



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ULUSLARARASI MARKALARIN YEREL
PAZARLARA ENTEGRASYONUNDA PAZARLAMA
İLETİŞİMİ YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Olca Güler**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Zeki Aksan**

İstanbul – 2009



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ULUSLARARASI MARKALARIN YEREL
PAZARLARA ENTEGRASYONUNDA PAZARLAMA
İLETİŞİMİ YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Olca Güler**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Zeki Aksan**

İstanbul – 2009

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme programı yüksek lisans öğrencisi **Olcay GÜLER** tarafından hazırlanan “**Uluslararası Markaların Yerel Pazarlara Entegrasyonunda Pazarlama İletişimi Yönetimi ve Stratejeleri**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 02.07.2009

(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

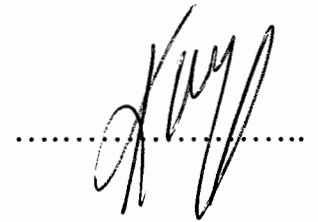
Jüri Üyesi: Prof.Dr.M.Zeki AKSAN
Danışman-HAL.Ü. İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Doç.Dr.R.Ayşen WOLFF
HAL.Ü. İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Kadri MİRZE
Kültür Üniversitesi Öğr.Üyesi



İÇİNDEKİLER

Safya No.

ÖNSÖZ.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IV
TABLOLAR LİSTESİ.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1. ANAHTAR KAVRAMLAR.....	2
1.1. Küreselleşme Kavramı.....	2
1.2. Küresel Değer Zinciri, Marka ve Uluslar arası Marka Kavramları.....	3
1.3. Pazarlama İletişimi ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi.....	5
1.4. Küresel Pazarlama Kavramı.....	6
1.4.1. Yerel Pazarlama.....	7
1.4.2. İhracat Pazarlaması.....	8
1.4.3. Uluslar arası Pazarlama.....	8
1.4.4. Küresel Pazarlama.....	10
2. ŞİRKETLER VE MARKALAR İÇİN KÜRESELLEŞMENİN KISA TARİHİ.....	12
2.1. Uluslar arası Çevre ve Unsurları.....	15
2.2. Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Hızlandıran Etkenler.....	16
2.2.1. Küresel Ekonomik Büyüme.....	18
2.2.2. Teknoloji.....	19
2.2.3. Pazar İhtiyaçları ve Talepleri.....	20
2.2.4. Küresel Maliyet Etkenleri.....	21
2.3. Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Yavaşlatan Etkenler.....	22
2.3.1. Ulusal Engeller / Deglobalizasyon*.....	23
2.3.2. Kurum Kültürü ve Yapısı.....	24
2.3.3. Kültürel Farklılıklar.....	25
2.4. Küreselleşme Sürecinde Pazarlama Yönelimleri.....	26
2.4.1. Kendine Odaklı Yönelim (Ethnocentric).....	27
2.4.2. Çok Odaklı Yönelim (Polycentric).....	28
2.4.3. Bölge Odaklı Yönelim (Regioncentric).....	28
2.4.4. Dünya Odaklı Yönelim (Geocentric).....	29
3. GLOBAL PAZARLAMA YÖNETİMİ KAVRAMININ DOĞUŞU.....	30
3.1. Global ve Glokal Reklam Kavramları.....	31
3.2. “Küresel Düşün, Yerel Hareket Et”.....	32
3.2.1. McDonald’s Örneği.....	33
3.2.2. HSBC Örneği.....	35

4. GLOBAL PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	36
4.1. Global Pazarlama İletişimi Yönetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar.....	36
4.2. Uluslararası Promosyon Yöntemleri ile İlgili Karşılaşılan Sorunlar.....	39
4.2.1. Birden Fazla Ülke.....	39
4.2.2. Sınırların Ortadan Kalkması.....	40
4.2.3. Glokal Reklam Çalışmalarında Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	41
4.2.4. Regülasyon Farklılıkları.....	44
4.2.5. Dil ve Dil Farklılıkları.....	46
4.2.6. Kültürel Farklılıklar.....	51
4.2.6.1.Kültürel Çevre.....	54
4.2.6.2.Uluslar arası Pazarlama ve Kültür İlişkisi.....	55
4.2.6.3.Kültürün Katmanları.....	57
4.2.6.4.Kültürün Özellikleri.....	58
4.2.6.5.Yüksek Kontekst – Düşük Kontekst Kültürler.....	59
4.2.6.6.Kültür ve Satılma Davranışı.....	60
5. GLOBAL VE GLOKAL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE TUTUNDURMA VE YARATICI STRATEJİLER.....	62
5.1. Tutundurma Çalışmaları.....	63
5.1.1. Küresel Reklamcılık.....	65
5.1.2. OMO Örneği.....	67
5.2. Reklamda Yaratıcı Strateji ve Glokal Reklamlarda Yaratıcılık.....	73
5.2.1. Bilgilendirme.....	75
5.2.2. Duygusal Yaklaşım.....	76
5.2.3. Eğlence.....	78
5.3. Standardizasyon ve Uyarılma.....	79
5.4. Alternatif Global Ürün ve Tutundurma Stratejileri.....	81
6. MARKA KAVRAMI VE GLOBAL MARKALAR.....	85
6.1. Marka Kararları.....	86
6.2. Global Marka Değerleri Sıralaması.....	92
6.3. Uluslar arası Bir Marka Sahibi Gibi Hareket Etmek.....	97
6.4. Lovemark Kavramı.....	103
6.5. Uluslararası Türk Markaları ve Yerel Pazardaki Davranışları.....	105
6.6. Uluslar arası Markalar İçin Türkiye Pazarı.....	107
7. SONUÇ.....	109
KAYNAKLAR.....	X
ÖZGEÇMİŞ.....	XVIII

ÖNSÖZ

Tez fikrinin oluşması, olgunlaştırılması konusunda bana destek veren, yönlendiren ve bilgilerini benimle paylaşan BBH'teki yöneticim Alex Steele ve değerli iş arkadaşlarına, Digiturk'teki yöneticilerim sayın Banu Çelikkaya, Erkan Kara ve Salih Eren'e, pazarlama iletişimi ve medya sektörüne bana destek olan ve bu tezi yazmama vesile olan sektör duayenleri; Özgür Uçkan, Atilla Öğüd, Güven Borça ve kaynaklar bölümünde adı geçen tüm değerli isimlere, tez aşamasının sorunsuz yürümesi ve sonuçlandırılmasında çok emeği olan Tez Danışmanın Prof. Dr. Zeki Aksan ve değerli hocam Doç. Dr. Ayşen Wolf'a, tezin yazımı ve süreci konusunda verdiği destekler için arkadaşım Özgür Daldan'a ve son olarak desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Neval Güler'e sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Olcay Güler
Mart, 2009

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1.1.	Basit Bir Küresel Değer Zinciri.....4
Şekil 2.1.	Önemli Uluslar arası Çevre Unsurları.....16
Şekil 2.2.	Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Hızlandıran Etkenler.....17
Şekil 2.3.	Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Yavaşlatan Etkenler.....23
Şekil 2.4.	Küreselleşme Sürecinde Pazarlama Yönelimleri.....27
Şekil 4.1.	McDonald's McTurco İlanı.....37
Şekil 4.2.	Coca Cola "Brrr" Reklamı, Türkiye Uyarlaması.....38
Şekil 4.3.	Kültürün Katmanları.....57
Şekil 4.4.	Düşük Kontekst – Yüksek Kontekst Ülke Karşılaştırmaları.....60
Şekil 5.1.	Omo Kronolojisi.....68
Şekil 5.2.	Omo Kirlenmek Güzeldir; Tüketici Davranışı Modeline Bakış.....72
Şekil 5.3.	Ürün ve Tutundurma Kararları İçin Beş Stratejik Alternatif.....82
Şekil 6.1.	Marka Karar Süreçleri.....88

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 4.1. Sosyo Kültürel Çevreyi Oluşturan Elemanlar.....	42
Tablo 4.2. Avrupa Birliği Ülkelerindeki Promosyon Düzenlemeleri.....	46
Tablo 6.1. En İyi Küresel Markalar 2008 Sıralaması.....	93

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**ULUSLARARASI MARKALARIN YEREL PAZARLARA
ENTEGRASYONUNDA PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÖNETİMİ VE
STRATEJİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Olca Güler**

**Danışman
Prof. Dr. Zeki Aksan**

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Glokalizasyon, Marka Yönetimi, Marka Konumlandırma, Tutundurma, Adaptasyon, Standardizasyon, OMO.

ÖZET

Tarihsel döngüyü göz önüne aldığımızda ticaret ve iletişim arttıkça ekonomik hareketliliğin ve hayat standardının da yükselme eğiliminde olduğunu gözlemleriz. Thomas L. Friedman'ın "Dünya Düzdür" isimli kitabında da savunduğu gibi; eğer insanların taleplerinin ve gereksinimlerinin sonsuz olduğunu kabul ederseniz sonsuz miktarda iş alanı yaratılabileceğini de kabul etmiş olursunuz. Tek kısıtlayıcı etken insanın hayal gücüdür.

Kaynakların sonsuzluğu ve ikame edilebilirliği üzerine kendini konumlandırarak, özünde ihtiyaca yönelik bir hareket olan satınalma davranışını, psikolojik ve sosyal bir bağımlılık haline getiren kapitalizm, 21. yüzyılın küreselleşen dünyasında ise köklü bir evrim geçiriyor.

İnsanlar bağımlılıklarını, beklentilerini, taleplerini artırarak sürdürebilecekleri, gerçekleştirebilecekleri ya da gerçekleştirebileceklerine dair

inanç taşıyacakları bir sistemin parçası olma arzusu ile bu evrimin oluşumunu destekliyorlar. Peki ya markalar? Evrime adapte olabilmek için uluslararası pazarda ne gibi stratejiler geliştiriyorlar? Yeni oyun sahasındaki pazarlama iletişimi faaliyetleri nasıl şekilleniyor? Neleri doğru ve başarılı yapıyorlar, ne tür hatalar yapıyorlar?

Bu çalışmanın amacı global pazarda faaliyet gösteren şirketlerin ve markaların pazarlama iletişimi stratejilerini hangi faktörlere göre şekillendirdiklerini analiz etmektir.

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

**MARKETING COMMUNICATION MANAGEMENT AND
STRATEGIES IN THE INTEGRATION OF INTERNATIONAL BRANDS
INTO LOCAL MARKETS**

**Written by
Olca Güler**

**Advisor
Prof. Dr. Zeki Aksan**

Keywords: Globalization, Glocalization, Brand Management, Brand Positioning,
Promotion, Adaptation, Standardization, OMO.

SUMMARY

When we take the historical cycle into consideration, we can see that there is a tendency of an increase in economic activities and living standards as trade and communication increases. As Thomas L. Friedman claims in his book “The World is Flat” if we except that humans demands and needs are infinite, we also except that an infinite number of work field can be created. The only restrictive factor is imagination.

Capitalism which turned purchasing behaviour which is essentially an activity to meet the needs into a psychological and social addiction by positioning itself on the idea of the infinity and substitutability of resources has been evolving fundamentally in the globalizing world.

People support the formation of this evolution with the desire to be a part of a system in which they can actualize or they can have the belief that they can actualize pursue the dependence, expectations and demands. How about brands? What type of strategies do they develop to adapt to this evolution? How are

marketing communication activities shaped in this new playing ground? What do they do right and what type of mistakes do they make?

The aim of this study is to analyze according to what factors do global companies and brands shape their marketing communication strategies.

GİRİŞ

Günümüzden yaklaşık 30 yıl önce, renkli televizyonlar yeni yeni hayatımıza girerken ortalama 80 metrekarelik dünyalarımızın sınırları da yavaş yavaş genişlemeye başlıyordu. Önce TRT ile Türkiye'yi ve ardından farklı ülke kültürlerini tanımaya başladık. Bonanza ve Dallas ile Amerika'yı, Marimar ve "Zenginler de Ağlar"la Meksika'yı keşfettik. Marlboro ve Coca Cola bilinç altımıza bu keşifler sırasında kazınıyordu. "Kara Şimşek" ile otomobil tutkumuzun temelleri atılıyordu.

Bugün, o 80 metrekarelik dünya, artık 500 milyon kilometrekarelik bir alışveriş merkezine dönüşmüş durumda. Yüksek çözünürlüklü likit kristal televizyonlar, geniş bant internet bağlantıları, yeni nesil görüntülü mobil telefonlar, uçtukça mil kazandıran kredi kartları, yol bilgisayarlı lüks otomobiller, hepsi ve fazlası artık hayatımızın birer parçası.

Bireylere bu devasa oyun sahasını inşaa eden küresel sermaye ise markalarını bu yeni dünyada yeniden konumlandırmaya çalışıyor. Bilgi ağının en üst düzey yoğunluğa ulaştığı ve bireylerce yer-zaman bağımsız bu ağa erişimin özgürce ve kolayca gerçekleştirilebildiği günümüzde pazarlama iletişiminin önemi çok daha kritik düzeylere ulaşmış durumda. Bireylerin hem yerel özelliklerine uygun hem de küresel tutarlılık gösteren, rakipleri arasında farkındalık yaratacak, satınalma davranışlarını olumlu yönde etkileyerek sadakat sağlayacak bir strateji ve ifade şekli küresel markalar için kilit bir konuyu teşkil ediyor.

Günümüzde ürün ve hizmet bazlı olarak ivmeli biçimde artan ARGE çalışmalarının temelinde müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıracak özelliklerin bulunması amaçlanıyor. Küresel ölçekte yerel ve uluslar arası markalar arasında cereyan eden rekabet yoğun ortam, bir yandan da maliyet baskısını gündeme getiriyor. Dünyadaki çeşitli bireyler ve kültürler benzerlik gösterecek de markaların tüm dünya pazarlarına hitap edecek sihirli bir formül üretebilmelerinin karşısında pek çok güçlük bulunuyor. İlerleyen bölümlerde bu güçlükleri, bunlara karşı şirketlerin oluşturmakta oldukları stratejileri ve olası fırsatları yaratıcı stratejilerle nasıl avantaja çevirme yoluna gittiklerini inceleyeceğiz.

BİRİNCİ BÖLÜM: ANAHTAR KAVRAMLAR

Global pazarda başarılı olmak isteyen firma ve markaların, küresel pazarlama iletişimi stratejileri oluşturabilmeleri için geniş ve kapsamlı bir bilgi birikimine ve tecrübeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Temel anlamda ise bu stratejilerini oluştururken yararlanacakları kavramları şu şekilde sıralayabiliriz: Küreselleşme, Küresel Değer Zinciri; Marka ve Uluslar arası Marka Oluşturma, Pazarlama İletişimi ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi Çalışmaları, Küresel Pazarlama.

1.1. Küreselleşme Kavramı

Küreselleşme, dünyanın bir ucunda, bizden çok uzakta meydana gelen olayların ve verilen kararların yaşantımızı etkileme sürecidir. Küreselleşme ülkelerin ve dünya halklarının bütünleşmesi, iletişim ve ulaşım maliyetlerinin görülmemiş düzeyde azalması, mallar, hizmetler, sermaye, bilgi ve insanların ülke sınırlarını aşmalarına engel olan yapay sınırlarının kaldırılması olarak tanımlanır (*Bingöl, 2003, 59-60*). Küreselleşme toplumsal hayatın ekonomik, politik ve kültürel alanlarında yaşanmakta olan bir süreç (*Eşkinat, 1998, 2*) olmakla, ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler sonucunda, toplumsal ve kültürel düzenlemeler üzerinde, mekansal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı, toplumsal bir süreçtir (*Eşkinat, 1998, 2*).

Küreselleşme; genellikle, ekonomik etkinliklerin uluslararası nitelik kazanmasını ifade eden bir kavram olarak anlaşılma ile birlikte, kendi başına bir amaç olmayıp, esasında bundan daha fazla anlama gelmekte; çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir ¹.

Küreselleşme günümüzde sosyal bilimlerde moda bir kavramdır. 20. Yüzyılın son çeyreğinde, uluslararası ekonominin yeni bir küreselleşme sürecine girdiğine şahit olduk. Bazıları bu süreci, dünya ekonomisinin denetim dışı küresel piyasa güçleri tarafından baskı altına alındığı, toplumsal yaşamın büyük bölümünün küresel güçler tarafından kontrol edildiği, geri dönüşü olmayan bir aşama olarak değerlendirmektedir. Karşı görüşte olanlar ise; uluslararası ekonominin gerçek anlamda küresel bir ekonomiye

1

dönüşmediğini, bugün görülen açıklık ve büyüme dönemini bir kapanış ve düşüş döneminin izlemesinin güçlü bir olasılık olduğunu savunmaktadırlar (*Meryem Koray, 2001, 151*).

1.2. Küresel Değer Zinciri, Marka ve Uluslar arası Marka Kavramları

Değer zinciri kavramı – farklı adlarla ifade edilerek – farklı disiplinlere mensup yazarlar tarafından ele alınmıştır. Kavramı işletme literatüründe ilk kullanan Michael E. Porter'dır. Porter, Rekabetçi Avantaj (Competitive Advantage) adlı kitabında bir firmanın bünyesi içerisinde “değer zinciri”nin nasıl oluşturulduğuna işaret etmiştir ve kavramı küresel rekabet stratejisi - üretim maliyeti konusu içinde ele almıştır (*Porter, 2004, 557*).

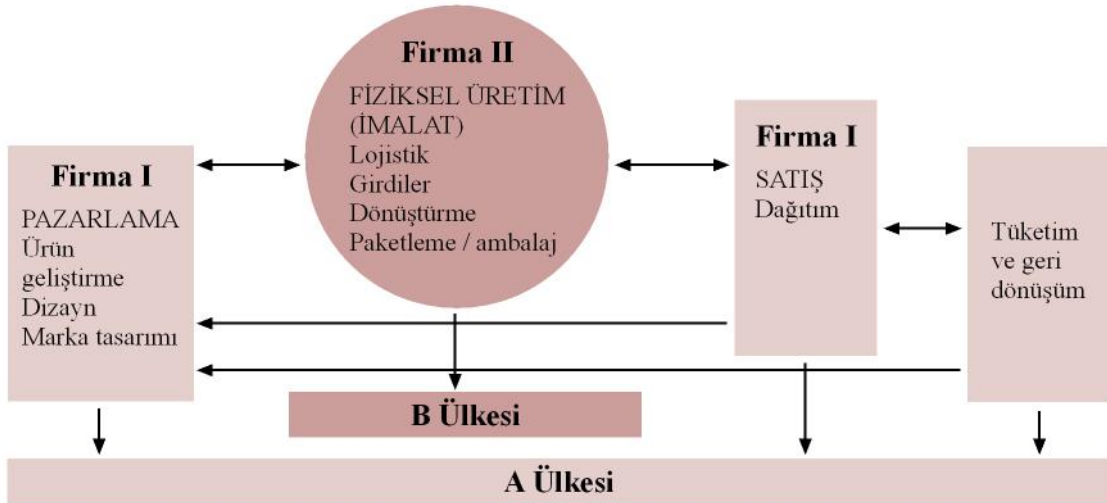
Öte yandan Gereffi kavramı uluslararası boyutta, küresel meta zinciri (global commodity chain) adı altında ve sosyolojik yönüne vurgu yaparak ele alan bir başka yazardır (*Aktaş, Akçaoğlu, 2005*).

Çağımızdaki yapısıyla herhangi bir ürün için değer üretimi süreci genellikle sadece tek bir ülke üzerinde yerleşimle sınırlı kalmamakta; üretim süreci pekçok alt aşamaya ayrılarak farklı ülkelerde yerleşik firmaların dahil olduğu bir işbölümü bağlamında bütün dünya coğrafyası üzerine yerleştirilebilmektedir. Bir başka ifadeyle bazı firmalar, kontrol ettikleri bir değer üretim zincirini/sürecini parçalayarak, herbir bölümü ya kendilerine sermaye bağıyla bağlı başka firmalar arasında ya da kendi bünyeleri dışında olmakla birlikte kontrol edebildikleri tedarikçi/taşeron konumundaki firmalar arasında, ulusal ya da uluslararası düzlemde dağıtabilmektedirler (*Kaplinsky, Morris, 2000*).

Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu türden organizasyonlara girişebilen firmaların, kendi ülkeleri dışındaki coğrafyalarda yerleşik bağlı firmaları yönlendirmelerini, kontrol ve koordine etmelerini eskiye kıyasla çok kolaylaştırmaktadır. Bu yolla farklı ülkelerde ya da farklı bölgelerde bulunan bağlı firmalarda aynı fonksiyonların yinelenmesi gibi etkinlik azaltıcı unsurlardan kaçınarak, birim maliyetlerinin asgariye indirilmesi mümkün olabilmektedir (*Dicken, 1998, 496*).

Şekil 1.'de en basit hâliyle bir küresel değer zinciri gösterilmektedir. Şekilde, A ülkesinde yerleşik Firma I'in, değer zincirinde sadece pazarlama ve satış fonksiyonlarını

üstlendiği; buna karşılık fiziksel üretimi (imalatı) B ülkesinde yerleşik Firma II'ye yaptırdığı görülmektedir. Firma I ve Firma II arasında sermaye ortaklığı gibi bir ilişki olabileceği gibi bu tür bir ilişkinin varlığı da bir zorunluluk değildir. A ülkesinde yerleşik Firma I; ürünü geliştirmekte, marka yaratmakta, daha sonra bu ürünü B ülkesinde yerleşik ve kendisinden bağımsız taşeron Firma II'ye fason olarak imâl ettirip, kendi (A) ülkesinde kurduğu satış-dağıtım kanalı aracılığıyla tüketiciye sunmaktadır. Ürünün B ülkesi de dahil olmak üzere üçüncü ülkelerde yine Firma I'in markası altında satılması da söz konusu edilebilir. Görüldüğü gibi, firmalar dışa iş verme (ya da dış kaynak kullanımı - outsourcing) yoluyla başka firmalarla işbirliği içine girerek, özellikle rekabetçi (üstün) oldukları alanlarda (segment) uzmanlaşabilirler. Küresel rekabet arttıkça firmalar bu stratejiyi daha yaygın biçimde benimsemektedirler.



Şekil 1.1.: Basit Bir Küresel Değer Zinciri (Aktaş, Akçaoğlu, 2005)

Peki mal üretmek ne kadar önemlidir? Sınai mal üretiminin artık eskisi kadar önem taşımadığı; bir zamanlar sadece sanayileşmiş ülkelere özgü oldukları düşünülen bazı teknolojilerin günümüzde gelişmekte olan ülkelere de kolaylıkla kullanılabilirdiği ve bir zamanlar sadece sanayileşmiş ülkeler tarafından üretilen pekçok malın (tekstil, hazır giyim ve hatta elektronik eşya en iyi örneklerdir) üretiminin gelişmiş ülkelere gelişmekte olanlara terk edildiğini gösteren pekçok örnek bulunmaktadır. Özellikle Çin'in ve Güneydoğu Asya'daki Hindistan, Pakistan, Bangladeş gibi temelde ucuz işgücüne dayanan bir küresel rekabet stratejisini benimsemiş olan diğer ülkelerinin varlığı,

önerdiğimiz bu görüşü desteklemektedir. Öyleyse sorulması gereken ikinci bir soru şu olabilir: Sınai üretimin görece geri ülkelere kayması bu ülkeleri ne ölçüde zenginleştirmektedir? Konuya bu yönüyle bakılınca, örneğin ihracat artışının her zaman kazanç (en azından ‘yeterince kazanç’) anlamına gelmeyebileceği; bazı şartlar sağlanmadıkça üretimde, istihdamda ve ihracatta sağlanan artışın aslında büyük oranda yurt dışına kaynak transferiyle sonuçlanabileceği ileri sürülebilir. Bu durumda, kaynak transferinin kimden kime, hangi coğrafyadan hangisine doğru ve tabii nasıl ve hangi sebeplerle gerçekleştiği de sorgulanmalıdır. Dolayısıyla küresel değer zinciri üzerindeki uluslararası işbölümünün niteliğinin değerlendirilmesi, Türk firmalarının zincire hangi konumda eklenebildiklerinin araştırılmasını gerektirmektedir (*Amsden, 2001, 405*).

Öte yandan değer zincirinin – katma değer görece düşük olduğu – alt katmanlarındaki bazı firmalar, üst (higher) katmanlara çıkma / terfi (upgrading) çabasıdadırlar. Bu çerçevede firmalar, kendi faaliyet alanlarındaki üst fonksiyonları artan ölçülerde içselleştirmek isterler. Örneğin, fiziksel üretimin ötesinde pazarlama, satış- dağıtım ve satış sonrası hizmetler gibi fonksiyonları kendi bünyelerine katabilirlerse, bu fonksiyonları yürütme becerisine sahip olan başka firmalara daha az bağımlı hâle gelerek bunlara aktarmak zorunda kalacakları değeri yine kendi bünyelerinde tutabilirler. Sözü edilen süreçte görece başarılı firmaların, zinciri kontrol eden firmanın altında erişebilecekleri son aşama, yukarıda değinilen nihai / komple ürün üretebilir (OEM) firma /imalâtçı olma aşamasıdır. Bundan sonraki aşama ise genellikle OBM (original brand-name manufacturing) kısaltmasıyla bilinen aşamadır ki bu aşamaya erişebilen firmalar kendilerine ait markalar altında üretim yapmakta; dolayısıyla zinciri kontrol eden firma konumuna yükselmektedirler (*Kaplinsky, Morris, M., 2000*).

Öyleyse, marka nedir? Marka kavramının ve markanın yarattığı değer ne olduğu konusunda pekçok şey söylenebilmekle birlikte; Stobart tarafından verilen tanım, kavramı burada üstünde durulan yönüyle açıklamaktadır: Marka basit bir anlatımla bir şişe şekerlenmiş ve esanslanmış gazlı su ile bir şişe Coca Cola arasındaki farktır (*Stobart, 2002, 63-64*).

1.3. Pazarlama İletişimi ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Küreselleşme ve hızla artan iletişim olanaklarıyla birlikte, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak pazarlama alanında da yeni uygulamalara gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler tüketicilerin değişen ve artan iletişim talepleri, karşısında zorunlu olarak iletişim odaklı pazarlama anlayışına yönelmiş ve bunun sonucunda pazarlama iletişimi kavramı doğmuştur.

Pazarlama İletişimi: Pazarlama iletişimi, bir kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki iletişim çabalarının tümüdür. Pazarlama iletişimi kavramı ile ürünün tüketiciler tarafından fark edilip tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmek için pazarlama yöneticilerinin yerine getirdikleri tüm eylemleri kapsamaktadır (*Odabaşı, 2002, 35*). Pazarlama iletişimi kavramı tutundurma karması içinde yer alan fiyat, ürün, dağıtım, kanallarını pazarlama faaliyetinin sadece bir parçası olarak görmekte, tüketicilerle daha etkili bir iletişim kurabilmek için çeşitli kanallarla mesaj göndermeyi daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Bu noktada karşımıza çıkan bütünleşik pazarlama iletişimi (integrated marketing), pazarlama iletişimini oluşturan öğeler arasında tutarlı mesaj birliği ve eşgüdüm sağlayarak hedef kitlenin etkilenmesini amaçlamaktadır (*Göksel, Kocabaş, Elden, 1997, 30*). Bu kavram, pazarlama iletişimi çalışmalarının daha etkin ve daha planlı bir şekilde uygulanması sağlamaktadır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi işletmenin ortak hedef ve amaçlarının stratejik olarak tek elden uygulanmasını ve planlanmasını temel almaktadır. Bu stratejik yaklaşım, organizasyonun ya da işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetlerle ilgili alınacak her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutunu düşünerek planlanması sürecini içermektedir (*Bozkurt, 2000, 18*).

Bu yaklaşım çerçevesinde, reklamlarla, satış tutundurma teknikleriyle, halkla ilişkiler ya da kişisel satış girişimleriyle gönderilen mesajların amacı, tüketicilerle uzun dönemli iletişim kurmak, marka imajı oluşturarak marka bağlılığı yaratmaktır (*Odabaşı, 2002, 61*).

