel nişleri için üretilmektedir (Maynard ve Tian, 2004: 287).

Global ürünlerin genellikle dünya üzerinde bilinen markalar olması nedeniyle farklı pazarlarda faaliyet gösterirken ürün üzerinde gerekli ve doğru uyarlamaların yapılması sonucunda global pazarlarda olduğu gibi yerel pazarlarda da başarılı olma şansı artmaktadır. Global ürünlerin, farklı ülke veya bölge pazarlarında fiziksel veya niteliksel özelliklerinde farklılaştırılmaya gidilerek lokal pazarların talepleri karşılanmaya çalışılmaktadır.

Global ürünler elbette ki lokal pazarlarda da satılmaktadır. Hatta küreselleşen dünya ile birlikte global markaların yerel pazarlarda talepleri giderek artmaktadır. Ancak global ürünlerin, yerel tüketicinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyindeki farklılık, satış başarısını etkileyen en temel koşul olmaktadır. Bu nedenle global ürünlerin lokal pazarlarda yerel adaptasyonlarının yapılması gerekmektedir. Coğrafi etkenler, dil, din, yasalar gibi farklılıklar dikkate alınarak ürünlerin lokal pazarlarda satılabilirliği artırılabilir.

Global ürünlerin lokal pazarların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekebilecek olası adaptasyonları Şekil 8'de gösterilmektedir.

**Şekil 8:** Global Ürünlerin Yerel Pazar İhtiyaçlarını Karşılama İçin Uyarlanabilecek Alternatifler



**Kaynak:** Foglio ve Stanevicius, 2007: 43.

Küreselleşme ile birlikte üretim ve tüketim kalıpları farklılaşmış, esnek üretime karşılık çeşitlendirilmiş bir tüketim yapısı oluşmuştur. Ürünlerdeki çeşitlik ve farklılaştırma yoluyla yeni pazarlar yaratılmıştır. Yeni üretim sistemi hem kitle piyasalarına odaklanıp hem de fiziksel ve kültürel anlamda özel ve küçük pazar alanlarına girmektedir. Mc Donald's ve Burger King gibi küresel işletmelerin her yaşa, kültüre ve zevke göre bireyselleştirdiği menüleri bu çeşitliliğin en büyük örneklerindedir (Taylan, 2008: 86).

Dünya üzerinde en çok bilinen markalardan biri olan Levi's, 2010 yılında, oluşan talebe karşılık Türkiye pazarında çocuklar için bir koleksiyon oluşturmuştur. Türkiye'de ilk kez satışa sunulan "Levi's Kids Koleksiyonu", çocuklar için tasarlanmış, renklerin, şekillerin ve detayların ön plana çıktığı üç farklı tema sunarak artık Türkiye'de çocuklar için de tasarım yapmaktadır ([www.eu.levi.com.tr](http://www.eu.levi.com.tr)).

Ürün stratejisi yanında doğru planlanmış ve etkin uygulanan marka stratejisinin işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Biel, 1992: 6-12).

Glokal yaklaşımlarda pazarların özellikleri göz önünde bulundurularak marka ismi değiştirilebilmektedir. Yerel pazarlara doğru marka stratejisi ile girmek önemli ve gerekli bir uyarılma olabilmektedir. Örneğin; dünya üzerinde pek çok ülkede farklı markalar olarak isimlendirilen ve faaliyet gösteren Heartbrand marka dondurmalar, aynı kırmızı kalpli logosu ile ancak Algida ismiyle Türkiye pazarında bilinmektedir.

Bütünsel bir yaklaşımla markanın, pazarlama çabalarının tümünü içeren ve tüketicilerin zihninde bir imaj uyandırarak satışların artmasını sağlayan bir unsur olduğu söylenmektedir (Kim vd., 2003: 346). Global işletmelerin marka imajı çoğunlukla tüketiciler için ürünün garantisini olarak düşünülmektedir. Dünya üzerinde pek çok ülkede faaliyet gösteren, başarılı ve uzun süren bir ticari geçmişe sahip işletmelerin tüketicilerin bakış açısı ve satın alma seçiminde önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Global işletmelerde güçlü bir marka imajı ürün için garanti oluşturarak yerel pazarlarda başarı sağlanmasına neden olmaktadır. Global işletmelerin, global ve yerel pazarlarda faaliyetlerini ve uygulamalarını tüketicilere yansıtması, onları ürünlerinin içeriği ve tüketicilerin ürüne dair hakları konusunda bilgilendirmesi, ürünlerinin kullanımı, garantisini, kalitesi, dayanıklılığı, faydaları gibi konularda tüketicilere karşı sorumluluk duyan bir tutum içinde olması sonucunda güçlü bir marka imajı yaratılabilmektedir.

Global işletmelerin lokal pazarlarda yerelleşmeye dayalı bir yaklaşım şekli de şöyle ortaya çıkmaktadır. Dünya üzerinde pek çok pazarda faaliyet gösteren global bir markanın farklı kültürlere bağlı daha farklı bir yemek anlayışını benimseyen yerel bir pazara, o pazarın en önemli payına sahip gıda işletmesinin ismini de kullanarak faaliyetlerini sürdürmesi lokal pazarın tanıdığı bir markayı satın almaya devam ediyor olması algısıyla, tek başına yabancı bir markanın faaliyette bulunmasındansa bazı koşullarda daha başarılı bir strateji

olabilmektedir. Örneğin; Kellog's ürünleri dünya üzerinde bilinen ve tanınan bir marka olmasına karşılık Türkiye'de Ülker ile işbirliği yapıp ilk defa Ülker ismi ve logosunu da ambalajına eklemiş ve "Ülker Kellog's" adıyla ürünlerini piyasaya sunmuştur. Global bir markanın lokal bir pazarda, o pazarın en büyük gıda ürünleri payına sahip yerel bir markayla işbirliği yapması da glokal stratejiler için farklı bir örnek oluşturmaktadır. Kellog's Ülker ile işbirliği yaptıktan sonra mısır gevreğini Türk damak tadı ve kahvaltı anlayışına uygun olarak farklılıklar yaratarak düzenlemiştir. Bu şekilde sunulan ürünler hem Türk tüketicisinin zevk ve beğenilerine hitap etmekte hem de tüketici bildiği bir Türk markasını satın almaktadır.

Glokal strateji işletmenin daha çok tutundurma faaliyetlerine uygulanıyormuş gibi görünse de aynı zamanda tüm yönetim, pazarlama faaliyetlerine ve başlı başına ürüne uygulanabilir. Küresel işletmeler glokal stratejiyi yerel farklılıklara bağlı olarak dünya genelindeki performanslarını geliştirecek bir yol olarak kullanmaktadır. (Maynard ve Tian, 2004: 288).

Mc Donald's restoranları dünyanın her yerinde mutfak dizaynı, yiyeceklerin boyutları, işin yapılma süresi gibi iş süreçleri global olarak işlemekte ancak uluslararası pazarlarda süreçte yerel uyarlamalar yapılmaktadır. Farklı menüler yeni tekniklerle hazırlanmaktadır. Tüketiciler hangi Mc Donald's'a giderlerse aynı atmosferi bulmakta, temizlik ve hizmette global standartlar uygulanmaya çalışılmaktadır. Fiziksel kanıtlar Mc Donald's'ın dünyanın her yerindeki franchisee'lerinde verdiği mesajdır. Ancak hizmet şekli yerel toplumlara uyarlanan bir değişkendir. Örneğin Çin'de restoran duvarları aile ve yaşam değerlerine uygun posterler ve sloganlarla döşenmiştir (Vignali, 2001: 99).

Glokal pazarlama stratejileri oluşturulurken, toplumun geleneksel değerlerine ve yaşam biçimlerine uygun, toplum sağlığını koruyan, tüketicilerin gelir düzeyine uygun ürünlerin oluşturulması ve sunulması gerekli olmaktadır.

Örneğin; Mc Donald's kendi orijinal menüsünün yanında tüketicilerin zevk ve tercihlerini, kanunları ve dinsel öğeleri içeren pek çok nedenden ötürü farklı ülkelerde uyarlama politikasına gitmektedir (Vignali, 2001: 99). Müslüman

ülkelerinde mesela Suudi Arabistan'da domuz eti satmamakta, Japonya'da teriyaki Mc Burger ve Hong Kong'da ise curryli tart satmaktadır. Hindistan'daki menülerinde vejeteryan yağı kullanmakta, vejeteryan seçenekleri sunmakta ve hamburger yerine tavuk burger satmaktadır. Tropikal pazarlardaki menüsüne Guana meşrubatı, Türkiye'de Ayran, İtalya'da Espresso ve Soğuk Pasta, Filipinler'de Mc Spagetti, Tayland'da tatlı sosu ile sunulan Samuray Domuz Burger gibi yerel tatları içeren menüler oluşturmaktadır. Örneğin; Ikea da, Japonya ve Hong Kong'da satışa sunduğu mobilyaları bu bölgelerdeki insanların daha küçük mekânlarda yaşamaları sebebiyle, daha pratik ve rahat kullanılabilmesi için daha küçük yapmaktadır (Kumar ve Goel, 2006).

Burger King de tüketicilerin kültürel farklılıklarını göz önünde bulundurarak yukarıdaki örneklere benzer bir uygulamaya Türkiye pazarında gitmiş ve standart menülerinin yanında Ramazan ayına özel "Sultan Menüsü" oluşturarak, ramazan dönemine ait tüketici ihtiyacını karşılamaya yönelik bir farklılaştırma gerçekleştirmiştir.

Mc Donald's global ürün stratejileri için verilebilecek en temel örneklerdendir. Mc Donald's orijinal menülerini değişik ülkelere göre adapte etmektedir. Yerel tatlar içeren menülerinin yerel franchise sahipleri tarafından belirlenmesine izin vermektedir. Mc Donald's tüm dünyada satılan Mc menülerini Türkiye'de Mc Turco adı altında Türk ağız tadına uygun olarak sunmakta, içecek olarak da ayran bulundurmaktadır. Mc Donald's gibi global bir markanın Türkiye'de, içinde Türk insanına özel yaratılmış bir burger ve Türk isminin yer aldığı Mc Turco gibi bir menü yaratması, ülkenin tüketicilerinin ağız tadına göre çeşitlendirdiği menülerinin yanında içecek olarak Türk tüketicisinin her zaman talep edebileceği ayranı sunması, tamamıyla Türkiye'ye özel bir çalışmanın stratejik bir görünümüdür.

Özellikle gıda ürünlerinin, koku, tat, görüntü, içerik ve sunum açısından farklılaştırılmaya gidilerek çeşitlendirilmesi hem diğer ürünlere göre daha kolay hem de daha çok gerekli olmaktadır. Farklı bölgelerin damak tadı ve yeme-içme alışkanlığına uyum gösterecek üretimin gerçekleştirilmesi, hem farklı ülkelerdeki



tüketici beklentilerini karşılayacak hem de o pazarda rekabet edebilme şansını arttıracaktır.

Kuşkusuz ki global firmaların farklı lokal pazarlarda faaliyet göstermeleri başlangıçta zor olmuştur. Hatalar yapıldıkça sonuçları görülerek süreç zamanla iyileştirilmiştir. Lokal pazarlara ürün sunan global firmaların yerel yaşam koşullarını ve standartlarını iyi analiz etmesi ve planlaması gerekmektedir.

Örneğin; Coca-Cola İspanya'da iki litrelik şişelerini piyasadan kaldırmak zorunda kalmıştır. Çünkü İspanyol tüketicisinin çoğunun evinde iki litrelik şişelerin sığabileceği büyüklükte buzdolabı bulunmamaktadır (Kotler, 2000: 367).

Corn Products Company, Knorr çorbasını 1960'lı yıllarda Amerikan pazarına sunmaya başlamış fakat başarılı olamamıştır. Firmanın yaptığı pazar araştırmasında çıkan sonuca göre; onların kullanmaya alışkın oldukları çorbalar sulu ve konservede satılıp ısıtılarak kolayca yenebilmesine karşın Knorr'un çorbaları poşetlerde kuru toz olarak satılmakta ve pişirilmesi 15-20 dakikayı almaktadır. Amerikan ev kadınları çorbanın tadını beğenmelerine rağmen çorbayı hazırlamak için zaman harcamak istemediklerinden Avrupa'da başarılı olan bu ürün Amerika pazarında başarılı olamamıştır (Sezgin, 1992: 13).

Global ürünler, hiçbir ayırım yapılmadan global talebe uygun olarak homojen bir yapı sergilerken, glokal ürünler global pazara ürünün yerel özellikleri ile ulaşmaktadır. Glokal ürünlerin benimsenip tercih edilmesinin nedenleri yerel olmasından kaynaklanmaktadır. Glokal ürünler kendilerini talebe yerel olarak uyarlayarak rekabet avantajı elde etmektedirler (Krishnan, 2008: 3).

Global şirketler lokal pazara ürün uyarlarırken aynı zamanda bölgenin demografik özelliklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş gibi farklı özellikler taşıyan tüketicilerin bulunduğu pazarlarda ürün uyarlamaları da farklılıklar gösterebilecektir. Küresel ürün ve hizmetleri yaşamı içerisinde daha çok kullanan ve bilen tüketiciler için ürünlerde lokale özgü uyarlamalar yapmak

her zaman gerekli olmayabilirken, daha geleneksel tarzda yaşayan kişileri hedef alan pazarlarda ise kültürel yapıya uygun ürün uyarlamak gerekebilmektedir.

Evde kullanılan yiyecek ve içecek gibi tüketim ürünleri dışarıda kullanılanlara göre daha kültürel yapıdadır. Aynı şekilde kültürel normları henüz oturmamış olarak ifade edilen gençlerin kullandığı ürünlerde ise kültürel yapıya daha az bağlılık söz konusudur (Nakata ve Sivakumar, 2003: 397-445). Bu yargıya göre evdeki yiyecek ve içecekler gibi damak tadı ve zevklere bağlı olarak değişebilen ürünlerde, örneğin Knorr; geleneksel çorbalarını veya soslarını ülkelere göre düzenlerken, gençlerin kullandığı Converse spor ayakkabısı için lokal adaptasyonlar yapılması zorunlu olmayabilir.

Birçok farklı ülkeden ürün veya markanın yaygın bir şekilde yer aldığı pazar ortamı globalleşme sonucunda ortaya çıkmıştır. Tüketiciler, bu ürün veya markaları ait oldukları veya işlem gördükleri ülkelerle eşleştirmektedirler. Böyle bir ilişkilendirme tutumu tüketicilere daha hızlı ve tatminkâr değerlendirme yapma imkanı sağlamaktadır (Nart, 2008: 156). Bu durum satın alma konusunda olumsuz tutumların oluşmasına da neden olabilmektedir. Ya da önyargılar ve ülkeler için zihinde oluşturulan kodlamalar satın alma kararının hızlı bir şekilde oluşmasına neden olabilmektedir. Örneğin; Çin’de üretilen bir ürün için tüketicilerin ürünü algılama ve satın alma konusunda belirli bir olumsuz düşünce veya eşleştirme yapmasını ortadan kaldırmak için lokal özellikleri çağrıştıran düzenlemeler yapılarak tüketicilerin ürünü satın alma konusunda yerel markalarla kıyaslayabilecek benzerliklerin yaratılması tüketicilerin bilinçli bir süreçten geçerek satın almalarını sağlayabilir.

Etnosentrizme sahip olan tüketicilerin, daha iyi özellikleri olmasına rağmen ithal ürünleri tercih etmemesi ve yerli ürün satın almayı manevi bir zorunluluk olarak algılamasına (Kaynak ve Kara, 2001: 462) karşılık yabancı işletmelerin yerel pazarlarda rekabet edebilme şansını arttıran bir strateji olarak global yaklaşımlar sunulabilir. Global markaların ürün özelliklerini ve sunumlarını yerel özellikleri göz önünde bulundurarak gerçekleştirilmesi, kültürel ve geleneksel

öğeleri yansıtan uygulamaların yapılması lokal pazarlardaki tüketicilerin algılamaları konusunda bu tür tutucu yaklaşımları değiştirebilir.

Dünya üzerinde yapılan pazarlama faaliyetleri incelendiğinde, kültürel farklılığa dayalı olumsuz tepkileri değiştirmeye yönelik olarak işletmeler ürün ve marka ile ilgili olumlu özellikleri ve faydaları ön plana çıkarmaya çalışmakta ya da yerel işletmeler ve dağıtıcılarla işbirliği yaparak stratejik yararlar sağlamaktadırlar (Watson ve Wright, 2000: 1149-1166).

Örneğin Unilever; lokal şirketleri satın alarak, ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetlerinde onları serbest bırakmakta ve lokal pazarlar için uygun ürün grupları yaratmaktadır. Unilever ürün grubu içerisinde yer alan Knorr'un Türkiye'de, Türk tüketicisinin zevklerine uygun olarak tasarlanan Toros, Mahluta, Yuvalama, Analı Kızılı, Yüksük, Ayranaşı, Toyga gibi geleneksel Türk mutfağına özgü yöresel çorbaları, bölgesel damak tadına uygun olarak hazırlanmaktadır. Aynı şekilde Unilever'in ürün grubu içerisinde bulunan Algida Türkiye'de, dondurma ile ilgili yerel tatlılara sahip ürün geliştirme ve pazara sunma faaliyetlerini Carte D'or markası altında yapılmaktadır. Türkiye pazarında tüketicilerin zevklerine uygun olan aşure, güllaç, ekmek kadayıfı, kazandibi, sakızlı muhallebi gibi geleneksel tatlılarla birleştirerek oluşturduğu çeşitleri bulunan dondurmalar sunmaktadır ([www.unilever.com.tr](http://www.unilever.com.tr)).

Kalite standartlarının korunduğu ancak yiyecek ve içeceklerin damak tadına uygun olarak tasarlandığı, yerel zevkleri dikkate alınarak hazırlanan ve kültürel özelliklere uygun olarak sunulan ürünler, global işletmelerin yerel pazarlarda marka bağımlılığı yaratmak için kullanabilecekleri stratejiler olarak düşünülebilir.

Ürünün ambalaj veya etiketinin görsel veya metinsel içeriği de farklı pazarlardaki tüketici algılamalarına uygun olarak düzenlenebilmektedir. Resimler, figürler, renkler, sloganlar, ifadeler tüketicilerin beklenti ve beğenileri göz önüne alınarak dizayn edilip sunulduğunda daha ilgi çekici olabilmektedir. Bir ürünün farklı ülkelerde renk eğilimleri ve anlamlandırmalarına uygun olarak sadece ambalajının renkleri değiştirilerek paketlenmesi dahi müşteri memnuniyeti ile sonuçlanabilen bir uyarlamadır.

Glokal yaklaşımlarda ürünün ambalaj, renk ve tasarımında yerel kültürün beklentileri dikkate alınmaktadır. Çünkü, renklerin kültürler açısından ne kadar farklı anlamlandırıldığına dair pek çok örnek bulunmaktadır. Mesela; mor Brezilya'da ölümü hatırlatmakta; beyaz renk ise genel yargının tersine Hong Kong'ta cenaze merasiminde kullanılmaktadır. Mısır'da yeşil renk kutsal sayılmakta ve bu nedenle her ambalajın üzerinde bu rengin kullanılması pek hoş karşılanmamaktadır (Lapp, 1983: 4). Bu tür kültür farklılıkları tüketicilerin ürünleri algılama ve tercih etme konusunda etki yaratan unsurlardır. Bu nedenle lokal pazarlara açılan farklılaştırılmış glokal yaklaşımı benimseyen şirketlerin faaliyette buldukları pazarla ilgili olarak çok geniş yerel bilgilere sahip olması gerekmektedir.

Benzer bir şekilde Japonya'da dört ve dördün katları uğursuz olarak görüldüğünden pek çok ürün beşli paketler halinde satılmaktadır (Keller, 1996: 151). Bu tür örnekler kültürel özelliklerin, önyargıların ve geleneklerin tüketim alışkanlıklarını nasıl şekillendirdiğini ve firmaların farklı özellikler taşıyan pazarlarda ne kadar dikkatli planlamalar yapması gerektiğini göstermektedir.

Ürünlerin, hizmetlere göre somut olması sebebiyle adaptasyonunda, farklılıklar yaratılmasında, çeşitlendirilebilmesinde, yapılan uygulamaların algılanabilmesinde daha somut örnekler verilebilmektedir. Elbette ki hizmetlerin de lokal pazarlara uyarlaması söz konusu olmaktadır. Hizmet pazarlamasında ise tüketici isteklerini karşılamak için yapılan çabaların sunum şekli, fiziksel olanaklar, alıcı-satıcı iletişimi ile doğrudan ilgili olması ve her pazarda tüketici yapısına göre çok fazla çeşitlilik göstermesi nedeniyle uyarlamaların daha planlı ve esnek yapılması gerekmektedir. Örneğin; global konaklama işletmeleri ve restoranlar farklı ülkelerdeki şubelerinin fiziksel dizaynından menülerine, aktivitelerinden çalışanlarının kıyafetlerine kadar pek çok konuda adaptasyonlar yapmaktadırlar. Müşterilerin kendilerini rahat ve iyi hissedebilmeleri için hizmetin beklentilere göre oluşturulması gerekmektedir.

Hizmet pazarlamasında, özellikle turizm faaliyetlerinde ülkelere göre uyarlamalar yapılmaktadır. Örneğin seyahat acenteleri gezi ve tur programlarını

oluştururken öncelikle paketin sunulacağı ülkenin resmi veya bayram tatillerini dikkate alarak, gidilecek bölgenin iklimsel taleplerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Ayrıca konaklama yerlerinde o bölgelerin özel tatlarının denenmesini içeren restoranların ve menülerin yanında kültürel özelliklere bağlı olarak değişen damak tadına ve alışkanlıklara uygun restoranların alternatifleri de sunulmaktadır. Örneğin; Yahudilerin Kosher yeme gerekliliği, Hinduların vejeteryan diyeti gibi alışkanlıkları nedeniyle sunulan tatil paketlerinde, gidilecek yerlerdeki restoranların menülerinin inançlar ve kültürel yapıya uygun olmasına dikkate edilmektedir.

Dünya üzerinde birbirinden çok farklı yaşam şekli, kültür ve inançlara sahip tüketicilere ulaşabilmek için global şirketler ürünlerinin özelliklerinde yerel uyarlamalar yapmaktadır. Bu yaklaşım şekli hem çeşitlendirmeler yaparak tüketici talebini karşılamakta hem de işletmeler açısından geniş pazarlarda faaliyet gösterip kâr elde etme şeklinde sonuçlanmaktadır.

### **3.3.2. Glokal Fiyat Stratejileri**

“Fiyat, bir mal ya da hizmetin değişim ya da birim değerinin parayla gösterilmesidir” (Tek, 1999: 47). Pazarlama içerisinde kullanılan tanımlamalarda ise; “tüketicilerin bir mamulü elde etmek için ödemek zorunda oldukları para miktarıdır” şeklinde ifade edilmektedir (Kotler, 1980: 44).

Fiyatı diğer pazarlama karması elemanlarından ayıran en önemli özellik gelir ile ilişkili olmasıdır (Czinkota ve Ronkainen, 1988: 231) ve işletmelerin silah olarak kullanabilecekleri bir unsurdur (Mc Carhty ve Perreault, 1993: 446).

Pazarlama yönetimi ürün, dağıtım ve tutundurma değişkenlerini oluştururken bir yandan da pazarlama karmasını tamamlayacak ve satın almayı olabildiğince çekici hale getirecek fiyata karar vermelidir. Bu aşamada fiyat oluşturulurken rekabet koşulları, rakip ürünlerin fiyatları, fiyatlandırma yöntemleri, satış koşulları (vadeler, indirimler, iadeler, krediler, taksitler vb.), fiyat artışları gibi değişkenler dikkate alınmalıdır (Tek ve Özgül, 2005: 636).

Üretim maliyetleri, tutundurma faaliyetleri, dağıtım kanallarının oluşturulması, vergi oranlarındaki farklılıklar gibi değişkenlerden ötürü farklı pazarlarda firmalar için ürünlerin fiyatlandırılması en zor seçimleri gerektiren pazarlama karması bileşenidir. Bu nedenlerden ötürü fiyatlandırmada standart uygulamaların yapılması neredeyse imkânsız olmaktadır.

Üretim teknolojisinin değişmesi ve faktör fiyatlarındaki değişimler malın maliyetine etki edebilecek değişkenler oldukları için arzın değişimine de neden olmaktadır. Global işletmeler ürünlerini fiyatlandırırken üretim maliyetlerinin içerisindeki unsurları ve kâr paylarını göz önünde bulundurarak belirli bir sonuca ulaşmaktadır. Global pazarlamada işletmelerin üretimi daha ucuz maliyetlerle gerçekleştirebildiği farklı bölgelere kaydırabildiği durumlara bağlı olarak maliyetlerin düşürülmesi sonucunda fiyatlandırma konusunda farklı alternatiflerin yaratılabileceği düşünülebilmektedir.

Ülkelerin ekonomik yapıları ve kişi başına düşen gelire göre yaşam koşullarının değişebildiği ve buna dayanarak tüketim faaliyetlerinin alım gücüne göre şekillendiği düşünüldüğünde, global işletmeler ürünlerini farklı ülke pazarlarında farklı gelir düzeyine sahip tüketici gruplarını göz önüne alarak fiyatlandırmaktadırlar. Böylece hem pazar payı genişlemekte hem de tüketicilerin isteklerine cevap verebilecek fiyat aralıkları oluşturulabilmektedir. Global bir işletme tüm pazarlarında elde edebileceği toplam kârlılığına, ürünlerini farklı pazarlarda o pazarın gelir düzeyine göre düzenleyip, farklı pazarlar arasında dengelemeler yaparak da ulaşabilir.

Ürünün yapısında farklı pazarlara göre düzenlemeler yapılarak da fiyat farklılaştırılmasına gidilebilir. Gelir düzeyinin daha düşük olduğu bir ülkede ürünün özellikleri azaltılarak fiyat düşürülmesi yoluyla farklılıklar yaratılabilir. Mesela teknolojinin çok üst düzeyde kullanılarak tasarlandığı bir beyaz eşya, gelir seviyesi yüksek olan bir ülkede satılabilirken, gelir seviyesi daha düşük olan bir ülkede satışı yeterince gerçekleştirilemeyeceğinden ürünün gelişmiş özellikleri azaltılarak ve buna bağlı olarak düşürülen fiyatla o pazara sunulabilir ve satışı kolaylaştırılabilir. Fiyat unsuruna bağlı olarak şekillenen pazar yapıları

için üründe yapısal farklılaştırma yolu kullanılabilir. Burada global şirketlerin hedef pazar planlamaları ve buna uygun faaliyetlerin niteliği önem kazanmaktadır.

Fiyat bileşeninin belirli pazarlarda, pazarlama karması içerisinde satışı gerçekleştirecek en belirleyici unsur olmasından ötürü, farklı pazarlarda fiyatlandırma yapılırken hedeflenen kitlenin fiyat için gösterebileceği tutumlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Tüketicinin mal ve hizmetlere olan talebi fiyat değişimine bazen çok duyarlı olabilmektedir. Ürünün ikame edilebilirliği, ürünün tüketici bütçelerindeki önemi, fiyat değişimlerinin geçici ve sürekli olması, malın tatmin ettiği ihtiyacın niteliği gibi unsurlar talebin fiyat esnekliğini etkilemektedir (Yıldırım, 2009: 89). Fiyat esnekliği yükseldiği ölçüde tüketiciler fiyattaki değişikliklere daha duyarlı hale gelmektedir. Fiyat esnekliğinin fazla olduğu, fiyata karşı daha duyarlı olunan bir pazarda satış yapmak daha zor olacağından fiyatlandırma yapılırken tüketicilerin fiyata gösterebilecekleri tepkiler göz önünde bulundurulmalı ve buna göre farklılıklar yaratılmalıdır.

Global işletmelerin ürünlerinin yeni pazarlara girmesi halinde örneğin; bir sigara üreticisinin fiyata duyarlı bir pazara girmesi durumunda, fiyat stratejisi diğer ülkelerdeki stratejilerinden farklı olarak, düşük aktif fiyat stratejisi uygulayabilmekte ve böylece ürünün tüketiciler tarafından denenmesi sağlanabilmektedir.

Bazı pazarlarda rekabet koşullarındaki farklılıklar da fiyatlandırma konusunda etkili olmaktadır. Rekabete dayalı fiyatlandırmanın geçerli olduğu bir pazarda global işletmeler de ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırmasını bu koşullara göre adapte etmek zorunda kalacaktır. Bu pazarlarda fiyat, rekabeti etkileyen temel unsur olduğu için ve pazarın yapısı buna göre şekillendiğinden diğer koşulların düzenlenmesi ve adaptasyonu fiyat esasıyla oluşturulmalıdır.

Glokal pazarlamada pazarlama karması bileşenleri o pazarın yapısına uygun olarak düzenlenirken bileşenleri birbirinden bağımsız düşünülmemelidir.

Örneğin; global bir işletme farklı bir pazarın beklentilerini karşılayacak bir ürün oluşturulduktan sonra, o ürünün pazardaki diğer rakiplerinin fiyatlandırmalarını göz önüne almalı ve ürünün konumlandırılmasına göre tüketicilerin satın alabilecekleri fiyat aralığını belirlemeli, marka imajını fark ettirecek şekilde pazarın sosyal ve kültürel bakış açısına uyumlu bir tanıtım ve sunum şekli ile tüketicilerin dikkatini çekip, hedef kitlesinin erişebileceği dağıtım noktalarını oluşturarak ürününün satışını gerçekleştirmelidir.

İşletmeler pazarda marka imajını destekleyecek fiyat stratejileri uygulayabilirler. Örneğin; küresel pazarlarda çok fazla talep edilen bazı markaların ürünleri marka imajının korunmasına yönelik olarak yüksek fiyatla satılabilmektedir. Kimi tüketici grupları için fiyatı yüksek olan ürün iyi ve kaliteli ürün olarak algılandığından yeni girilen pazarlarda ürün özellikleri konusunda uyarlamalar yapılsa da marka imajını zedelememek için fiyatta belirli standartlar korunmakta ve ürünler yüksek fiyatlarla satılabilmektedir.