1.4. Küresel Pazarlama Kavramı

Küresel pazarlama, ulusal sınırların dışında, küresel müşteri ihtiyaçlarını bulmak ve küresel şartları değerlendirerek kuruma rekabet avantajı sağlayacak şekilde pazarlama faaliyetleri arasında bir eşgüdüm yaratmak olarak tanımlanabilir. Küresel pazarlama yapan bir işletme kaynaklarını küresel fırsat ve tehditlere odaklamak zorundadır. Küresel pazarlamanın en büyük farkı yönetilen faaliyetlerin geniş kapsamıdır. Ayrıca küresel pazarlama, küresel başarıyı yakalayabilmek için, pazarların benzerlik ve farklılıklarını iyi değerlendirmeyi, değişik ülkelerde elde edilen tecrübe ve bilgi birikimini diğer pazarlara da transfer ederek bundan bir avantaj yaratmayı gerektirmektedir. Bu uygulamaları başarıyla gerçekleştiren işletmeler büyüyerek dünya üzerindeki konumlarını sağlamlaştırmaktadırlar (*Altınbaşak v.d., 2008, 4*).

Diğer bir tanıma göre küresel pazarlama, küresel müşteri ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları rekabetten daha başarılı bir şekilde tahmin etmek ve pazarlama faaliyetlerini küresel çevre kısıtları çerçevesinde oluşturmak olarak ifade edilmektedir (*Hollensen, 2004, 15*).

Küresel pazarlamanın ne olduğunu ve gelişimini kavrayabilmek için öncelikle yerel pazarlama, ihracat pazarlaması ve uluslar arası pazarlamanın ne olduğunu ortaya koymak doğru olacaktır.

1.4.1. Yerel Pazarlama

Yabancı pazarlara girmeden önce birçok şirket kendi yerel pazarlarına odaklanmayı tercih eder. Pazarlama faaliyetleri belirli bir ulusal alan içinde gerçekleştirilmek üzere planlanır. Pazarlama stratejileri de bu ulusal alan içindeki müşteri ihtiyaçları, endüstri eğilimleri, ekonomik, teknolojik ve politik çevrelerdeki dengelere göre seçilir. Ancak artık bugün iç pazarlardaki rekabet sadece yerel rakiplerden değil bu pazara girmiş yabancı rakiplerden de gelmektedir. Dolayısı ile sadece iç pazara odaklı olup, dünyadaki gelişme ve değişimleri göz önüne almayan şirketlerin kendi pazarlarına yabancı rakiplerin de girebileceği gerçeği karşısında bilinçli ve hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Yerel pazarlamacılar daha kendine odaklı düşünme eğilimindedirler ve pazarlarda yaşanan gelişme ve değişimlerle genelde ilgilenmemeyi tercih ederler. Oysa ki farklı coğrafi alanlardaki değişen yaşam tarzları, ortaya çıkan yeni tip müşteri bölümleri, yeni ürünler, farklı rekabet tarzları eninde sonunda kendi ülkelerini de etkileyecektir. Bu durumda kendine odaklı kurumlar, beklemedikleri bir anda yabancı rekabet tarafından yaratılacak değişimlerde zayıf ve savunmasız kalacaklardır. Bu konuya en güzel örnek Amerikan otomotiv ve elektronik üreticilerinin 1970'lerde karşılaştıkları durumdur. Kendi ülkelerinde başarılı olan Amerikalı üreticiler yabancı rekabeti ciddiye almamış ve tamamı ile kendine odaklı bir yaklaşımla rekabet için önlem almamışlardır. 1970'lerde ucuz maliyetli ürünler geliştiren Japon üreticilerin Amerikan pazarına girmeleri ve pazar payı kazanmaları bu sayede daha hızlı olmuştur (*Kotabe, Helsen 1998, 11*).

1.4.2. İhracat Pazarlaması

İhracat aşamasına geçmiş bir kurum ürettiği ürünlerin kendi ulusal sınırları dışında da talep görebileceğinin bilincinde olarak faaliyet gösterdiği fiziksel alanı genişletmektedir. Genellikle ihracat pazarlaması öncelikle yabancı ülkelere gelen talep üzerine başlar. İhracat pazarlaması uluslar arası pazarları dikkate almayı başararak yerel pazarlamadan bir adım öne geçse de nihai tüketiciye yapılacak pazarlama faaliyetlerini kapsamadığı için uluslar arası pazarlamanın bir adım gerisinde kalır. Daha çok uluslar arası müşterilerin talep ettiği ürün ve servislerin teknik ve hukuki standartlara uygun bir şekilde üretilmesi, paketlenmesi, etiketlenmesi, ulaştırılması ve gerekli izinlerin alınması ve ödemelerin sağlanmasını içerir. İhracat pazarlamasının odak noktası nihai tüketici değil, iş ilişkisinin kurulduğu aracı kurum ve onun ihtiyaç ve talepleridir (*McAuley, 2001, 6*).

Yabancı pazarlara giriş engelleri ihracat aşamasına geçmek isteyen kurumlar için caydırıcı bir etki yaratabilir. Bir çok şirket bu engeller nedeniyle ihracatı riskli görmektedir. Her ülkenin yönetmelik ve kanunlarının da farklılık gösterebileceği de düşünüldüğünde ihracata geçiş süreci bir öğrenme ve inceleme dönemini de beraberinde getirmektedir. Ancak ihracat yapan kurumlar zaman içinde ürün/hizmetlerini sattıkları dış pazarları yakından tanıma fırsatı bulur ve bu pazarlar hakkında tecrübe kazanırlar. Yine de ihracat pazarlaması, yerel pazarlama gibi kendine odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. İhracatçı şirketler, ihracat yaptıkları ülkeleri kendi ülkelerinin bir uzantısı gibi görerek,

öncelikle iç pazar için tasarlanmış ürünlerde sınırlı uygulamalar yaparak faaliyetlerini sürdürmeyi tercih ederler.

1.4.3. Uluslar arası Pazarlama

İhracat kurumun önemli bir parçası haline geldiğinde işletme artık yeni bir büyüme ve gelişme yöntemi arayacaktır. Pazarlamacılar faaliyet gösterdikleri yerel sınırların dışında pazarlar ve benzer ihtiyaçları olan müşteri grupları keşfettikleri ve bu pazarlara yöneldikleri zaman uluslar arası pazarlama gerçekleşmektedir. Bu faaliyet ihracat pazarlaması sonrası artan tecrübe neticesi olabildiği gibi, hiç ihracat yapmadan hedeflenen ülkede ortaklık kurarak veya doğrudan üretime başlayarak uluslar arası pazarlamaya geçen kurumlar da bulunmaktadır.

Aynen yerel pazarlamada olduğu gibi, uluslar arası pazarlamada da 4P (ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma) faaliyetleri hedef yabancı pazarlarda hem aracı kurumlar hem de nihai müşterilere yönelik olarak planlanmakta ve yürütülmektedir.

Her ne kadar müşterilerin benzer ihtiyaçlara sahip olduğu düşüncesinden hareket edilse de kültürel ve çevresel etkenlerin ülkeler arasında bazı farklılıklara yol açtığı kabul edilmekte ve uluslar arası pazarlama faaliyetleri bu farklılıklara göre planlanmaktadır.

Şirketin faaliyet gösterdiği yabancı ülkedeki yerel rakipleri o ülkedeki müşterilere daha yakın oldukları ve onları daha iyi tanıdıkları için uluslar arası kurumlara karşı avantajlar sağlamaktadırlar. Rekabet avantajı oluşturabilmek ve güçlü bir pazar payı elde etmek için uluslar arası pazarlamacılar yerel ihtiyaç ve talepleri dikkate almak zorundadırlar. Bu da beraberinde ürün ve tutundurma faaliyetlerinde gereken uyarlamaları yapmayı gerektirmektedir. Bu uyarlamalar iki şekilde yapılabilir:

1. Anavatandaki üretim kapasitesinin bir kısmını ihracat işine ayırmak yani, hedeflenen yabancı pazarın ihtiyacına göre uyarlanmış ürün üretecek sistemleri kurmak,
2. Kanunlar ve düzenlemelerin izin vermesi durumunda, şirketin gerekli mali ve insan gücü bulunuyorsa, o ülkede üretime başlamak.

Örneğin BMW, kısa bir zaman öncesine kadar Amerika Birleşik Devletleri'ne ihracat yapmaktaydı. Ancak daha sonra değişen müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmek ve Dolar'ın Avro karşısındaki değer kaybı neticesinde oluşan düşük maliyetlerden yararlanmak amacı ile South Carolina'da bir fabrika açtı ve şu anda orada üretim yaparak ürünlerini Amerikalılar'a pazarlamaktadır (*Kotabe, Helsen, 1998, 12*).

Görüldüğü gibi uluslar arası pazarlama, ben merkezli değil, çok merkezli bir yaklaşımla farklı pazarlarda farklı müşteri ihtiyaçlarının olduğunu göz önüne almaktadır. Bu sebeple ürün ve tutundurma faaliyetlerinde gerekli uyarlamaları yaparak faaliyet gösterdiği ülkelerde farklılıklara dayalı bir yaklaşım sergiler.

Şirketler pazarlama faaliyetlerini dünyadaki bir çok ülkede yapmaya başladıklarında ölçek ekonomilerinin kendileri için büyük bir avantaj yaratabileceğini farkediler. Farklı pazarlarda üretilen ürünlerin toplam hacmi büyük olduğu için ürün geliştirme, üretim ve pazarlama gibi alanlardaki faaliyetlerini belirli bölgelerde birleştirerek ölçek ekonomilerini rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanabilirler. Çok uluslu firmaların izlediği bu yol "bölge odaklı" bir yaklaşımdır. Pazarlama faaliyetleri birbirine benzerlik gösteren ülkelerin oluşturduğu bölgelerde standartlaştırılabilecek ve böylece bölgedeki maliyetler bölgedeki ortaklar tarafından paylaşılarak düşürülebilecektir. Unilever, P&G gibi bir çok şirket, dünyayı çeşitli bölgelere ayırmakta ve her bölgenin farklı ihtiyaçlarına göre pazarlama faaliyetlerini uyarlamaktadırlar.

Bir şirketin uluslar arası performansı şirketin kendisi, pazarın durumu ve faaliyet gösterilen sanayi ve seçilen stratejiye göre değişecektir. Uluslararasılaşma için hazır olma seviyesi, içinde bulunulan sanayinin küreselleşmişlik seviyesi ile bağlantılı olduğu için değişik seviyelerde farklı stratejiler geliştirmek gerekmektedir.

1.4.4. Küresel Pazarlama

Küresel pazarlama, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma faaliyetleri temelinde pazarlama karmasının küresel çapta aynı özellikleri taşıyacak şekilde tanımlanması ve yönetilmesidir. Küresel ürünler ve hizmetler sunmak maliyetlerde o denli tasarruflar sağlamaktadır ki, kimi zaman firmaların yerel ihtiyaçlara göre uyarlama yapmaması dezavantajını telafi edebilmektedir (*Johansson, 1997, 14*).

Aynı şekilde küresel olmak isteyen şirketlerin, ürünlerini yüksek maliyetlere katlanarak her ülkeye uyarlamak yerine, tüm dünyayı bir bütün görüp, pazarlama faaliyetlerini her yerde yaklaşık aynı şekilde yapacakları öngörülmektedir (*Levitt, 1995*). Şirketlerin yapay bölgesel ve ulusal farklılıkları ihmal ederek, dünya bir tek büyük pazarmış gibi faaliyette bulunmayı öğrenmek zorunda oldukları ifade edilmektedir (*Svensson, 2001, 6-18*).

Küresel yaklaşımda standardizasyon ve uyarlama kavramlarının ne şekilde kullanıldığı büyük önem taşımaktadır. Küresel pazarlamada amaç, küresel anlamda benzeşen müşteri ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları rakiplerden daha iyi karşılayarak pazarlama faaliyetleri arasında eşgüdüm yaratmaktır (*Altınbaşak v.d., 2008, 24*).

İKİNCİ BÖLÜM: ŞİRKETLER VE MARKALAR İÇİN KÜRESELLEŞMENİN KISA TARİHİ

Dünyanın giderek küçüldüğü fikri tam olarak yeni değildir. Aslında, zamanı ve mesafeyi kavrayışımız, seyir sistemleri ve gemi yapımı ile ilgili gelişmelerin keşif çağını başlatmasıyla ve Avrupalılar'ın dünyadaki insanlarla temas kurmasıyla yüzyıllardır kısıyor. Denizle ilgili keşiflerin ticaret ve fetih çağına yön vermesiyle, Avrupalı güçler ücra topraklarda imparatorluklarına ait yerleşim alanları oluşturdular ve bu topraklarda giderek artan sıkı birer politik ve ekonomik etki alanı yarattılar (*Rothschild, 1999*).

Elbette imparatorluklar sadece daha birleşik bir dünya düzeninin başlangıcıydı. 19. Yüzyıl boyunca yeni teknolojiler endüstri gücünü ortaya çıkarmış, birbirini karşılıklı olarak güçlendiren ticari alım satım düzeyini ve iletişimi artırmıştır.

Makineleşme yeni iş sahalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tekstil makineleri 19. Yüzyılın başında ekonomiyi değiştirmiş; buharlı gemiler, demiryolları ve telgraf ise sonraki yıllara egemen olmuştur. Buharlı gemilerin mesafeleri yok etme gücüne hayran olan Fransız diplomat François Rene de Chateaubriand “sadece ticari malların değil; kanatları olacak fikirlerin de seyahat edeceğini” daha 1841 yılında görmüştür (*Rothschild, 1999*).

Şirketler açısından uluslar arası pazarlara açılmak ise oldukça hareketli bir yarış gibiydi. İşçiler, şirketler ve sermaye, ulusal sınırların dışında hareket etme fırsatının üstüne atladılar. 60 milyon kadar insan Amerika, Avustralya ve diğer yerlere yeni fırsatlar için Avrupa'yı terk etti. Bunların pek çoğu özellikle ABD'deki şehirleri ve ovaları doldurdular. Gelenekler, tarifeler ve diğer sınırlamalarla fazlaca kısıtlanmayan ticaret, bu yeni ve heyecan verici ortamda hızla gelişti. Almanya, Büyük Britanya ve ABD'nin yaptığı ihracatlar bir sonraki yüzyılın sonuna kadar daha önce görülmemiş düzeylere ulaştı.

Zengin Avrupa ülkelerindeki birikimler dünyanın diğer yerlerindeki çok büyük yatırımları da finanse etti. Yabancı sermaye Kanada'daki ve Yeni Zellanda'daki iç

yatırımın üçte birini ve İsveç'teki iç yatırım dörtte birini karşıladı. Büyük Britanya tek başına birikimlerinin yüzde 40'ını yatırım için ülke dışında kullandı. Bu, ülkenin tarihindeki bütün yatırımlardan daha büyük bir orandı (*Kristoff, 1999*).

İlk modern uluslar arası şirketler 19. yüzyılda ortaya çıktılar. Singer (The Singer Manufacturing Company adı altında) dikiş makinalarının yurtdışında üretimi ile ilgili açılımını 1860'larda gerçekleştirdi. 1863'te bir Singer dikiş makinası Tayland kralına hediye olarak sunuldu. Kral'ın bu hediyeyi kabul etmesi, markanın yerel pazarda konumlanmasına yardımcı oldu ve şirket için başarılı ünlü kişi kullanımı ile geniş kitlelere pazarlama stratejisinin oluşmasını sağladı. Singer daha sonra bu stratejisini dünyanın her yerinde uyguladı. Önceden şirketin sadece Avrupa'da ve Çar Rusyası'nda güçlü bir konumu bulunmaktayken, 1903 yılında dünya çapındaki 1,35 milyon makine satışı ile yüzde 80'lik bir global pazar payına sahip oldu ².

Singer çok uluslu yayılımın ilk modelini oluşturdu. Ardından toplu tüketim ürünleri ve gelişmiş yeni teknoloji üretimini yapan şirketler kısa zamanda dünyanın her yerinde mağazalar açarak konumlanmaya başladılar. Artık şirketler için ekonomik anlamlılığı olan tek birim vardı: Dünya.

İlk servetini matem kumaşı için siyah ipek dokumacılığı ile elde eden İngiliz sentetik iplik şirketi Courtaulds, yeni sentetik ipek ipliğini işleme patentini satın aldı. Şirket kısa zamanda ABD'de altı, Kanada ve Fransa'da birer fabrika açtı. Ayrıca Almanya'da ve İtalya'da ortak girişimlerde bulundu (*Laudicina, 2005, 23*).

General Motors, uluslar arası yayılımına 1911'de GM İhracat Şirketi'nin (GM Export Company) kurulmasıyla başladı. Kısa zamanda Belçika, Danimarka ve İngiltere'de fabrika açacak talebe sahip oldu (*Laudicina, 2005, 23*).

United Fruit gibi ticaret şirketleri, Latin Amerika üreticilerini ABD ve dünyanın diğer yerlerindeki pazarlarla tanıştırdı. Birinci dünya savaşının arifesinde dünya çapında 3000 çok uluslu firma iş yapmaktaydı (*Gabel, Bruner, 2003*).

² www.singer.com, 01.06.2009

Bu ilk çok uluslu şirketlerin büyük kısmı dağılık üretim ve yerinden yönetim modelini uygulayan şirketler olarak kaldılar. Uzak yol gemiciliği güçtü ve iletişim pahalıya mal oluyordu. Yerel yöneticiler bu nedenle büyük bir üretim ve pazarlama otonomisine sahiplerdi.

Çağdaş anlamda globalleşme ise farklı bir tür olarak ortaya çıktı. Hızlı taşımacılık, karmaşık lojistik hizmetleri ve anlık iletişim, giderek artan bir şekilde kompleks ve yoğun etkileşim şekillerinin ortaya çıkmasını sağladı. Yöneticiler artık kolayca yüzyüze toplantı yapmaya başladılar. Satış ve üretim verilerini her yerde ve her an paylaşımları mümkündü. Şirketler üretim tesislerinin çalışmasını sürdürebilmek için zamanında teslim modeliyle ürünlerini dünyanın her yerine gönderebiliyorlardı.

20. Yüzyılın sonuna gelindiğinde yaklaşık 63.000 çok uluslu şirket dünya çapında iş yapmaktaydı. Örneğin Boeing şirketi 777 modeli uçağını dünyanın her yerinde yapılan 130.000 parçayı kullanarak bir araya getiriyordu. Şirketin tedarikçileri özenle seçiliyor ve Boeing bunları hızlı ve esnek bir global tedarik zinciri şeklinde birleştiriyordu (*Laudicina, 2005, 23*).

Küreselleşmenin fırsat ve tehditlerini 1990'lı yıllarda algılayan bazı ülkeler, toptan reforma yönelerek aşağıdaki başlıklarda sıralanan çeşitli uygulamaları hayata geçirdiler:

- Kamu işletmelerini özelleştirmek,
- İhracata yönelik serbest piyasa stratejileri uygulamak,
- Korumacı gümrük tarifelerini indirmek,
- Esnek iş yasaları çıkarmak,
- Dış yatırımcılar için olanlar dışında teşvikleri kaldırmak

Burada amaç açık ve rekabetçi piyasa ortamı oluşturarak yoksulluk ile mücadelede sürdürülebilir bir pozisyon yakalamaktı. Serbest piyasa, yeni fikirlerin, teknolojilerin ve uygulamaların ülkeye girişini özendirirdi. Böylece özel sektörün, hatta devletin bu yeni fikirleri benimsemesi; onları iş ve ürüne dönüştürecek rekabet yeteneğine ve esnekliğe sahip olması sağlanacaktı. Tahminler umulduğu gibi gerçekleşti ve Kuzey Kore gibi küreselleşmenin dışında kalan ülkelerin kişi başına GSMH'ı düşerken, reforma yönelen ülkelerinki yükseldi.

Tarihsel döngüyü göz önüne aldığımızda ticaret ve iletişim arttıkça ekonomik hareketliliğin ve hayat standardının da yükselme eğiliminde olduğunu gözlemleriz.

Thomas L. Friedman'ın "Dünya Düzdür" isimli kitabında da savunduğu gibi; eğer insanların taleplerinin ve gereksinimlerinin sonsuz olduğunu kabul ederseniz sonsuz miktarda iş alanı yaratılabileceğini de kabul etmiş olursunuz. Tek kısıtlayıcı etken insanın hayal gücüdür (*Friedman, 2006*).

Kaynakların sonsuzluğu ve ikame edilebilirliği üzerine kendini konumlandırarak, özünde ihtiyaca yönelik bir hareket olan satınalma davranışını, psikolojik ve sosyal bir bağımlılık haline getiren kapitalizm, 21. yüzyılın küreselleşen dünyasında ise köklü bir evrim geçiriyor.

İnsanlar, bağımlılıklarını, beklentilerini, taleplerini artırarak sürdürebilecekleri, gerçekleştirebilecekleri ya da gerçekleştirebileceklerine dair inanç taşıyacakları bir sistemin parçası olma arzusu ile bu evrimin oluşumunu destekliyorlar. Peki ya markalar? Evrime adapte olabilmek için uluslararası pazarda ne gibi stratejiler geliştiriyorlar? Yeni oyun sahasındaki pazarlama iletişimi faaliyetleri nasıl şekilleniyor? Neleri doğru ve başarılı yapıyorlar, ne tür hatalarla karşılaşıyorlar? Tüm bu sorulara cevap verebilmek için öncelikle uluslar arası çevre unsurlarını, küresel bütünleşmeyi ve küresel pazarlamayı hızlandıran ve yavaşlatan etkenlerin neler olduğunu incelememiz, küresel pazarda karşılaşılan pazarlama yönelimlerinin neler olduğunu bilmemiz gerekir.

2.1. Uluslar arası Çevre ve Unsurları (*Ülgen, Mirze, 2006, 89-90*)

Uluslar arası çevre, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin dışındaki yabancı ülke ve bölgelerdeki fırsat ve tehditleri içeren politik, yasal, ekonomik ve sektörel oyuncuları (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) kapsamaktadır.

Küreselleşme ve uluslar arası çevrede oluşan olumlu ve olumsuz gelişmeler devletler arasında geçerli olacak yasal düzenlemeleri gerektirmektedir. Bağımsız devletler bazı uluslar arası yasaları kendi parlamentolarında aynen kabul ederek ulusal hale getirmektedirler. Diğer yandan uluslarüstü yasal kurumlar tüm üye devletleri bağlayıcı kararlar da alabilmektedir.



Şekil 2.1.: Önemli Uluslar arası Çevre Unsurları (Ülgen, Mirze, 2006, 89)

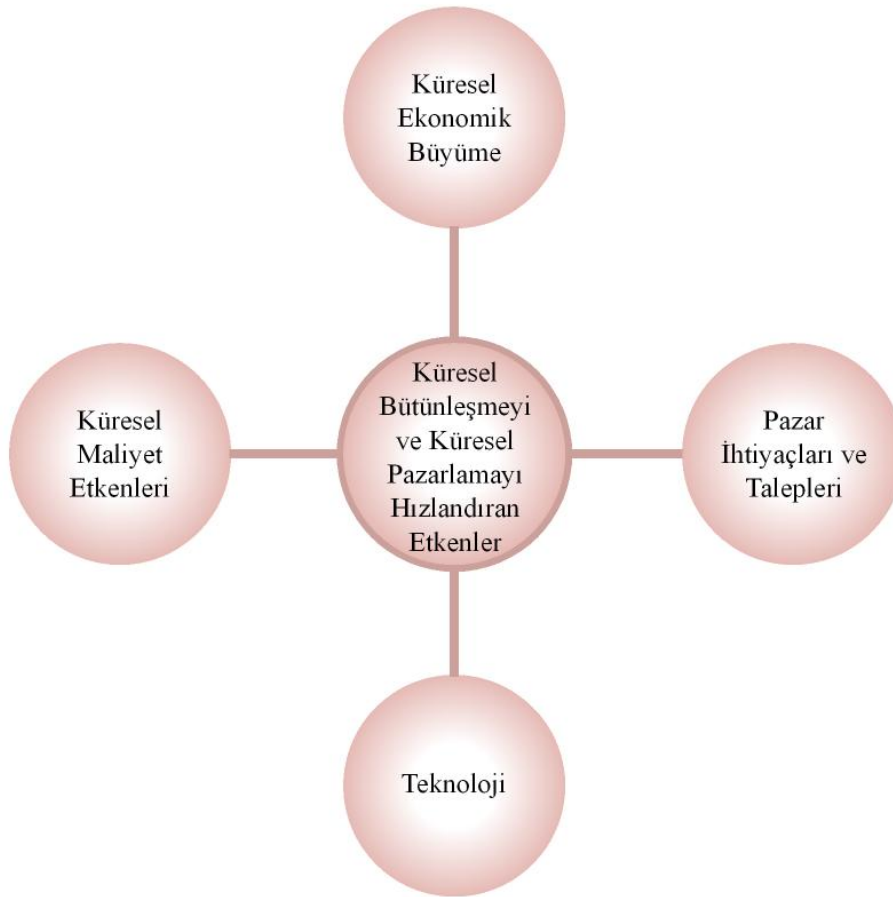
Tüm bunların sonucunda, sınırların ve ticari engellerin kaldırıldığı, mal, hizmet ve üretim faktörlerinin serbestçe, arzu edilen ülkede faaliyette bulunduğu, bu gelişmeleri destekleyen uluslar arası kuralların ve yasaların geçerli olduğu bir dünyaya doğru yaklaşıldığını görüyoruz. Günümüzde dünyadaki her ülkenin uluslar arası bir pazar haline dönüştüğünü, her işletmenin uluslar arası rekabete açılmış olduğunu söylemek yanlış olmaz. Dolayısıyla gelecekle ilgili stratejik analizlerde uluslar arası çevre faktörlerinin önemle incelenmesinin gerektiği şüphesizdir.

2. 2. Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Hızlandıran Etkenler

Pazarların küreselleşmesini arz ve talep boyutuyla iki yönden inceleyebiliriz. Arz tarafında, mal ve hizmetlerin standartlaşması, birbirine benzer hale gelmesi ve sektörler arası rekabetin küresel bir ölçüğe ulaşmasıdır. Talep boyutunda ise zevklerin, tercihlerin ve fiyatın artan bir şekilde evrensel hale gelmesidir. Her iki boyut da değerlendirildiğinde, küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavram olarak nitelendirilebilir (Usunier, 1993, 36).

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü, küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve bireylerin hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan sonra ülkeler arası ekonomik ilişkiler artmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültür, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır (Erbay, 1996). Sınırların kalktığı ve dünyanın tek Pazar haline dönüştüğü bu dönemde, ister ekonomik, ister politik, ister sosyal veya teknolojik olsun, dünyadaki değişimler farklı coğrafi bölgelerde ülke, şirket ve bireyleri etkilemektedir.

Bu değişim ve gelişim sürecinde bir takım güçler dünyanın küresel bir köy haline gelmesinde itici ve hızlandırıcı rol oynamışlardır. Bunlardan küresel bütünleşmenin ve pazarlamanın gelişimini hızlandıran güçler olarak bahsedebiliriz. İşletmeler, küresel ekonomik büyüme, teknolojideki gelişmeler, benzeşen tüketici ihtiyaçları, artan rekabet neticesi kaliteyi artırma baskısı, maliyetleri düşürme zorunluluğu, iletişim ve ulaşım teknolojisinin gelişmesi gibi itici etkenler neticesinde küreselleşme sürecine daha hızlı girmektedirler. Bu ana etkenler aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 2.2.: Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Hızlandıran Etkenler
(Altınbaşak, vd, 2008, 7)

2.2.1. Küresel Ekonomik Büyüme

Küresel pazarlama küresel ekonomideki büyüme ve yeni ekonominin ortaya çıkışı ile şekillendi. Demir perdenin yıkılmasından sonra özellikle ABD’de çok uzun süren bir büyüme, düşük enflasyon ve düşük işsizlik dönemi yaşanmaya başladı. Bunun sonucunda para piyasalarına güven arttı ve biriken para daha yüksek riske razı olarak yurtdışına akma eğilimine girdi. Ülke dışına çıkan sermaye 1993-1999 yılları arasında 400 milyardan dolardan 1,104 milyar dolara yükseldi. Benzer artışlar birçok gelişmiş Avrupa ülkesinde de yaşandı.