Mc Donald's hızla büyüyen uluslararası pazarlarda rekabetin yoğun olmadığı zamanlarda yeni restoranlar açarak büyümektedir. Bu strateji globalleşme örneği olmasına karşın halen sürdürülen global bir odaklanmadır. Mc Donald's, farklı ülkeler için farklı fiyat stratejileri uygulamaktadır. Buradaki en önemli nokta, Mc Donald's her ülke için farklı fiyat belirlerken bu stratejiyi, doğru pazar için doğru fiyat seçerek uygulamaktadır. Her ülkenin tüketicilerinin fiyat algısını ve rakiplerini analiz ederek fiyat belirlemektedir (Vignali, 2001: 99).

Dünya üzerinde belirli bir pazar payına sahip, bilinen ve satın alınmak istenen bir otomobil markası olan Mercedes de değişen koşullara bağlı olarak farklı pazarları için ürün uyarlamasına gitmektedir. Örneğin; Türkiye'de 1600cc'nin üzerindeki otomobiller için yüksek vergi oranları uygulandığından Mercedes C-180 modelini özellikle Türkiye pazarına yönelik olarak tasarlamış ve bu model 1600cc'nin altında motor hacmine sahip olduğu için önemli bir satış başarısı elde etmiştir. Bu örnekte olduğu gibi hükümetlerin yasal düzenlemeleri ve vergi sistemlerinin getirdiği yüklere karşılık üretici firmalar talebi arttırmak için



ürünlerini belirli bir bölgedeki tüketicilerin yararına ve kendi pazar paylarını da genişletecek ölçüde uyumlaştırmışlardır.

Pazarlama karması içerisinde önemli bir unsur olan ve tüketicilerin bazen odak nokta olarak algılayıp satın alma kararına ulaştıkları fiyat, global pazarlama stratejileri içinde uyarlamalara çok fazla gereksinim duyulan ve çok planlı hareket etmeyi gerektiren bir unsurdur. Doğru planlanan ve uygulanan fiyat stratejileri ile işletmeler kârlılık ve gelecekteki hedefleri konusunda istedikleri noktalara ulaşabileceklerdir.

### **3.3.3. Global Dağıtım Stratejileri**

“Dağıtım, bir mal ya da hizmetin üreticinin satış birimlerine ulaşmasından, tüketici veya kullanıcıların eline geçinceye kadar yapılan işlem ve faaliyetler bütünüdür” (Martin, 1972: 1).

Dağıtım kanalı ise; ürünlerin üreticiden tüketicilere doğru izlediği harekettir. Dağıtım kanalı üzerinde toptancı, perakendeci, acente gibi aracı kurumlar faaliyetlerde bulunarak ürünlerin elden ele geçmesini ve fiziksel hareketini sağlamaktadır. Bu kurumlar işletme dışı faktörler olsa da bunları seçmek ve faaliyetleri yürütmek pazarlama yönetimi ile ilgilidir. Pazarlama yönetiminin görevi bu dağıtım kanalını oluşturmak ve ürünleri uygun pazarlara uygun zamanlarda ulaştırmaktır (Tek, 1999: 45).

İşletmeler ürünlerini uygun pazarlara uygun zamanda ulaştırmak, uygun bir dağıtım sistemi oluşturmak, fiziksel dağıtımın bu kanallarla yapılmasını sağlamak şeklinde en uygun dağıtım kanalını seçmelidir (Ersoy, 2009: 16).

Ülke pazarlarının birbirinden farklı çevresel koşullara ve kültürel özelliklere sahip olması nedeniyle dağıtım kanallarının her ülke pazarı için standart olamayacağı ifade edilmektedir (Rosenbloom vd., 1997: 52). Bundan dolayı dağıtım yapısı ve stratejisine ilişkin kararlar ve planlamalar bölgelere özgü düzenlenmelidir.

Örneğin; çalışma saatleri, resmi tatiller gibi ülkelere göre farklılıklar gösteren özellikler dağıtım faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesinde dikkat edilmesi gereken unsurlardandır. Resmi tatil veya dini tatillerin içerisindeki zaman aralıklarında servis ve dağıtım hizmetlerinin gerçekleştirilemeyeceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Dağıtım stratejileri, dağıtım kanallarının tasarımı ve yönetimi konularında, yerel pazarlara uyarlama yapılabilmektedir (Theodosiou ve Leonidou, 2003: 161). Malın talep edilmesinde en önemli unsurlardan biri malın ulaşılabilirliğidir. Global işletmelerin lokal pazarlarda ürünlerini tüketiciye ulaştırmak için izleyeceği yol ve çeşitlilik çok önemli ve gerekli planlamalar gerektirmektedir.

Farklı pazarların farklı özelliklere sahip olması nedeniyle, global firmaların yerel pazarlara girerken doğru planlamayı yapması gereken konulardan biri dağıtım kanallarıdır. O pazarın yapısına göre tüketicilerin satın alma koşulları iyi analiz edilmeli ve sistem buna göre oluşturulmalıdır. Global firmaların dağıtım kanalları o pazara uygun işlemyorsa lokal pazarlarda başarılı olmaları çok zordur.

Global işletmelerin dağıtım kanallarını oluştururken, lokal pazarı tanıyan, tüketicilerin satın alma şeklini bilen, satın alma noktalarını planlayabilen, satış sonrası hizmetlerin ve servislerin ağını oluşturabilecek yerel distribütörler aracılığıyla dolaylı dağıtıma yönelmesi ve dağıtım kanallarını onlarla tasarlaması yeni ve farklı bir pazarda uygulanabilecek stratejilerden biridir. Yerel tüketicilerin beklentilerini karşılayabilecek sistemlerin oluşturulması pazarın bölgesel yapısının çok iyi tanınması ve kontrol altına alınabilecek değişkenler olarak yapılandırılmasıyla gerçekleştirilebilir.

Örneğin; Proton markası yanlış dağıtıcı tercihi nedeniyle Türkiye pazarından adeta yok olmuştur. Lokal özellikler göz önünde bulundurulmadan faaliyet gösterilmesi sebebiyle Proton otomobilleri tüketiciye doğru yollarla sunulamamış ve ulaştırılamamıştır. Tüketicilerin ulaşabileceği ve yeterli şekilde dağıtım kanallarının oluşturulması ürünün tanıtımı ve satışı için çok gereklidir.

Ayrıca dağıtım kanalları özellikle lokal pazarlardaki aracı kurumlardan oluşuyorsa, o pazarın ihtiyacını ve beklentilerini belirleme konusunda da daha doğru değerlendirmelerde bulunabilmektedir. Dağıtım kanalları aracılık yaptığı global işletmeyi bu tespitlerle bilgilendirerek anlamlı ve gerekli planlamaların ve değişikliklerin yaratılmasını sağlayacaktır.

Bazı durumlarda pazarlama karması bileşenleri içerisinde ürünün özelliğinden dolayı bazı faaliyetler daha çok ön plana çıkmakta ve önemi artmaktadır. Örneğin; bazı ülkelerde reklam veya promosyonun yasak olduğu ya da kısıtlandığı tütünlü ya da alkollü ürünler için dağıtım kanalları tüketici ile ilişkinin yaratılmasını ve sürdürülmesini sağlamaktadır. Bu bölgeler için dağıtım kanalları çok doğru ve stratejik önem taşımaktadır. Üretici ve tüketiciyi birleştiren nokta özelliği taşıyan dağıtım kanalları özellikle tütünlü içeceklerin pazarlama faaliyetlerinde en çok kullanılan ve geliştirilen planlamaları içermektedir. Tüketicilerin gözü önünde tütünlü veya alkollü içeceklerin reklamları çok fazla olmamasına rağmen bayilere dağıtım yapan araçlar her zaman dikkatleri çekmektedir.

Dağıtım kanalı tasarımının ülkelere göre farklılıklar göstermesi ve gelişmekte olan ülkelerdeki dağıtım yapılarının yeterince gelişmemiş olmasından dolayı, şirketlerin kendi dağıtım kanallarını oluşturdukları da görülmektedir (Quelch ve Hoff, 1986: 60). Bu tür yapılanmalarda ise, firma yerel kanalların ve dağıtıcıların, taleplere yeterli şekilde cevap verebilecek gücü olmadığını düşünmesinden ötürü kendi sistemini kullanmak veya o bölge için yeni bir yapı oluşturmak istemektedir. Buradaki en önemli nokta, yerel pazarın ve tüketicinin analizinin çok doğru yapılması ve buna uygun sistemlerin geliştirilmesidir. Doğru planlamalar ve uygulamalarla lokal pazarlardaki tüketici beklentilerinin karşılanması sağlanabilmektedir. Çünkü tüketici çoğunlukla kolay ulaşabileceği ürünü talep etmektedir. Ürün ile yaşanabilecek sıkıntılarda yenisinin ya da bir başkasının ona en uygun şekilde ulaştırılabiliyor olması o marka ile ilgili müşteri memnuniyeti yaratılmasını ve markanın yeniden satın alınmasını sağlayacaktır.

Günümüzde tüketiciler, hızlı ve değişen yaşam koşullarına göre daha sistemli, bilinçli ve kolay satın alma yollarını kullanmaktadırlar. Global firmalar, pek çok yerleşim merkezinin her noktasında aranılan ürünün bulanabildiği satış noktaları ile tüketicilere yakınlaşmaktadır. Doğru ve etkin dağıtım kanalı seçimi ürünlerin tüketiciye doğru zamanda ve doğru yerde ulaştırılması için gerekli unsurlar arasında olduğundan işletmeler global pazarlama faaliyetleri içerisinde dağıtıma yeterli önemi göstermelidir.

### **3.3.4. Global Tutundurma Stratejileri**

Pazarlama karması elemanları içerisinde yer alan tutundurma çabaları kapsamında; kişisel satış, halkla ilişkiler, reklam ve satış geliştirme faaliyetleri yer almaktadır. Üretimin kitlesel bir nitelik kazanması ve büyük boyutlara ulaşması, işletmelerin geniş pazarlara açılması, üretici ve tüketicilerin arasındaki fiziksel mesafelerin artması, tüketicilerin sayısının artması, taleplerin nitelik ve nicelik yönünden sürekli değişmesi, rekabetin yoğunlaşması gibi nedenlerden dolayı tutundurma çabaları oldukça önemlidir (Tuncer vd., 2008: 331).

Glokalizasyon kavramının popüler olmasının en önemli sebeplerinden biri, küreselleşme stratejisi içerisinde ürünlerini pazarlamak için tüm pazarlarda tek bir reklam kampanyası yürüten işletmelerin her bölgede başarıya ulaşamamasıdır. Ulaştırılmak istenen görsel veya metinsel mesaj her pazarda amaçlanan hedef için aynı anlamı taşımamalıdır. Küresel bir ürünü, ister bir tenis ayakkabısı isterse bir otomobil olsun etkin bir şekilde pazarlamak, bir adaptasyon sürecinde ortaya çıkmaktadır (Kumar ve Goel, 2006).

Glokal pazarlamada ürünün özünde çok büyük bir değişime gidilmeden hatta genellikle ürünün reklamında ve sunumunda tüketiciler için farklılıklar yaratılmaktadır. Örneğin; yıllarca tek tip ürün ve reklam stratejisi uygulayan Coco-Cola son yıllarda şirket örgütlenmesinden logo ve reklam çeşitlendirmesine kadar pek çok köklü değişikliklere gitmiş ve pazara özel

stratejiler uygulayıp geniş bir yelpaze oluşturmuştur. Özellikle reklamlar bu değişimi hissettirmektedir. Coco-Cola lokal reklamlarla her pazarın farklı köken, toplumsal örf ve adetler, yaşam stili gibi noktalarını ele alarak çeşitli pazarlama taktikleri uygulamaktadır. Örneğin; Çin’de farklı ambalajlama ve Çin alfabesinin harflerinden oluşan bir logo kullanarak, Türkiye ve başka İslam ülkelerinde ise yerel kültürlerin taleplerini karşılamaya yönelik, örneğin; “ramazan sofralarının vazgeçilmez içeceği” şeklindeki yaklaşımıyla, aile ve yaşam biçimiyle, müziği ve görüntüleriyle Türk motiflerinin yer aldığı reklam kampanyaları oluşturmuştur. Yerel kampanyalarla ürünlerini, o pazarın tüketicisine, kendisine yakın olan bir ürünü satın alıyor düşüncesi yarattırması ve o ürünle ilgili olarak tüketicilerin kendisini iyi ve özel hissetmesi sağlanmaktadır ([www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com)).

Glokal yaklaşımlarda farklı pazarlarda yayınlanan reklamlarda yerel dil ve kültürel özelliklerin yansıtılması çok gerekli bir uyarlamadır. Tüketicilerin bilmedikleri ve farklı özellikler taşıyan görüntü veya sesli bilgileri algılayıp benimsemeleri çok güç olabilir ve reklam amacına ulaşamayabilir. Tüketim ürünleri reklamlarında genellikle geleneksel aileler, evler, sofralar, davranış biçimleri ve sesler kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle tutundurma faaliyetleri içerisinde ülkelere özgü reklam kampanyaları düzenlemek satış başarısının sağlanması konusunda glokal pazarlama stratejilerinin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır.

Küreselleşme ile ortaya çıkan ortak kültürün en belirgin unsurlarından olan iletişim kanalları, spor ve müzik, global şirketlerin ürün veya hizmetlerini lokal pazarlarda tanıtması için de imkân sağlamaktadır. Dünya üzerinde pek çok ülkede yayınlanan ve popülerleşmiş müzik programları veya dizilerin reklam kuşaklarında global markaların olması, bu tür programlara, spor kulüplerine veya maçların yapıldığı stadyumlara sponsorluk yapmaları gibi uygulamaları farklı ülkeler için uygulayabilecekleri ve ülkelere özgü sloganlarla ve görselliklerle etkileyebilecekleri uyarlamalardır.

“Glokal reklam, global markaların belirli ülkeler için hazırladıkları ve sadece o ülkeye özgü motiflerin, özelliklerin kullanıldığı ve bu sayede reklamı yapılan

ürünün söz konusu pazarlarda konumlandırılmaya çalışıldığı reklamlardır” (Elden, 2005).

Global markalar farklı ülkelerdeki reklam mesajlarını da değiştirmektedirler. Örneğin; Nescafe küresel piyasası için hazırladığı reklamlarında yerel sanatçılara yer vermekte, Coco-Cola ve Colgate-Palmolive de prototip olarak hazırladığı reklamlarını bölgesel değişiklikler yaparak kullanmaktadır (Ogan vd., 2007: 51).

Coco-cola adı ilk zamanlarda Çin’de “Ke-Koğ-Ke-La” şeklinde okunmaktaydı. Lehçeye bağlı olarak bu okuma şekli “balmumundan kurbağa yavrusunu ısır” veya “balmumuyla doldurulmuş dişi at” anlamlarına geliyordu. Daha sonra Coco-Cola 40.000 karakteri tarayarak “Ko-Koğ-Ko-Le” şeklinde yeni bir fonetik eşdeğer buldu. Bunun anlamı da “Mutluluk Dudaklarınızda” idi (Snyder, 1990: 63). Global markalar uzun yıllardan bu yana farklı ülke tüketicileri için, ürünlerinin algılanmasına yardımcı olmak ve tüketicilerin bildikleri ifadeleri kullanmak gibi uygulamalar başlatmışlardır. Anlamlı bir ifade ve doğru bir slogan, pazarda kabul görme ve satışı artırma şeklinde sonuçlanmaktadır.

Benzer bir durum Amerikan pazarında büyük başarılar elde eden General Motors’un Chevrolet “Nova” marka otomobilinin Pourte Rico pazarında başarısızlığa uğramasıdır. Şirket yaptığı araştırma sonucuna göre “No va” ismi İspanyolca telaffuzda “gitmez, yürümez” anlamına geldiği tespit edilip modelin adı “Caribe” olarak değiştirilmiştir (Ricks, 1983: 48).

Lokal pazarlarda faaliyet gösteren bazı firmalar, ürünlerine pazara uygun yaratıcı isimler verirken daha çok yerelleşmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü yerel reklam şirketleri ürünün ve markanın yerel tüketicilere nasıl konumlandırılacağını ve sunulacağını kesinlikle daha iyi bilmektedirler (Mohame ve Ahmad, 2007: 345).

Örneğin; Gillette markası reklamları Japon pazarına, Japon yerel kültürüne uyumlu hale getirilerek global strateji uygulanmıştır. Ürünün reklamları ile ilgili metinler ve görsel imajlar tamamıyla Japonların algı ve hassasiyetlerine göre

yeniden şekillendirilmiştir. Örneğin; Amerikan pazarında “Gilette Sensor Excel For Women” olarak pazarlanan bir ürün Japon pazarında “Lady Gilette Sensor Excel” olarak pazarlanmıştır (Maynard ve Tian, 2004: 288).

Mc Donald’s, “global markalaş, yerel reklam yap” görüşü ile markasını global imaj ile sunarken, tutundurma bileşenlerinde de yerel özellikleri kullanmaktadır.

Bir İngiliz markası olan Vodafone, Türkiye’de ürünlerinin tanıtımını ve detaylı anlatımını Türk tüketicisinin tanıdığı ve sevdiği ünlü sanatçılar ve futbolcuların oynadığı reklam filmleri ile gerçekleştirmektedir.

Glokal pazarlama bu farklılaştırmayı, dil, inanç, gelenekler, kültür, ekonomik yapı gibi ülkelere göre farklılıklar gösteren faktörleri de göz önüne alarak gerçekleştirmektedir.

Burger King, Mc Donald’s, Pizza Hut gibi küresel tüketim zincirlerinin en önemli halkalarını oluşturan bu şirketler, Türkiye pazarına girdikleri andan itibaren medya, müzik, sinema gibi iş kollarıyla entegre büyük reklam kampanyaları ve kurumsal imajlarını ve markalarını tutundurmak için çok yoğun halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmektedirler. Örneğin; Mc Donald’s Çocuk Vakfı, sağlık birimleri oluşturarak çeşitli hastanelerdeki hasta çocuk ve aileleri için çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Burger King ise Hoop Fest, Junior Basketball League ve University League gibi spor etkinlikleri düzenlemektedir. Pizza Hut, üniversitelerde öğrencilerin sosyal etkinliklerini desteklemek, medya programlarında sponsorluk yapmak gibi faaliyetleri sürdürmektedir (Taylan, 2008: 93). Bu tür faaliyetlerin Türkiye’de; okul, öğrenci ve hasta gibi hassasiyet taşıyan konulara yönelik olması ve yapılan faaliyetlerin algılanma düzeyinin, gereksinimlerin karşılanmasına bağlı olarak artan gruplara yönelik olması sebebiyle büyük kitleleri etkilemesi çok doğal ve başarılı bir strateji sürecidir. Halkla ilişkiler ve reklam faaliyetleri glokal pazarlama içerisinde çeşitliliklerin çok fazla arttırılabildiği ve bölgelere özgü olarak yapılan farklılıkların başarılı sonuçlarının çok net görülebildiği alanlardır. Bu nedenle global işletmelerin bu uygulamaları, lokal pazarlarda kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Tüketici davranışları konusunda yapılan çalışmalarda, firmaların sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili olumlu bilgilerin tüketicilerin olumlu tutumlarına neden olduğu ve o firmanın ürünlerini satın alma kararını arttırdığı, buna karşılık olumsuz davranışları bulunan firmalarla ilgili bilgilerin ise satın alma kararı, üretici veya mağaza ile ilgili olumsuz tepkiler geliştirildiği belirtilmiştir (Creyer ve Ross, 1996: 182). Bu bakış açısının firma faaliyetlerine yansımaları göz önüne alındığında özellikle global işletmelerin yerel pazarlardaki tüketicilerin ilgisini çekmek ve ürünlerini satmak için sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaları doğru bir tutundurma çabası olmaktadır. Örneğin; DHL Express, eylül 2010 tarihi itibarıyla çalışanlarının %80'inin katkısıyla 12 ton atık kağıt toplayarak 2020 yılına kadar karbon salınımını %30 azaltma yolundaki çalışmalarına bir yenisini daha eklemiştir. Yine dünya üzerinde pek çok sosyal sorumluluk projesi yürüten Unilever'in Türkiye'deki "Çöp(m)adam" Projesi, Becel, Calve, Knorr, Lipton, Magnum ve UFS markalarına ait, çeşitli yollarla ortaya çıkan katı ambalaj atıklarının Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yoksulluk sınırında yaşayan kadınlar tarafından el çantasına dönüştürülmesi kapsamında artı değer yaratılmakta ve insanların hayatına katkı sağlanmaktadır (www.kurumsalsosyal.com). Bu tür faaliyetler, çevre duyarlılığı ve çabaları konusunda çok etkileyici çalışmalardır. Firmaların performanslarına katkı sağlamakla birlikte tüketicide de etkileyici ve olumlu bakış açıları geliştirmektedir. Bu tür unsurları da dikkate alarak marka tercihi yapan tüketiciler için böyle faaliyetlerde bulunan işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Günümüzde bu uygulamalar özellikle farklı lokal pazarlarda firmaların tüketicilere kendilerini kabul ettirmek için kullandıkları bir stratejidir.

Kişisel satış ve satış geliştirme tutundurma çabaları içerisinde çok fazla uyarılabilir faaliyetlerdir. Ülkelerin özelliklerine göre farklı satış yöntemleri kullanılabilir. Bazı ülkelerde ürünün özelliklerinin uzun uzun anlatıldığı bir reklam filmi etkili olurken bazı ülkelerde bu reklam filmlerinin yanıltıcı olduğu düşünülerek yüz yüze görüşme ve ürünü deneyerek satın alma kararı verilmektedir. Bundan dolayı farklı pazarlardaki tüketicilerin bakış açısı ve deneyimleri göz önüne alınarak satış yöntemleri belirlenmelidir. Her pazarın



yapısı, değer yargıları ve satın alma şekli farklı olduğu için ürünün hangi yöntem kullanılarak tüketiciye tanıtıldığı ve satın almanın sağlandığı değişiklikler göstermektedir.

Bir ürünün satışının başarılı bir pazar payına sahip olabilmesi için ürünün iyi özelliklerinin yanı sıra tüketiciye doğru ve etkili aktarımı da önemlidir. Bunu sağlayabilecek tutundurma faaliyetlerinin planlanması için yerel pazarın sosyal ve kültürel özelliklerinin tespitinin doğru yapılması ve yansıtılması gerekmektedir. Global çalışmalar ürün veya hizmetlerin tüm pazarlarda doğru tanımlanamamasına neden olduğundan global tutundurma faaliyetleri, yerel pazarın farklı özelliklerine göre düzenlenmekte ve başarılı sonuçlara ulaşmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ İÇİN ÖRNEK BİR ŞİRKET UYGULAMASI: UNILEVER TÜRKİYE

#### 4.1. Araştırmanın Problemi

Global firmalar daha geniş pazarlarda faaliyet göstermek ve değişen tüketici taleplerine cevap verebilmek için lokal pazarlardaki faaliyetlerinde farklılıklar yaratmak durumundadırlar. Global bir şirket olan Unilever'in Türkiye'ye yönelik pazarlama faaliyetlerinde lokal özellikleri hangi ölçüde göz önünde bulundurduğu ve pazara uyumdaki başarısı araştırmanın problemi olarak ortaya konulmaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde hâlâ devam eden küreselleşme süreci içerisinde küresel stratejiler uygulayan global şirketlerin, lokal pazarlara girerken farklı koşullara uyum gösterebilmek adına işletme faaliyetlerinde düzenleme yapma zorunluluklarını ve uyguladıkları glokal stratejileri ortaya koymak amaç edinilmektedir.

Çalışmada küresel stratejilerin yanında yerel pazarlar için geliştirilen yeni düzenlemeler ve yapılanmaların, global şirketlerin farklı pazarlarda başarılı olabilmesini sağlayıp sağlamadığını tespit etmek için araştırmalar yapılmış ve buna uygun olarak alan çalışmasında, global bir şirket olan Unilever'in, Türkiye pazarında gerçekleştirdiği glokal stratejilerin uygulanabilirliklerini sorgulamak amaç edinilmiştir.

### 4.3. Araştırmanın Önemi

Global firmaların pazarlama faaliyetlerinin lokal pazarlara adaptasyonunun sağlanması zor ancak gerekli bir süreçtir.

Unilever'in gıda kategorisinde yer alan Carte D'or markasının "Türkiye'nin Dondurmacısı" olduğunu öne süren yaklaşımına dayanarak piyasa koşullarına adaptasyonunda uyguladığı global stratejilerin birçok işletmeye örnek olabilecek yapıda olması öngürülerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Ve kullanılan bu stratejilerin Türkiye pazarında faaliyet gösteren benzer işletmelere örnek olabilecek uygulamalar olduğu düşünülmüştür.

### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Unilever, marka tanınırlığına dayanarak Türkiye pazarına mevcut global ürün çeşitleri ile girmiş, pazarlama faaliyetlerinde Türkiye pazarına yönelik lokal uygulamalara gitmemiştir.
2. Unilever'in Carte D'or markası Türkiye pazarında global stratejiler uygulamakta ve Türkiye pazarında herhangi bir farklılığa gitmemektedir.
3. Unilever, Türkiye'de faaliyetlerini gerçekleştirirken Carte D'or markası için Türkiye pazarının özelliklerini göz önünde bulundurarak global uygulamalara gitmektedir.
4. Unilever gıda kategorisindeki alt ürünlerden biri olan Carte D'or'un mamul özelliklerinde lokal pazara özgü farklılaştırma yapmayıp, diğer pazarlama karması unsurlarında değişikliklere gitmektedir.
5. Carte D'or markası tutundurma faaliyetlerinde lokal pazardaki tüketici beğeni ve tercihlerini dikkate almaktadır.
6. Carte D'or markası için fiyatlandırma yapılırken lokal pazarlardaki bölgesel farklılıklar ve özellikler etken olmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Farklı ürün grupları bulunan global bir şirketin, gıda kategorisinde yer alan bir markası için Türkiye pazarında uyguladığı global pazarlama stratejilerine dair görüşme yapılmıştır. Bu tür global şirketlerin stratejik bilgilerini paylaşmaları konusundaki güçlükler nedeniyle o işletmenin söz konusu olan faaliyetlerinden bazıları ile ilgili sonuçlara ulaşılmış, bazı konularda bilgi elde edilmesinde sıkıntılar yaşanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgileri tüm Türkiye pazarına veya tüm işletmelere genellemek mümkün olmayıp, elde edilen bulgular Unilever şirketinin stratejilerini göstermektedir.

#### **4.6. Yöntem**

Araştırmada öncelikle bilimsel yazın taraması ile küreselleşme sürecine bağlı olarak değişen pazarlama anlayışı ve ortaya çıkan global pazarlama faaliyetleri açıklanmaya çalışılmış, daha sonra Türkiye pazarında faaliyet gösteren Unilever'e ait kamuya açık bilgiler ve Carte D'or pazarlama bölümü marka geliştirme uzmanı ile mülakat yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir.

#### **4.7. Alan Çalışmasının Bulguları**

Alan çalışması sonucunda, şirketin genel özellikleri, Türkiye yapılanması ve faaliyetleri ile hipotezlerimizin geçerliliğini test etmeye ilişkin bilgiler elde edilmiş olup, aşağıdaki başlıklar halinde özetlenmiştir:

##### **4.7.1. Unilever Hakkında Genel Bilgiler**

Unilever dünyanın lider tüketici ürünleri şirketlerinden biridir. Gıda, ev ve kişisel bakım markalarından oluşan ürün gruplarıyla 100'den fazla ülkede faaliyet göstermekte ve ürünleri 170'i aşkın ülkede satışa sunulmaktadır. Dünya'da her

gün 2 milyar tüketici tarafından kullanılan Unilever, ürünlerini tüketicilerinin ihtiyaçlarına kulak vererek ve büyük bir sorumluluk duygusu ile ortaya çıkarmaktadır.

Faaliyet ve çabalarını: “İnsanların kendilerini iyi hissetmelerine, iyi görünmelerine ve hayattan daha fazla keyif almalarına yardımcı olan markalarla günlük hijyen, beslenme ve kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılıyoruz” şeklinde ifade eden Unilever; “şahane çorbalardan, duyuları harekete geçiren sabunlara kadar tüm ürünlerinin ortak yönünün tüketicilerin hayattan daha fazla keyif almasını sağlamak” olduğunu belirtmektedir (www.unilever.com).

Becel, Omo, Persil, Domestos, Carte D’or, Knorr, Lipton, Axe, Clear, Lux, Elidor, Rexona, Dove, Cif gibi dünya üzerinde çok geniş pazar payına sahip en büyük markalarını Türkiye’deki tüketicilerine de sunmaktadır. Dünya’nın pek çok farklı ülkesinde son duruma göre 264 fabrika, 163.000 çalışan ve 39,8milyar Euro ciro ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Dünya üzerinde çok fazla talep edilen markalardan - ve yerel ürünlerden ve ünlü bir isme sahip ürünlerin yerel çeşitlemelerinden- oluşan bir portföye sahip olan Unilever, çeşitlilik konusundaki güçlü yönlerinin sebebini şu şekilde açıklamaktadır; “yerel pazarlarda güçlü kökler kurmak ve yerel kültür hakkında doğru bilgi sahibi olmak ayrıca dünya üzerindeki her yerde uluslararası platformda uygulanan iş uzmanlığı ile tüketicilere hizmet sunmak” (www.unilever.com).

#### **4.7.2. Dünya Üzerinde Unilever Ürünleri**

Unilever, dünya üzerinde pek çok ülkede yerel firmalarla işbirliği yaparak tüketici ihtiyaçlarına doğru çözümler bulmakta ve başarısını arttırmaktadır. Bir Türk markası olan Komili, Unilever tarafından satın alınmış ve İtalya pazarında “Bertolli Komili” olarak satışa sunulmuştur. Komili ürünleri İtalya pazarında makarna ve et sosları ile değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli

gelişmekte ancak mutfak, işçilik, özgünlük gibi değerleriyle İtalyan köklerine sadık kalmaya devam etmektedir.

Yine Knorr ürünleri Latin Amerika, Afrika, Orta Doğu ve Asya başta olmak üzere dünyada 80'den fazla ülkede satılmaktadır. Sıvı çorbalar, makarna ve salata sosları, baharat çeşnileri, konserveler, dondurulmuş yiyecekler, toz çorbalar, bulyonlar gibi ürün çeşitleri damak tadına uygun düzenlenerek farklı ülkelerde satılmaktadır.