Bunun neticesinde yatırım kredilerini Dünya Bankası ve IMF gibi kaynaklardan elde eden gelişmekte olan ülkelerin devletleri bu özel kaynaklara yöneldiler. Bu ülkelerin yabancı sermayeyi çekebilmek için yaptıkları düzenlemeler çerçevesinde değişik politikalar tek bir ekonomik politikaya doğru yaklaşmaya başladı. Bunun neticesinde, birçok uluslar arası işletme yurtdışında mal varlığı edinmeye, üretim, depolama, dağıtım gibi faaliyetleri anavatanları yerine avantajlar sunan farklı ülkelerde yoğunlaştırmaya başladılar. Türkiye’de de uluslar arası sermayeli şirketlerin sayısı son yıllarda büyük bir artış göstermiştir.

Bu sürece bağlı olarak ülke sınırları daha geçirgen hale gelerek uluslar arası ticaretteki akış hızlandı. 1970 yılında 308 milyar dolar olan dünya ticaret hacmi 1999 yılında 5,82 trilyon dolara çıkmıştır. Öymen, dünya ticaretindeki bu kadar hızlı artışın sebeplerinden birinin gümrük tarifelerindeki düşüş olduğunu belirtmektedir (*Öymen, 2000*). Aynı şekilde, bütünleşik küresel pazarlamanın itici güçleri arasında ulusal sınırlar ötesinde ticareti engelleyici gümrük vergi ve tarifelerinin azalması olduğu belirtilmektedir (*Sneth, Parvatiyar, 2001, 16-29*). Bu deregülasyonların ulusal, bölgesel ve uluslar arası seviyelerde yapılması, harcanan zaman, maliyet ve karmaşıklığı azalttığı için küreselleşmenin hızlanmasında büyük rol oynamıştır (*Keegan, 2002, 17*). Dünya ticaret hacmindeki artış bu değişimlerin doğal bir sonucudur.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra ülkeler 1920-1930’lardaki ayrımcı ticaret uygulamalarına dönmek istemediler. Bu nedenle endüstriyel ürünlerin ticareti ile ilgili tarifeleri düşürmek amacıyla GATT (The General Agreement on Tariffs and Trade) doğdu. 1994 yılında Dünya Ticaret Örgütü (WTO) GATT’nin yerini aldı. WTO’nun

amacı dünya çapında daha serbest bir ticaret ortamı yaratabilmek için gerekli inceleme ve düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır (*De Burca, Fletcher, Brown, 2004, 8*).

Ülkeler arası ilişkilerin bu boyutta artması doğal olarak birbirinden etkileşimi de büyük ölçüde hızlandırmıştır. Küresel ortamda çok uluslu bir işletmenin bir ülkedeki yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten de etkilenmektedir (*John, v.d., 1999, 109-122*). Dünyanın “küresel bir köy” haline dönüşmesi neticesi herhangi bir ülkedeki veya bölgedeki olumlu ya da olumsuz gelişmeler dünyanın başka köşelerindeki ülkeleri, şirketleri ve kişileri çok kısa bir zamanda derinlemesine etkileyebilmektedir. Artık dünya üzerindeki bireyleri, kurumları birbirinden tamamı ile bağımsız ve uzak düşünebilmek mümkün değil. Orta Doğu’da çıkan bir savaş, dünya petrol fiyatlarının artmasına neden olurken, bir çok maliyeti artırdığı için çeşitli sektörlerde ciddi dalgalanmalara, tüketiciler açısından da artan fiyatlara sebep olmaktadır. Asya’daki finansal kriz bir domino etkisi yaparak başka ekonomilerin de yavaşlamasına yol açmıştır. Son olarak Çin’deki kısa süreli ekonomik dalgalanma dünya coğrafyası üzerindeki bir çok ülkenin borsalarında düşüşe ve tedirginliğe neden olmuştur. Aynı şekilde Avrupa Birliği para birimi Avro’nun Amerikan Doları karşısında güçlenmesi bir çok şirketin ticaret ve yatırım kararlarını gözden geçirmesini gerektirmiştir.

Bütün bu saptamaların ışığında görülüyor ki dünyadaki ülkelerin ticaret engellerini azaltmaları, deregülasyon ve özelleştirme çalışmalarının artması gibi değişimler neticesinde küresel bütünleşme büyük bir ivme kazanmıştır. Küresel ortamda rekabet eden bir işletme kendini dünyadaki ekonomik gelişmelerden soyutlayamayacağı gibi, bunlardan etkilenmemesi de mümkün değildir. Bu ekonomik değişimleri önceden görerek fırsatları değerlendirebilen ve küresel pazarlama stratejilerini bu gelişmelere uyumlu olarak oluşturan şirketler başarıya ulaşmaktadırlar.

2.2.2. Teknoloji

Günümüzde teknoloji tüm kültürel ve ulusal sınırları aşan evrensel bir kavram haline gelmiştir. Öyle ki geliştirilen bir teknoloji çok kısa bir zamanda dünyanın her yerinde kullanılabilir hale gelmektedir. Teknolojideki gelişmeler öncelikle herkesin bilgiye ulaşmasını kolaylaştırarak bütün iş yapma standartlarını değiştirmiştir. Böylece fırsatlardan herkesin yararlanma imkanı doğarken aynı zamanda teknolojiyi iyi

kullanmayı bilen işletmeler rekabet avantajı yaratarak daha öne çıkmayı başarmaktadırlar. Levitt'in standardize edilmiş ürünler için bir pazar oluşacağı tahmini (*Levitt, 1983*) teknolojinin sunduğu olanaklarla desteklenmektedir. Bir işletme artık fiziksel bir pazar yerinde değil, pazar uzayında (market space) faaliyet göstermektedir. Ürünler dünyanın farklı yerlerinden daha ucuza tedarik edilebilen hammaddelerle daha hızlı üretilmekte ve sonra daha düşük maliyetlerle küresel müşterilere ulaştırılabilmektedir (*De Burca, Fletcher, Brown, 2004, 8*).

Teknolojideki gelişmeye paralel olarak iletişimdeki gelişmeler de küresel bütünleşmeyi mümkün kılmış ve aynı zamanda büyük bir ivme kazandırmıştır. 1990'larda gelişen ve yaygınlaşan e-mail, faks, telekonferans ve video konferans sistemleri gibi yeni iletişim teknolojileri, yöneticileri, çalışanları ve müşterileri dünyanın her yerinden birbirine bağlayarak iletişim kurma imkanı vermektedir (*Keegan, 2002, 16*). Levitt, özellikle iletişim teknolojisinin pazarlamanın arkasındaki en önemli itici güçlerden biri olacağını savunarak gelişen teknolojinin küresel bütünleşmeyi hızlandıracağını ifade etmişti. Nitekim bugün, CNN ve MTV gibi televizyon ağları ve internet, dünyayı gerçek bir köye dönüştürmekte önemli rol oynayan teknolojik etkenlerden başlıcaları olarak sayılabilir.

Teknolojideki gelişmeler benzer bir devrimin ulaşım ve taşımacılık sektöründe de gerçekleşmesine olanak sağlamıştır. Mesafeden kaynaklanan zaman ve maliyet engelleri ciddi ölçülerde azalmış, ulaşım hızlanmış, kalite ve verimlilik artmıştır (*Tağraf, 2002, 33-47*). Gelişen teknoloji sayesinde fiziksel dağıtım maliyetleri düşüş ve süreç büyük bir hız kazanmıştır. Sadece hammadde, yarı mamul, bitmiş ürünleri ulaşımı değil, bireylerin artık dünyanın bir yerinden diğerine çok daha hızlı ve düşük maliyetlerle seyahat edebilmeleri de küresel bütünleşmeyi etkilemektedir. Bireylerin dünyanın farklı yerlerindeki ürün ve hizmetleri görerek kendi ülkelerinde de benzerlerini talep etmeleri küresel pazarlamanın gelişmesi açısından büyük rol oynamaktadır.

2.2.3. Pazar İhtiyaçları ve Talepleri

Dünyadaki sosyo-demografik değişimler hem dünya ekonomisi üzerinde etkili olmakta hem de müşteri tercihlerinin ve beklentilerinin yeniden yapılanmasına yol açmaktadırlar. Dünya nüfusu bugün için altı milyar olarak tahmin edilirken, 2030 yılında

8,5 milyara çıkması beklenmektedir. Nüfusun artış hızının gelişmiş ülkelerde azalması ve pazarların olgunluk seviyesine gelmesi işletmeleri yeni pazarlar aramaya itmektedir. Bu noktada genç nüfusun yoğunlukta olduğu, gelişmekte olan ülkeler cazip pazarlar oluşturmaktadırlar. Gelişmiş ekonomilerde yaşlı ve emekli bir nüfusla birlikte aynı zamanda alım gücü yüksek, daha fazla beklentisi olan müşterilerin sayısı artmaktadır. Oysa diğer tarafta gelişmekte olan pazarlarda önemli bir talep yaratabilecek genç bir nüfus nispeten daha az bir alım gücüne sahiptir (*Lee, Carter, 2005, 13*).

Bireylerin her türlü bilgiye iletişim teknolojileri sayesinde hızla erişebildiği günümüzde, müşterilerin daha benzer ihtiyaçlar geliştirdiği ve bunlar çerçevesinde küresel hizmet ve ürünler beklediği ifade edilmektedir (*Sneth, Parvatiyar, 2001, 16-29*). Bu beklentiler standart kalitedeki ürünler, benzer ödeme koşulları, güvenli tedarik ve hizmet sistemleri gibi konuları içermekte ve IBM, IKEA, Siemens gibi firmaları uluslararası bir strateji ile tüm dünyada küresel pazarlama yapmaya itmektedir.

Küresel pazarlar hem müşteriler hem de onların ihtiyaçlarına cevap veren ürünleri sunan işletmeler tarafından yaratılmaktadır (*Czinkota, Ronkainen, 1993, 20*). Dolayısıyla pazarlamanın kişisel tercihleri etkilemedeki rolü de dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Amaç, küresel ihtiyaçları keşfedip, aynı zamanda kimi talepleri de yaratarak küresel pazarlara hizmet etmektir. Örneğin kimsenin susuzluğunu gidermek için alkolsüz/gazlı içeceklere ihtiyacı yoktur. Bununla birlikte kimi ülkelerde kişi başına düşen gazlı içecek tüketimi su tüketiminin üzerindedir. Pazarlama davranışları etkilemeyi başarmış ve bugün gazlı içecekler sektörü başlı başına küresel bir sektör haline gelmiştir. Böylece küresel şirketler benzer ihtiyaçları olan küresel müşterilerine benzer ürün vaadleri sunarak ulaşabilmektedir (*Keegan, 2002, 19-20*).

2.2.4. Küresel Maliyet Etkenleri

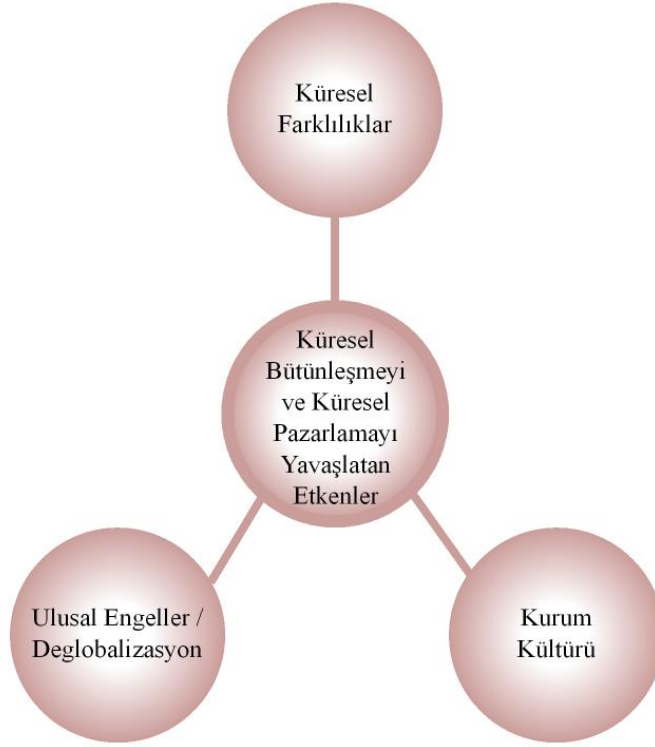
Artan rekabet tüm işletmelerin üzerinde bir maliyet baskısı yaratmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği avantajları kullanarak işletmeler maliyetlerini aşağıya çekebilme fırsatı yakalamaktadırlar. Küresel bir firmanın üretim hacmindeki ve satışlarındaki büyüme birim başına düşen maliyeti düşürerek, üretim ve pazarlamada verimliliği artıracaktır. Yalnız unutulmaması gerekir ki söz konusu firma ölçek ekonomilerini başarılı bir şekilde uyguladığı takdirde büyüyen hacim bir rekabet

avantajına dönüşebilir. Edinilen tecrübenin ve öğrenmenin bu avantajı yaratmaktaki rolü çok büyüktür. Bu sebeple ölçek ekonomileri avantajlarını artan tecrübe ile birleştiren küresel şirketler rakiplerine göre avantaj sahibi olmaktadır. Global stratejinin bir işletmeye sağladığı en büyük faydalar arasında üretim ve pazarlamada ölçek ekonomileri sayılmaktadır (*Cateora, Graham, 1999*).

Yeni ürün geliştirme maliyetlerinin artması da işletmeler için bir sıkıntı yaratmaktadır. Teknoloji ve ulaşımdaki gelişmeler bir yandan dünyanın her tarafında istenilen hammaddelerin en uygun fiyata alınmasına olanak sağlarken, diğer yandan küreselleşmenin getirdiği yeni ürün geliştirme baskısı maliyetleri yukarılara çekmektedir. Yapılması gereken yatırımlar maddi olarak büyük olduğu kadar ürün geliştirme sürecinin uzun dönemlere yayılması zorunluluğu kurumları taşınması güç finansal yük ve risklerin altına sokmaktadır. Bunun en güzel örneği olarak ilaç şirketlerini verebiliriz. Yeni bir ilaç geliştirmenin maliyeti o kadar artmıştır ki artık bunu tek bir ulusal pazarın yüklenmesi mümkün değildir. Bu sebeple yerel firmaların güçleri daha kısıtlı kalmakta ve yüksek yeni ürün geliştirme maliyetlerini ancak küresel firmalar taşıyabilmektedir (*Keegan, 2002, 17*).

2. 3. Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Yavaşlatan Etkenler

Küresel bütünleşmeyi hızlandıran ve küresel pazarlamanın önemini artıran etkenlerin yanısıra, işletmenin küresel pazarlama uygulamalarını zorlaştıran veya yavaşlatan bazı unsurlar da bulunmaktadır. Bir işletme küresel bütünleşmeyi zorlaştıran, küresel hareket edebilme olgusunu olumsuz yönde etkileyen etkenleri de dikkate almalıdır. Bu etkileri özellikle ulusal engeller / deglobalizasyon, işletme kültürü ve kültürel farklılıklar olarak sıralayabiliriz. Hollansen bu sınırlayıcı unsurların pazara duyarlılığı zorunlu kıldığını ifade etmektedir (*Hollensen, 2004, 15*).



Şekil 2.3.: Küresel Bütünleşmeyi ve Küresel Pazarlamayı Yavaşlatan Etkenler (Altınbaşak, 2008, 14).

2.3.1. Ulusal Engeller / Deglobalizasyon

Ulusal engelleri, korumacılık ve yükselen bölgeselcilik eğilimi olarak ikiye ayırabiliriz.

Daha önce WTO (Dünya Ticaret Örgütü) gibi kurumların çalışmaları neticesinde bir çok gümrük vergisi ve tarife düzenlemeleri yapıldığından ve bunların azaltıldığından bahsedilmişti. Ancak tarife dışı engeller halen bir çok işletmenin yabancı pazarlara girmesini ve küresel davranmasını engellemektedir. Ulusal değerler ve tercihler, kanunlar bir engel yaratmasa da yabancı firmalar için engelleyici olabilmektedirler. Bir çok ülkede kamu hizmetleri veren kuruluşlar yabancı tedarikçilerden teklif almakla birlikte yerli tedarikçileri tercih etmektedirler. Yabancı firmaların bu engelleri aşabilmelerinin yolu

“içeriden biri”ne dönüşmektir. Bu da ancak yerel bir şirketi almak veya ortaklık kurmakla gerçekleşebilir.

Ancak bir çok ülke yerli girişimlerini korumak ve özellikle stratejik önem gördüğü sektörlerde kendi pazarına girişleri çeşitli şekillerde kontrol etmek istemektedir. Bunların dışında ülkeler küresel reklam ve tutundurma faaliyetlerini de çeşitli kararnamelerle engelleyebilmektedirler. Örneğin Türkiye’de karşılaştırmalı reklam yasaktır. Değişik teknik ve standartların getirilmesi de küresel reklamı engellemektedir. Örneğin Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri videolarda NTCS sistemini kullanırken, Avrupa’da Fransa hariç (SECAM sistemi) PAL sistemi kullanılmaktaydı (*Keegan, 2002, 19-20*).

Diğer taraftan rekabete karşı daha güçlü olabilmek için belirli bölgelerdeki ülkeler bir araya gelerek serbest ticaret anlaşmaları yapmaktadırlar. NAFTA (North American Free Trade Agreement) Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Meksika arasındaki ticareti geliştirmekle kalmamış, dünya ticaret hacmindeki paylarını da yükseltmiştir. Avrupa Birliği de öncelikle dışarıdan gelen rekabete karşı ekonomik büyüme ve gelişmeyi sağlamak amacıyla kurulmuş bir birlikti. Üye sayısının artması ve engellerin azalmasıyla bölge içi ticaret hızla gelişmektedir. Nitekim şu anda NAFTA ve AB’nin dünya ticaret hacmindeki payları giderek artmaktadır.

Ticaret blokları, üyeleri için avantaj sağlarken, dışarıda kalan ülkelerin bu güçlü bloklar karşısında ticari açıdan dezavantajlar yaşadığı gözlemlenmektedir. Bu bölgeselleşme eğilimi de küresel bütünleşmeyi zorlaştırmaktadır.

2.3.2. Kurum Kültürü ve Yapısı

Küresel pazarlamaya geçen bir işletme öncelikle küresel çalışabilmek ve katma değer yaratabilmek için kurum kültürü ve örgüt yapısını değiştirmeye hazır olmalıdır. Küresel işletmeler uluslar arasılaşması en üst seviyeye ulaşmış, yabancı pazar yerine küresel bakış açısına sahip olan, iş stratejisi, örgüt yapısı ve insan kaynakları sistemi ile ilgili uygulamalarında dünya çapında benzerlik, standardizasyon ve eşgüdümün ağırlık kazandığı işletmelerdir (*Kartal, Ay, 2004*).

Küresel pazarlama, yerel pazarlamada olduğu gibi kendine dönük bir yaklaşımla yapılamaz. Dolayısıyla ana merkezdeki yöneticilerin, dünyanın farklı yerlerinde çalışan yöneticilerle birlikte, onların da görüş ve ihtiyaçlarını dikkate alarak küresel vizyon ve bölgesel bakış açılarını bütünleştirmeyi öğrenmeleri gerekir. Ana merkezdeki yöneticiler yerel ihtiyaçlara saygı duyarken, yerel yöneticiler de küresel hedef ve vizyona sadık kalmayı başarmak zorundadırlar (*Keegan, Green, 2005, 19*).

İşletmeler küreselleşmenin getirdiği avantajlardan yararlanabilmek için örgüt yapılarını da ülkeler arası iletişim ve eşgüdümüne imkan tanıyacak biçimde değiştirmek zorundadırlar. Matriks örgüt yapılarının uygulanmasında karşılaşılan yönetimle ilgili sorunlar nedeniyle büyük ilgi gören küresel işletmelerin bütünleşik ağ isimli örgüt yapısı, hem küresel ölçekte üretim faaliyetinde bulunmanın avantajına sahiptir hem de yerel pazarların ihtiyaçlarına cevap verebilecek duyarlılığın geliştirilmesine imkan tanır (*Buzzell, Quelch, 1995, 365*). Bu bütünleşmeyi başarılı bir şekilde yapan işletmeler dünya çapında farklı tecrübelerden yararlanarak hızla gelişmektedirler.

2.3.3. Kültürel Farklılıklar

Daha önce bahsedilen itici güçler her ne kadar dünyayı bir “küresel köy”e yakınlaştırsalar da kültürel farklılıkları tamamen yok saymak mümkün değildir. Pazar odaklılığın bir zorunluluk olduğu günümüzde, hedef pazara ait toplumsal değerleri içeren “kültür” küresel arenada karşımıza çok önem verilmesi gereken bir konu olarak çıkmaktadır. Standart (farklılaştırılmamış) küresel pazarlamanın aslında dünya pazarları için bir “mikro kültürel dayatma” anlayışı içerdiği, buna karşılık farklılaştırılmış pazarlama politikalarının ise “mikro kültürel uyarlama” anlayışı taşıdığı ifade edilmektedir³.

Bu kültürel farklılıklar kişisel ve toplumsal değerlerdeki farklılıkları ve iş yapma tarzlarındaki değişiklikleri içermektedir. Bu farkları dikkate alarak, yerel pazarlarda küresel pazarlama karmasının hangi öğelerinde ne kadar uyarlama yapılması gerektiğini belirlemek, küresel bir işletme için önem taşımaktadır (*Yip, 1995, 716-722*).

³ <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz4.pdf>, 01.06.2009

Küreselleşmenin artması ile birlikte, bazı gruplar bunu bir tür kültür kapitalizmi olarak algılamakta ve kendi değerlerini korumak adına küresel pazarlama yaklaşımlarına karşı çıkmata dırlar. Örneğin “McDonald’s kültürü”nün Amerikan kültürünün tüm dünyaya yayılmasını hedeflediğini düşünen bazı toplumlar bu tip küresel şirketleri olumsuz algılamakta ve reddetmektedirler.

Ayrıca firmaların tüketici ve toplum üzerinde nasıl bir kültürel değişim uygulayacaklarını planlamaları kadar, kendilerinin de girdikleri kültürden nasıl etkilenebileceklerini ve uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını düşünmeleri gerekmektedir (*Erem, 1998, 15*).

2. 4. Küreselleşme Sürecinde Pazarlama Yönelimleri

Günümüz dünyasında artan rekabet ortamında başarılı olmak için küresel düşünmenin kaçınılmaz olduğu bilinmesine rağmen bazı şirketlerin uluslar arasılaşmayla çok ilgili olduklarını, diğerlerinin ise aynı ilgi ve güdüyü taşımadığını görürüz. İşletmelerin dünyaya açılmakla ilgili tutum ve davranışları değişiklikler göstermektedir. Bu değişik tutumlar “uluslar arası pazarlama yönelimleri” olarak adlandırılmaktadır. Şirketlerin küresel Pazar fırsatlarına nasıl cevap verdikleri büyük ölçüde şirket yönetiminin dünyada iş yapmak konusundaki inanç ve düşüncelerine göre değişim gösterecektir. Temel olarak dört değişik yönelimden bahsedilebilir (*Chee, Harris, 1998, 16-17*).



Şekil 2.4.: Küreselleşme Sürecinde Pazarlama Yönelimleri (Altınbaşak, 2008, 18).

2.4.1. Kendine Odaklı Yönelim (Ethnocentric)

Anavatan odaklı bu yaklaşım yabancı bir ülkedeki pazarlama faaliyetlerini kendi ülkesindeki faaliyetlere göre ikinci sırada görür ve kendi ülkesindeki ihtiyaçlarını tüm diğerlerinden üstün tutar. Ana özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Altınbaşak v.d., 2008, 18):

- Yabancı pazar sadece üretim fazlasından kurtulmak için kullanılır
- Yabancı çevre ve oradaki fırsatlar yerel pazardakinden farklı görülmez
- Yabancı pazarda uygulanan stratejiler yerel pazarla birebir aynı olmasa bile çok benzerdir.

Kendine odaklı yaklaşımda yerel müşteriler için üretilmiş olan programlar yabancı müşterilere de hitap etmesi gereken “en iyi uygulamalar” olarak görülür.

Yayımla açısından uygulaması hızlı ve kolay bir yaklaşım olmakla birlikte müşteri ihtiyaçlarının gerçekten benzer olmadığı pazarlarda kısıtları bulunmaktadır. Bu yönelim ancak işletmenin gerçekten teknoloji önderi olması, çok yüksek kaliteli veya düşük

maliyetli ürünler ile farklılık yaratabilmesi ya da müşteri ihtiyaçları birebir anavatandakiler ile örtüşen pazarlara odaklanması durumunda daha başarı sağlamaktadır.

2.4.2. Çok Odaklı Yönelim (Policentric)

Bu yönelimde her ülkenin farklı olduğu ve birbirinden farklı şekilde hedeflenmesi gerektiği savunulur. Özellikle odaklandığı konu pazarların farklılıklarıdır. Ana özellikleri (*Altınbaşak v.d., 2008, 19*):

- Faaliyet gösterilen her Pazar tek ve kendine özgü olarak ele alınır
- Her pazarda şirketin yerel ihtiyaçları bildiği oranda farklı pazarlama stratejileri uygulanır
- Ürün yerel pazara hitap edecek şekilde uyarlanır
- Fiyat ve tutundurma faaliyetleri yerel ortaklarla birlikte belirlenir
- Satış ekibi o ülkenin vatandaşlarından oluşturulur

Çok odaklı yönelim benzerlikle üzerinde hiç durmadığı için çoğu zaman kaçınılabilecek maliyet tekrarlarına yol açmaktadır. Bu nedenle çok odaklı yönelimin uzun vadede şirketler açısından karlı olabilmesi zordur.

2.4.3. Bölge Odaklı Yönelim (Regioncentric)

Bölge odaklı yönelimde “Dünya bölgelerden oluşmaktadır ve bu bölgeler içinde birbirine benzeyen tüketici tipleri olan ülkeler bulunmaktadır” anlayışı hakimdir.

Ana özellikleri (*Altınbaşak v.d., 2008, 19*):

- Küresel pazarı benzeyen bölgelere ayırır
- Pazarlama programlarını bölgesel bazda standardize eder
- Bölgeler arası farklılıkları gözetir

Kendine odaklı olmamakla birlikte dünyayı çeşitli bölgeler şeklinde gördüğü için, bölgeler arası benzerlikleri değerlendirmez. Bölgelere yaklaşımı ise kendine odaklı veya çok odaklı olabilir.

2.4.4. Dünya Odaklı Yönelim (Geocentric)

Dünya odaklı şirket tüm dünyayı tek bir pazar olarak görür ve değişik pazarlardaki hem benzerlikleri hem farklılıkları anlamaya çalışır. Bu yönelimin ana özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Şirket farklılaşmamış küresel pazarlama stratejileri geliştirme eğilimindedir
- Şirket birbirleri ile benzeşen, homojen uluslar arası talep ve bölümleri belirler, bunlara standart bir ürünle hitap etmeyi hedefler (*De Burca, Fletcher, Brown, 2004, 7*).

Dünya odaklı yaklaşım bir ürünün dünya çapında hızlı bir şekilde dağıtımına olanak sağladığı gibi ayrıca, ölçek ekonomilerinin yaratacağı düşük üretim maliyetleri neticesinde de fayda sağlayacaktır. Başarılı olarak uygulanabilmesi için sürekli ve düzenli küresel pazarlama araştırmalarının yapılması ve küresel ihtiyaçlardaki değişimlerin gözlemlenmesi gerekir. Ancak artık dünya odaklı yaklaşım için bile standardizasyonun doğru olmayacağı, yerel uyarlamaların gerekliliği, “küresel düşün, yerel davran” anlayışı, bir çok küresel firma tarafından kabul görmeye başlamıştır (*Altınbaşak v.d., 2008, 19-20*).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GLOBAL PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÖNETİMİ KAVRAMININ DOĞUŞU

Büyük ölçekli firmaların ürün ve hizmetlerini dünya üzerinde başka pazarlara yönelerek satmak istemesiyle global pazarlama kavramı doğmuştur. Özellikle iletişim alanında gelişen teknolojiler, global pazarlara yönelen firmaların ürünleri, hizmetleri ve markaları hakkında dünya üzerinde pek çok kişinin bilgi sahibi olmasına yardımcı olmuş ve global pazarlama yönetimi kavramının gelişiminde önemli bir rol oynamıştır.

Global pazarlama yönetimi, geleneksel pazarlama unsurlarını ve bunların uygulama biçimlerini de etkilemiştir. Pazarlamanın uluslar arası boyutlara taşınması ile global reklamcılık kavramı ortaya çıkmıştır. Global reklamcılık, gerek satış, gerekse iletişim amacıyla ürün, hizmet ve markalarını küresel pazarda tanıtmak isteyen firmalar için artık vazgeçilmez bir olgudur.

Yeni pazarlara girerken söz konusu pazar yapısındaki pek çok dinamiğin detaylı biçimde araştırılması ve bu yapılara uygun strateji, modelleme ve planlama yapılması gerekmektedir. Başarılı bir konumlandırma için pazar yapısının haricinde, o ülkenin kültürel değerleri, dil ve aile yapısı da çok iyi çözümlenmelidir. Thomas L. Friedman'a göre: "İklim, doğal kaynaklar ve coğrafya bazı ülkelerin niye sınılaşip diğelerinin bunu neden başaramadığını bir dereceye kadar açıklasa da esas faktör kültürdür. Özellikle de ülkenin çalışma, tasarruf, dürüstlük, sabır ve azim gibi değerleri ne derece benimsediğı, yenilik ve değışimlere ne derece açık olduğı ve kadınlara ne derece eşitlik sağladığıdır. Ülke yabancı etki ve fikirlere açık mı? Gelişmeye odaklı ulusal dayanışma var mı? Yabancılarla işbirliğı yapma güveni var mı? Ülkenin elitleri halkı düşünüp yurt içinde yatırım yapıyor mu; yoksa kendi yoksullarını umursamayıp yurt dışına mı yatırım yapıyor? Bir ülke ne kadar global (global-lokal) ise, yani yabancı fikirlere ve uygulamaları benimseyip kendi gelenekleriyle harmanlayabiliyorsa, küreselleşen dünyada o kadar avantajlı konuma sahiptir" (*Friedman, 2006*).

Anholt ise küreselleşme sürecindeki insanların kültür algısına şu şekilde atıfta bulunmaktadır: "Fransız kıyılarında tatilleri, Alman arabalarını veya İtalyan operalarını

tercih ettiğimizi söylediğimizde, İsveç hükümetinin politikalarına içgüdüsel olarak güven duyduğumuzda, Japonlar'ın hırsları, Amerikalılar'ın dobralıkları veya İngilizler'in nezaketleriyle ilgili konuştuğumuzda, Romanya'da yatırım yapmaya çekindiğimiz, Türkiye'nin Avrupa'ya girişini desteklediğimiz ya da Çin ve Hindistan'ın tarihi mirasına hayran kaldığımızda, aynı bir giyecek veya yiyecek satın alırken yaptığımız gibi marka imajlarıyla tepki veriyoruz”⁴.

Peki pazar yapısıyla ilgili araştırmalar ve kültürel analizler, ürün, hizmet ve markaların o pazara başarıyla entegre olması için yeterli midir? İşte bu noktada global reklamcılığın ve yerelleşmesiyle ortaya çıkan glokal reklamcılığın rolü ortaya çıkmaktadır. Hazırlanan reklam çalışmalarının tüm bu pazarlama yönetimi ile ilgili araştırma ve analiz raporlarına uygun, anlaşılır bir yaratıcılık ile hazırlanması gerekmektedir. Global reklam kampanyaları içinde yer alan glokal çalışmalara da önem verilmeli ve bu çalışmalar hazırlanırken reklamı yapılan markanın temel stratejilerinden ayrılmadan ve etkili bir analiz ile o ülkeye uygun bir yaratıcılıkla hazırlanacak reklamların ve/veya uyarlamalarının yapılması sağlanmalıdır.

3.1. Global ve Glokal Reklam Kavramları

Global reklam kampanyalarında uluslar arası farklılıklar gözetilmeksizin; tüm dünya tek bir pazarmış gibi ele alınmaktadır. Ürün, hizmet ya da markanın özellikleri tüm pazarlarda aynı biçimde sergilenir. Pazar, kültür, beklenti ve anlayış farklılığı göstermemesi nedeniyle günümüzde global kampanyalar genellikle marka imajına yönelik çalışmalar şeklinde gerçekleştirilmektedir (*Elden, 2005, 66-67*).

Glokal reklam da yine global reklam gibi bir ana konsept ve stratejinin etrafında şekillenmektedir. Ancak hedef ülke pazarlarına yönelik ve o ülkeye özgü motifler, özellikler kullanılmaktadır. Bu şekilde reklamı yapılan ürünün söz konusu pazarlardaki tüketicilerle yakın bir bağ kurarak başarıyla tutundurulması veya konumlandırılması amaçlanmaktadır (*Elden, 2005, 66-67*).

⁴ http://www.superbrands.easysite.org/files/Anholt_3940.pdf, 01.06.2009

3.2. “Küresel Düşün, Yerel Hareket Et”

Küresel stratejide tercih edilen, az sayıda yerel uygulamayla başarılı olabilen standart ürünlerdir. Ölçek ekonomilerinin avantajına ulaşabilmek için bir işletmenin, iki çelişen ihtiyacı arasında doğru dengeyi bulması gerekmektedir: Pazarlama karması öğelerinin merkezi koordinasyonuna duyulan ihtiyaç ve ürünlerin sunulması sırasında yerel özerkliğe duyulan gereksinim (*Gupta, Govindarajan, 2001, 45-56*). Önemli olan hangi pazarlama karması öğesinin ne kadar uyarlamaya ihtiyaç duyduğunun doğru saptanmasıdır. Bazı öğeler ise küresel hedeflere hizmet etmek üzere standartlaştırılması gerektiği de gözden kaçırılmaması gereken bir konudur. Bu anlayış doğrultusunda, küresel pazarlama farklılaşmış ve farklılaşmamış öğelerden oluşan bir bileşim yakalamalıdır.

Coca Cola'nın dünya çapındaki başarısının arkasında başarılı küresel pazarlama çalışmaları bulunmaktadır. Ancak bu başarı tamamen standartlaştırılmış (farklılaştırılmamış) pazarlama karması öğelerine dayanmamaktadır. Coca Cola “küresel düşünüp, yerel davranma” becerisinin önemli bir rekabet avantajı sağladığını göstermiştir. Örneğin Japonya pazarına girip başarılı olması Coca Cola'nın “küresel yerelleşme” (global localization) yapabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bunu yapabilmek için de Japonya pazarında içeriden biri gibi davranmayı başarırken aynı zamanda dünya çapında faaliyet göstermenin avantajlarından yararlanmayı başarmıştır (*Ohmae, 1995*).

Önceleri Coca Cola kültürel farklılıklardan dolayı Japon dağıtım sistemini anlamakta zorlansa da gereken zamanı ayırarak ve önemli parasal yatırımlar yaparak Amerika Birleşik Devletleri'ndeki gibi başarılı bir satış ekibi kurmayı başarmıştır. Öncelikle satış promosyonları, dağıtım ve müşteri hizmetlerini yerel ihtiyaçlara göre şekillendirerek önemli bir marka tercihi yaratmayı başarmıştır. Coca Cola eski CEO'su Douglas Daft konsolidasyon ve merkezîyetçi kontrol tarzının 1970 ve 1980'lerde şirketin büyüme stratejisi için uygun olduğunu ancak 21. Yüzyıla yaklaşırken şartların değiştiğini ifade etmektedir (*Daft, 2000*). Dünyanın değişimine ayak uyduramayan şirketlerin küresel başarı kazanmaları mümkün değildir. Coca Cola örneğinde olduğu gibi bir dönem çok başarılı olmuş yaklaşımlar bile, dünya üzerindeki müşterilerin talepleri doğrultusunda değiştirilmelidirler. Artık başarı küresel olmanın getirdiği avantajları kullanarak, yerel

pazar ihtiyaçlarına duyarlı ve esnek pazarlama stratejileri geliştirmekle yakalanabilmektedir.

3.2.1. McDonald's Örneği ⁵

McDonald's yerel ihtiyaçları göz önüne alarak küresel servis pazarlaması yapan diğer bir işletmedir.

McDonald's dünya çapında 100'ün üzerinde ülkede, 30.000'den fazla restoran ile hizmet vermektedir. Bunların 13.000'den fazlası Amerika dışındadır. Her gün dünyada 47 milyon insan McDonald's restoranlarını ziyaret etmektedir. Dünyadaki McDonald's restoranlarında çalışanların sayısı ise 1,5 milyonu geçmektedir.

Illionis ABD, Oak Brook'daki ana merkezinde bulunan McDonald's yöneticileri, standardizasyonun sağladığı maliyet avantajlarını bilmelerine rağmen, başarının gerektiğinde yerel çevreye uyarak yakalandığını öğrenmişlerdir.

McDonald's Türkiye

McDonald's Türkiye'deki ilk restoranını 1986 yılında açtı. McDonald's Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 90 restoranı ve 2.800'den fazla çalışanı ile yılda 53 milyon kişiye hizmet vermektedir.

20 yıldır modern Türk tesislerinde sadece dana etinden üretilen McDonald's hamburger köfteleri, içine hiçbir katkı maddesi konulmadan %100 saf, bifteklilik kalitesinde parça etten hazırlanır.

McDonald's'ın Türkiye'deki yerleşimi, yurt dışında McDonald's ile köklü ilişkileri olan pek çok yabancı üretici firmanın da Türkiye'ye yatırım yaparak harekete geçmelerine sebep olmuştur.

Baharat ve sos ürünleri ile ünlü McCormick ve temizlik maddeleri üreten Johnson Diversy, ekmek üreten East Balt, depolama ve lojistik dağıtım hizmeti veren Serlog da

⁵ http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html, 01.06.2009

McDonald's aracılığıyla Türkiye'de yatırım yapan firmalardır. Bu firmaların Türkiye'de faaliyete başlamaları hem Türkiye'ye yabancı sermaye akışının ve yeni ihracat imkanlarının doğmasını hem de yeni teknolojilerin Türkiye'ye taşınması ile çeşitli sektörlerin gelişmesini sağlamaktadır.

McDonald's'ın turşu üreticisi Fersan, kağıt bardak üreticisi Ekol, patates üreticisi Bolpat ve sos üreticisi McCormick-Kütaş firmaları yalnız Türkiye'deki değil, yurt dışındaki McDonald's restoranları için de üretim yapmaktadırlar. McDonald's'ın birlikte çalıştığı Türk üreticilerinin 2005 yılı sonuna kadar yurt dışına yaptıkları ihracat tutarı 90 milyon ABD dolarını aşmıştır.

McDonald's Türk müşterilerinin tercihleri ve damak tadı doğrultusunda münüsüne; ayran, McTurco ve Köfteburger'i eklemiştir.

McDonald's Japonya

McDonald's Japonya'daki ilk restoranını 1971 yılında açtı. O dönemde, Japonya'daki tek fast food erişte (noodles) ve miso çorbasıydı. İlk giren olmanın avantajı ile hızla büyüyen McDonald's restoran sayısını 20. Yüzyılın sonlarında 1000'in üzerine çıkardı. Japonya'da yılda yaklaşık 500 milyon burger satılmaktadır.

McDonald's münüsüne Japonya için mısır çorbası, tatsuta tavuk, teriyaki tavuk ve teriyaki McBurger'i eklemiştir.

McDonald's Japonya'da gıda maddelerinin %70'ini ithal etmektedir. Örneğin, turşular Amerika Birleşik Devletleri'nden, etler Avustralya'dan gelmektedir.

McDonald's Hindistan

McDonald's Hindistan pazarına 1996 yılında girmiştir. Yüzde 40'ı vejeteryan olan, et yiyenlere iyi gözle bakmayan, donmuş ete ve balığa karşı olumsuz tutum sergileyen ve herşeyi çok baharatlı yemeye alışmış bir müşteri kitlesine hitap etmek McDonald's için zorlu bir işti.

Öncelikle Big Mac koyun etinden yapılan Maharaja Mac ile yer değiştirmiştir. Ayrıca mönüye baharatlarla zenginleştirilmiş bir çok sebze ve pirinçli yiyecekler eklenmiştir.

3.2.2. HSBC Örneği

HSBC bankası, Avrupa, Asya-Pasifik bölgesi, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu ve Afrika'da 85 ülkede faaliyet gösteren HSBC Grubu, dünyanın en büyük bankacılık ve finansal hizmetler kuruluşlarından biri. HSBC'nin 1999 yılında Grup şirketleri için uluslararası tek bir marka olarak belirlenmesi, Grubun altıgen ambleminin dünya çapında giderek tanınan bir sembol olmasını sağlamıştır. HSBC 2002 yılında markasını rakiplerinden ayırmak ve özelliklerini vurgulamak üzere 'Dünyanın yerel bankası' sloganıyla bir kampanya başlatmıştır.

HSBC, 31 Ocak 2006 tarihinden itibaren yeni bir reklam kampanyası başlatmıştır. "Farklı bakış açıları dünyamızı zenginleştirir" sloganıyla yola çıkan banka, bu kampanya dahilinde dört reklam yayınlamıştır. HSBC'nin yeni reklam kampanyasındaki reklam filmlerinde çeşitli konular ele alarak, bu konulara ait farklı bakış açıları ortaya konuluyor. Örneğin, 31 Ocak 2006'da yayınlanan ilk reklam filminde evlilik teması işlenmiştir. Reklam filminde, düğünlerinde aile fertleriyle birlikte dans ederek eğlenen bir çift gösterilmekte; insan hayatında bir dönüm noktası oluşturan evlilik töreninin kimileri için evden ve aileden ayrılmayı yani "son"u ifade ederken kimileri içinse yepyeni bir hayata başlamayı yani "başlangıç"ı ifade ettiği anlatılmaktadır. Aynı tarihte yayınlanan ikinci reklam filminde ise lunaparktaki dönme dolap teması işlenmiş, dönme dolabın kimileri için "tehlikeli", kimileri için "eğlenceli", kimileri için "ürpertici" kimileri için "büyüleyici" olduğu üzerinde durulmuştur. "HSBC için her insan, taze bir bakış açısı, farklı bir görüş, yepyeni bir fikir demek." HSBC ürünlerini, hizmetlerini ve bankacılığını bu farklı bakış açılarından ilham alarak geliştirdiğini ve yaşanan ülkeye, kente, kişiye uygun çözümleri ürettiğini ifade ederek, bu reklam filmi serisiyle felsefesini yansıtmaya çalışıyor. "Dünyanın en iyi yerel bankası" sloganıyla hareket eden HSBC, bu yeni kampanya ile bu iddiasını yeniden vurguluyor (Meral, 2006, 399).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: GLOBAL PAZARLAMA İLETİŞİMİ YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Global pazarlama yönetimi, geleneksel pazarlama öğelerinin (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) dünyanın her bir bölgesi ve ülkesindeki farklı yapılara nasıl entegre edilmesi gerektiği ile ilgili şirket için hayati kararların alınmasını gerektirir. Dünyanın ve dünyadaki farklılıkların büyüklüğü düşünüldüğünde bu kararları verebilmek oldukça güçtür.

Global pazarlama iletişimi yönetimi açısından tutundurma faaliyetleri kapsamında bir firma ya da markayı küresel pazarda bekleyen sorunları inceleyecek olursak ürün, fiyat ve tutundurma gibi nispeten daha rasyonel düşüncelerden uzaklaşmamız ve kültür, davranış, yasalar gibi daha soyut ancak bir o kadar önemli ve etkili unsurları göz önüne almamız gerekir.

4.1. Global Pazarlama İletişimi Yönetiminde Karşılaşılan Genel Sorunlar

Herkese hitap eden, temel tüketim ya da ihtiyaç mamüllerinin iletişimde hedeflenen pazarlara yönelik farklılık veya uyumluluk yaratma ihtiyacı kişisel ve kültürel beğenileri ilgilendiren ürünlere oranla nispeten daha az gibi görünmektedir. Ancak bazı durumlarda tüm dünya pazarları için hazırlanan tek konsept, tek mesaj yeterli ve tatmin edici olmayabilir. Ürün, hizmet ya da markayla ilgili ön plana çıkardığımız bir özellik o ülke için geçerli olmayabilir. Belirli bir imaj ekseninde ABD’de ya da İngiltere’de çok iyi satış rakamlarına ulaşan bir ürün, farklı bir ülkede aynı imaj ile pazarlanmaya kalkıldığında o ülkedeki hedef kitle tarafından yeterince beğenilmeyip, benimsenmeyebilir; hatta hiç kabul bile edilmeyebilir.

Global reklam çalışmalarında karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan biri de reklamı yapılan ürünün, hizmet ya da markanın ismiyle, yapısıyla veya imajıyla ilgili o ülkeye has yanlış anlaşılma ve problemler oluşturabilmesidir.

Bu problemleri çözebilmek için doğru veriler içeren bir stratejik planlama eşliğinde global çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bir genelleme yapmak gerekirse global reklam çalışmalarında bu sorunları çözebilmek için iki temel yaklaşımın uygulandığını söylemek mümkündür (Elden, 2005, 68-69).

Birincisi; söz konusu ürünün ya da hizmetin sadece o ülkeye özgü yeni bir uyarlamasının hazırlanmasıdır. Türkiye pazarına özgü örnek vermek gerekirse; McDonald's'ın McTurco ve KöfteBurger ürününü ya da Doritos'un Alaturka Cips'ini bu yaklaşımın uygulamaları olarak gösterebiliriz.



Şekil 4.1.: McDonald's McTurco İlanı (Kaynak: <http://melissamaples.com/pb/07-01-17.jpg>)

İkinci yöntem ise; ülkeye yönelik farklı bir ürün ya da hizmet hazırlanması değil, sadece o ülke pazarında yayınlanacak reklamlara ait lokal bir tema, imaj oluşturulmasıdır. Ürün orijinal üründen farklılık göstermemektedir ancak sunumunda diğer ülkelerdekinden farklı olarak, sadece o ülkeye özgü motifler kullanılmaktadır. Yine Türkiye pazarına yönelik örnek vermek gerekirse “Yiyin Gari” konseptiyle Lay's ya da yerel ünlülerle yapılmış “Brrr” konsepti ile Coca Cola verilebilir.



Şekil 4.2.: Coca Cola “Brrr” Reklamı, Türkiye uyarlaması, (ekran fotoğrafı)

Glokal reklam kampanyaları ister istemez global kampanyalardan ayrı olarak düşünülemez. Hazırlanışlarında birbirleriyle bağlı bir yapı taşımaktadırlar. Yine benzer olarak ürün, hizmet ya da markanın temel felsefesinden farklı ve uyumsuz özelliklerin kullanılması da söz konusu olamaz. Çünkü ne kadar lokal anlamda bazı temaların kullanımı gerekliyse de; o ürünün, hizmetin ya da markanın temel felsefesinin dünyanın her yerinde birbirini tamamlayan bir yapıda sunulması gerekmektedir.

Glokal kampanyalarda global anlamda hedefler belirlenmekte ancak lokal anlamda uygulamaya gelindiğinde lokal bazı değerlerin, özelliklerin, tatların ya da ürün yapısındaki bazı değişikliklerin uygulanması etkili olmaktadır.

Global hedeflerin belirlenmesinde her zaman ürüne ait tek bir ses, tek bir görüntü ve çağrı olmalıdır. Lokal çalışmalar bunun üzerine kurulmalıdır. Örneğin Nike, görünüşte tek logo, tek slogan ve ürünle ilgili tek bir temayı ön plana çıkarmaktadır. Yine benzer şekilde Volkswagen reklamlarında da hala eskiden gelen ana temaya sadık kalınmakta ve

reklamlarda işlevsellik, diğer otomobillerden farklılık vurgulanarak hazırlanan reklamlar aynı şekilde logo görüntüsüyle kapatılmaktadır (*Elden, 2005, 68*).

Yine bu noktada Pantene’de örnek olarak verilebilir. Procter&Gamble, Pantene şampuanı için Tayvan ve Latin Amerika’da hazırlanan kampanyalarda öncelikle vitaminli olması özelliğini ön plana çıkarmış ardında da bölgesel saç şekilleri, satış özellikleriyle zaten dağıtım yapılan ürünü o pazarla bağdaştırmıştır (*Wells, Burnett, Moriarty, 1995, 761*).

Glokalizasyon konseptinde, bölgenin sosyal yapısında bazı makro ve mikro cepheler yer almaktadır. Glokalizasyonla temel olarak kastedilen, verilmek istenen mesajın sadece global olmaması, her ülkenin dolayısıyla her pazarın kendisine özgü kural ve yapılarıyla şekillenmesidir. Glokalizasyon, aynı anda hem genel hem de lokal çalışmaları kapsamaktadır. Kısaca globalizasyon merkezileştirmeyken, glokalizasyon merkezileştirmemedir (*Maynard, 2003, 57*).

Glokal reklam çalışmalarında aynı global kampanyaların hazırlığında olduğu gibi benzer özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar dil, kültür, aile yapısı gibi temel özelliklerdir. Yanı sıra global reklamlardan farklı olarak yaratıcılık kavramının önemi daha artmaktadır. Çünkü iyi bir analiz ile diğer alanlardaki hata payı azaltılabilir. Fakat etkili bir yaratıcılığın olmadığı ortamda hazırlanan reklam ve verilmek istenen mesaj başarılı olamayacaktır.

4.2. Uluslararası Promosyon Yöntemleri ile İlgili Karşılaşılan Problemler

Uluslar arası tanıtımlar bir ülkede yüksek başarı sağlamış ve transfer edilebilir bir tanıtım çalışması ile başlamıştır. Bu tanıtımın başarısı pazarlama ve satış camiasında bilinir olmuştur.

4.2.1. Birden Fazla Ülke

Bir tanıtım birkaç ülkede birden gerçekleştirilecekse; ülke sayısı arttıkça muhtemelen tanıtımın yapısı da daha basit olur. Söz konusu tanıtımlar sıklıkla, çeşitli

teknikler kullanılarak yerel olarak uygulanan temel bir temaya dönüşür. Coca-Cola ve Pepsi-Cola, global tanıtım temaları ile tanınır.

Shell 1996'da dünyadaki en büyük model araba distribütörü haline gelerek dünya çapındaki 'Collezione' promosyonu ile 26 milyon araba satmıştır. Buradaki uluslar arası hedef, Shell'in Ferrari Formula 1 takımı sponsorluğunu desteklemektir. Model Ferrari arabaları, yerel Shell benzin istasyonlarına uygun gelen yöntemlerle müşterilere sunulmuştur. Bazı Shell istasyonları bu model arabaları müşterilere benzin aldıklarında hediye olarak verirken, bazıları ise az miktarlarda benzin alındığında model arabaları bir indirimle satmıştır. Promosyon hedefleri, yerel durumlara göre seçilmiştir. Bu tip uluslar arası promosyonda, global tema, benzin istasyonlarının tek başına sunabileceğinden daha güçlü bir araç sağlar.

Ticaret grupları kanunlarını birbirlerine uyumlu hale getirdikçe ve firmalar ürünlerini bir grup ülke çapında pazarlamak üzere tek bir yapı oluşturdukça, bölgesel esaslı ve birden fazla ülkede gerçekleştirilen promosyonlar da daha mümkün hale gelmiştir. Bu durum Kuzey Avrupa'da uzun bir süredir geçerlidir ve Ortak Pazar'ın tamamlanmasıyla genişleyecektir. Durum Güney Doğu Asya'da da aynı şekildedir. Eğer bazıların da iddia ettiği gibi geleceğin yapıtaşları tek tek ülkeler yerine bölgeler ise; satış promosyonları artan bir şekilde global veya ulusal değil, bölgesel bazlı olacaktır.

4.2.2. Sınırların Ortadan Kalkması

Dünya hızla küçülmektedir. Artık coğrafi sınırları aşan, iyi tanımlanmış pazarlar mevcuttur. Müşteriler farklı pek çok ülkeden geliyor olsa bile, bu müşteriler birbirlerine vatandaşlarına göre daha çok benzemektedir.

Söz konusu pazarların sayısı, Internet gerçek bir pazar haline geldikten sonra daha da artabilir; ancak o zamana kadar, bu müşterilere en iyi örnek olarak sıklıkla iş seyahatine çıkanlar verilebilir. Söz konusu kişiler aynı otellerde kalıp, aynı uçaklarla uçar. Uluslar arası havaalanlarında bulunabilecek markalar zaten aynıdır; farklı ülkelerdeki otel zincirleri de birbirine benzemektedir. Bu otel ve havayollarının özendirmek istediği sadakattir ve bunu da sıklıkla uçuş veya ziyaret yapan kişilere sundukları çeşitli promosyonlarla sağlarlar.

Buradaki temel husus, gerçekten global bir promosyonun yapısının konum odaklı olmasıdır. İletişim temel olarak kullanım/satış noktasında veya doğrudan posta ile gerçekleşir. Müşteriler birbirine benzerdir. “Ne yapmak için kime ihtiyacım var?” sorusunun cevabı bu sık iş seyahati yapan müşteriler için dünyayı tek bir köy gibi düşünerek verilebilir ve hazırlanacak kampanyalar kolayca global olarak uygulanabilir. Dili değiştirmek yeterlidir; hatta bazı durumlarda buna gerek bile yoktur.

İyi tanımlanmış ve sınırları aşan diğer pazarlar ise, benzer perakende satış biçimlerinin yaygınlaştırılması ile elde edilir. Benetton, (her ne kadar şu an global sahneden çekilmekte olsa da, global oldukları sırada iyi bir örnek teşkil eden) Marks & Spencer ve McDonald’s; sınırlar ötesinde farklılık göstermeyen ve temelde benzer insanlara hitap eden farklı perakende satış biçimlerinden üçüdür.

Bununla birlikte, 10 yıl önce bugün için beklenenden daha az gerçek global pazar mevcuttur ve davranışları yönlendiren kültürel etmenler de farklı olarak kalmıştır. Kurumlar arası ticaret pazarlarında bile, gruplar ve bireyler arasındaki ilişki hakkında tamamen farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu farklılıklar tüketici pazarlarında daha da büyüktür. Söz konusu nedenlerle, satış tanıtımı, pazarlama karmasındaki herhangi bir maddeden çok daha hassas biçimde global olarak planlanmalı ve lokal olarak uygulanmalıdır.

4.2.3. Glokal Reklam Çalışmalarında Dikkat Edilmesi Gerekenler

Dünya çapında eğitim sistemlerindeki, dillerdeki, dinlerdeki ve daha pek çok diğer kültürel faktörlerdeki farklılıklar değişik adetlere, alışkanlıklara ve yaşam tarzlarına yol açar. Bazen aynı ülke içinde bile çok farklı kültürel mozaiklere rastlamak mümkün olabilmektedir.

Sosyo-kültürel çevreyi oluşturan kültür elemanlarından bazıları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Dil	Politika	Teknoloji	Din	Değerler ve Davranışlar	Sosyal Organizasyon	Hukuk	Eğitim
- Konuşma Dili - Yazı Dili - Resmi Dil - Dilbilim - Pluralizm - Hiyerarşi - Yabancı Diller - Kitle İletişim	- Milliyetçilik - Bağımsızlık - Emperyalizm - Güç - Mali Çıkarlar - İdeolojiler - Politik Risk	- Ulaştırma - Enerji - Sistemleri - Araçlar - İletişim - Şehirleşme - İcatlar - Bilim	- Kutsal objeler - Felsefi - Sistemler - İnançlar - Normlar - Dualar - Tatiller - Dini Törenler - Tabular	- Zaman - Başarı - Çalışma - Zenginlik - Değişiklik - Bilimsel Yöntem - Risk Alma	- Hısmılık - Sosyal Kurumlar - Otorite Yapısı - Çıkar Grupları - Sosyal Oynaklık - Sosyal Katmanlaşma - Statü Sistemleri	- Medeni Hukuk - Yasalar - Yabancı Kanunlar - Uluslararası Hukuk - Antitröst Politikalar - Yasal Düzenlemeler	- Okuryazarlık - Biçimsel Eğitim - Mesleki Eğitim - İlk Eğitim - Orta Eğitim - Yüksek Eğitim - Politeknikler - Bilimsel Eğitim - Edebi Eğitim

Tablo 4.1.: Sosyo Kültürel Çevreyi Oluşturan Elemanlar (Albaum, Strandskov, Duerr, 2002, 97)

Glokal reklam çalışmalarında dikkat edilecek noktaları ise regülasyon, dil, kültürel öğeler ve yaratıcılık olarak dört ana başlık altında toplayabiliriz.

Ne tür bir uluslar arası tanıtım çalışması uygulayacağınızı tanımladığınızda, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar ortaya koymalısınız. Tüm tanıtımlarda olması gerektiği gibi, basit olması daha iyidir; özellikle de dünyaya bir adımınızı atmışken... Bununla birlikte ülkeden ülkeye tüketici pazarlarına adapte olurken, bu ülkelere özgü farklılıklar gösterebilecek yasal ve kültürel özellikleri dikkate almalısınız.