Lipton ürünleri Avrupa, Kuzey Amerika, Orta Doğu ve Asya olmak üzere 110 ülkede en iyi bilinen ve en çok satılan çay markasıdır. Yeşil Çay, Ice Tea, Earl Grey gibi çeşitleri ile ülkelere özgü çay üretimi ve alternatifleri yaratılmaktadır.

Rexona, "özel vücut duyarlı teknoloji" kullanarak kadınlar, erkekler, gençler için bireysel ürünler oluşturmaktadır. Düşük gelir grubundaki tüketicileri için de uygun fiyatlı ürün alternatifleri bulunmakta olup deodorantta dünyanın en büyük satış ve pazar payına sahiptir ([www.unilever.com](http://www.unilever.com)).

Lux şampuan ve sabunları Arabistan, Brezilya, Hindistan, Tayland ve Güney Afrika'da yerel ve iklimsel koşullara uygun farklı aromalı ürünler oluşturmakta ve pazarın lideri konumunda bulunmaktadır. Axe; İngiltere, İrlanda ve Avustralya'da "Lynx" olarak, ev bakım ürünlerinden olan Cif de farklı bölgelerde Jif, Vim, Viss ve Handy Andy olarak, Domestos da farklı pazarlarda; Domex, Glorix, Klinex olarak satılmaktadır. Tüketici ihtiyaçlarına yönelik olarak ürünlerin marka, ambalaj ve çeşitlerinde farklılıklar yaratılmaktadır.

Unilever, 5 milyar Euro cirosu ile dünyanın en büyük dondurma üreticisidir. Heartbrand dondurmaları farklı pazarlarda farklı isimler altında 40'tan fazla ülkede satılmaktadır. Örneğin; Türkiye'de Algida olarak faaliyet göstermektedir. Faaliyette bulunduğu ülkelerin manevi ve kültürel değerlerine saygılı olan ve kendisini "çok yerel- çok uluslu" bir şirket olarak tanımlayan Unilever, vizyonunu; "tüketicilerin yaşamlarındaki değişikliklere uyum sağlamak üzere, marka ve ürünlerini sürekli olarak geliştirmek" olarak ifade etmekte, gıda ürünlerinde

lezzetli ve yararlı, ev bakımı ve kişisel bakım ürünlerinde hijyenik ve sağlıklı ürünler geliştirmeyi hedeflemektedir (www.unilever.com).

#### **4.7.3. Unilever'in Çalışma Standartları**

Dünya'nın her yerinde çalışan, tüm tüketiciler için farklı ve yeni ürünler ortaya çıkaran veya mevcut ürünleri iyileştiren 6000'in üzerinde bilim insanı, mühendis, şef ve teknisyenler yeni teknolojileri kullanarak ar-ge organizasyonlarında bir araya gelmektedir. İngiltere, Hollanda, Çin ve Hindistan'da 6 stratejik araştırma ve geliştirme laboratuvarları, ürün inovasyonlarını geliştirip uygulayan 31 büyük geliştirme merkezi ve dünyanın farklı yerlerinde 92 noktada inovasyonları ülkelerde ve fabrikalarda uygulamaya koyan ar-ge ekipleri bulunmaktadır.

Dünya pazarında çeşitli markalarıyla çok geniş bir pazar payına sahip olan Unilever, global bir şirket olarak standartlarını korumakta ancak faaliyet gösterdiği tüm farklı yerel pazarlar için glokal yaklaşımlar benimsemektedir.

Dünya üzerinde 10 bini aşkın tedarikçiden ürünler için hammadde ve ambalaj malzemesi, bunların dışında 100 binden fazla tedarikçiden de üretim dışı ürün ve hizmetler alınmaktadır. Tedarikçilerin "İş Ortaklığı Kuralları"na (Business Partner Code) uygunluğunu değerlendirmek için SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) isimli sistem kullanılmaktadır. Satın alımların önemli kısımlarının uyumsuzluk riskinin en fazla olduğu gelişmekte olan ülkelere yapılması sebebiyle tedarikçilere beklentiler açıklanmakta ve bu kurallara uymalarını sağlamanın gerekliliği ve önemi anlatılmaktadır. Günümüzde tedarik zincirindeki kötü uygulama risklerinin nasıl yönetildiği hem şirketin hem de global müşterilerin ilgilendiği konulardır. Bu konudaki faaliyetleri yönetebilmek için "İş Ortaklığı Kuralları"nın yanında tedarikçi kontrol politikası oluşturulmuştur. Bu yöntem tedarikçi değerlendirmelerinin tutarlı bir yaklaşımla yapılmasını sağlamaktadır. Tedarik yöneticileri "İş Ortaklığı Kuralları"nın gerekliliği konusunda resmi bir eğitim almaktadır. Avrupa, Amerika, Asya, Afrika gibi her bölgede istihdam standartları, sağlık ve güvenlik, çevre ve iş etiği gibi belirli

unsurlarda genel bir bilinç yaratılmaktadır. Türkiye’de 2010 yılının sonuna kadar 120 tedarikçinin, 2011 yılının sonuna kadar ise tedarikçilerin tamamının SEDEX üyesi olması hedeflenmektedir.

Yine aynı şekilde “Sürdürülebilir Tarım Programları” (SAC) çalışma standartları konusunda “İş Ortaklığı Kuralları” ve SEDEX değerlendirme sistemiyle uyumlu işleyerek standartları titizlikle korumaya çalışmaktadır. Türkiye’de soğan tozu ve domates tozu tedariklerinde yapılan çalışmalarda SAC uygulamaları kullanılmaktadır. Örneğin; domates tozunun hammaddesinin yurt içinden tedarik edilmesine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Lokal tedarik gerçekleştirildiğinde taşıma süresi kısılacak, daha az enerji kullanılacak ve çevreye verilen zarar azaltılarak sonuçta çevreye daha az zarar veren bir alım gerçekleştirilmiş olacaktır. Üretim ve faaliyetlerini gerçekleştirirken çevre bilinci ve duyarlılığı konusunda çok büyük özen gösteren Unilever, Türkiye’de de farklı ürün gruplarıyla büyük bir pazar payına sahiptir.

#### **4.7.4. Türkiye’de Unilever**

1953 yılından bu yana Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren Unilever, pek çok markası ile Türk tüketicisine ürünler sunmaktadır.

Unilever Türkiye gıdada; Becel, Calve, Knorr, Lipton, Sana ve UFS, ev bakımında; Cif, Domestos, Omo, Rinso ve Yumoş, kişisel bakımda; Axe, Clear, Dove, Elidor, Lux, Rexona ve Signal, dondurma kategorisinde ise Algida, Ben&Jerry’s, Carte D’or, Cornetto, Magnum ve Max markalarıyla 7 fabrikada üretim gerçekleştirip 31 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Türkiye’de 2009 yılında; 2,9 milyar TL ciro, 4530 çalışan, 239 milyon USD ithalat, 131 milyon USD ihracat ve 53 milyon TL vergi rakamları bulunmaktadır. Ürün grupları içerisinde Türkiye pazarına özgü pek çok farklılık yaratarak Türk tüketicisine ulaşmaktadır. Örneğin; Lipton en iyi Türk ve uluslararası çayların bir karışımını kullanarak Rize’de ürettiği çayları “bütün iyiliğiyle çay” sloganıyla farklı pazarlara satmaktadır. Omo, 41 yıldır sürekli yenilenen ürün özellikleriyle



Türkiye pazarında yer alan bir deterjandır. Clear, 1986 yılında Türkiye'nin ilk ve tek hedef kitle pazarına yönelik satılan kepek önleyici şampuan markası olmuştur.

Signal Türkiye pazarına ilk kırmızı beyaz çizgili diş macununu getirmiştir. Bu örneklerde görüldüğü gibi global bir şirket olan Unilever grubu içerisindeki ürünler Türkiye pazarında yenilikler ve farklılıklar ortaya koymakta, yerel pazarın bölgesel farklılıklarını da dikkate alarak ürün çeşitlendirmesine gitmektedir.

Knorr, Türk gelenek ve kültür mirasına ait lezzetleri yaşatmak amacıyla tüketicilere Analı Kızlı, Toros, Yüksük, Yuvalama, Toyga, Ayranaşı, Mahluta, Yoğurtlu Mantı gibi yöresel çorbalar sunarak beslenmede çeşitliliğe katkıda bulunmaktadır.

Unilever'in ağız bakım ekipleri, FDI (Dünya Diş Hekimleri Birliği) ile ortaklaşa gerçekleştirilen ve Türkiye'de Türk Diş Hekimleri birliği ile yürütülen toplum ağız sağlığını iyileştirmeye yönelik projeler uygulamaktadır.

Ayrıca ürünler bilgilendirme içerikli mesajlarla da desteklenip, tüketicilere bu ürünlerin yaşamlarındaki yerine ve faydalı yönlerine dair özellikleri ön plana çıkararak ürün algısı yaratılmaktadır.

#### **4.7.5. Unilever'in Türkiye Pazarına Yönelik Ürün Çeşitlendirmesi**

Unilever ürünlerini yaratırken dünya üzerinde planlanmış ve sistemli bir şekilde işleyen uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Ürünlerini yerel pazarlara uyarlama amaçlı faaliyetlerini sürdüren Unilever, hem inovasyon (yeni ürünler ve karışımlar) hem de renovasyon (mevcut ürünlerin yenilenmesi) konusunda dünyanın en önemli firmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünlere dönüştürmek için pek çok çalışma yapılmaktadır. Örneğin; Carte D'or'un dondurmalı pastası iki lezzeti bir araya getirerek yeni bir ürün kategorisi

yaratmıştır. Dondurma veya pasta yeme tercihi yapmayı ortadan kaldıran bir bileşimle bu iki tadı birlikte sunmaktadır.

Unilever'in en büyük gıda markası olan Knorr, dünya pazarlarında olduğu gibi Türk tüketicisine de mutfakta pek çok grupta tercih edilen ürünler sunmakta; çorba, çabuk çorba, bulyon, çeşni, soslar ve yemek harçları ile lezzetli ve pratik yemekler hazırlamaya yardımcı olarak hem dünyanın farklı lezzetlerini hem de Türk mutfağının geleneksel tatlarını sunmayı sürdürmektedir. Ürünlerin en eski saklama şekli olan "kurutma" yöntemi endüstriyel uygulamalarda da kullanılmakta ve bu uygulamayla koruyucu maddeler kullanmadan raf ömrü süresince tazelikleri korunmaktadır.

Knorr, Türk mutfağına özgü geleneksel çorbalarının yanında, Türk damak tadına uygun et ve tavuk harçları, mercimekli köfte harcı, mangal için özel harçlar, salata sosları alternatifleri sunmaktadır.

Nielsen Raporlarına göre; Nisan 2010 Hareketli Yıllık Toplam (MAT) satış miktarı sonucuna göre, hazır çorba, bulyon ve yemek harçları kategorisinde pazarın lideridir. Millward Brown Marka ve Reklam Takip Araştırması'nın 2007-2010 yılları arasında yaptığı çalışmalarda; hazır çorba ve bulyon denince akla gelen ilk marka Knorr olmuştur.

Türkiye'de çok fazla tüketilen içecek olan çay için Lipton, "Lipton Berrak Yeşil" grubuna; yaseminli, limonlu, naneli ve sade çeşitlerinden sonra ambalajını ve tadını da yenileyerek tarçınlı, bergamot aromalı, ballı ve elmalı yeşil çayı da ekleyerek tüketicilerine çok fazla seçenek sunmaktadır. Lipton, "Doğu Karadeniz" grubunda ise Türk tüketicisinin uzun yıllardır kullandığı geleneksel dökme çay ambalajlarının yanında daha pratik ve hızlı olan bardak poşet ve demlik poşet çayları ekleyerek ürün çeşitlendirmesi yapmıştır.

Markalarına sürekli ve doğru pazarlama yatırımı yapan, tüketici ihtiyaçlarını iyi analiz ederek talebe uygun değişen ürünler sunan Unilever, güçlü bir tüketici değeri yaratarak hedeflerine ulaşmaktadır.

Reklamcılar Derneği tarafından düzenlenen “Kristal Elma Türkiye Reklam Ödülleri” yarışmasında Unilever; Knorr, Lipton, Omo, Sana, Clear, Rexona markalarının reklamlarıyla 8 farklı dalda ödül alarak tüketicilere ne kadar etkili ulaştığını göstermektedir (www.unilever.com.tr).

Ayrıca Unilever, sosyal sorumluluk projelerine yılda ortalama 50 milyon USD ayırarak farklı pazarlarda marka imajını sağlamaya ve arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Omo'nun “Sudaki Ayak İzim” projesi, bireyleri bilinçli su kullanımına yönlendirmekte, Becel ve Türk Kardiyoloji Derneği işbirliğiyle hayata geçirilen “Kalbini Sev, Kırmızı Giy”, “Kalbini Sev ve Değerini Bil” kampanyalarıyla tüketicilere kalp sağlığı konusunda bilgilendirme yapılarak kolesterol konusundaki bilinç iki katına çıkarılmış, “marka iletişiminin gücünden yararlanarak milyonlarca tüketici için sağlıklı yaşam tarzını öne çıkarma fırsatı kullanılmıştır” (Unilever Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu, 2009).

Unilever'in Türkiye Ceo'su İzzet Karaca, şirketi iki kat büyütmek gibi ekonomik hedeflerinin yanı sıra iklim değişikliği, su sıkıntısı, yoksulluğun artması ve yetersiz beslenme gibi global sorunların Türkiye'ye etkilerini de dikkate alarak üretici bir firma olması nedeniyle çevre üzerindeki toplam etkilerini azaltmaya çalışmak olduğunu belirtmektedir. Bu hedef doğrultusunda “tüm tüketicilerini ve paydaşlarını dünyanın geleceği adına küçük dokunuşlarla büyük farklar yaratmak için teşvik ederek, ortak değer yaratılmaktadır” (Unilever Türkiye Sürdürülebilirlik Raporu, 2009).

Unilever şirketi ile benzer vizyona sahip olan tedarikçi ve iş ortakları seçilirken, ar-ge çalışmaları, tüketici araştırmaları, interaktif iletişimler doğrultusunda kendisini geliştirmektedir. Unilever Türkiye olarak 2.500'den fazla tedarikçi ve 600 iş ortaklığı ile çalışmakta, iş sağlığı ve emniyeti, iş etiği, iş gücü standartları, tüketici güvenliği ve çevre konularında “İş Ortaklığı Kuralları” (Business Partner Code) çalışmalarının yanında 200'e yakın tedarikçilerini üretim yerlerindeki çalışma koşullarını değerlendiren SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) sistemini uygulamaktadır.

Ürün grupları içerisinde pek çok farklı gıda markası bulunan Unilever, Türk tüketicisine geleneksel tatlar sunmak için sürekli olarak çalışmaktadır. Dünya üzerinde çeşitli ülkelerde aynı kırmızı kalp logosu altında; İngiltere ve Çin'de Walls, Almanya'da Langnese, Brezilya'da Kibon, Hollanda ve Portekiz'de Ola, İtalya ve Türkiye'de de Algida markasıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bu yıl Türkiye'de 20.yılını kutlayan Algida, küçük büyük her yaştaki tüketicinin damak tadına uygun ürünlerle dondurma kategorilerini çeşitlendirmektedir. Unilever'in dondurma ile ilgili yerel tatlar konusundaki ürün geliştirme ve pazara sunma stratejisi Carte D'or markası altında gerçekleştirmekte, birçok reklam filmi, yaratıcı ürün fikirleri, farklı tüketici aktiviteleri ile başarı sağlamaktadır.

Dondurulmuş tatlı kategorisinde yer alan İncir Tatlılı, Halis Kazandibi Lezzeti, Profiterollü, Halis Kaymak Tadında, Tel Kadayıflı çeşitleri ile dünya standartlarını yerel tatlarla buluşturmuş ve "Sial d'or Başarılı Yeni Ürünler" yarışmasında "Ülke Ödülü" olarak yerel tatlar yaratma konusundaki başarısını kanıtlamıştır.

Carte D'or'un 5 ayrı kategoride ürünleri bulunmakta; Cornetto, Max, Magnum, Vienetta, Algida, Carte D'or Classic, Carte D'or Selection ve Carte D'or Dondurmalı Pasta çeşitleriyle sevilen tatları çeşitlendirerek sunmaya devam etmektedir.

Glokal yaklaşımlarla yerel pazarın zevk ve beğenilerini dikkate alarak ürün geliştiren Algida'nın Light dondurmaları Türkiye'de pek tercih edilmemiş ve bu ürüne talep oluşmamıştır. Buradaki temel konu, Türkiye'de Light ürünlerin özellikle dondurma kategorisinde anlamlı sonuçlar verip vermeyeceği dikkate alınmalı ve ürünler doğru analizler sonucunda sunulmalıdır.

Algida Pazarlama Direktörü Özgür Kölüfkakı; Algida'nın Türkiye'de tüm ürünleri ile "Türkiye'nin Dondurmacısı" olmaya devam edeceğini belirtmiştir ([www.unilever.com.tr](http://www.unilever.com.tr)).

Unilever, Türkiye için faaliyetlerini gerçekleştirirken, "performans ve verimlilik üzerine odaklanarak insanları yeni fikirler üretmek ve yeni yaklaşımlar

uygulamak konusunda cesaretlendirerek hizmet verilen toplumlara karşı güçlü bir sorumluluk duygusu ile hareket etmektedir” ([www.unilever.com.tr](http://www.unilever.com.tr)).

#### **4.7.6. Unilever Türkiye'nin Gıda Kategorisi Ürünlerinden “Carte D’or” un Türkiye’ye Özgü Lokal Faaliyetleri (Glokal Stratejileri)**

Unilever; Türkiye pazarına yönelik Algıda dondurma kategorisine yenilik, hijyen, yüksek kalite standartları, yıl boyunca bulunabilirlik, eğlence ve sosyal sorumluluk gibi pek çok yeni konsept getirip, Cornetto, Max, Magnum ve Carte D’or alt markalarıyla ürün çeşitlerini arttırmaktadır.

Unilever’in gıda markaları içerisinde yer alan Carte D’or ürünleri ile ilgili olarak Carte D’or Türkiye Pazarlama Bölümü Marka Geliştirme Uzmanı Gülsu Erden ile yapılan görüşmede global bir ürünün lokalleştirilmesine dair faaliyetler şöyle özetlenebilmektedir:

“Gıda kategorisi lokal lezzetlerin öne çıktığı ve lokal lezzet anlayışındaki farklılıklar nedeniyle ülkelere göre ve o ülkenin damak tadına uygun ürünlerin geliştirilebildiği bir kategoridir. Ürünlerimiz geliştirilirken uygulanan standartlar, teknolojiler ve süreçler global olarak işlemekte ancak ürünler için kullanılan çeşitler ve geliştirilen ürün tatları lokal tercihlere göre uyarlanarak ülkeye özel gerçekleştirilebilmektedir. Ürün geliştirme ve yenileme konusunda lokal tüketicisine çok saygı duyulmakta ve Türk damak tadına çok duyarlı bir yaklaşım izlenmektedir”. Küresel bir şirket olan Unilever’in ürün yapılarında Carte D’or markası ile ilgili olarak lokal pazarlardaki farklı yapılanmaların oluşumu bu şekilde olmaktadır.

Evde dondurma keyfi sağlayan Carte D’or markası, hem kategori hem de ürün çeşitlendirmesi ile Türk tüketicisinin beğeneceği farklı tatlar yaratmaktadır. Geleneksel Türk damak tadına uygun Vanilyalı, Çikolatalı, Antep Fıstıklı Classic serisinin yanında, Kurabiye Güzeli, Fındık Rüyası, Meyve Şöleni, Krem Karamel, Çikolata Karnavalı, Kestane Keyfi ve 2010 yılında pazara sunulan

Şeftali Ziyafeti gibi farklı ve yaratıcı ürün seçenekleri içeren Selection serisi ile Türkiye pazarında oldukça ilgi görmektedir.

“Gerek reklam kampanyaları, gerekse farklı olmaları sebebiyle Türk tatlılı dondurma çeşitlerimiz (Carte D’or Patisserie) büyük ilgi görmektedir. Patisserie çeşitleri olarak şu ana kadar tüketicilerimizin beğenisine Güllaç Keyfi, Aşure Bereketi, Tahin Pekmezli, Kazandibi, Profiterollü, Sakızlı Muhallebi, İncir Tatlılı, Ekmek Kadayıflı ve Tel Kadayıflı ürünler sunduk”.

“Lokal tatlara bir başka örnek olarak yine tamamen Türk damak tadına özgü Maraş Usulü dondurmalarımızı verebiliriz”. Hem tür geleneksel yapısı içerisinde vazgeçilemeyen bir tat hem de global standartlarla sürdürülen üretim sistemiyle Türkiye pazarındaki tüketicilere sağlıklı, hijyenik aynı zamanda tanıdık bir lezzet sunmaktadır. Tüketicilerin yeni bir ürünü denemek için satın alma davranışı göstermesinde yöresel bir dondurma isminin kesinlikle bir çekiciliği olacaktır. Ürünlerin yerel pazarlarda isimlendirilirken içeriğine uygun ve anlaşılır olması çoğu tüketici için daha çok algılanabilir olabilmektedir.

“Bu ürünlerin yanı sıra 2010 yılında çıkardığımız dondurmalı pastalarımız da olduğu gibi ürünlerimizde de konsept ve ambalaj olarak dünyadaki en iyi uygulamalardan faydalanmakla birlikte, tat olarak yine Türk damak tadına uygun ürünler geliştiriyoruz”. “Carte D’or Dondurmalı Pasta” ürünü de yaratıcı bir fikirle dondurma ve pasta tatlarını bir araya getirmiş, iki ayrı alternatifi ile Türkiye pazarının beğenilerine sunulmuştur. Pasta kutuları şeklindeki korumalı ambalajlarıyla dondurmalı pastaları taşımak ve muhafaza etmek çok kolay olmaktadır.

Ürünlerin Türkiye pazarına uyarlanması ya da yaratılması sürecinde lokal pazarın beğeni ve tercihleri dikkate alınarak karar verilmektedir. “Tüm ürünlerimizi tüketicilerimizin tercih ve beğenileri doğrultusunda şekillendiriyoruz. Bunun için çeşitli tüketici araştırmaları yapıyoruz. Bunun dışında tüketimi dört mevsime yaymak için, kış aylarına daha uygun ürünler de sunuyoruz. Patisserie grubunu ve dondurmalı pastaları buna örnek verebiliriz”. Dondurma kategorisinde yer alan ürünlerin yaz aylarına ait olma düşüncesine karşılık

pastanın her mevsime uygun olması özelliğinden dolayı pasta ve dondurma birlikteliğinin yanında ayrıca, pasta mı dondurma mı tercihinin yol açmayan pratik bir ürün karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel olmayan bu ürün yapısının içeriği ve çeşitleri yerel tatlara göre uyumlaştırıldığı sürece çok fazla ilgi çekmesi beklenebilir.

“Ürün tercihlerinin genel olarak diğer ülkelerde de, Türkiye’deki gibi çok değişmediği durumlar da olabilmektedir. Onlar da kaymak ve çikolatayı öncelikli olarak tercih etmektedirler. Daha sonra ise her ülkenin kendine özgü tatları gelmektedir”. Bu sonuca göre, dondurmanın ülke farklılığı olmaksızın ilk ortaya çıkmasının kaymak ve daha sonra çikolata aromasıyla olduğu düşünülürse her toplum için geleneksel olan tatlar öncelikle tercih edilmektedir. Daha sonra ise kültürel yatkınlığın olduğu meyveler ve aromalar gelmektedir. Hiçbir pazarda başka bir pazara ait özellik taşıyan bir lezzetin ön planda olması söz konusu olmamıştır. Bu tür değerlendirmeler global yaklaşımların pazara özgü olduğunu ve benzerliklerin değil farklılıkların ön planda tutulması gerektiğini bir kere daha göstermektedir.

Global firmalar farklı lokal pazarlarda ürünlerinin sürekliliğini sağlamak için genellikle marka bağımlılığı yaratma konusunda çeşitli faaliyetler göstermektedirler. Yaratıcı uygulamalar, ürünlerde yenilikler, iyileştirmeler, çeşitlendirmeler ve tutundurma faaliyetleriyle bunu sağlamaya çalışmaktadırlar.

“Bütün yeni ürün projelerindeki hedef, tüketicisinin beğenisini ve tercihinin daha da ileriye götürmek, Algida ve Carte D’or markalarını tüketicinin günlük yaşamına dahil etmek. Dondurmayı yazın yanı sıra kışın da tüketilir hale getirmek”. Doğru ve uygun yaklaşımlar sonucunda zamanla ürünlerin mevsimlere ait sayılan yaklaşımları ortadan kalkacaktır. Mesela kış mevsimine direkt dondurmali bir geçişense Carte D’or’un dondurmali pastaları gibi daha kolay kabul edilebilir bir ürünle mevsimlerle eşleştirilen ürünler imajı yavaş yavaş değişebilecektir. Pasta her mevsim yenilebilmektedir, farklı aromaları olduğu gibi dondurmali çeşidi de tüm mevsimlerde tercih edilebilmektedir.

Carte D'or'un tutundurma faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan lokal çalışmalarda izlenen yol tamamen hedef kitlede yer alan tüketici gruplarının özelliklerine dair uygulamalardır.

“Hedef kitle ve de söz konusu kampanya ile ilgili neyi amaçladığımızdan hareketle, bu amaçlara hitap edecek kampanyalar geliştiriyoruz ve elbette ki kampanya ve ürünle neyi amaçladığımıza bağlı olarak hedef kitemizin kültürel ve sosyal alışkanlıklarını detaylı inceliyoruz”. Türkiye'deki reklam filmleri veya afiş ve ilanlara bakıldığında görselliğin ön planda olduğu, ilgi uyandıran kişilerin bulunduğu, kültürel motiflerden oluşan çalışmaların daha çok anımsandığı ve etkili olduğu bilinmektedir. Reklam ile verilmek istenen mesajda, tüketici ile yakınlık sağlanarak iletişim kurulabildiği gerçeğiyle tanıdık görüntüler, dialoglar ve iletilmek istenen doğru bilgilerin yer aldığı bir konsept oluşturulmaktadır.

“Kampanya fikrinin doğuşu sonrasında atılan ilk adım ise kampanyanın, profesyonel ve bağımsız araştırma şirketleri tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla tüketicilere sunulması ve fikirlerinin alınmasıdır. Çünkü ancak bu araştırmalar sonrasında, tüketicilerden onay ve beğeni alan kampanyalar hazırlanıp yayına girebilir”. Yani, bir pazara sunulacak uygulamanın kararını en çok o pazarın kendisi net olarak verebilmektedir. Türkiye pazarına sunulacak ürünlerin tüketiciler tarafından nasıl karşılanacağına ön çalışması niteliğinde olabilecek bu uygulamaların tarafsız ve bu işin uzmanı olan şirketler tarafından araştırılması Türk damak tadına uygun gerçek tercihlerin ortaya çıkması konusunda doğru sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Pazarlama karması içerisinde pazar koşullarının çok belirleyici olduğu fiyat bileşeni, global ürünlerin lokal pazarlara sunulurken ülke farklılıklarının göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir.

“Ürünler için farklı ülkelere göre fiyatlandırma yapılırken çeşitlilikler yaratılıyor. Markalarımız ve alt grupları arasında global bakış açısı ve ürün yapılanması ile paralel olarak sahip olduğumuz bir stratejik fiyatlandırma şekline ek olarak, ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik yapıya ve pazarın gelişmişlik seviyesine göre de farklılıklar olabilmektedir”.



Ürünün lokal pazarlarda hangi koşullarda satın alındığı ya da satın almayı arttıran faktörlerin niteliği açısından yapılan uygulamalar sonucunda tutundurma faaliyetleri ile ilgili olarak planlamalar farklılaştırılabilmektedir.

“Promosyon çalışmaları daha çok her ülkenin tüketici tercihine, önceliklerine ve motivasyonuna bağlı olarak ülkeler arasında farklılık gösterebiliyor. Ancak bakış açısı her ülke için aynı: tüketicimizi ürün performansımız dışında da ödüllendirmeyi ve mutlu etmeyi, onlarla aramızdaki bağı güçlendirmeyi amaçlıyoruz”. Örneğin; Max dondurma çubuklarında bulunan Max yazısı ile bedava Max satın alma hakkının olması ya da Cornetto'nun “aşkımla erir misin?” sloganı ile uyguladığı bir Cornetto alana ikincisinin ücretsiz olması gibi.

Unilever'in pek çok ürünü farklı pazarlarda lokal adaptasyonları oluşturularak tüketiciye sunulmaktadır. Türkiye pazarında da, özellikle gıda kategorisindeki markalar Türk damak tadı ve beğenileri doğrultusunda geliştirilmekte, tüketici tercihleri göz önünde bulundurularak tutundurma faaliyetleri sürdürülmekte, yerel koşullar ve özellikler düşünülerek fiyatlandırma yapılmakta ve tüketicilere uygun şekilde ulaştırılmaktadır.

Gıda kategorisi ürünlerinden biri olan Carte D'or, beklenti ve beğenileri dikkate alarak, Türk tüketicilerinin ihtiyacını karşılamaya yönelik uygulamalar yapmaktadır. Türkiye pazarında ürünlerini farklı yaş gruplarına ve her mevsime uygun şekilde çeşitlendirerek pazara sunmakta ve Türkiye'nin hemen her yerinde perakende satış noktaları aracılığıyla tüketicilerine ulaştırmaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme süreciyle dünya üzerinde genişleyen ve farklılaşan pazar koşulları sonucunda ortaya çıkan değişim ve rekabet, global işletmeleri faaliyet gösterdikleri farklı pazarlarda o pazarların yapısına ve koşullarına uygun düzenlemeler yapmaya zorlamaktadır.