Her ülkenin tanıtımlarınızı etkileyebilecek yasal düzenlemeleri bulunabilir. Örneğin Almanya'da yarışma yapabilir ya da çekiliş düzenleyebilirsiniz ancak para iadesi teklifi yapamazsınız. Kurallar çok daha kesindir. Eğer bir yarışma düzenliyorsanız, cevaplar yarışma formunda kolayca bulunabilir olmalıdır. Ardından, örnek bir kurgu olarak ilk doğru cevabı gönderene ödül verebilirsiniz (katılımın ücretsiz olduğunu belirtmeyi unutmayın). Kural bu olsa da normalde uygulanmaz. Bu nedenle promosyonları etkili biçimde uygulamak için sadece yasaların neler olduğunu bilmek yeterli değildir; pratikte o kültürdeki uygulama biçimlerini de bilmek gerekir.

Yine Almanya'da eğer ürününüzü, üzerine bantlı bir promosyon hediye ile satmak isterseniz, vereceğiniz hediyenin ürünle kesinlikle çok yakından ilişkili bir şey ve değerinin ana üründen çok daha düşük olduğundan emin olmanız gerekir. Sonuç olarak bantlı promosyonların yapılması oldukça güçtür ve tüketicilerin beklentileri bu tip

promosyonların kullanılabilir ancak sınırlı bir değer yaratacak düzeyde olduğu yönündedir. Bu şartlarda izin verileden daha cazip bir bantlı promosyon gerçekleştirmeye kalktığımızda sadece yasaları çiğnemiş olmakla kalmaz, muhtemelen tüketicilerden gelecek olağanüstü talep nedeniyle ürününüzün stokta kalmaması gibi bir tehditle de karşılaşabilirsiniz. Dolayısıyla bir uzmana danışarak ya da konuyla ilgili doğru bir internet sitesi üzerinden en güncel düzenlemeleri takip etmelisiniz.

Bununla birlikte promosyonları desteklemesi öngörülen ticari beklentiler ve lojistik konularda da farklılıklar bulunmaktadır. Eğer pazar promosyon konusunda tecrübeli ise ticaret ve değişik ürünlerin adaptasyonu için de uygun şartlar oluşmuştur. Eğer böyle bir tecrübe yoksa, en iyi fikirleriniz bile düzensizlik ve denetimsizlik ile gün ışığını göremez. Promosyonları gerçekleştirirken alınan riskler şaşırtıcı miktarda fazladır. Mesela güvenilir bir posta dağıtımı, kuponları adil biçimde dağıtacağını garanti eden perakende satış yerleri, bilinçli tüketiciler... Bunlardan herhangi birinin eksikliği promosyonunuzun fiyaskoya ile sonuçlanmasına yol açabilecek şeylere çok küçük bir örnektir.

Promosyon malzemelerini promosyon firmaları aracılığı ile tedarik etmeye karar verdiyseniz ve eğer yerel bir tedarikçi ile çalışmak niyetindeyseniz –ki bu genellikle iyi bir fikirdir- bağlantıda olduğunuz yerel firmanın işler yanlış gitmeye başlarsa bunları yönetmede yeterli tecrübe ve birikime sahip olduğuna emin olun.

Kültürel farklılıklar genellikle farklı teknikler ve yaklaşımlar geliştirmenizi gerektirir. Bazı ülkelerde insanların ödüle karşı istekleri ve beklentileri çok hızlı gelişir; yarın için değil bugün için yaşarlar. Bunun için bir biriktirme planı çerçevesinde yapacağınız aktivite, bant promosyon ya da ücretsiz ürün kampanyanızdan daha az beğeni ve başarı getirecektir. Postayla göndereceğiniz ücretsiz tanıtım broşürleri ve benzeri föyler göz alıcı gibi görünse de gelişmekte olan ülkelerin büyük bölümü için hiçbir işe yaramaz.

İçkilerin ödeme biçimleri ile ilgili pratikteki farklılıklar satış noktasındaki promosyonların uygulanış şekillerini etkilemektedir. Smirnoff promosyonunun İngiltere uygulaması; insanların bara gittiği, içkilerini sipariş ettiği ve o anda ödeme yaptıkları şeklinde bir varsayıma dayanmaktaydı. Fransa'daki geleneksel davranış ise masaya oturulup beklenmesi ya da barda bile olursa yine ilk hareketi müşterinin yapmaması; siparişlerin toplam tutarının müşteri ayrılırken tahsil edilmesi şeklindeydi. Tüketici

davranışlarındaki bu farklılıklar Smirnoff promosyonunda temel bir gözden geçirmenin gerekliliğine işaret ediyordu.

Farklı uygulamalar diğer yandan farklı fırsatların yaratılması anlamına gelir. Bazı ülkelerde muazzam sayıda küçük, gişe satıcıları bulunmaktadır.

Eğer yabancı bir ülkede promosyon yapıyorsanız gözünüz ve kulağınız olacak dostlara ihtiyacınız vardır. Size doğru soruları sormanızı sağlayacak ve gerçek yanıtları alabilmenizi... Zor kısım sorulacak soruları bilmektir.

4.2.4. Regülasyon Farklılıkları

Reklamcılık diğer pazarlama işlevlerine göre uluslar arası pazarlarda daha çok kontrole ve denetime sahiptir. Ülkelerin çoğu reklamcılığı düzenleyen bazı yasalara sahiptir ve çoğu ülkedeki reklam gruplarının öz denetim kurulları vardır. Yeni Zelanda'da reklamcılıkla ilgili 33 kanun mevcuttur. Reklamcılık düzenlemeleri çok çeşitli biçimler alabilir. Bazıları verilen mesaj ve reklamın doğruluğu ile ilgilidir. Almanya'da örneğin, reklamda “en iyisi” veya “daha iyi” gibi karşılaştırma içeriği kullanmak zordur. Arjantin'de ilaç reklamları Kamu Sağlığı Bakanlığı'nın öncelikli onayını almalıdır.

Diğer bir sınırlama ise belirli ürünlerin reklamının kontrolüyle ilgilidir. Örneğin, İngiltere televizyonda sigara veya likör reklamına izin vermez. Finlandiya bu konuda daha sınırlandırıcıdır; hiçbir gazete ve televizyon, herhangi bir politik örgütün reklamını yapan, dini mesaj içerikli, alkol, sigara, zayıflama ilaçları, ahlak dışı edebiyat içerikli veya kişisel içerikli reklamlar yayımlayamaz. Daha dolaylı bir sınırlama ise medyanın belirli bir bölümü için reklamı sınırlandırmaktır. Çok sayıda ülke radyo ve TV'de reklamlara izin vermez. Diğer bir sınırlandırma olarak da reklamcılık üzerinden alınan ve popülaritesi artan vergilerdir. Örneğin, İspanya sadece sinema reklamlarını vergilendirirken, Peru açık mekanda yapılan tüm reklamlardan %8 oranında vergi almıştır.

Satış promosyon teknikeri Amerikan pazarına göre bazı pazarlarda daha büyük sınırlandırmalarla karşılaşır. Amerika'da çoğunlukla yarışmalar, dağıtımlar, hediyeler ve diğer satış promosyonları üzerinde sınırlandırma yoktur. Yarışmalar için genel kural katılımın ürünün satın alınmasına dayandırılmasıdır. Ürünle birlikte verilen hediyeler

ölçülerine ve değerlerine göre sınırlandırılabilir. Hediye, satın alınan ürünün değerinin bir bölümü ile sınırlandırılabilir ve kullanımı bu ürünle ilgili olmalıdır. Biftek bıçağı bir çorba ile birlikte verilen bir hediye olamaz. Ürünü tanımaya yönelik örnek ürün dağıtım bir defaya mahsus kullanımla sınırlandırılabilir.

Fransa'da toptancıların sattıkları ürünlere promosyon yapmak gibi bir düşünceleri yoktur. Perakendecilere ne istediklerini ve ne teslim edeceklerini sorarlar. Eğer yabancı işletmeler stratejilerini Fransız toptancıları ile işbirliğinde olup, promosyon yapmak gibi bir niyetle ortaya çıkarırlarsa başarısız olurlar.

Promosyon düzenlemek isteyenler dünyadaki pek çok farklı ülkede bu işi yapmanın çok farklı yasal çerçeveleri göze almayı gerektirdiğini düşünmektedirler.

Avrupa ülkeleri arasında sadece Yunanistan, İspanya ve Portekiz'de İngiliz tekniklerinin hemen hemen aynısının uygulanmasına izin verilmektedir. Almanya promosyonlar konusunda oldukça çetin bir pazardır; ücretsiz çekilişler, kupon biriktirme ve bir sonraki alışveriş için indirim kuponu gibi tekniklere izin verilmez. Belçika, Hollanda ve Lüksemburg da oldukça kısıtlayıcıdır.

Aşağıdaki tabloda Avrupa Birliği ülkelerinde nelere izin verildiğine dair bir taslak rehber verilmiştir. Promosyon yapmak isteyen firmalar bu bilgilerin güncelliğini sürekli kontrol etmelidirler.

Promosyon Tekniđi	İng	Hol	Bel	İsp	İr	İta	Fr	Alm	Dan
Ambalaj üstü promo	+	+	?	+	+	+	?	+	+
Banlı promosyon	+	?	?	+	+	+	?	+	+
Ambalaj içi hediye	+	?	?	+	+	+	?	?	?
Çoklu satış indirimi	+	?	?	+	+	+	?	+	+
Ekstra ürün	+	+	+	+	+	+	?	-	+
Ücretsiz ürün	+	?	+	+	+	+	+	-	?
Tekrar kullanılır paket	+	+	+	+	+	+	+	?	+
Ücretsiz broşür	+	+	?	+	+	+	?	+	+
Satış hediyesi	+	?	+	+	+	+	?	-	?
Çapraz ürün teklifi	+	+	-	+	+	+	?	+	+
Koleksiyon gereçleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Yarışmalar	+	?	?	+	+	?	+	+	?
Ücretsiz çekiliş	+	-	?	+	+	+	+	+	+
Piyango/loto	?	-	?	+	-	?	?	+	-
Hediye kuponu	+	+	+	+	+	+	+	?	+
İkinci ürün hediye	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Para iadesi	+	+	+	+	+	-	+	-	+
Mağaza içi demo	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Tablo 4.2.: Avrupa Birliği Ülkelerindeki Promosyon Düzenlemeleri (Mullin, Cummins, 2002, 105).

4.2.5. Dil ve Dil Farklılıkları

Bir ülkenin dili, o ülke kültürünün yaşam bulduğu, ifade edildiği araçtır. Dil, bir kültüre ait özellik ve değerleri yansıtır. Örneğin, İngilizce İngiliz ve Amerikan toplumlarında önemli yer tutan ticaret ve sanayi faaliyetleri nedeniyle zengin bir ticari ve endüstriyel kelime hazinesine sahiptir. Buna karşılık sanayileşmede geri kalmış pek çok ülkede kendi kültürlerine özgü faaliyetlere ilişkin çok sayıda kelime varken, ticari faaliyetlere ilişkin kelimeler oldukça sınırlı kalmıştır. Örneğin, Eskimolar “kar” için çok sayıda ve farklı kelimeler kullanırlar. Bunun sebebi karın Eskimolar’ın hayatında çok önemli bir yeri olması ve bunun sonucunda farklı kar şekillerinin vurgulanması gereğidir (Terpstra, Sarathy, 2000, 94).

Bazı kültürlerin dil konusunda önemli hassasiyetleri vardır. Örneğin Almanlar ve Fransızlar İngilizce bilseler bile zorunlu kalmadıkça İngilizce konuşmamaya çalışırlar.

Özellikle Avrupa Birliği ülkeleri için dil konusu oldukça önem taşıyan bir konudur. Londra Üniversitesi Modern Tarihçisi Mark Mazower'e göre (*Reid, 2002, 67*) "Bayraklar, mahkemeler ve para birimi söz konusu olduğunda bir ulus devletin sembollerinden bahsediyorsunuz demektir. Fakat AB bir ulus devlet değil. O bir Avrupa Birleşik Devletleri olmayacak. Söyleyebileceğiniz en doğru şey, AB'nin yeni bir tür devlet yaratmakta olan Avrupa işbirliği prensibi üzerine kurulu tarihi bir süreç yaşamakta olduğudur". Görüldüğü gibi Avrupa Birliği'nde özellikle kültürel değerlerden kaynaklanan bir takım korumacı yaklaşımlar mevcuttur. Bir televizyon kanalı yöneticisi olan Hans Robert Eisenhower, "Avrupa kültürü bir bouquet de fleurs (çiçek buketi). Birlikte çok güzeller. Fakat gül hala gül ve lale de lale. İşte bu korunmalı" diyerek pek çok Avrupalı'nın görüşünü yansıtmaktadır. Günter Grass'ın Almanya için söylediği, "Almanlar birleşmiş halleriyle her zamankinden daha fazla bölünmüştür" sözü, yer yer Avrupa ve dünyanın öteki bölümleri için de geçerlidir (*Barber, 2003, 18*).

Bu konuda bir diğer örnek de Belçika'dır. Belçika, Fransızca ve Flemenkçe olmak üzere iki dil konuşulan bir ülkedir. Belçika'ya ihracat yapmak isteyen pek çok ülke bu iki dilden birini kullandığında sorun yaşamayacağını düşünerek daha yaygın ve kolay olduğu düşüncesiyle Fransızca'yı seçer. Fakat Fransızca ve Flemenkçe konuşan Belçikalılar birbirlerinden pek hoşlanmazlar ve birbirlerinin dilinde etiketlenmiş ürünleri satın almama eğilimindedirler. Bu yüzden pek çok firma ya etiketlerine iki dilde de açıklama koyarak ya da sadece Belçikalılar için nötr bir dil olan İngilizce etiket kullanarak bu problemden uzak kalmaya çalışırlar (*Mesdag, 2000*).

Sözlü iletişimde bazen beyan edilen fikirlerin gerçekten de beyan edildikleri anlama gelmedikleri görülebilir. Özellikle, doğrudan doğruya düşündüğünü söyleyen düşük konteks kültürlerin aksine, yüksek konteks kültürlerde kişiler söylediklerini kastetmiyor olabilirler. Örneğin, Çin'de evet demek iş anlaşmasının bütün detaylarıyla kabul edildiği anlamına gelmez. Bazı durumlarda evet sözü ilişkinin sürdürülmesi ve müzakerenin devamının sağlanması açısından sadece karşı tarafı rencide etmemek veya memnun etmek için söylenmiş bir sözdür.

Çinliler'e benzer şekilde Japonlar da nadiren hayır derler. Çoğu zaman hayır yerine, "sözlerinizi anladık", "bu konuda karar verme yetkimiz yok", "iş yoğunluğumuz nedeniyle bu tartışmayı şimdi sonlandırmamız mümkün değil" gibi karşı tarafa söz

konusu karar için zamana ihtiyaçları olduğunu işaret eden mesajlar verirler (*Schuster, Copeland, 1996, 165*).

Diğer yandan, beden dili, göz kontağı, mimikler, el hareketleri gibi sözsüz iletişim araçları düşünüldüğünün aksine en az sözlü iletişim kadar önemli kavramlardır. Aynı kültüre mensup kişiler birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları sözsüz iletişimi algılayabilirlerken, başka kültürden insanlarla konuşurken kullanılan sözsüz iletişimi anlamayabilir, daha da kötüsü yanlış anlayabilirler. Örneğin, Türkiye’de yemeğin veya giysinin güzel olduğunu anlatmak için avuç içi yukarıya bakacak şekilde parmakları birleştirerek omuz hizasında yukarı aşağı yapılan onaylama hareketi İtalya’da olumsuz ve hatta küfür sayılabilecek bir anlama gelmektedir. Dolayısıyla dil tek başına bir alfabe seti olarak da algılanmamalıdır.

Dış pazarlarda faaliyet göstermek isteyen pazarlamacıların gidecekleri ülkenin dilini öğrenmesi bu konuda atılacak en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Marka adından pazarlama araştırmalarına, reklamdan ambalajlamaya kadar pek çok pazarlama faaliyeti dille yakından ilişkilidir. Örneğin, Unilever’in Türkiye’de CİF adıyla pazarlanan ürünü 8 ülkede bu isimle, 15 ülkede JIF adıyla, Almanya’da VISS adıyla, İsviçre’de VIF adıyla pazarlanmaktadır (*Patton, Holstius, 1993, 588*).

Dil, reklamlarda etkili bir iletişim sağlanmasının önündeki en önemli setlerden birisidir. Bu problem, farklı ülkelerdeki farklı dillerden, bir ülkedeki farklı dil yapıları ve diyalektiklerden ve en az fark edileni de dilbilimsel nüanslardan oluşmaktadır (*Cateora, 1996, 507*).

Dil yapısıyla ilgili hatalar en sık rastlanan ve aslında dikkatli bir araştırma ile ortadan kaldırılabilecek hatalardan oluşmaktadır. Global reklam çalışmalarında dil yapısından kaynaklanan hatalarla ilgili birçok örnek bulunmaktadır. Örneğin Rolls Royce’ın Silver Mist’de (Mist Almanca da gübre anlamına gelmektedir), yine Ford Focus’da burada iyi bir örnek olacaktır (Fransızca da bu sözcük faux cul diye telafuz edilmekte ve üçkağıtçı anlamına gelmektedir) benzer dil hataları vardır (*Anholt, 2003, 33*).

Küresel pazarda yapılmış olan benzer hatalara örnek vermek gerekirse (*Haig, 2003*):

- General Motors'un bir araba markası için kullandığı "body by Fisher" global sloganı Belçika pazarında "corpse by Fisher" olarak çevrilmiştir.
- Kanadalı bir ihracatçı tarafından Türkiye'de üretilen ve Quebec için tasarlanan tshirtlerin etiketlerinde yazan "Made in Turkey" yazısı sözlük yardımı ile Fransızca'ya çevrilmek istenmiştir. "Fabrique en Dinde" şeklinde Fransızca'ya çevrilen metinde "Dinde"nin Türkçe anlamı "Hindi"dir. Yani İngilizce "Turkey" aslında Fransızca "Turquie" olarak çevrilmesi gerekirken sözlük karşılığı olan "Dinde" şeklinde çevrilmiştir.
- Kentucky Fried Chicken'in global pazarda kullandığı "Finger Lickin' Good" sloganı Çince'ye yanlışlıkla "Eat Your Fingers Off" şeklinde çevrilmiştir.
- Ford Pinto'nun Brezilya'da piyasaya sürülmesi çok kötü bir başarısızlık hikayesine dönüşmüştür. Böyle bir başarısızlığı beklemeyen yöneticiler bunun nedenini araştırdıklarında "pinto" sözcüğünün argoda küçük cinsel organ olarak kullanıldığını fark etmişlerdir.
- Pepsi'nin global sloganı olan "Pepsi brings you back to life" Çince "Pepsi brings your ancestors back from the grave" şeklinde çevrilmiştir.
- Coors bira markasının sloganı "turn it loose" İspanyolca'ya "suffer from diarrhea" şeklinde çevrilmiştir.

Kelimelerle ilgili bu sorunun altında bir de kelimelerin ya da kavramların ülkeden ülkeye değişiklik göstermesi ele alınabilir. Bunu yine Anholt'un aktardığı bir örnekle açıklayabiliriz. "Bir fincan kahve. Tabii ki bunun bir dilden diğerine kolayca çevrilebileceğini düşünürsünüz. Sonuçta ustaca bir yaratıcılık gerektirmeyen bir söz. Sözlükte "bir fincan kahve"nin bu dünyadaki herhangi bir dilde tam bir eşdeğerinin olduğu yazacaktır. Örneğin İtalyanca'da "una tazza di caffè"dir. Daha basit ne olabilir? Bu aslında hiç de aynı şeyi ifade etmiyor. Bir fincan kahve İngiliz iseniz, size büyük bir bardak dolusu hazır kahve tanecikleri, şeker ve ılık suyu anımsatacaktır. "Una tazza di caffè" ise tamamen başka bir şeydir: Küçük bir fincan dolusu iki kaşık espresso. Değişik zamanlarda, farklı nedenlerle alınır; tadı, kokusu değişiktir ve pazarlanma yöntemi farklıdır" (*Anholt, 2003, 33*).

Buna benzer olarak ülkemizden de örnekler verebiliriz. Türkiye’de kahve denilince ilk akla gelen Türk Kahvesi olmaktadır. Oysa hazır kahve anlamda dilimize yerleşmiş Nescafe kelimesi bulunmaktadır. Türk hazır kahve pazarına ilk giren marka olmasının avantajını fazlasıyla kullanan Nescafe, Türkiye’de bir marka adından çok bir ürün grubunu tamamen temsil eden ve diğer markaları da kapsayan bir isim durumundadır.

Dil içinde ele alınacak bir diğer sorun ise birebir çeviri yapılmasıdır. Yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü birebir çeviri yapılması bazen yanlış anlamlara ya da anlatılmak istenenin eksik anlatılmasına neden olmaktadır. Bazı firmalar, çeviri problemini o ülkede yaşayan yabancı kişileri kullanarak aşmaya çalışmaktadırlar fakat bu tatmin edici olmayacaktır. Zira zaman içinde hem dil hem de çevirmen değişecektir. Ayrıca farklı kültürlerde kelimelerin farklı anlamları vardır ve farklı şekillerde telaffuz edilebilir. Örneğin, Wrigley’in Spearmint sakızı Almanya’da satılırken sorun yaşıyordu ancak hecelemeyi Spearmint yaptıklarında bu sorunu atlatmış oldular (*Cateora, 1996, 507*).

Bu bağlamda ele alınabilecek bir diğer nokta da dilin başka ülkelerde de kullanılıyor olmasıdır. Aynı dili kullanan birden çok ülke, dolayısıyla da pazarda reklam çalışması yaparken bir pazara seslenildiği halde söz konusu diğer pazarlara da hitap etme olasılığınız bulunmaktadır. Bu da reklamverene ek bir avantaj olarak gündeme gelebilir. Örneğin Almanca, Avusturya ve İsviçre’nin büyük kısmında kullanılmaktadır. Yine Belçika, İsviçre, Lüksemburg ve Monako’nun belli bölgelerinde Fransızca kullanılmaktadır. Bu hazırlanan reklamların söz konusu ülkelere transferinde başarılı olunabileceğini gösterir. Özellikle benzer medyaların kullanılmasında başarı şansı artacaktır. Ama yine de dikkatli olunması gerekir. Örneğin Unilever’in ürettiği Radion deterjanları Almanya’da güçlü bir reklam kampanyası ile yer almaktadır. Avusturyalı tüketiciler bu reklamları gördükten ve reklamdaki mesajı anladıktan sonra ürünü araştırmışlar ancak bulamamışlardır. Çünkü Radion deterjanları Avusturya’da daha tanıtılmamıştır. Bunun sonucunda Unilever reklamın bedava başka bir ülkeye transferi fırsatını kaçırmıştır (*Terpstra, Sarathy, 2000, 94*).

Dille ilgili son nokta ise bazı firmaların sloganlarında İngilizce’yi kullanmalarıdır. İngilizce gerek dünya üzerinde en çok kullanılan dillerden biri olması gerekse üretici firmaların çoğunun Amerikan kökenli olması nedeniyle kullanılmaktadır. Glokal

çalışmalarda da bazen bu slogan değiştirilmez ve ürün ile o ülke de özdeşleştirilmeye çalışılır. Bu konuda Anholt şöyle bir örnek veriyor; “Nokia’nın dünyadaki tüm pazarlarında son zamanlarda kullandığı slogana bir bakın: “Connecting People”. Bu sözün kulağa hoş gelmesi ve İngilizce’de tutması iki şekilde okunmasından ötürüdür:

1. Nokia insanları bağlantı sağlama işinde çalışıyorlar (connecting sıfat olarak kullanıldığı için people cümleinin öznesi olmuş oluyor).
2. Nokia diğer insanları birleştiriyor (connecting fiil olarak kullanılıyor, böylelikle people cümleinin nesnesi olmuş oluyor).

Bu çift anlam ifadeye belli bir derinlik ve tını katıyor. Eminim İngilizce konuşulan pazarların dışındaki Nokia tüketicilerinin %1’den azı bu sloganı her iki şekilde de okuyabilecek seviyededir. Sonuç olarak sıradan çokuluslu şirketlerden, zekiliği, gençlik enerjisi ve yaratıcılığı ile farklı olan Nokia markası, tüketicilerin büyük kısmına kendisini ifade etme fırsatını kaçırdı (*Anholt, 2003, 33*).

Glokal çalışmalarda ne kadar global konseptten ayrılmamak gerekse de dil konusunda yöresel uygulamalar dikkatle kullanılmalıdır. Mc Donald’s’ın KöfteBurger örneğindeki gibi McDonald’s markasının temel değerlerinden ve iletişim stratejisinden ödün vermeden o ülkeye uygun bir ürün adı, reklam metni ya da slogan yazımı dikkatli biçimde hazırlanırsa başarılı olacaktır.

4.2.6. Kültürel Farklılıklar

Literatürde kültür, tanımlanması en zor kavramlardan biri olarak önemli bir yere sahiptir. Tanımlanması zor olmasına karşın kültür, çok sayıda farklı tanıma sahiptir. Geert Hofstede’nin kültür tanımı en popüler tanımlar arasında yer alır. Hofstede kültürü “bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünceler bütünü” olarak tanımlamıştır (*Altınbaşak v.d., 2008, 4*).

Kültür insanlar tarafından yaratılır ve kültürler kendi özelliklerini taşır. “İyi kültür” veya “kötü kültür” gibi kavramlardan bahsetmek mümkün değildir. Her kültürün iyi ve kötü tarafları bulunmaktadır. Avrupalılarla ilgili bir fıkra bunu çok güzel bir şekilde anlatmaktadır: “Cennet, aşçıların Fransız, tamircilerin Alman, polislerin İngiliz, sevgililerin İtalyan olduğu ve bütün organizasyonun İsviçreliler tarafından yapıldığı

yerdir. Cehennem ise polislerin Alman, tamircilerin Fransız, aşçıların İngiliz, sevgililerin İsviçreli olduğu ve organizasyonun İtalyanlarca gerçekleştirildiği yerdir” (*Usunier, 2000, 9*). Görüldüğü gibi farklı ülkelerde ve kültürlerde değişik konular ön plana çıkabilmektedir. Bu yüzden dış pazarlarda faaliyet gösteren uluslar arası işletmelerin söz konusu farklılıkları göz önüne almaları gerekir.

Diğer yandan, bir ülkede reklam kampanyası yürütürken karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi hedef kitlenin birbirinden çok farklı ve değişik özelliklere sahip alt gruplardan oluşmasıdır. Bu farklı gruplara tek bir mesajla seslenmek ve onlarda istenen davranışı gerçekleştirebilmek çok zordur. Bu zorluk global reklam kampanyalarında daha da artmaktadır. Zira bu sefer reklamveren farklı bir ülkede ürününü pazarlamaya çalışmaktadır. Bunu yapmaya çalışırken de global kampanya hedeflerinden uzaklaşmamalıdır.

Dil büyük bir sorun olarak global çalışmaların karşısına çıksa da kültürel farklılıklar ve yapı daha büyük bir problem ve aşılması daha zor bir engeldir. Genellikle ajanslar yabancıları hedef kitle olarak seçtiklerinde, reklam metni içine yerli referanslar yerleştirmeye çalışıp, kiminle konuştuklarını bildiklerine dair iyi pişirilmemiş bir girişimle problemi çözeceklerine inanırlar. Amerikan ajanslarından, Avrupa için bir kampanya yaratmaları istendiğinde, onlar Avrupa şehir, dil ve yaşam tarzlarına görsel ya da sözel göndermeler ekliyorlar. Ancak bu çok anlamsızdır. Sonuçta o ülkedeki insanlar kim olduklarını, nerede yaşadıklarını biliyorlar. Bunun bilincinde olduğunu vurgulayarak reklamcı, yalnızca yabancı olduğunun altını çizmektedir (*Anholt, 2003, 33*).

Global çalışmalar yapılırken reklamcının kültürler arasındaki farklılıklar hakkında detaylı biçimde bilgilenmesi gerekmektedir. Örneğin batı ülkelerinde yas rengi siyahken bazı Asya ülkelerinde beyaz olduğunun bilinmesi gibi. Belki renk bu anlamda küçük ancak çarpıcı bir örnek olmaktadır, yanı sıra gelenekler, aile yapısı ve toplumsal değerlerde göz önüne alınmalıdır.

Örgüt kültürü üzerine çalışmalarıyla tanınan Hofstede, kültürleri birbirinden ayırmak için beş temel faktörden söz eder. Bu özellikler “otoriter olup olmamak yani gücün statüden kaynaklanması, erkeksilik ya da kadınsılık yani başarıya ya da birbirine göz kulak olmaya dayanma, bireyci ya da toplumcu olma, riskten kaçınma ya da

kaçınmama, uzun dönemli planlamaya eğilimli değildir”, reklamların içinde üretildiği kültürlerin bir yansıması olduğunu da göz önünde bulundurduğumuz da öncelikle sesleneceğimiz pazarda ki temel kültürel karakteristikleri belirlememiz ve hazırlanacak reklam çalışmasında buna ters düşmeyecek şekilde mesajları şekillendirmemiz gerekecektir (*MediaCat, 2003, 12-13*).

Bu noktadan Türk reklamlarına baktığımızda reklamların daha otoriter ve toplumsal bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerden çok toplum ve gruplar ön planda olmaktadır. Bu da geleneksel değerlere önem verilmesiyle açıklanabilir.

Ramazan ayında yayınlanan Coca Cola reklamını bu noktada ele alabiliriz. Öncelikle global anlamda başarılı olan bu reklamda Türkiye'nin farklı yerlerinden birbirinden çok farklı alt kültür gruplarına ve kültürel değerlere sahip kişilerin iftar hazırlığı görüntüleri yer almaktadır. Reklamda gerek masa başında bekleyen aile gerekse maden ocağında saati bekleyen işçiler olsun hep bir birliktelik içinde gösterilmektedir. Her biri orucunu açarken Coca Cola hepsinin ortak paydası olarak ekrandadır. Bu reklamda bir kişi bile yalnız başına oruç açarken Coca Cola içerek gösterilmez çünkü bireyden çok grup anlayışı ön plandadır.

Kültür kavramı içerisinde din de ele alınabilecek bir öge olmaktadır. Global bir kampanya yaparken reklamın yapılacağı ülkenin dini ve dinin kurallarının da iyi biçimde analizi gerekmektedir. Bu noktada Coca Cola reklamı yine başarılı olacaktır. Müslümanlar için kutsal ay olan Ramazan içinde birlik, bütünlük ve paylaşım değerleri ön planda olmaktadır. İşte burada Coca Cola reklamında herkes bir arada (gerek aile, gerek işçiler, gerekse vapurdaki çalışanlar ve yolcular) yer almakta ve oruçlarını hep beraber açmaktadır. Coca Cola global bir marka iken ve global bir imaja sahipken bu reklamlarla “oruç açılırken aileniz ya da dostlarınızla yanınızda” mesajı vererek Türkiye ve Türk kültürüne özgü lokal bir uygulama yapmaktadır (*Elden, 2005, 73*).

Kültürel değerler altında yine aile yapısı da dikkatle analiz edilmelidir. Örneğin batı ülkelerinde çekirdek aileler daha ön planda, boşanma daha rahat kabullenilir ve geçlerin ayrı evde yaşaması sorun yaratmazken. Daha geleneksel ülkelerde bunun tersi anlayışlar söz konusu olacaktır. Geleneksel aile değerlerinin önemsendiği pazarda buna uygun olmayan bir reklam hazırlanması durumunda başarılı olma ihtimali daha az olacaktır.

4.2.6.1. Kültürel Çevre

Kültürel çevrenin, pazarları oluşturan müşterilerin, uluslar arası pazarlama ve ihracat programlarını planlayan ve yürüten yöneticilerin, uluslar arası pazarlama sürecinde yer alan reklam ajansları, medya pazarlama ve satınalma şirketleri, pazarlama araştırması firmaları gibi araçların davranışları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (*Albaum, Strandkov, Duerr, 2002, 92*). Kültürel çevre firmaların dış pazarlara açılmaları esnasında pazarlama çevresini oluşturan ekonomik, teknolojik, politik ve yasal çevre kapsamında değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bununla birlikte çoğu zaman kültürel çevre ya ihmal edilmekte ya da daha az önemli olduğu düşünülerek üzerinde fazla durulmamaktadır. Oysa ki uluslar arası pazarlama literatürüne konu olan başarısızlık örnekleri incelendiğinde, kültürel çevreden kaynaklanan başarısızlıkların hem nicelik hem de nitelik açısından hiç de azımsanmayacak düzeyde olduğu görülebilir.

İkinci dünya savaşından sonra uluslar arası ticaret alanında gerçekleştirilen en önemli başarılarından biri tarifelerin düşürülmesi ve uluslar arası ticaret akışının artmasıdır. Bütün bu çabaların amacı firmaların dünya pazarlarına herhangi bir engelle karşılaşmadan girmelerinin sağlanmasıdır. Tarifeler gibi açık ve görünen pazara giriş engellerinin azaltılmasına rağmen, günümüzde dış pazarlara girişin hala kolay olduğunu söylemek mümkün değildir. Bunun temel nedenlerinden biri açık pazara giriş engellerine ek olarak bazı görünmez pazara giriş engellerinin varlığıdır. Bu bağlamda kültür en önemli görünmez pazara giriş engellerinden biri olarak karşımıza çıkar (*Altınbaşak v.d., 2008, 4*).

Bununla birlikte uluslar arası pazarlarda kültür her zaman bir engel olarak düşünülmemelidir. Başarılı uluslar arası işletmeler günümüzde kültürel engelleri aşmak kadar, uzun vadeli kültür yönetimi yaklaşımını benimsemektedirler. Bu bağlamda kültürel farklılıklar uzun vadede fırsatlara yol açabilecek yönetilebilir unsurlar olarak düşünülebilir. Uluslar arası pazarlarda problemler çoğu zaman farklı kültürlerden değil, kültürün yanlış yönetilmesinden veya yönetilememesinden kaynaklanmaktadır.

Toplumun değer yargılarının, nüfus miktarı ve bileşiminin, bilimsel ve kültürel düzeyi ile moda değişimlerinin işletme üzerinde büyük etki gösterdiği şüphesizdir. Kültürel çevreyi meydana getiren bu unsurlar işletmeye bazı fırsatlar ve tehditler sunmaktadır. Bu nedenle kültürel çevredeki değişimlerin izlenmesi ve bu değişimlere uyum sağlanması gerekir (*Ataman, 2002, 6*).

Kültürel farklılıklar özellikle tüketici davranışlarında önem kazanır. Bir dönem çok popüler hale gelmiş olan, dünyanın farklı ülkelerindeki tüketicilerin aynı şekilde davranacakları görüşü abartılı bir ifadedir. En azından her insanın kendine özel bir kültüre sahip olduğunu söylemek yanlış olmaz. Uluslar arası pazarlamacıların yapması gereken, potansiyel tüketicilere özgü farklılıkları belirleyip pazarlama stratejilerini bu kültürel çizgiler çerçevesinde oluşturmaktır.

Dış pazarlarda kültürel problemler sadece tüketicilerden kaynaklanmamaktadır. Tüketicilerin dışında; tedarikçiler, rakipler, dağıtım kanalları, çalışanlar ve diğer sosyal kurumlar da belirli bir kültüre özgü davranışlar setini yansıtabilirler. Bu yüzden tedarikçilerle ilişkiler, dağıtım kanallarıyla ilişkiler ve yabancı iş ortaklarıyla ilişkilerde de kültürel farklılıklar bazı problemlere yol açabilir (*Altınbaşak v.d., 2008, 4*).

4.2.6.2. Uluslar arası Pazarlama ve Kültür İlişkisi

İşletme-yönetim fonksiyonlarından bazıları kültür konusuna daha fazla duyarlıdır. Belirli bir fonksiyonun kültürel etkilere duyarlılığı, söz konusu fonksiyonlarla kültürel çevre arasındaki doğrudan alışverişin yoğunluğuna bağlı olarak değişir. Pazarlama ve halkla ilişkiler gibi fonksiyonlar finans ve üretim gibi fonksiyonlara kıyasla yerel kültürle daha fazla etkileşimi gerektirir (*Bradley, 2005, 78*).

Kültür uluslar arası pazarlama açısından en önemli konulardan biridir. İster sadece yerel pazarlarda faaliyet gösterebilirsin, isterse dış pazarlarda faaliyet gösterebilirsin kültür her pazarlama yöneticisi için göz ardı edilmemesi gereken bir kavramdır. Bunun en temel gerekçelerinden biri kültürün sadece ülkeler arasında değil, belirli bir ülke içerisinde de farklılıklar gösterebilmesidir. Bu farklılıklardan doğacak tehditleri bertaraf edemeyen veya bu farklılıklardan faydalanmayı bilemeyen firmalar başarısızlıklarla karşı karşıya kalabilirler.

Dünyada tek bir kültür hakim olsaydı, uluslar arası pazarlamacıların işi oldukça kolaylaşır. Oysa ki dünyada ülkeler arasında kültür farklılıkları bulunmakta ve bazı ülkelerdeki kültürel farklılıklar da çok büyük olabilmektedir. Örneğin, İsviçre ve Çin kültürleri arasındaki dil ve değer farklılıkları çok büyüktür. İspanyol ve İtalyan kültürleri

arasında da farklılıklar vardır ancak bu farklılık bu kadar fazla değildir. Her iki ülkede Latin alfabesi kullanıldığı için benzer yazılı iletişim şekline sahiptir ve aynı olmasa bile benzer değerler ve normlara sahiptirler (*Hollensen, 2001, 160*).

Ülkeler arası kültürel farklılıklara rağmen, kültürü coğrafi sınırlar içerisine hapsedmek doğru bir davranış değildir. Kültür söz konusu olduğunda, ülkelerden çok toplumlar ön plana çıkar. Örneğin, Kanada’da İngilizce konuşulan ve Fransızca konuşulan iki farklı toplum vardır. Bu bakımdan milliyet faktörünün yanı sıra, yaş, meslek, din ve benzeri faktörler de farklı kültürel yansımaların olmasına neden olur. Belli bir ülkede yer alan bazı alt kültürler, kendi ülke insanların kültürlerine ait özellikler taşımak yerine, dünyanın pek çok yerinden başka insanlara daha yakın kültürel özellikler sergileyebilirler. Örneğin, belirli ülkelerde “teenager” adı verilen 10’lu yaşlarını yaşayan grupların benzer özellikler gösterdikleri bir gerçektir. Bu durum günümüzde ülkeler çapında aynı özellikleri gösteren kişileri hedefleyen pazar bölümlenmesine yol açmıştır.

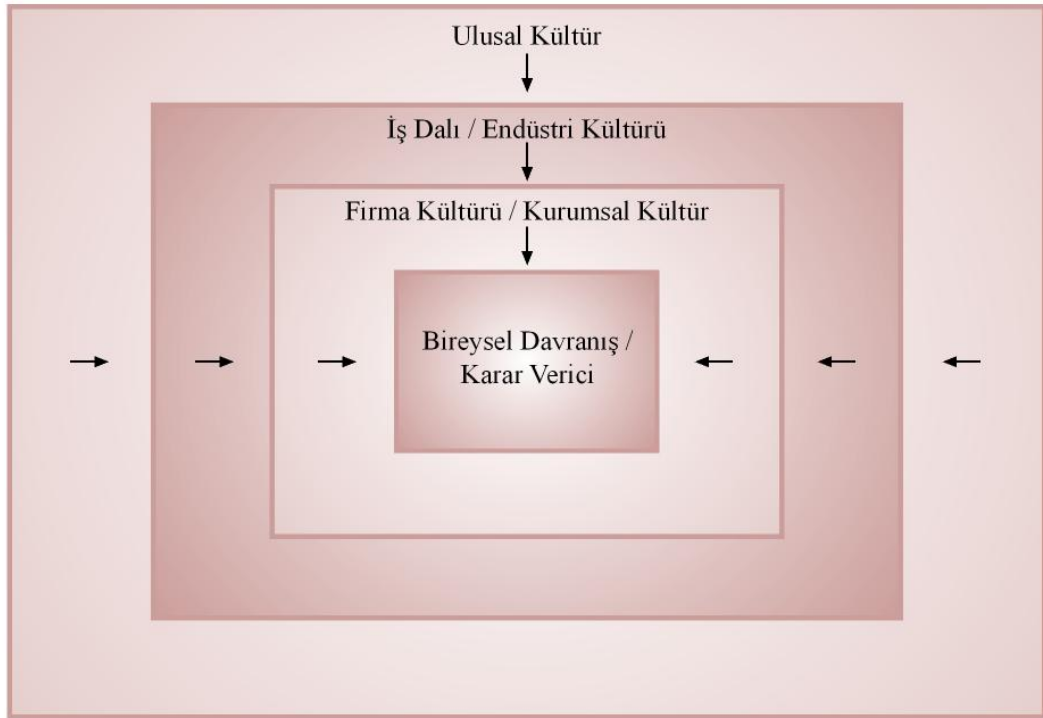
Uluslar arası pazarlamada kültür konusunda en önemli noktalardan biri “kendine referans kriteri”dir (self-reference criterion). Kendine referans kriteri, pazarlamacıların karşılaştıkları pazarlama problemlerini kendi kültürel değerleri, alışkanlıkları ve normları çerçevesinde değerlendirdiklerinde ortaya çıkar. Oysa ki kültürel hataları en aza indirmek için pazarlama problemlerinin yabancı ülkeye ait kültürel değerler ve kültürel normlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kendine referans kriterini ortadan kaldırmada ve kültürel hataları önlemede izlenecek adımlar şu şekilde sıralanabilir (*Keegan, Schlegelmilch, 2001, 92*):

- Problem veya amacın ana ülkeye (home country) özgü kültürel değerler, alışkanlıklar ve normlar çerçevesinde tanımlanması,
- Problem veya amacın ev sahibi ülkeye (host country) özgü kültürel değerler, alışkanlıklar ve normlar çerçevesinde tanımlanması,
- Kendine referans kriteri etkisinin ortadan kaldırılarak söz konusu kriterin problemi nasıl karmaşık hale getirdiğinin belirlenmesi,
- Problemin, kendine referans kriteri etkisi olmaksızın tekrar tanımlanması ve ev sahibi ülke pazar koşullarında çözülmesi.

4.2.6.3. Kültürün Katmanları

Bireyin davranışı farklı kültür katmanlarından etkilenmektedir. Ulusal kültür, iş dalı veya endüstrilere özgü değerleri şekillendirirken, endüstri kültürü bireysel firmaların kültürünü şekillendirmektedir. Aşağıdaki şekilde kültürün farklı katmanları görülmektedir.



Şekil 4.3.: Kültürün Katmanları (Hollensen, 2001, 160)

Uluslar arası pazarlarda alıcı veya satıcıların davranışları karmaşık bir şekilde birbirleriyle etkileşim içinde olan değişik kültürel faktörlerden etkilenir. Her bir farklı kültür katmanı bireyin olası davranışı üzerinde etkili olur. Ulusal kültür, kültürel kavramların genel çatısını oluşturur. Bunun altında endüstri kültürü kendi kültürel köklerine ve kültürel geçmişine sahiptir. Söz konusu sektörde yer alan firmalar endüstri kültürünün oluşturduğu oyunun kurallarını bilir. Firma kültürü ise belirli bir firmaya özgü paylaşılmış değerler ve inançlar bütünü temsil eder. Son olarak bireysel kültür daha önce sayılan bütün kültür katmanlarından etkilenir (Hollensen, 2001, 161).

Bireysel kültür incelendiğinde kişi ve kişinin özellikleri önem kazanır. Bu bağlamda kişinin belirli gruplara aidiyeti gündeme gelir. Kişinin gruplara aidiyeti atfedilen grup aidiyeti (ascribed group membership) ve kazanılan grup aidiyeti olarak ikiye ayrılabilir (*Daniels, Radebaugh, 1989, 87*). Atfedilen grup aidiyeti kişinin doğumu ile beraber gelen; cinsiyet, aile, yaş, kast, etnik, ırka ait ve milli orjinleri kapsar. Kazanılan grup aidiyeti ise doğumla beraber gelmeyip sonradan kazanılan dini aidiyet, politik aidiyet, mesleki ve diğer kurumsal aidiyetleri kapsar. Bu aidiyet unsurlarının karışımı her kültürde kişinin yerini ve önemini oluşturur.

4.2.6.4. Kültürün Özellikleri

Kültür oldukça geniş ve karmaşık bir kavramdır ve insan hayatının her aşamasında kendini gösterir. İnsanların bir toplum içerisinde beraberce yaşama tarzları, din, dil, eğitim, aile, referans grupları gibi kültürel faktörler tarafından şekillenir. Bu kültürel değerlerin belirlenmesi ve dikkate alınması her zaman yeterli olmaz. Çünkü kültürün en önemli özelliklerinden biri dinamik olmasıdır ve kültür yavaş yavaş da olsa değişir. Dünya üzerinde hiçbir kültür durağan değildir. Değişim, göreceli olarak yavaş veya hızlı olabilir ama kaçınılmazdır.

Kültürde yaşanan hızlı değişim çoğu zaman doğal olmayıp bir hükümet veya dini kurumlar gibi taraflardan kaynaklanan dış baskılar sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin, İran'da Şah gücünü kaybedip dini liderler kontrolü ele aldığında Batı kültürü önemini doğal bir değişimden beklenmeyecek derecede hızlı bir şekilde kaybetmiştir (*Albaum, Strandskov, Duerr, 2002, 95*). Bu bakımdan uluslar arası pazarlamacıların kültürel değişime karşı duyarlı olmaları gerekir.

Kültürün bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- **Kültür öğrenilir.** Belirli bir toplum içinde yaşayan insanlar doğdukları andan itibaren nasıl yemek yiyeceklerini, nasıl konuşacaklarını, büyüklerine saygı göstermeyi, yapmamaları gereken şeyleri ve daha birçok şeyi öğrenmeye başlarlar. Bütün bu öğrenilenler aslında kuşaktan kuşağa aktarılan kültürden başka bir şey değildir. İnsan hayatının her aşamasında, her zaman bir kültür öğrencisidir. Bu kültür öğrencisinin tüketici rolünü üstlendiği de düşünüldüğünde, kültürün öğrenilebilir olma özelliği

pazarlamacılar açısından bazı fırsatlar yaratabilir. Öğrenme bazen kuşaklar arasında (örneğin, babanın çocuğuna sofrada adabını öğretmesi), bazen de kuşak içinde (örneğin, üst sınıftan bir öğrencinin alt sınıftan bir öğrenciye okulun geleneklerini öğretmesi) gerçekleşir (*Griffin, Pustay, 1999, 327*).

- **Kültür paylaşılır.** Belirli bir topluma özgü kültürel değerler, söz konusu toplumda yer alan insanlar tarafından diğerlerine aktarılır. Bir toplumda yer alan aileler, okullar, dini kurumlar ve diğer sosyal kurumlar sürekli olarak kültürel mesajlar aktarır. Bu aktarım çoğu zaman günlük hayatın bir parçası gibi informal bir bilgi aktarımı şeklinde gerçekleşir.

- **Kültür adapte edilebilir.** Kültür toplumu etkileyen dış etkenler sonucunda tepkisel olarak değişebilir. Örneğin, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Almanya'nın Doğu Almanya ve Batı Almanya olarak ikiye bölünmesi, Doğu ve Batı toplumu arasında çalışma, risk alma, ve benzeri pek çok alanda önemli kültürel farklılıklar yaratmıştır (*Griffin, Pustay, 1999, 327*).

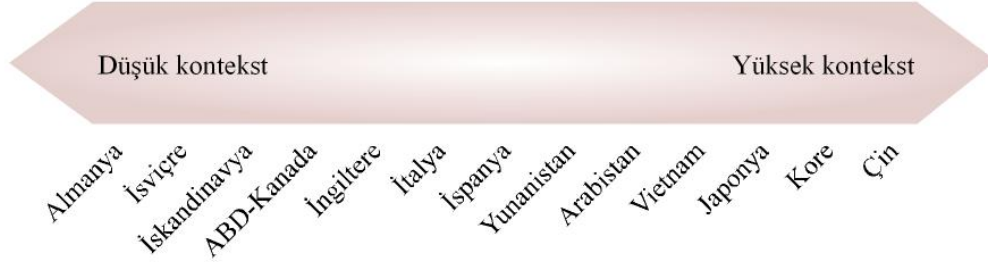
4.2.6.5. Yüksek Kontekst – Düşük Kontekst Kültürler

Farklı ülkelerdeki insanlar farklı iletişim teknikleri kullanırlar. Bazı ülkelerde iletişim ağırlıklı olarak yazılı veya sözlü iletişime dayanırken, diğerlerinde sözle söylemek yerine ima etmek daha fazla önem kazanabilir. İşte bu farklılık yüksek kontekst ve düşük kontekst kültürleri oluşturan temel çıkış noktasıdır.

Düşük kontekst kültürlerde niyetler veya akıldan geçenler direkt olarak sözle ifade edilir. Fikirler savunulur, kişi karşı tarafın fikrine katılmıyorsa bunu açık açık söyler. Düşük kontekst kültürlerde genellikle etnik çeşitlilik gösteren ülkelerde rastlanır. Örneğin, Hindistan, Çin, Rusya gibi etnik çeşitliliğin olduğu ülkelerde ve Avustralya, Yeni Zelanda gibi birbirine karışmamış büyük göçmen nüfuslarının olduğu ülkelerde düşük kontekst kültür hakimdir (*Johansson, 2000, 61*).

Yüksek kontekst kültürler daha çok imayua dayanır. Konuşma olmasa bile bir iletişim, mesaj verme söz konusudur. Pek çok latin ülkesi (Şili, Meksika, Venezuela, Arjantin, vs.) ve pek çok yeni sanayileşen Asya ülkeleri yüksek kontekst kültüre

sahiptirler (*Johansson, 2000, 61*). Kuzey Avrupa ülkeleri düşük kontekst kültüre örnek teşkil ederken, Japonya ve Arap ülkeleri yüksek kontekst kültürler arasında yer alır. Düşük kontekst kültürle, yüksek kontekst kültüre mensup ülkeler arasında iletişimde problemler yaşanması muhtemeldir.



Şekil 4.4.: Düşük Kontekst – Yüksek Kontekst Ülke Karşılaştırmaları (*Altınbaşak v.d., 2008, 128*).

Kanada, İngiltere, ABD gibi düşük kontekst kültürlerde avukatlar müşterilerinin haklarını korumak için iş görüşmelerine nezaret ederler. Avukatlık mesleği ABD’de en saygın ve en çok para kazandıran meslekler arasında yer alır. Buna karşılık, Suudi Arabistan, Japonya, Mısır gibi yüksek kontekst kültürlerde iş görüşmelerinde, özellikle ilk toplantılarda avukatların varlığı güvensizlik ifadesi olarak algılanır (*Griffin, Pustay, 1999, 338*).

4.2.6.6. Kültür ve Satınalma Davranışı

Antropoloji, sosyoloji ve psikolojinin pazarlamada giderek daha fazla kullanılmaya başlaması, pazarlamanın ekonomik olmayan temellerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmuştur. Artık tüketimin sadece gelirin bir fonksiyonu olmadığı, gelirin yanında pek çok diğer kültürel faktörlerin de bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir. Bunun ötesinde sadece ekonomik olmayan faktörler aynı gelire sahip iki kişinin veya benzer şekilde aynı kişi başına düşen gelire sahip iki ülkenin farklı tüketim modellerini açıklayabilir (*Terpstra, Sarathy, 2000, 90*).

İnsan hayatının her aşamasında etkili olan kültürün satınalma davranışını da etkilemesi kaçınılmazdır. İnsan doğduğu andan itibaren yaşamı boyunca sürdürdüğü

davranışları, yaşam koşulları (ekonomik koşullar ve benzeri) sonucunda kültür tarafından şekillenmiş bir satınalma davranışını da benimser (*Altınbaşak v.d., 2008, 149*).

Bu bağlamda satınalma davranışı kültür kompozisyonu ile birlikte düşünüldüğünde ortaya çıkan sonuç tüketici satınalma kararına etki eden unsurların bir hayli fazla olduğudur. İç pazarda olduğu gibi uluslar arası pazarlarda da bu faktörler dikkatlice analiz edilmeli ve uygulamaya geçirilmelidir (*Cengiz, 2002, 37*).

Tüketici davranışı kavramı pazarlama bilimiyle davranış bilimlerinin bir buluşmasıdır. Bu bağlamda, bir pazarlama yöneticisinin referans grupları, tüketim sistemleri, sosyal sınıf, kişilik, aile yapısı gibi kavramlara uzak olması düşünülemez (*Altınbaşak v.d., 2008, 149*).

BEŞİNCİ BÖLÜM: GLOBAL VE GLOKAL PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE TUTUNDURMA VE YARATICI STRATEJİLER

Tutundurma, pazarlama çabalarının işletme ile pazarda yer alan tüketiciler arasındaki iletişimine yöneliktir. Pazarlama kitaplarında yer alan tutundurma tanımlardan hangisi ele alınırsa alınsın, hepsinde ortak olan unsurlar şunlardır:

- Tutundurma, iletişim kuramına dayanır ve ikna edici yanı vardır.
- Tutundurma, doğrudan satışları kolaylaştırma amacına yönelik olduğu kadar, tutum ve davranışlara da yöneliktir.
- Tutundurma, diğer pazarlama eylemleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır.
- Tutundurma; ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı ve programlı bir çalışma gerektirir ve sonuçta birlikte sinerjik etkiyi oluştururlar.
- Tutundurma, işletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini içerir.
- Tutundurma, genellikle fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
- Tutundurma, sadece tüketicilere yönelik değil, pazarlama kanalı üyelerine de yöneliktir.

Tutundurma bir iletişim olayıdır. Ancak kişi ve grupların tutum ve davranışlarında istenilen bir etkiyi yaratma gücüne de sahiptir. Bu yönüyle de ikna edici iletişim özelliği vardır.

Pazarlama iletişimi ile tutundurma kavramları genellikle birbirleri ile karıştırılmaktadır. Tutundurma; ürün, fiyat ve dağıtım kanalları ile beraber pazarlama iletişiminin bir parçasıdır. Tüketicisiyle yapılan iletişim çalışmalarının belirli yönleri tutundurma ile gerçekleştirilmektedir. Pazarlama iletişimi ise ürünün tüketiciler tarafından fark edilip tüketiciler tarafından satın alma kararlarını etkileyebilmek için pazarlama yöneticilerinin yerine getirdikleri tüm eylemleri içermektedir.

Küresel bir marka için hedeflenen pazarlardaki rekabet nedeniyle tutundurma faaliyetleri ve yaratıcı stratejiler öncelikle düşünülmelidir. Bu pazarlardaki markanıza duyulmasını istediğiniz talebi uyandırmak, ilk kez denemelerini; mal ve hizmetlerinizi

tekrar satın almalarını sağlamak için yaygın tutundurma faaliyetlerine ve bu faaliyetlerin temelini oluşturacak doğru yaratıcı stratejilere ihtiyaç vardır.

5.1. Tutundurma Çalışmaları

Tutundurma uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama karmasındaki en etkili elemanlardan biridir. Tutundurma karması elemanları yedi ana grupta tanımlanabilir (*Jobber, 2004, 414*).