Küresel firmalar ürün ve hizmetlerini dünya üzerinde standart yapıları ve özellikleriyle tüketicilere sunarken rekabetin getirdiği müşteri odaklılık global şirketlerin ürün ve hizmetlerini, hedef pazarın yapısı, özellikleri ve tüketicilerin tercihleri ile şekillendirerek pazara sunulmasını sağlayacak pazarlama faaliyetlerine dönüştürmüş ve bu uygulamalar global firmaların lokal pazarlarda global stratejiler kullanmalarını gerektirmiştir.

Global firmaların farklı pazarlarda başarılı olabilmeleri için yerel özelliklerin tespitinin doğru bir şekilde yapılması ve pazarın yapısına uygun olarak esnek ve değişebilen pazarlama karmaları oluşturulması gerekmektedir.

Firmaların her pazar için uygulayabileceği genel kurallar ve standartların zamanla farklı tüketici ihtiyaçlarına cevap verememesi sonucunda global işletmeler, pazarlama karmalarında ve uygulamalarında yeni düzenlemeler ve stratejiler geliştirmişlerdir.

Bazı pazarlarda pazarlama karması bileşenlerinin tamamı değiştirilerek, bazı pazarlarda ise ürünün yapısı veya özelliklerinde düzenlemeler yapılarak farklı bir pazarda faaliyet gösterilmektedir.

Türkiye’de farklı ürün kategorileri ile faaliyet gösteren bir global şirket olan Unilever ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Unilever’in uzun yıllardır dünya üzerinde farklı çok sayıda ülke ve bölgede faaliyet göstermesi nedeniyle deneyimli olması, sistemli ve planlı çalışma

programları yaratması, tüm tüketiciler için yeni ve farklı ürünler ortaya çıkarması sonucunda çok geniş bir pazar payına sahip olmuştur.

Dünya üzerinde çok sayıda ülkede bilinen ve tanınan bir marka olan Unilever, üretim ve çalışma sistemlerinin oluşturulmasında global standartlarını korumakta ancak faaliyet gösterdiği her farklı pazar için glokal stratejiler kullanmaktadır. Türkiye pazarına yönelik olarak da, pek çok ürün kategorisini yeniden yapılandırmakta ve tüketicisinin ihtiyaç ve beğenilerini dikkate alarak çeşitlendirme yapmaktadır. Elde edilen bulgulardan Unilever'in, marka tanınırlığına dayanarak Türkiye pazarına sadece mevcut global ürün çeşitleri ile girmediği, pazarlama faaliyetlerinde Türkiye pazarına yönelik lokal uygulamalara gittiği anlaşılmış ve 1 no'lu hipotezimizin geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Unilever gıda kategorisi ürünlerinden biri olan Carte D'or markasının Türkiye pazarında gerçekleştirdiği glokal faaliyetlerine yönelik elde edilen sonuçlarda;

Carte D'or markasının dünya üzerinde faaliyet gösterdiği her ülkede belirli kurallar ve yapılar içerisinde ürünlerinin sağlıklı, hijyenik ve güvenli olması için gereken global standartları üretim ve ar-ge uygulamalarında kullanırken, ürün geliştirme, tutundurma faaliyetleri ve fiyatlandırmada lokal pazarın özellikleri göz önüne alınarak çalışılmaktadır. Bu faaliyetler göz önünde bulundurulduğunda 2 no'lu hipotezin geçerli olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Carte D'or ürün grubu içerisinde yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasında ya da mevcut ürünün çeşitlendirmesi yapılırken lokal zevklerin ön planda olması gerektiği ilkesi ile Türk tüketicisinin kültürel, geleneksel ve ekonomik özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmakta, ortaya çıkan sonuçlar göz önüne alınarak yani tüketicilerin beğeni ve tercihleri yönünde üretim şekillendirilmektedir. Belirli bir pazarda tüketicilerinin tercihlerini öncelikle ele alarak yapılan faaliyetler glokal ürün stratejilerinin uygulandığını göstermekte ve 3 no'lu hipotezin geçerli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Unilever, Carte D'or markası için Türkiye pazarında, hem mamul özelliklerinde farklılaştırmaya giderek tüketici taleplerine cevap vermekte hem de pazarlama karmasının diğer bileşenlerinden fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetlerinde global stratejiler izlemektedir. Ancak dağıtım konusunda gerçekleştirdiği global faaliyetler konusunda herhangi bir bilgiye ulaşılammıştır. Elde edilen veriler Carte D'or'un ürün özelliklerinde lokal pazara yönelik uyarlamalarda bulunduğunu göstermiş, dolayısıyla 4 no'lu hipotezin geçerli olmadığı sonucuna varılmıştır.

Carte D'or Türkiye için, ürünlerinde geleneksel zevklerin ön plana çıkartıldığı, her mevsim tüketilebilecek ürün grupları ile çeşitlilikler yaratıp, tüketicilerin alışkın olduğu isimlerle pazarda yer almaktadır.

Tutundurma faaliyetleri içerisinde reklam ve promosyon uygulamalarında yine tüketicilerin tercihleri, öncelikleri ve motivasyonu dikkate alınarak tüketicileri mutlu etmek önceliğiyle yapılmaktadır. Carte D'or'un, Türk tüketicilerinin tercihleri yönünde tutundurma faaliyetlerini uygulaması bakımından 5 no'lu hipotez geçerlilik taşımaktadır.

Unilever alt markalarının fiyatlandırmasında, global bakış açısının yanında ülkenin ekonomik durumu ve pazarın gelişmişlik düzeyini dikkate alarak çeşitlilikler yapması nedeniyle fiyatlandırma konusunda da global stratejiler izlendiği ve 6 no'lu hipotezin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak fiyatlandırma konusunda farklılık yaratan etkenler şirket stratejileri içerisinde gizlilik taşıdığından ayrıntılı olarak bilinmemektedir.

Unilever farklı ürün kategorilerinde de farklılaştırma yaparken bölgesel damak tadı ve alışkanlıklarını göz önünde bulundurarak çeşitli tatlar sunmaktadır. Ancak pazarda gözlenen bir duruma göre Unilever gıda kategorisinde yer alan Knorr markasının geleneksel çorbaları içerisinde piyasaya sunulan "Kara Lahana Çorbası" belki de çok dar bir bölgenin beğenisine hitap etmesi nedeniyle başarılı olamamış ve piyasadan kaldırılmıştır. Bu örneğe göre, lokal pazar şartlarına uygun olması adına yapılan her bölgesel tat, tüm ülke pazarında başarılı olamayabilmektedir. Ürün yaratılması konusunda bölgesel

tüketicilerin satın alma alışkanlıkları da etken olabilmektedir. Belki talep edilmesi düşünülen bölgenin hazır çorba kullanma alışkanlığı olmayabilir ya da lezzeti benimsenmeyebilir.

Sonuç olarak; Unilever Türkiye pazarında, genel olarak yerel pazarın özellikleri doğrultusunda pazarlama karmasını şekillendirmekte ve faaliyetlerini farklılaştırmaktadır.

Unilever tüm faaliyetlerinde “ilk seferde doğru yapmak” yaklaşımıyla kayıpların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi ve kârlılığın artırılmasına özen göstermektedir. Bu hedeflerini gerçekleştirmek için de faaliyet gösterdiği pazarlarda global stratejiler kullanmaktadır. Global bir şirket olan Unilever’in, dünya üzerinde faaliyet gösterdiği ülke sayısı, cirosu, ürünlerinin pazardaki payları, sosyal sorumluluk adına yürüttüğü projeler gibi veriler göz önüne alındığında global stratejileri başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği görülmektedir.

Literatür taraması ve uygulama sonucunda elde edilen bilgilere dayalı olarak varılan nokta; bir işletmeyi dünya üzerinde başarılı bir global isme dönüştüren etkenin, işletmenin farklılıkları göz önüne alarak her pazar için uyumlaştırma faaliyetleri gerçekleştirerek geniş pazarlar tarafından tanınması ve tercih edilmesi olduğudur. Bunu gerçekleştirmek için de farklı pazarların kendi yapısı ve özellikleri içerisinde değerlendirilip faaliyetlerin buna göre şekillendirilmesi gerekmektedir.

Global firmaların global stratejiler uygulamaları hem farklı pazarlarda başarılı olabilmelerini hem de tüketici beklentilerini karşılayan yapısı nedeniyle talep görmelerini sağlamaktadır. Global işletmelerin farklı pazarlarda küresel işletme avantajlarını kullanarak amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmeleri için global stratejilerden yararlanmaları gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akat, Ömer: **“Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi”**, Bursa, Ekin Kitabevi, 1996, s.45.
- Akdemir, Ali: **“Temel İşletmecilik Bilgileri”**, Kocaeli, Yayıncı Yayınları, 2003, s.85.
- Aktan, C. Can: “Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme”, **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı 10, Yıl 3, Temmuz 1998, s.1-5.
- Aktan, C. Can; Şen, Hüseyin: **“Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye”**, Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Araştırmalar Serisi, No. 1, Ankara, Kasım 1999, s.10-11.
- Al, Umut: **“Pazarlama Karması”**, Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Ankara, 2006, s.26.
- Alimiene, Monika; Kuvykaite, Rita: “Standardization/Adaptation of Marketing Solution in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach”, **Engineering Economics**, 56(1), 2008, s.38.
- Altınbaşak İ. vd.: **“Küresel Pazarlama Yönetimi”**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.26.
- Aryana, B.; Zafarmand, S.J.: “Glocal Product Design: A Sustainable Solution for Global Companies in Regional and/or Local”, 2007, (Erişim) [MarketShttp://www.sd.polyu.edu.hk/iasdr/proceeding/papers.pdf](http://www.sd.polyu.edu.hk/iasdr/proceeding/papers.pdf), 15 Kasım 2009.
- Atasoy, Berkant; Kuter, Ö. Füsün: “Küreselleşme ve Spor”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1, 2005, s.11-22.

- Bahçekapılı, Cengiz: “Küreselleşme Bölgeselleşmeyi Geride Bıraktı”, **İktisat Dergisi**, Sayı 350, Temmuz 1994, s.66-73.
- Balay, Refik: “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 2, 2004, s.62-63.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra: “What Is a Global Manager?”, **Global Marketing Management Cases and Readings**, Addison-Wesley, 1995, s.414-415.
- Baş, Abdurrahman: “Türk Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Analizi ve Global Pazarlama Stratejileri Önerisi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi**, İstanbul, 2005.
- Biel, Alexander L.: “How Brand Image Drives Brand Equity”, **Journal of Advertising Research**, Vol.32, No.6, s.RC6-R12, 1992, s.6-12.
- Boddewyn, Jean J.; Grosse, Robert: “American Marketing in European Union Standardization’s Uneven Progress (1973- 1993)”, **European Journal of Marketing**, 29, 1995, s.20-45.
- Bolton, Trevor: “**Human Resources Management**”, Massachusetts, Black Well Publishers, 1997, s.5.
- Bozkurt, Veysel: “**Enformasyon Toplumu ve Türkiye**”, İstanbul, Sistem Yayınları, 1996, s.36.
- Buzzell, Robert D.: “**Global Marketing Management**”, MA, Addison-Wesley, Reading, M.Casson, 1990, s.103-104.
- Buzzell, Robert D.; Quelch, John A.: “Designing Strategies for Global Competition”, **Global Marketing Management Cases and Readings**, Addison-Wesley, 1995, s.6.

- Cemalcılar, İlhan: “Pazarlama Karması (4P) Kavramında Yeni Gelişmeler”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Cilt 1, Sayı 4, 1987, s.23-24.
- Cemalcılar, Özgül vd.: “**Genel Muhasebe**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2010, s.4.
- Campbell, Murray: “Asterix Promoting Mc Burgers in France” To The Chagrin of Some, Gallic Cartoon Hero Supplants The Clown Ronald Mc Donald in the ‘Glocalization’ of Fast Food Marketing”, Published on Thursday, January 24, 2002 in the Toronto Globe&Mail, (Erişim) <http://www.commondreams.org/headlines02/0124-03.htm>, 6 Haziran 2010.
- Cottrill, Ken: “Strategies for World Domination”, **Journal of Business Strategy**, Vol.19, no.3, May-June, 1998, s.36.
- Creyer, Elizabeth H.; Ross, William T. Jr.: “The Impact of Corporate Behavior on Perceived Product Value”, **Marketing Letters**, Vol.7, Is.2, 1996, s.182.
- Czinkota, Micheal R.; Ronkainen, Iikka A.: “**International Marketing**”, New York, Dryden Press, 1988, s.231.
- Çatı, Kahraman: “Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kültür”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı 1, Ocak-Şubat 2000, s.42.
- Daft, Richard L.: “**Management**”, Orlando, The Dryden Press, 2000, s.237.
- Daft, Richard L.: “**Management**”, 3th Edition, USA, Dreyden Press, 1994, s.398.
- Demirel, Demokaan: “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 60, Ocak-Mart 2006, s.60.
- Elden, Müge: “Glokal Reklam Kampanyalarında Yaratıcılığın Önemi”, 2005, (Erişim) <http://www.yesevi.edu.tr/bilig/biligTur/pdf/32/65-82.pdf>, 27 Ekim 2009, s.32.



- Emirza, Emin; Mazlum, F. Soner: “Endüstriyel Pazarlamada Glokal Yaklaşımlar ve Ostim’ de İhracat Yapan İmalat İşletmelerinin Glokal Uygulamaları”, **Fatih Üniversitesi MYO Bildiriler**, Ankara, 2009.
- Erbay, Yusuf: “**Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerinin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**”, Ankara, Kent Matbaacılık, 1996, s.3.
- Erem, Tunç: “Globalleşme Sürecinde İşletmelerin Karşılaştıkları Pazarlama Sorunları”, **Pazarlama ve Üretim Yönetimi Seminer Notları**, Konya, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları:12, 1998, s.139.
- Erem, Tunç vd.: ”Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulamasında Kültürel İletişimin Rolü”, **16-18 Kasım Antalya 5.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2000, s.1.
- Eren, Erol: “**İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, 5.Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 2000, s.265-267.
- Eren, Erol: “**Stratejik Yönetim**”, 1.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2003, s.257-269.
- Ersoy, N. Figen vd.: “**Pazarlama Yönetimi**”, 7.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2009, s.3-17/89.
- Esin, Arif: “**Dünyada Globalizasyon ve Avrupa Topluluğunun Sanayi Politikası**”, İstanbul, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, 1992, s.72-75.
- Fayol, Henry: “**Industrial and General Administration**”, Genel ve Endüstriyel Yönetim, (Çev.M.Asım Çalıkoğlu), Ankara, Adres Yayınları, 2005, s.6.
- Ferkiss, Victor: “Is a Globalization a Myth? Business Talks Globally but Thinks Regionally and Acts Locally”, **The Futurist**, Vol.35, Maryland, 2001, s.16.