Reklam: Fikirlerin ve ürünlerin bir ücret karşılığında kitle iletişim araçlarında, kişisel olmayan çeşitli biçimlerde sunulmasıdır. Reklamın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Geniş alana hızla yayıldığı için hızlı farkındalık yaratır
- Mesajın tekrarı etki yaratır
- Yeni pazarda markanın duyurulmasını sağlayarak satıcıları destekler
- Kişisel değildir, esnek değildir
- Satışı kapatamaz, anında sipariş alınmasını sağlayamaz

Kişisel Satış: Satış yapmak amacıyla ürünlerin ve hizmetlerin olası alıcılara satıcılar aracılığıyla sunulmasıdır. Kişisel satışın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İnteraktif, sorular ve itirazlar cevaplanabilir
- Satış sunumları yabancı müşteriye kolaylıkla adapte edilir
- Karmaşık satış sunumlarına uygundur
- Müşteri ile sürekli ilişki kurulabilir
- Satışı kapatma imkanı verir
- Yurtdışı satış görüşmeleri oldukça maliyetlidir

Doğrudan Pazarlama: Ürünlerin, bilginin ve tutundurma amaçlı sağlanan faydaların, hedef kitleye interaktif iletişim kanallarının kullanılarak dağıtılmasıdır. Doğrudan pazarlamanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yapılanlar rakiplerden kolaylıkla saklanabilir
- Dönüşler sıklıkla düşüktür
- Hedef müşteriler sunulan bir fırsata cevap vermeye isteklidir
- İletişim yabancı müşterilere göre kişiselleştirilebilir

- Kısa sürede sonuç alınabilir
- Kötü hedeflenmiş aktiviteler rahatsızlık yaratır

İnternet ve Online Pazarlama: Ürünlerin, bilginin ve tutundurma faydalarının, tüketicilere ve işletmelere elektronik medya kanalı kullanılarak dağıtımıdır. İnternet ve online pazarlamanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Çok düşük maliyetlere küresel erişim sağlanır
- Web sitesi ziyaretleri ölçülebilir
- İşletmelerle müşterileri ve tedarikçileri arasında dialog kurulabilir
- Katalog ve fiyatlar hızlıca değiştirilebilir
- Doğrudan satış yapılır
- Müşterilerin web sitesini ziyaret etmeleri gerekir
- Ürün arama ve satın almanın etkili bir yoludur
- Satıcılarla pazarlık etme zorunluluğu yoktur

Satış Geliştirme (Satış Promosyonları): Satışları kısa dönemde artırma amaçlı, tüketici ve araçlara sağlanan teşviklerdir. Satış geliştirmenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Teşvikler kısa sürede yüksek satışlar yaratır
- Etkiler sadece kısa süre için olabilir
- Teşviklerin kullanımı marka imajını zedeleyebilir

Halkla İlişkiler: Toplumda işletme ile ilgili “iyi niyet” oluşturmak için yapılan iletişim faaliyetleri bütünüdür (*Etzel, Walker, Stanton, 2002, 493*).

Duyurum: Ürün veya işletme hakkındaki bilgilerin, ücretsiz olarak basında yer almasını sağlayan her türlü iletişim biçimleridir. Duyurumun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Mesaj üçüncü şahıslardan geldiği için güvenilirliği yüksektir
- Teknik yayınlardan ve reklamlardan daha yüksek okunurluk sağlar
- İçerik ve yayınlamada düşük kontrol vardır

5.1.1. Küresel Reklamcılık

Uluslar arası pazardaki yoğun rekabet ve tüketicilerin gittikçe daha bilgili olması, pek çok ülke pazarında faaliyet gösteren işletmelerin daha karmaşık reklam stratejileri geliştirmelerine neden olmaktadır. Dünya çapında bir marka veya ürün olma isteği, yüksek tutundurma maliyetleri, birden çok ülkede reklam yapmanın getirdiği zorluklar, işletmeleri reklam kararlarında daha çok kontrol ve etkinlik arayışına itmektir. Gayrisafi dünya hasılası 2005 yılında 65 trilyon ABD doları olmuştur ve dünya ülkeleri arasında yılda 12,5 trilyon dolarlık ihracat yapılmıştır. Aynı yıl ürünlerin satışı, markaların yaratılması, tüketici tutumlarının yönlendirilebilmesi için dünya ölçeğinde 570 milyar dolarlık da reklam harcaması gerçekleşmiştir. Modern pazarlamada reklamın çok önemli bir yeri vardır. Ancak reklamcılık, oldukça eski geçmişi olan bir alandır ve hemen her dönemde, toplumlara etki gücü yüksek bir iletişim şekli olmuştur (*Altınbaşak v.d., 2008, 448*).

Reklamcılığın tarihçesi incelenecek olursa, reklam sektörünün farklı ülkelerde gelişimi ve piyasalara etkisi daha iyi anlaşılacaktır. Sözlü spot reklamlarının tarihinin eski Roma'ya kadar indiği görülür. Reklamcılığın ilk önemli adımları Avrupa kıtasında atılmıştır. Reklamcılık sektöründe 16. yüzyıldan itibaren Amerika kıtasında çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Japonya da İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünya ticaretine ve reklam dünyasına etkin olarak katılmıştır. Dünyada meydana gelen bazı çok önemli değişimler ve yapılan buluşlar reklamcılığı doğrudan şekillendirmiştir (*Altınbaşak v.d., 2008, 448*).

Değişimlerin yaşandığı bu temel alanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Medya çeşitlenmesi, kapsamı ve gücü
- Tasarım/grafik alanlarındaki gelişmeler
- Basım ve yayın teknolojileri
- Modern pazarlama teknikleri
- Fotoğraf ve film teknolojileri
- Bilgisayar teknolojisi
- Üretim teknolojileri
- İletişim teknolojileri

Reklam serbest piyasa ekonomisinin etkin çalışmasını sağlayan temel yapıtaşlarından birisidir. Amerika ve Avrupa pazarlarında gelişen reklam uygulamaları, 1980’li yıllar ve sonrasında, küreselleşme doğrultusunda tüm dünya ülkelerini etkisi altına almaya başlamıştır.

Dünyada farklı kaynaklara göre farklı sayıda ülke bulunmaktadır. Örneğin ABD’nin resmi sitesi CIA kayıtlarına göre 193 ülke ve 73 bağımsız bölge, Birleşmiş Milletler’e göre 192 ülke, Uluslar arası Olimpiyat Komitesi üyesi 201 ülke bulunmaktadır. Coca Cola ise 200 ülkeye ürün sattığını ilan etmiştir. Böylesine büyük bir pazarda etkili olmaya çalışan uluslar arası reklamcılık sektöründe strateji ve uygulamalarda iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, ülkelerin farklılıkları görüşüne dayalı “uyumlaştırma stratejisi” ve dünyanın tek bir pazar yeri olduğu görüşüne dayalı “standartlaştırma stratejisi”dir (*Altınbaşak v.d., 2008, 450*).

Uyumlaştırma Stratejisi: Dünyada farklı coğrafyalarda yerleşik, uluslar ve milletler kültürel ve yapısal olarak birbirlerinden farklıdır ve reklamların bu farklılıklara göre uyarlanması gerekmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen uluslar arası pazarlamacılar, birbirine çok benzeyen yalnızca birkaç Pazar bulunduğu için, her ülkeye göre farklı reklam kampanyaları yapma eğilimindedirler. Bu stratejide aynı ürünün her yerde aynı satılabileceği fikri kabul edilmez ve örneğin, Amerikan hamburger markalarının standart menülerine Japonya’da teriyaki sosu, Meksika’da acı biber, Türkiye’de Ramazan pidesi ve Portekiz’de bira eklemeleriyle bu düşünce örneklendirilir (*Bradley, 2002, 179*). Bu yaklaşım, “küresel düşün, yerel davran” olarak nitelendirilen uyumlaştırma stratejisidir.

Standartlaştırma Stratejisi: Tüketicilerin benzer ihtiyaç ve isteklerinin olduğunu ve dolayısıyla tüm dünyanın tek bir pazar olduğunu kabul eder ve etkinliğin sağlanması için reklam kampanyalarında standartlaşmayı önerir. Standartlaştırma stratejisi oldukça yaygın kullanılan bir reklam yaklaşımıdır. Standartlaştırmada kararlar merkez tarafından verilir. Örneğin, reklam ajansı, merkezinde hazırladığı ürüne ilişkin reklamı, ürünün satıldığı diğer pazarlara da gönderir. Bu şekilde reklamveren işi kolaylaşır, maliyetleri düşürür ve daha geniş kontrole sahip olur. Tüketicilerin uluslar arası seyahatlerinin artmasıyla, internetin tüm dünyada yaygın kullanımıyla ve medyanın uluslararasılaşmasıyla çoklu ülke pazarlarında satılan ürünlere ilişkin, standart tek bir imaj yaratmak mümkün olmaktadır.

İki dünya savaşı sonrasında modern işletmeciliğin gelişmeye başlamasıyla, 1950'lerde ülkelerin farklılığından yola çıkarak uyumlaştırma, 1960'larda sağladığı kolaylıklardan dolayı standartlaştırma, Avrupa'da ve Dünya'da milliyetçilik eğilimlerinin arttığı 1970'lerde ise tekrar uyumlaştırma, küresel işletmelerin ortaya çıktığı 1980 ve sonrasında ise artan oranda standartlaştırma stratejileri benimsenmiştir (*Babacan, 2005, 96*). 2000'li yılların başı ise kültürel – ulusal duyarlılıkların ve küresel tüketim eğilimlerinin eş zamanlı olarak görüldüğü yıllardır. Reklam üretiminde uyumlaştırma ve standartlaştırma şu tekniklerle yapılmaktadır (*Johansson, 2003, 516*):

- **Prototip Reklamcılık:** Küresel prototiplerde, dil ve kültürel sorunları ortadan kaldırmak için ses ve görseller değiştirilebilir. Ajans merkezinde değişimlerin miktarı da belirlenir.

- **Kalıp Standardizasyonu:** Bu uygulamada konumlandırma teması ve bunu destekleyen birkaç yaratıcı taslak hazırlanır ve bunlar etrafında küçük uyarlamalarla reklam her Pazar için farklılaştırılabilir.

- **Küresel Örnekler:** Bu standartlaştırılmış reklamlar merkez ajans tarafından yaratılır ve diğer tüm pazarlarda aynı formatta yayınlanır. Yerel ajanslar dil ve kanunlar gibi bazı küçük düzeltmeleri yapabilirler.

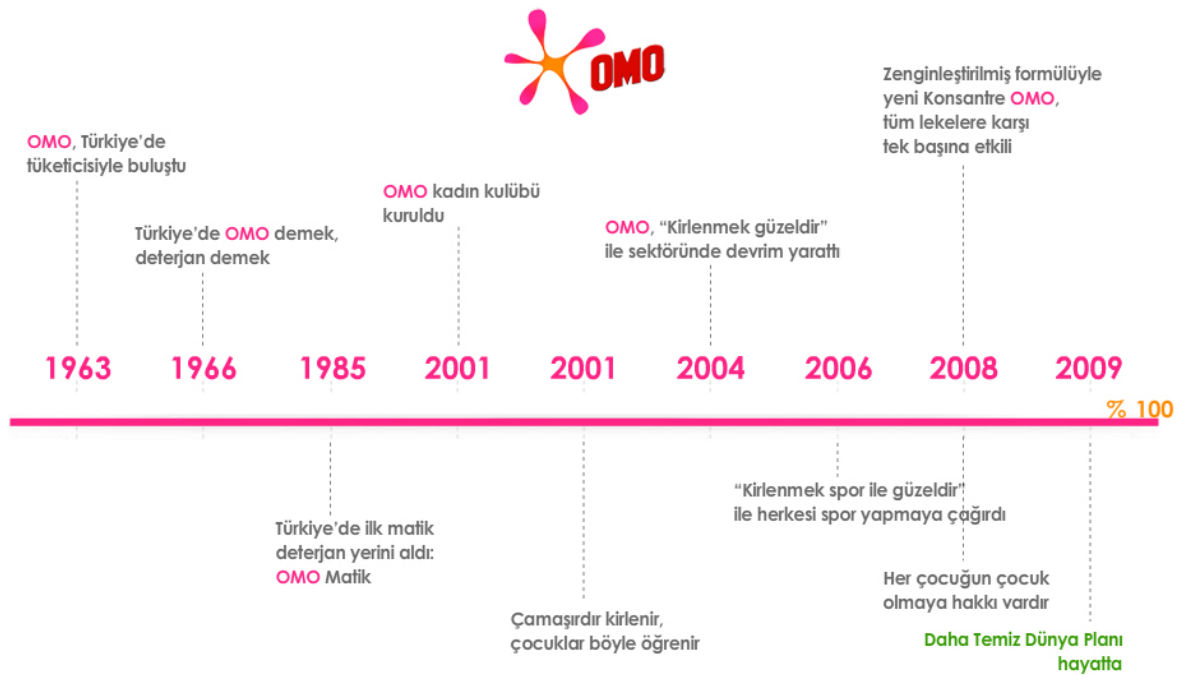
5.1.2. OMO Örneği

Türkiye'de 17 milyon hanenin 15 milyonunda otomatik çamaşır makinesi bulunması, deterjan pazarındaki büyümeyi ve dolayısıyla rekabeti de artırıyor. 2004 sonu itibarıyla Türkiye'deki çamaşır deterjanı pazarının büyüklüğü 500 milyon YTL. Bunun %95'ini çamaşır makinesi deterjanları oluşturuyor.

Unilever, P&G, Henkel gibi küresel oyuncuların yoğun rekabet sergilediği pazarda, çeşitli fiyat kademelerindeki yerel markalar da yer alıyor. Yerel üreticiler ve zincir perakendecilerin markalarındaki çokluk pazarda dikkati çeken diğer özelliklerden biri.

Türkiye’de deterjan pazarındaki tüm markalar iletişim stratejilerini “daha beyaz yapar”, “zor lekeleri çıkarır” gibi işlevsellik ve faydalar üzerine kuruyor. Bu vaatler, en iyi formüllü ve yüksek fiyatlı markadan, en düşük fiyatlıya kadar kategorinin ortak stratejisi halinde.

Böyle bir ortamda markaların birbirinden ayrışması çok zorlaşıyor. Fiyata duyarlı bir kategori olan deterjanda tüketici tercihi üst üste gelen ekonomik krizler sonrası düşük fiyatlı ürünler yönünde gelişirken, orta ve yüksek fiyatlı ürünlerse büyük boylarıyla fiyat avantajı sağlayarak pazar paylarını koruyor.



Şekil 5.1.: Omo Kronolojisi⁶ (Kirlenmek Güzeldir web sitesinden ekran fotoğrafı)

Omo, Türkiye’ye 1951 yılında giriş yapan uluslararası hızlı tüketim maddeleri üreticisi Unilever’in bir markası. Şirket, Türkiye’de Vita yağı üretimiyle başladığı faaliyetlerini, deterjan ve temizlik ürünleriyle devam ettirdi.

Tüketicilerle ilk defa 1963 yılında buluşan Omo, yıllar içinde Türkiye’de deterjan sektörünün jenerik isimlerinden biri haline geldi. Aktivite ve kampanyalarıyla pazarda birçok ilki gerçekleştirdi ve tüketicilerle her zaman duygusal bazda da yakınlık kurmayı

⁶ www.kirlenmekguzeldir.com, 01.06.2009

başardı. Yenilikçi yaklaşımı, ürünleri ve ürünlerini pazara sunumuyla Türkiye'nin öncü markalarından biri olarak çamaşır deterjanıyla özdeşleşti ve kabul gördü.

Omo, deterjan pazarının kendine has koşulları ve de uzun yıllara dayanan marka geçmişi nedeniyle oldukça geniş bir tüketici kitlesine sesleniyor. Bu kitle ağırlıklı olarak B, C1 ve C2 SES grubunda bulunan, alışverişini kendi yapan ve çoğunlukla çocuk sahibi, 20-35 yaşları arasındaki ev hanımlarından oluşuyor.

2001-2003 yıllarında “Çamaşırdır Kirlenir, Çocuklar Böyle Öğrenir” platformuyla farklılaşmayı hedefleyen Omo, 2004 yılı itibarıyla tüketicisiyle daha güçlü bir duygusal bağ kurdu. Pazarda bir devrim niteliğindeki “Kirlenmek Güzeldir” söylemini hayata geçirerek fark yarattı.

“Kirlenmek Güzeldir”

“Kirlenmek öğrenmektir, keşfetmektir, eğlenmektir, hayatı tanımaktır” önermelerini öne çıkaran “Kirlenmek Güzeldir” stratejisi, bu söylemleriyle özellikle büyüme çağındaki çocuklarının sağlıklı gelişimini düşünen annelerle marka arasında duygusal bir bağ kurmaya özen gösterdi.

2004'te başlayan “Kirlenmek Güzeldir” marka stratejisiyle birlikte yaşama değer katan global bir marka olmayı hedefleyen Omo, böylece, 40 yıldan bu yana öne çıkardığı “en iyi temizlik ve en mükemmel beyazlık” vaatlerini geçmişte olduğu gibi gelecekte de yerine getireceğinin altını çizdi.

Omo, “Kirlenmek Güzeldir” söylemini 360 derece pazarlama çerçevesinde her alanda kullanarak reklam etkisini her noktaya taşımayı amaçladı. Lansman ile birlikte satış noktalarında POP'ların yanı sıra ambalajların arka yüzleri bir iletişim alanı olarak kullanıldı ve ana fikrin anlatılması için yeni bir mecra yaratıldı. Devam aşamasında “Kirlenmeden Büyüyemezsin” ana mesajı, TV'nin yanı sıra açık hava, radyo, ve satış noktası malzemeleriyle desteklendi.

Lansman aşamasında medya mensupları ve toplumun fikir liderleri ayrı bir hedef kitle olarak konumlandı ve onlara fikri birebir anlatacak ortamlar yaratıldı. “Kirlenmek Güzeldir” marka stratejisinin önermelerini bilimsel, sosyolojik ve psikolojik açılardan

değerlendiren, çocuk, ergen ve yetişkin psikolojisi alanında Türkiye'nin önde gelen isimlerinden Prof. Dr. Yankı Yazgan'ın katılımıyla Türkiye'nin çeşitli illerindeki öğretim üyesi ağırlıklı tüketiciler, şehir ileri gelenleri ve basın katıldığı paneller düzenlendi.

Energy varyantı lansmanını ve “Kirlenmek Güzeldir” söylemini desteklemek amacıyla ayrıca saha etkinliklerine ağırlık verildi. 2004 yılı içinde, sekiz ilde, 250 bin kişinin katıldığı SporOmo Çocuk Şenliği aktiviteleri düzenlendi.

Omo'nun yürüttüğü “Kirlenmek Güzeldir” lansmanı, pazar payı ve marka imajında ciddi iyileşmeleri de beraberinde getirdi. Markanın ikna gücü, sağladığı avantaj, performansı, uygunluğu ve bulunurluğu gibi imaj göstergelerinde sürekli gelişim sağlandı. Bütün bunların sonunda da Omo, 2005 yılı ilk altı ayı sonunda, hem matik hem de toplam deterjan pazarının lideri konumuna ulaştı.

Omo, “Kirlenmek Güzeldir” kampanyasıyla, sektör tarafından büyük takdir topladı. 2004 yılında reklam sektörünün en önemli organizasyonu olan Kristal Elma Ödülleri, “Temizlik Ürünleri” kategorisinde En İyi Reklam Ödülü'nü “Yapamazsın” reklam filmiyle kazandı. 2005’de ise yine aynı kampanyayla Effie Ödülleri’ne katılarak En Etkili Reklam Kampanyası dalında bronz ödülünü aldı. Bunların yanı sıra, sadece deterjan pazarının değil, aynı zamanda toplam ev bakım ürünleri kategorisinin de en büyük markası olmayı başaran Omo, böylece, Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Pazarı'nın en önemli oyuncularından olduğunu bir kez daha vurgulamış oldu.

Zaman zaman çok büyük ölçekli markalar, global ve global reklam stratejilerini harmanlayarak karşımıza çıkabilmektedirler. Global kampanya konseptleri ekseninde, yerel pazarlarda daha güçlü bir farkındalık yaratma amacıyla global çalışmalar gerçekleştiren bu markalara örnek olarak OMO verilebilir. “Kirlenmek Güzeldir” (Dirt is Good) kampanyası, dünyada pek çok ülkede global bir kampanya olarak gerçekleştirilmiştir. OMO'nun global reklam ajansı Bartle Bogle Hegarty, tüm dünya ülkelerinde eskimekte olan OMO markasının imajını yenilemek ve yeni jenerasyonla iletişimde dinamizm sağlamak için hedef kitleye eş zamanlı olarak; ortak ve evrensel bir mesaj verilmesini amaçlamıştır. Böylece deterjan markalarının hepsinin ortak vaadi olan temizlik temasından çarpıcı biçimde uzaklaşarak insanların bilinç altındaki en önemli çağa dokunmuş ve çocuklukta kirlenmenin, hayatı keşfetmenin güzelliğini vurgulamıştır.

OMO, bu yeni iletişim stratejisini şu şekilde açıklamaktadır ⁷ :

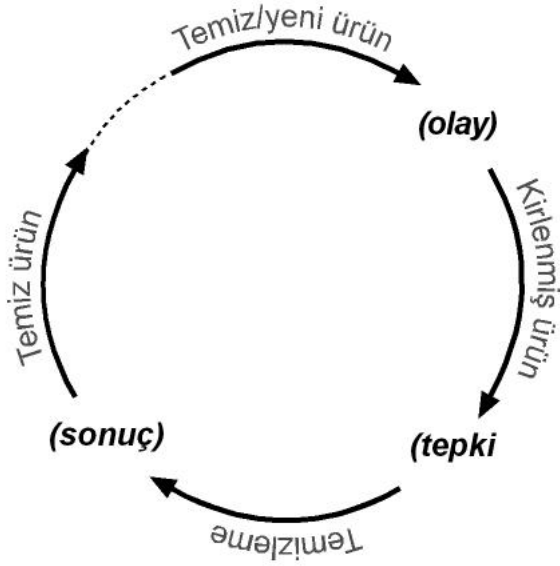
“Kirlenmek hayatın doğal ve pozitif bir sonucudur. Kirlenmek öğrenmektir, keşfetmektir, eğlenmektir, hayatı tanımaktır. Kirlenmeden yaşamak, öğrenmek mümkün değildir. Özellikle büyüme çağındaki çocukların sağlıklı gelişiminde lekeleri dert etmeden özgürce hareket edebilmeleri çok önemlidir.

Kirlenme olgusunu psikolojik ve sosyolojik boyutları ile ele alan OMO, özellikle çocukların spor yaparken ve oyun oynarken hayatı tanıdıkları ve keşfettikleri, bunu yaparken de doğal olarak kirlendikleri gözleminden yola çıkıyor. OMO, kirlenme özgürlüğü ile çocuklara hayatı tanımaları ve arkadaşlık, paylaşma ve kendine güven duygularını geliştirmeleri için fırsat yaratmayı amaçlıyor.

Yıllardır tüketicilerinin günlük yaşamlarına katma değer sağlamak için çalışan OMO aynı amaç, özgüven ve yeni bir iletişimle annelere şöyle sesleniyor: Bırakın çocuğunuz kişisel gelişimi boyunca özgürce öğrensin; öğrenirken keşfetsin; varsın keşfederken üstünü başını kirletsin. Çocukların üstlerini kirletmeleri onların kişisel gelişmelerinin çok doğal bir sonucudur. Önemli olan kir değil, çocuğunuzun kazandığı deneyimdir. Siz kiri hiç dert etmeyin; çünkü OMO varsa, kirlenmek güzeldir”.

OMO, "Kirlenmek Güzeldir" sloganı ile yola çıkarak, aslında duygusal bağ hedefinin daha da ötesine, müşterinin deneyimlerine odaklanmaktadır. Deneyime dayalı pazarlama, duygusal bağlarla pazarlamanın daha gelişmiş bir aşamasıdır. İnsanlara bir ürünün tadının yanısıra, bu ürünün sunuş şekline, sunulduğu mekanın dizaynına kadar, insana ilham veren, hoş anlar yaşatan bir estetik duygusunu, beraberinde yaşanacak deneyiminin kendisini pazarlamaktadır. “Kirlenmek Güzeldir” sloganı evrensel bir olguyu zengin çağrışımlar ile yaşam deneyimlerimizin bir ögesi olarak sunmaktadır. Burada tüketicilerin davranış modeline bakacak olursak:

⁷ <http://www.unilever.com.tr/ourbrands/casestudies/kirlenmekguzeldir/>, 01.06.2009



Şekil 5.2.: Omo Kirlenmek Güzeldir; Tüketici Davranışı Modeline Bakış

Yukarıdaki döngüde geleneksel olarak deterjan firmaları tepki ve sonuç aşamalarını baz alarak olayın detayına ve nedenlerine bağlantı kurmayı tercih etmemişlerdir. Bu şekilde sadece tepkinin etki derecesinin en başarılı şekilde kendileri ile olacağını vaad ederek ürünlerini pazarlamaya çalışmışlardır. OMO ise olayın kendisi ile güçlü bir bağlantı kurmuş ve tepki aşamasındaki yoğun rekabetten kendisini bir anda kurtarmıştır. Bu, OMO adına ve lehine sadece iki kelime ile oyunun değiştirilmesi anlamına gelmiştir. Oyuna yeni bakış açısı kazandıran taraf olarak OMO, bu kampanyadan istediği başarılı sonucu fazlasıyla almıştır.

OMO'nun "Kirlenmek Güzeldir" ile başlayan yeni konsept çalışmasının arka planına baktığımızda başka bir küresel stratejinin daha izlendiğini görüyoruz. Kampanyanın hazırlık aşamasında OMO daha önce yapılmamış ölçekte bir çalışmaya imza atmış ve 10 ülkeden 1500 anne ile görüşmüştür. Yale Üniversitesi'nden Dr. Jerome Singer ve Dr. Dorothy Singer'ın liderliğinde ABD, Arjantin, Brezilya, İngiltere, Fransa, Hindistan Tayland, Çin, Güney Afrika ve Türkiye'deki anneleri kapsayan bu çalışma kampanyanın ardından; "Her Çocuğun Çocuk Olmaya Hakkı Vardır: Annelerin Bakış Açısı" adı altında elektronik ortamda ilgili tüm ülkelerdeki kamuoyu ile paylaşılmıştır.

5.2. Reklamda Yaratıcı Strateji ve Glokal Reklamlarda Yaratıcılık

Reklam çalışmalarının belki de en önemli aşaması yaratıcı çalışmalardır. Zira başarılı bir hedef kitle analizi ve medya planına rağmen eğer vermek istediğiniz mesaj açık ve mesajın sunuş biçimi etkili değilse hazırlanan kampanya başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Reklamda yaratıcılık konusu ile ilgili iki farklı görüşten söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki reklamda yaratıcılığın, *ne söylenmesi* gerektiği sorusunun yanıtlanması süreci olduğunu iddia etmektedir ki bu grubun en büyük savunucusu David Ogilvy ile Rosser Reeves'tir. İkinci görüş ise reklamda yaratıcılığın *nasıl söylenmesi* gerektiğinin araştırılması ve bulunması olduğunu vurgular ki bu grubun temsilcilerinin en bilinen isimleri William Bernbach ve Leo Burnett'tir (*Burton, 1990, 392-395*).

Glokal reklam kampanyaları açısından baktığımızda ise nasıl söyleneceği ne söyleneceğinden biraz daha önem kazanmaktadır. Zira zaten daha önce de belirtildiği gibi genel bir imaj ve ana tema bulunmakta, yalnız bu lokal bir şekilde söylenmektedir. İşte bu lokal söylemin gerçekleşebilmesi için ürün, hizmet ya da marka reklamında aktarılmak istenen mesajın nasıl aktarılacağına dikkatle belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Reklamda yaratıcı strateji denildiğine 3 temel stratejiden bahsedilmektedir (*Elden, 2005, 74*):

1. Temel satış vaadi olarak adlandırılan ve Rosser Reeves tarafından ortaya atılan yaratıcı stratejiye göre amaç rakip ürün ya da hizmetlerde olmayan bir özelliğin ön plana çıkarılması ve reklamlarda bu vaadin kullanılması önemli olmaktadır. “Özetle bu stratejinin kullanıldığı reklam çalışmalarında, reklama konu olan ürün ya da hizmetin rakiplerinde bulunmayan, sadece kendisinde bulunan bir özelliği veya rakiplerinden farklı olarak tüketiciye sunduğu bir vaat belirlenerek reklam bu özellik vaat üzerine kurulmaktadır” (*Elden, 2003, 63*).

2. Reklam kampanyalarında kullanılan ikinci strateji ise marka imajı stratejisidir. David Ogilvy tarafından geliştirilen bu stratejiye göre pazarda benzer ürün ve hizmetler bulunmaktadır ve genellikle hepsi benzer vaatler sunmaya başlamıştır. Ogilvy'e

göre tüketiciler bir ürünü satın alırken sadece rasyonel yararlar bakmamaktadır, onlar bir imaj ve duygusal yarar da satın almaktadır. İşte bu ortamda reklamı yapılan ürün ya da hizmete ait oluşturulan bir marka imajı ile kampanya başarılı olacaktır.