- Foglio, A.: **“Scenario of Glocal Marketing as an Answer to the Market Globalization& Localization: Strategy, Scenario and Market”**, Vadyba/ Management, 1(10), 2006, s.26-37.
- Foglio, A.; Stanevicius, V.: **“Scenario of Glocal Marketing as an Answer to the Globalization and Localization: Action on Glocal Market and Marketing Strategy”**, Vadyba/Management, Vol.3-4, No.16-17, 2007, s.40-54.
- Gavindarojan, V.; Gupta, A.: **“Analysis of the Emerging Global Arena”**, **European Management Journal**, Vol.18, No.3, June 2000, s.274-284.
- Gençler, A.; Oğuzhan, A.: **“Çokuluslu Şirketlerin Kollektif İlişkilere Bakışı ve Sendikaların Stratejik Yaklaşımları”**, Küreselleşme Sürecinde Kafkas ve Orta Asya Uluslararası Konferansı, Bakü, 11-13 Mayıs 2003, s.2-3.
- Giddens, Anthony: **“Elimizden Kaçıp Giden Dünya”** (Çev.Osman Akinhay), İstanbul, Alfa Yayınevi, 2000.
- Guest, David E.: **“HRM and Performance: Can Partnership Address the Ethical Dilemmas?”**, Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.), **Human Resource Management Ethics and Employment**, New York, Oxford University Press, 2007, s.52.
- Gündoğmuş, Bülent: **“Dünya’nın Aradığı Yanıt”**, Küreselleşmeye Dair TÜSİAD Araştırması, 2002, (Erişim) [www.ainfos.ca/02/aug/ainfos00209.html](http://www.ainfos.ca/02/aug/ainfos00209.html), 5 Mart 2010.
- Haciefendioğlu, Şenol; Candan, Burcu: **“Global Markalarda Glokal Pazarlama Stratejilerinin Marka Bağlılığı Yaratmadaki Etkisi (Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma)”**, **Kocaeli Üniversitesi İİBF, 14.Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı**, Yozgat Bozok Üniversitesi, 2009.
- Held, David: **“Küresel Dönüşümler”**, İstanbul, Phoenix Yayınevi, 2008, s.267.

- Herbig, A.Paul: “**Handbook of Cross-Cultural Marketing**”, New York, Haworth Press, 1997, s.43.
- İslamoğlu, A. Hamdi: “Global Pazarlama”, **Pazarlama Dnyasy**, Yıl 6, Sayı 34, Temmuz 1992, s.3-9.
- Kalkan, Sevgi: “Dnyada Globalleşme Eğilimi ve İşletmeye Etkileri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1994.
- Karabıçak, Mevlüt: “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Ortaya Çıkan Yönelim ve Tepkiler”, Isparta, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2002, s.115-131.
- Karakoyunlu, Yılmaz: “Değişim ve Değişim Karşısında Sendikacılık” (Sendikacılıkta Yeni Arayışlar), **Mercek**, Nisan 1996, s.96-97.
- Kartal, Burak; Ay, Canan: “Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi, Manisa, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, 2004, s.11-26.
- Kaşıkcı, Ercan: “**Para-Mosyon: Pazarlamanın 7P’si**”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Kaynak, E.; Kara A.: “An Examination of the Relationship Among Customer Lifestyles, Ethnocentrism, Knowledge Structures, Attitudes and Behavioural Tendencies: A Comparative Study in Two CIS States”, **International Journal of Advertising**, Vol.20, No.4, 2001, s.462.
- Keller, Maryann: “**Collosion – Otomobil Devlerinin Yarışı, Üç Ülke, Üç Kültür, Üç Yönetim**” (Çev.Figen Görmüş), İstanbul, Güncel Yayıncılık, 1996, s.151.
- Khonder, H. H.: “Glocalization as Globalization: Evolution of a Sociological Concept”, **Bangladesh a Journal of Sociology**, Vol.1 No.2, July 2004, s.4.

- Kim, Hong-Bumm; Kim, W.G.; An, J.A.: “The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms’ Financial Performance”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.20, No.4/5, 2003, s.335-352.
- Koçel, Tamer: “**İşletme Yöneticiliği**”, 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s.318.
- KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı): “**Glokalizasyon (Globalleşme+Yerelleşme)**”, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2005, s.3-4.
- Kotler, Philip: “4P öldü yaşasın 4C”, **Kariyer Dünyası**, Sayı 7, 1998, s.92.
- Kotler, Philip: “Global Standardization- Courting Danger”, **Journal of Consumer Marketing**, Vol.3, No.2, 1986, s.13.
- Kotler, Philip: “**Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**”, İstanbul, Sistem Yayınları, 2000, s.367.
- Kotler, Philip: “**Pazarlama Yönetimi**”, İstanbul, Beta Yayınları, 2005, s.97-179.
- Kotler, Philip: “**Principles of Marketing**” 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1980, s.44.
- Kotler, P.; Keller, K.L.: “**Marketing Management**”, 12th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, s.27.
- Kozlu, Cem: “**Uluslararası Pazarlama - İlkeler Uygulamalar**”, Ankara, T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1995, s.8.
- Krishnan, R.: “Glocal Mission, Resources and Locus on Organizational Strategy”, **11th Annual Convention of The Strategic Management Forum**, May 8-10, 2008, s.3.
- Kumar, S.; Goel, B.: “Glocalization in Food and Agribusiness: Strategies for Adaptation to Local Needs and Demands, 2006, (Erişim)

[www.ifama.org/tamu/iama/conferences/.../1135\\_paper\\_Slides.pdf](http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/.../1135_paper_Slides.pdf), 11 Mayıs 2010.

Kutal, Gülten; Büyüksulu, A.Rıza: “**Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulaması**”, İstanbul, Der Yayınları, 1996, s.35.

Kürkçüoğlu, Sabri: “Küreselleşme ve Kültüre Etkileri”, Şanlıurfa, Sembol Günlük Bağımsız Siyasi Gazete, 2007, (Erişim) <http://www.sanliurfasembol.com/ydetay.php?id=209>, 17 Haziran 2010.

Lapp, Chaline: “**Marketing Goods in International Trade**”, The Diary of Alpha Kappa Ps, February, 1983, s.4.

Lengnick-Hall L. Mark; Lengnick-Hall Cynthia: “**Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İstanbul, Dışbank Kitapları, 2004, s.47.

Lewin, David: “Contemporary Human Resource Management Challenge to Industrial Relations”, **The Future of Industrial Relations**, Ithaca, NY ILR, Press, 1991, s.341.

Lewitt, Theodore: “**The Globalization of Markets**”, Harvard Business Review, Vol.61, No.3, May-June 1983, ss.92-98.

Lipman, Joanne: “Ad Fad: Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes”, **The Wall Street Journal**, 1988, s.1.

Magrath, A.J.: “When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough”, **Business Horizons**, May-June, 1986, s.44-50.

Martin, Claud: “**Nation Generale Sur La Distribution**”, Dijon, Presses de l’Universite de Dijon, 1972, s.1.

Maynard, Michael L.: “From Global to Local: How Gillette’s Sensor Excel Accommodates to Japan”, **Keio Communication Review**, No.25, 2003, s.57-60.

- Maynard, M. L.; Tian, Y.: "Between Global and Glocal: Content Analysis of the Chinese Web Sites of the 100 Top Global Brands", **Public Relations Review** **30**, 2004, s.285-291.
- Mc Carhty, E. Jerome; Perreault, William D.: "**Basic Marketing: A Global Managerial Approach**", 11th Edition, Irwin, Illinois, 1993, s.446.
- Mohame, A.H.; Ahmad, F.S.: "Towards Glocal Marketing: Way Forward for Asian Brands", **Proceedings of the 13th Asia Pasific Management Conference**, Melbourne, Australia, 2007, s.344-350.
- Nakata, C.; Sivakumar K.: "Designing Global New Product Teams", **International Marketing Review**, 4, 2003, s.397-445.
- Nart, Sima: "Menşe Ülke Etkisinin Tüketici Algılamaları ve Davranışlarına Yansımaları: İngiltere Pazarında Türk ve Alman Markalarının Karşılaştırılması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 3, 2008, s.156.
- Ogan, K. L.; Çiçek, F.; Kaptan Y.: "Reserve Glocalization? Marketing a Turkish Cola in the Shadow of the Giant", **Journal of Arab and Muslim Media Research**, Vol.1, No 1, 2007, s.51.
- Ohmae, Kenichi: "Managing in a Borderless World", **Global Marketing Management Cases and Readings**, 1995, Addison-Wesley, s.55-59.
- Oluç, Saruhan: "ABD, Avrupa ve Japonya Şeytan Üçgeni", **İktisat Dergisi**, Nisan 1994, s.54.
- Otay, Filiz: "Pazarlama İletişim Global Pazarlama Stratejisi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 4, 2001, s. 99-106.
- Öymen, Onur: "**Geleceği Yakalamak- Türkiye'de ve Dünya'da Küreselleşme ve Devlet Reformu**", İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000, s.26-27.

- Özalp, İnan vd.: “**Yönetim Organizasyon**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2009, s.30-31.
- Öztürk, Feza: “Küreselleşme-Yeni Dünya Düzeni”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar, **TODAİE Kütüphanesi Makale Duyuru Bülteni**, Sayı 2, Mayıs 2001, s.38-44.
- Öztürk, S. Ayşe: “**Hizmet Pazarlaması**”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1998, s.19.
- Prendergast, Renee; Stewart, France: “**Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**”, (Çev.İdil Eser), İstanbul, YKY, 1995, s.52.
- Quelch, John A.; Hoff, Edward J.: “Customizing Global Marketing”, **Harvard Business Review**, Vol.64, No.3, 1986, s.60.
- Ricks, A. David: “Product That Crashed into the Language Barrier”, **Business and Society Review**, Spring, 1983, s.48.
- Rosenbloom, Bert, Larsen T.; Mehta R.: “Global Marketing Channels and the Standardization Controversy”, **Journal of Global Marketing**, Vol.11, No.1, 1997, s.52.
- Seymen, Oya A.; Bolat, Tamer: “Küreselleşme Olgusuna Kavramsal Bir Bakış”, **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.53-69.
- Sezgin, Selime: “**Global Pazarlama Stratejik Yaklaşımı I-II**”, İstanbul, İletişim Yayınları, 1992, s.13.
- Snyder, Adam: “**Global Marketing: We Are the World Superbrands**”, August 21, 1990, s.63.
- Sundaram, Anant K.; Black, J. Stewart: “The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises”, **Academy of Management Review**, Vol.17, No:4, 1992, s.728-760.

- Svensson, Göran: "Glocal Marketing and the Glocalism of Marketing Activities", **Management Decision**, Vol.40, No.6, 2002, s.579.
- Svensson, Göran: "Glocalization of Business Activities: A Glocal Approach", **Management Decision**, 39(1), 2001, s.6-15.
- Tağraf, Hasan: "Küresel Stratejilerden Çokuluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran", **KMU İİBF Dergisi**, Yıl 10, Sayı 14, Haziran 2008.
- Tağraf, Hasan: "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002, s.33-47.
- Tanzi, Vito: "The Demise of the Nation State?", **IMF Working Paper**, Wp/98/120, 1998, s.32.
- Taylan, Ahmet: "Çok Uluslu Fast-Food Restoranlarının 'Ramazan Menüleri' Örneğinde Küresel-Yerel Kültür Etkileşimi", **Kültür ve İletişim**, Mersin Üniversitesi İletişim Fakültesi, Kış, Cilt 11, Sayı 1, 2008, s.86-93.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı: "**Dünya'da Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu**", Kitap 2, Yayın No: DPT: 2375, Ocak 1995
- Tek, Ömer Baybars: "**Pazarlama İlkeleri**", 8.Baskı, İstanbul, Beta Basın Yayın Dağıtım, 1999, s.43-47.
- Tek, Ömer Baybars; Özgül, Engin: "**Modern Pazarlama İlkeleri**", İzmir, Birleşik Matbaacılık, 2005, s.636.
- Theodosiou, M.; Leonidou, L.C.: "Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research", **International Business Review**, 12(2), 2003, s. 141-171.



- Tian, Y.: "Communicating With Local Publics: A Case Study of Coca-Cola's Chinese Web Site", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol.11, No.1, 2006, s.13.
- Tuncer, Doğan; Ayhan, D.Yaşar; Varoğlu, Demet: "**Genel İşletmecilik Bilgileri**", Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008, s.283-331.
- Tuncer, Doğan; Arpacı, T.; Ayhan, D.Y.; Böge, E.; Üner, M.M.: "**Pazarlama**", Ankara, Gazi Yayınları, 1994, s.3/63.
- Turan, Kamil: "Küreselleşen Çağımız ve Çalışma Hayatımız", **Kamu-İş Dergisi**, Cilt 3, 1994, s.3.
- Tutar, Hasan: "**Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**", İstanbul, Hayat Yayınları, 2000, s.25.
- UNCTAD (Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü): "**Dünya Yatırım Raporu (World Investment Report) 2009**", 2009.
- Vignali, C.: "Mc Donald's: 'Think Global, Act Local'- The Marketing Mix", **British Food Journal**, Vol.103, No.2, 2001, s.99.
- Watson, John J.; Wright, Katrina K.: "Consumer Ethnocentrism and Attitudes Toward Domestic and Foreign Products", **European Journal of Marketing**, Vol.34, No.9/10, 2000, s.1149-1166.
- Webster, F.E.; Keller K.L.: "A Road for Branding in Industrial Markets", **Journal of Brand Management**, May, No.11, 2004, s.5.
- Williams, J.; Dubrin, Andrew J.; Sisk, Henry L.: "**Management and Organization**", Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1985, s.534.
- Wind, Y.: "The Myth of Globalization", **The Journal of Consumer Marketing**, Vol.3, No.2, Spring 1986, s.23.
- Yalçıntaş, Murat: "Küreselleşme ve AB' ye Uyum Sürecinin Türk KOBİ' lerine Muhtemel Etkileri", **Dış Ticarete Durum Dergisi**, Eylül 2006, s.23-30.

Yıldırım, Kemal vd.: “**İktisada Giriş**”, 9.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2009, s.89.

Yılmaz, Cengiz; Muter B.; Naci; Özdil, Tuncer: “Globalleşmenin Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Etkileri”, Küreselleşme ve Geçiş Ekonomileri Uluslararası Sempozyumu, **KTMÜ Yayın-Kongre Dizisi 3**, No.129, Bışkek, 2002, s.240-242.

Yip, George S.: “Global Strategy... In a World of Nations?”, **Sloan Management Review**, Autumn, 1989, s.29-41.

Yip, George S.: “Global Strategy... In a World of Nations?”, **Global Marketing Management Cases and Readings**, Addison-Wesley, 1995, s.35-38.

Yüksel, Öznur: “**Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**”, Ankara, Gazi Büro Kitabevi, 1999.

Yükselen, Cemal: “**Pazarlama İlkeler-Yönetim**”, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008, s.13.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.boryad.org/boryad/boryad-arastirmalar/gelismekte-olan-ulkeler-global-piyasalardaki-etkinligini-arti.html>

<http://www.coca-cola.com>

[www.datamonitor.com/](http://www.datamonitor.com/) Datamonitor Research Store: “Pizza Hut focus on re-positioning” Market Watch: Global Round-up, Datamonitor, November 2008, (Erişim) 3 Temmuz 2010.

[http://eu.levi.com.tr\\_TR/news.html](http://eu.levi.com.tr_TR/news.html)

[http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/dhl/2333\\_atik-kagit.projesi.aspx](http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/dhl/2333_atik-kagit.projesi.aspx)

<http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/unilever/484.aspx>

<http://www.opet.com.tr>

[sagem.pau.edu.tr/ppt/kuresellesme.ppt](http://sagem.pau.edu.tr/ppt/kuresellesme.ppt)

<http://www.unilever.com>

<http://www.unilever.com.tr>