3. Günümüzde en sık kullanılan ve etkili olan yaratıcı strateji ise konumlandırma olmaktadır. İşletmeler ürün, hizmet ya da markaları için tüketici zihninde yer edecek bir boşluk bulup oraya yerleşmeye çalışmaktadır.

Glokal reklam kampanyalarında da konumlandırma en etkili strateji olmaktadır. Burada özellikle tüketici zihninin daha boş ve benzer ürünlerin daha girmediği pazarlarda söz konusu ürün, hizmet ya da marka istenilen yere konumlandırılabilir. Ancak burada unutulmaması gereken en önemli nokta genel hedeflerden uzaklaşmamak ve o ürünün genel marka imajına aykırı düşecek bir konuma yerleşmemek gerekliliğidir.

Yine günümüzde etkili ve çarpıcı reklamların diğerlerine göre şansı daha fazla olacaktır. Zira çok fazla ürün, çok fazla reklam ortamı ve çok fazla reklam mesajı bulunmaktadır. Tüketici durup da verilmek istenen reklam mesajı ile ilgilenmeyecektir. Bundan dolayı ilgi çekici ve çarpıcı reklamların başarılı olma şansı daha fazladır.

Glokal reklam çalışmalarında dil ve kültürel farklılıklarla ilgili sorunlar etkili bir araştırma ile aşılabılır. Ancak iyi bir yaratıcılık olmadan hiç tanınmayan hedef kitle üzerinde etkili olunması beklenemez. Glokal reklam kampanyalarında bu sorunu gidermenin en etkili yollarından birisi reklamı yapılan ürün, hizmet ya da markayı o ülke sınırları içinde o ülkeye has temalarla tanıtmak olacaktır.

Örneğin eski BP'nin "Ağız Olan Konuşuyor" reklamı bu anlamda başarılı bir yaratıcı reklam örneğidir. Global bir marka olan BP'nin Türkiye'de kamyon şoförleri tarafından tercih edilmesini sağlamak için hazırlanan bu reklamda hedef kitle analizi iyi yapılmış ve hedef kitlenin anlayacağı bir metin hazırlanarak sunulmuştur. Bu reklamın başarısı bununla kalmamış günlük konuşma diline bu cümleyi yerleştirerek döneminin en akılda kalıcı reklamlarından birisi olmuştur. BP'nin global anlamda hiçbir zaman kullanamayacağı ancak lokal anlamda başarılı olmasını sağlayan bir reklamdır.

Yine benzer olarak McDonald's Türkiye Pazarlama Direktörü Özlem Öcalan şöyle söylemektedir: “McDonald's, reklamlarında çalıştığı ülkelere geniş özgürlük tanıyor. Amerika'da üretilen bir reklamın aynısını burada oynatmak zorunda değiliz. Örneğin köfte gibi Türkiye'ye özgü ama McDonald's markasıyla uyumlu ürünleri nasıl gerçekleştirebiliyorsak, Türk tüketicisinin dokusuna uygun yerel reklamları da burada yaratabiliyoruz. Tabii bize çizilen McDonald's markasının kimliğine uygun sınırlar içinde bunları yapıyoruz. Reklam müziğini Türkleştiriyoruz, reklama Türkiye'ye özgü çeşitli unsurlar katabiliyoruz. Nitekim geçmişte aşçıbaşı temalı reklamlarımızda bunu yaptık” (*MediaCat, 2003, 13-14*).

Glokal reklamlarda bazı durumlarda ne söylediğimiz önemli olacaktır ancak yaratıcı strateji içinde vermek istediğimiz mesajı nasıl verebileceğimiz sorusu bizim için çok önemli olmaktadır. Anholt bunun bilgilendirme, duygusal yaklaşım ve eğlence ile bunun sağlanacağını belirtmektedir.

5.2.1. Bilgilendirme

Reklamlarda sadece bilgilendirme yapılması o şirket için bir hata olacaktır. Çünkü reklamverenler, ürünleriyle müşterilerinden çok daha fazla ilgilenmektedir ve bir ürün hakkında ayrıntılı biçimde aktarılmış bir sürü bilgi sadece o ürün üzerinde uzun süre çalışan kişileri etkilemektedir (*Anholt, 2003, 134-135*).

Yukarıda da belirtildiği gibi tüketici reklamda aşırı bir bilgilenmeyle karşılaştığında reklamı yapılan ürün ya da hizmeti fazla önemsemeyecektir. Bu elbette özellikle araştırılan ve o kitle tarafından önemli olan ürünler için geçerli değildir. Fakat aşırı bilgilendirme genelde tüketicinin ilgisini çekmek yerine onu boğan bir enformasyon bombardımanı şeklinde görülmektedir. Bu husus özellikle global çalışmalarda daha da önem kazanmaktadır çünkü ürün zaten pazara yeni girmiştir, tüketici ürüne ve belki de üretici işletmeye yabancıdır ve ilk etapta dikkatinin reklama ve ürüne çekilmesi daha önemlidir.

Bu noktada ürün özelliklerini bir bir anlatmak değil öncelikle dikkat çekilerek ardından da tüketicinin ürünü kullanmasıyla elde edeceği yararların aktarılması yoluyla başarılı sonuçlar elde etmek mümkündür.

5.2.2. Duygusal Yaklaşım

Çok çok uzun yıllar önce uzaklarda bir galakside ürünler bir firmanın kaderini belirlemekteydi. Satışlar düşmeye başladığında varılan tek çıkarım ürünün gözden düşmeye başladığıydı. Günümüzde işler değişti. Şirketler ürünü değil markayı suçluyorlar.

Suçlu mağaza rafında fiziksel olarak var olan ürün değil; ürünün temsil ettiği ve tüketicilerin zihinlerinde şekillenen duygu. Ürünü suçlamaktan, markayı suçlamaya doğru düşüncedeki bu değişim tüketici davranışlarındaki değişimle ilişkilidir. Starbucks'ın pazarlamadan sorumlu eski Başkan Yardımcısı Scott Bedbury sanılanın aksine tüketicilerin ürünler arasında çok büyük farklılıklar bulunduğuna aslında inanmadıklarını ve bu bağlamda markaların tüketiciler ile duygusal bağlar oluşturmalarının gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte duygularda karmaşa yaratmamak gerekir. Marka önemli bir bağ yarattığında bunu özenle korumalıdır. Çizgi dışı bir adımı tüketiciler affetmeyebilirler (*Haig, 2003*).

Bu teknikte, ürün ya da ürünün kullanımıyla ilgili yaratıcı olarak bağdaştırılacak güçlü ve olağandışı bir duyguyla özdeşleştirir ve oldukça sıradan bile olabilecek ürün yerine buna yoğunlaşmak gerekir. Örneğin İngiliz boya markası Dulux reklamlarında bunu kullanmış ve boya hakkında en önemli şeyin boya bittikten sonra hissedilen duygu ve başarı hissi olduğunu saptayıp buna göre reklamlar hazırlamıştır (*Anholt, 2003, 137*).

Bu noktada yine ülkeden ülkeye farklılıklar kendisini gösterebilir. Bu da lokal anlamda önemli duyguların doğru saptanıp ona uygun reklamların hazırlanmasını gerektirecektir. Örneğin, batıda yayınlanan bir çok şampuan reklamında kadınların dolgun saçlara sahip olması ve bu sayede daha mutlu olması teması yer alırken, belki daha fakir ve geri kalmış ülkelerde bu duygusal yaklaşım yerine sağlık ve hijyen gibi temalarla bilgilendirici bir yaklaşım uygulanabilir.

Yine Coca Cola'nın Ramazan ayında yayınladığı reklam bu yönden duygusal yaklaşımın başarılı bir uygulamasıdır. Coca Cola'nın tüketildiği ülkelerden sadece Türkiye'de etkili olabilecek bu reklamda aile, paylaşım, dostluk vb. bazı değerler duygusal bir anlatım içinde sunulmuş ve global hedeflere ters düşmeden lokal alanda başarılı olunmuştur.

Duyguların ürün ya da hizmetin pazarlandığı değişik ülkelerde nasıl verildiği önemlidir. Burada 4 temel noktadan bahsedebiliriz (*Anholt, 2003, 137-138*):

1. Tasvir edilen duygunun, her yeni piyasada tüketici tarafından tam olarak deşifre edilip edilmediği.
2. Duyguyu eksiksiz olarak okuyorlarsa, ürünle olan bağlantısını inandırıcı bulup bulmadıkları.
 - a. Duyguyu algılayıp, ürünle bağlantısını da inandırıcı buluyorlarsa reklamın akılcı yararlarından çok, duygusal olanlara yoğunlaşmasından memnun olup olmadıkları.
3. Duyguyu doğru algılayıp, ürünle bağlantısını kabul edip, duygusal yararlarından da memnunlarsa, bu yaklaşımın her ülkede markayı geliştirmek ya da ürünü satmak için etkin, farklı ve rekabete dayalı bir yol olduğunu kanıtlayıp kanıtlamadığı.

Bu duygusal yaklaşım bazı bölgelerde değişiklik gösterebilir. Örneğin Alman reklamcılığında kalite, tasarım ve teknoloji ön plandadır. Mizah yok denecek kadar az kullanılır ve bilgiler doğrudan, gerçekçi biçimde aktarılır. Teknik ayrıntılar önemlidir. Kahve ve bira gibi ürünlerde tarih ve geleneksel çekicilikler ön plandadır. Buna karşılık Fransız reklamcılığı daha farklıdır. Doğrudan ders verilen reklamların sayısı sınırlıdır. Eğlence ve haz yönelimi, duyguyu gösterme, drama televizyon reklamlarına yansır. Az metin, çok sembol kullanılır. Popüler çekicilikler; güzellik, şehvet ve erotizmdir (*MediaCat, 2003, 15*).

Japon reklamları duygusal baş döndürücü ve dolaylı mesajlar veren yapıdadır. Ayrıca reklamlarda yumuşak ses ve müzik ile çok güzel görüntülere yer verilir. Böylece, pazara sunulan ürünlerin üreticinin titiz çabaları sonucunda geliştirilmiş olduğu vurgulanır ve tüketicilerde üreticinin olumlu imajı uyandırılmaya çalışılır⁸.

⁸ www.maximumbilgi.com/ekonomi/japonyapazarlama.htm, 01.06.2009

5.2.3. Eğlence

Mizahi anlatım bir çok kere reklamlarda kullanılmaktadır. Özellikle global reklamlara baktığımızda hafif nükteli, ince esprilerin yer aldığı reklamlar olduğunu görmekteyiz. Ancak bu noktada da yine reklamın yapılacağı ülkenin ve o ülkeye ait mizah anlayışının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Glokal reklam çalışmalarında eğlendirici bir anlatımın kullanılması şarttır. Zira tüketicinin reklama dikkatinin çekilmesi için komikliğe ihtiyaç vardır. Reklam insanlara, paralarını bizimle paylaşıp paylaşmayacaklarını sormaktır. O zaman burada görev, dikkati için tüketiciyi ödüllendirecek olan reklamcıya düşüyor. Bu ödül olmadan reklamlarla kimse ilgilenme, mizah ve yaratıcılık olmadan da düzenli giden satış reklamımız başarılı olamaz (*Anholt, 2003, 140*).

Günümüz reklam anlayışında metin öğelerinin azalması ve daha çok görsel anlatımların ön planda olması ve gerek global gerekse local reklam çalışmalarında yanlış anlaşılmanın daha fazla olabilmesi nedeniyle hazırlanacak reklamlarda o ülkeye uygun ve anlaşılır mizahi öğelerin kullanılması yararlı olacaktır.

Yine glokal reklam çalışmalarında yaratıcılık açısından önemli ve mesajın sunumunda yararlı olan bir diğer nokta da reklamda kullanılan müzik olmaktadır. Özellikle duygusal ve eğlenceli yaklaşımlarla hazırlanmış reklamlarda gerek duyguyu gerekse mizahı destekleyecek bir müzik kampanya başarısını arttıracaktır.

Çalışmanın başından beri değindiğimiz Coca Cola reklamında hiçbir metin ya da söz ögesi bulunmamaktadır. Baştan sona Türk müziği motifleriyle hazırlanmış reklamda görüntülere uygun ve yerinde efektler kullanılmıştır. Sanki müzik reklamın sözü gibi devam ederken kolanın bardağa dökülme sesi de reklamın sonunda bir slogan gibi yer almaktadır. Bu reklamın radyo versiyonunda da aynı şekilde sadece müzik kullanılmış başka hiçbir söz ya da slogan yer almamıştır. Bu çalışma başarılı bir glokal reklam örneğidir. Coca Cola'nın genel global hedeflerinden ayrılmadan olabilecek olumsuzlukları en aza indirerek (söz kullanılmamış) ve kültürel değerleri başarılı bir yaratıcılık ve müzikle destekleyerek sunmuştur.

Uluslararası çalışmalarda amaçlanan yaratıcılık tarzı, uygulamaya değil düşünceye bağlı olmalıdır. Düşünsel yaratıcılık çok nadirdir. Bu onu ifade ediş biçimimizin neredeyse ikincil derecede önemli olacağı güçlü bir fikir olmalıdır. Böyle düşünceler, daha önce belirtilen kültürel ve dilbilimsel farklılıklardan bile üstündür (*Anholt, 2003, 146*).

Amerikan üniversiteleri hem devlet hem de hayırseverler tarafından araştırmaya aktarılan fonlar sayesinde kimyadan fiziğe, biyolojiden matematiğe, bilimin her alanında pek çok yenilik ve atılım gerçekleştirmektedir ki bu fevkalade bir durumdur. Yüksek IQ'lu insanların gelip innovasyon yapmalarına ve onları ürüne dönüştürmelerine fırsat verilir. Risk almak ödüllendirilir. Üniversite sistemi rekabetçi ve deneyseldir. Web browser (tarayıcı), MR, süper hızlı bilgisayar, küresel konum teknolojisi (GPS), uzay araştırma gereçleri ve fiber optikler hep birer üniversite araştırma projesi olarak başlamıştır. MIT mezunları şimdiye kadar 4000 şirket kurmuş, dünya çapında 1.1 milyon iş yaratmış ve yıllık 232 milyar dolar ciroya ulaşmıştır. Amerika'da 4000 üniversite, dünyanın geri kalanında 7768 üniversite ve yüksekokul vardır. Amerikan üniversiteleri yalnızca 2003 yılında patent haklarından 1.3 milyar dolar kazanmışlardır.

5.3. Standardizasyon ve Uyarılama

Standardizasyon ya da adaptasyon ile ilgili tartışmalar pazarlama literatüründe çok eskilere dayanmaktadır. Pazarlama karmasının global pazarlarda standartlaşması şüphesiz şirketlere bir çok maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ancak tüketici istek ve ihtiyaçlarının, pazar ve rekabet koşullarının, pazarlama kurumlarının, ülkelerin coğrafi koşullarının, yasaların, teknolojisinin, kültürün ve daha bir çok faktörün ülkelere göre farklılık göstermesi global işletmelerin standart pazarlama karmasını geliştirmesine engel olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin ülkelerin yerel koşullarına uygun pazarlama karması oluşturması ve ülkeler arasındaki farklılıkların pazarlama planlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir (*Buzzell, 1968, 112*). Theodore Levitt'in 1983 yılında yayınlanan *Globalization of Markets* makalesi ile birlikte pazarlama literatüründe standardizasyon veya uyarılama (adaptasyon) tartışmaları yeniden başlamıştır (*Levitt, 1983, 92-102*). Levitt'e göre dünyayı iki önemli faktör yönlendirmektedir: Teknoloji ve Globalleşme. Teknoloji insan ihtiyaçlarını şekillendirirken globalleşme ekonomi koşullarını belirlemektedir. Levitt'in "homojen dünya"sında yaşayan Kenichi Ohmae'nin

“global vatandaşları” dünyanın her yerinde Coca Cola içmek, Levi’s jean giymek ve Gucci çanta kullanmak istemektedirler. Ancak dünyanın her tarafında hiçbir değişiklik yapılmadan standart olarak üretilen ürünler az sayıdadır ve bu ürünleri üretebilmek ise müşteri ihtiyaçlarını ve her bir pazardaki sistemi çok iyi anlamaya ve değerlendirmeye bağlıdır (*Ohmae, 1989, 152-161*). Dünyanın her yerinde hiçbir değişikliğe veya adaptasyona uğramadan pazarlamak üzere ürün geliştirme fikrinin efsaneden ileri gitmeyeceğini savunan Yip, global ürün stratejileri için Japon modelini önermektedir (*Yip, 1996, 145-167*). Global pazarlara oldukça geç giren Japon işletmeleri hem geç kalmış oldukları için hem de başlangıçta yeterli kaynaklara sahip olmadıkları için her bir ülkeye farklı bir ürün sunmak yerine ürünün temel faydayı sağlayacak bölümünü standartlaştırmayı hedeflemişlerdir. Japon işletmelerin başarısı, tüketicilerin tam olarak istedikleri temel faydanın belirlenmesine dayanmaktadır. Japon işletmeleri temel faydayı sağlayacak ve tüketicilerin tam olarak istediği ürün (ürünün birincil öneme sahip olan bölümü) veya ürünün bir çok kısmının standartlaştırılması, diğer veya çevresel faktörlere uyum sağlaması gereken ikincil öneme sahip bölümlerde ise yerel adaptasyon uygulaması ile global başarıyı sağlamışlardır. Örneğin Sony elektronik ürünlerinin elektronik bölümleri ulusal elektrik standartları haricinde temel olarak standarttır. Aynı şekilde Honda, Canon, Nissan, Toyota gibi işletmeler de aynı stratejiyi uygulayarak global başarıyı sağlamışlardır. Bu nedenle ürün düzeyleri ve her bir ürün düzeyinde tüketicilerin beklendikleri faydaların iyi analiz edilmesi ve tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi işletmeleri global başarıya götüren önemli bir faktör olmaktadır.

Standart ürün kavramı desteklenmekle birlikte (*Theodosiou, Leonidou, 2003, 141*) ülkelerin farklı pazar karakteristikleri, endüstri koşulları, ürün yaşam eğrilerindeki ve rekabet koşullarındaki farklılıklar, dağıtım ve tutundurmayı da içine alan pazarlama kurumlarındaki sistem farklılıkları sonucunda standardizasyon stratejisi her zaman uygulanamamaktadır (*Buzzell, 1968, 112*). Bu nedenle ürün standardizasyonunu pazarlama karması standardizasyonundan ayırmak ve farklı incelemek gerekmektedir (*Gabrielsson vd, 2006, 650-671*). Global ürün stratejileri standart veya çok az adaptasyon ile geçerli olabilirken, marka, konumlandırma ve tutundurma çalışmaları yerel koşullara uyum sağlamak zorunda kalabilir (*Miller, 1986, 6*). Global pazar koşullarının yer alması için pazar ihtiyaçlarının ve kaynaklarının da benzer veya aynı olması gerekmektedir. Ancak bu koşul altında kitlesel pazarlamadan söz edilebilir. Aslında her bir ülkedeki pazarların çoğunda oluşan farklılaşmalar sonucunda işletmeler pazar bölümlendirmesi

veya niş pazar stratejisi uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Farklı ülkelerde pazarların bölünmesi sonucunda ortaya çıkan pazarların benzerliği değil farklı ülkelerdeki pazar bölümlerinin (segment) arasındaki benzerlikler olmaktadır ki bu benzerlikler pazarların benzer olduğu konusunda bir yanılmayı ortaya çıkarmaktadır. Kısaca benzer olan ve benzer ihtiyaçlara sahip olanlar farklı ülke pazarlarının bütünü değil farklı ülkelerdeki pazar bölümleridir. Global işletmelerin global pazarlarda başarılı olabilmeleri için global pazar benzerliklerinden çok global rekabete odaklanması gerekmektedir (*Sheth, 1986, 9-11*).

5.4. Alternatif Global Ürün ve Tutundurma Stratejileri

Standardizasyon veya adaptasyon stratejisini belirleme konusunda işletmelerin verdiği kararlar işletme amaçlarına ve ekonomi, politik ve sosyo-kültürel çevresel koşullara bağlı olarak değişmektedir. Şüphesiz standardizasyon stratejisi ile aynı ürünü aynı pazarlama karması elemanları ile tüketici beğenisine sunmak öncelikle işletmelere ölçek ekonomisinden yararlanma avantajını getirecektir. Ancak tüketici istek ve ihtiyaçları farklıdır ve kültürel faktörler tüketici istek ve ihtiyaçlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Ayrıca, farklı ülkelerdeki yasa ve düzenlemeler ürün dizaynlarında veya içeriklerinde adaptasyonu gerekli kılabilir. Teknik gereksinim ve standartlar da yine aynı şekilde adaptasyon stratejisinin benimsenmesini gerektirebilir. Örneğin, elektrikli aletler ve elektronik ürünlerde ülkeler farklı sistemlere sahip oldukları için ürünlerin sahip olması gereken teknik koşullar da farklılık göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin ürün standardizasyonu veya adaptasyonu kararını vermezden önce çevresel faktörleri incelemesi ve uyması gereken koşulları belirlemesi gerekmektedir. Standardizasyon veya adaptasyon kararı her ne kadar pazarlama karması elemanlarının tümünü ilgilendirse de ürün ve tutundurma (pazarlama iletişimi) kararları için daha çok önem göstermektedir (*Keegan, 2005, 348*). Aşağıdaki şekil ürün ve tutundurma kararları için geliştirilmiş beş stratejik alternatifi içermektedir.

		ÜRÜN		
		Standart	Farklı	Yeni Ürün Geliştirme
TUTUNDURMA	Standart	Ürün ve tutundurma aynı	Ürün farklı, tutundurma aynı	Yeni Ürün Geliştirme, İcat
	Farklı	Ürün aynı, tutundurma farklı	Ürün ve tutundurma farklı	

Şekil 5.3.: Ürün ve Turundurma Kararları İçin Beş Stratejik Alternatif (Keegan, 2005, 348).

Standart Ürün Standart Tutundurma: Hem üründe hem de tutundurmada standardizasyonun uygulanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle de çift standardizasyon olarak da isimlendirilmektedir. Aynı ürünün aynı tutundurma stratejisi ile farklı ülkelerde pazara sunulmasıdır. Uygun koşullar altında bir işletme için en kolay ve en karlı ürün ve pazarlama stratejisidir. İşletmeler, kendi ülkelerinde ürettikleri aynı ürünü aynı kullanım için ve aynı pazarlama stratejisi ile farklı ülkelerde satarlar. Uygun koşullar bulunduğu takdirde aynı ürün herhangi bir adaptasyon gerektirmeden aynı tutundurma stratejisi ile farklı ülkelerde satılabilir. Coca Cola bir çok ülkede aynı ürün ve serinletici içecek mesajı ile oldukça başarılıdır. Corn Products Company tarafından üretilen ve ülkemizde de satılan Knorr çorbaları Avrupa pazarında başarılı olmasına rağmen Amerika pazarında aynı başarıyı yakalayamamıştır. Çorbanın lezzeti Amerikan ev hanımları tarafından beğenilmekle birlikte ev hanımlarının tercihi pişirilme kolaylığı sağlayan teneke kutularda sıvı çorbalar olduğu için toz Knorr çorbalar Amerikan pazarında benimsenmemiştir (Kozlu, 2006, 160).

Bu strateji araştırma-geliştirme, ürün dizaynı, envanter gibi maliyet kalemlerinde tasarruf sağlamak ve ölçek ekonomisi avantajlarından yararlanmayı getirmektedir. Ancak tüketici pazarında özellikle de kültürel faktörlerin rol oynaması, tüketim alışkanlıklarının farklı olması gibi nedenlerle her zaman bu strateji başarılı olarak

uygulanmamaktadır. Standart ürün standart tutundurma stratejisi endüstriyel ürünlerde daha çok uygulanma olanağı bulmakta ve başarılı olmaktadır.

Standart Ürün Farklı Tutundurma: Aynı ürünün farklı tutundurma stratejisi ile farklı ülkelerde pazara sunulmasını ifade eder. Uygulanması açısından firma için oldukça avantajlıdır. Ürünün üretilmesi ile ilgili maliyet kalemlerinde tasarruf sağlar. Aynı ürünün farklı ülkelerde farklı amaçlarla kullanılmasından kaynaklanan bir stratejidir. Avrupa’da yaygın bir biçimde günlük hayatta ev ve iş arasındaki ulaşımda kullanılan ve bir Fransız firması tarafından üretilen motosikletler (moped) Amerika’da bir eğlence aracı olarak pazarlanmış ve yüksek bir pazar payına ulaşmıştır. Amerika’da mesafelerin çok fazla olması dolayısı ile motosikletle ulaşımın uygun olmayacağı düşüncesi ile firma aynı ürünü ulaşım aracı yerine eğlence aracı olarak pazara sunmuş ve başarılı olmuştur (*Kozlu, 2006, 161*).

Farklı Ürün Standart Tutundurma: Üründe adaptasyonu tutundurmada ise standardizasyonu ifade eder. Farklı ürünün aynı tutundurma stratejisi ile pazarlanmasıdır. Deterjan üreten işletmeler genellikle farklı hava ve koşulları, suyun farklı kireçlenme dereceleri ve çamaşır makinelerinin farklı teknolojilerini göz önüne alarak üründe adaptasyonu tercih ederler. Ürünü satılacağı ülkenin koşullarına uygun olarak uyarlama stratejisini benimserler ancak tutundurma stratejileri aynı kalmaktadır (*Keegan, Green, 2005, 350*). Tutundurma stratejisinin aynı kalmasının nedeni ise ürün farklı üretilmekle birlikte farklı ülkelerde aynı amaç için kullanılmaktadır. Bu nedenle tutundurma stratejisinin aynı kalması uygun olmaktadır (*Kozlu, 2006, 161*). Örneğin, ülkemizde satılan ve otoban arabası olarak bilinen Honda otomobilleri Türkiye’de yol koşullarının uygun olmaması ve otomobillerin yere yakın olması nedeni ile Türkiye’de pazara ilk sunulduğunda tüketiciler tarafından tercih edilmemiştir. Ancak, daha sonra otomobillerin yerden uzaklığının yükseltilmesi sonucunda tüketici beğenisini kazanmış ve tercih edilen bir marka haline gelmiştir. Ürün adaptasyonu tutundurma standardizasyonu stratejisi otomobil firmaları tarafından çok sık uygulanmaktadır. Farklı iklim ve kullanım koşullarına göre uyarlanan ürünler aynı tutundurma stratejisi ile pazarlanmaktadır.

Farklı Ürün Farklı Tutundurma: Hem ürün hem de tutundurma stratejilerinde adaptasyonu ifade eder. Ürün ve tutundurma da farklılığı gerekli kıldığı için çift adaptasyon strateji olarak da bilinmektedir. Hem üretimde hem de tutundurmada farklılığı

gerektirdiği için maliyetleri artıran bir stratejidir. Örneğin, zeytinyağı damak tadının farklı olması nedeni ile farklı ülkelerde farklı asit derecesinde ve farklı aromalarda tercih edilmektedir. Aynı zamanda zeytinyağı farklı ülkelerde farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Akdeniz ülkelerinde hem yemeklerde hem de salatalarda kullanılmakla birlikte örneğin İngiltere’de zeytinyağı daha çok salatalarda kullanılmaktadır. Bu farklılıklar nedeni ile hem ürün hem de tutundurma stratejisinde adaptasyonun benimsenmesi gerekmektedir.

Yeni Ürün Yaratmak: Yukarıda belirlenen dört strateji her zaman başarılı olmamaktadır. Bu stratejilerin başarılı olabilmesi için ürünün sunulduğu pazardaki tüketicilerin satın alma gücüne sahip olması gerekmektedir. Bazen gelişmiş ülkelerde sunulan ürünler gelişmekte olan ülkelerde satın alma gücünün yeterli olmaması nedeni ile ürünün pazardaki fırsatlara göre yeniden dizaynını ve yaratılmasını gerektirebilir. Şüphesiz bu durumun tersi olan koşullar da mevcuttur. Gelişmekte olan ülkelerde iyi bir pazar payına sahip olan ürünler gelişmiş ülkelerde tüketici beğenisine sunulurken ürünün yeniden dizayn edilmesi ve yüksek satın alma gücüne sahip tüketicilerin beğenisine göre ürünün yeniden yaratılması gerekebilir (*Kozlu, 2006, 162*).

ALTINCI BÖLÜM: MARKA KAVRAMI VE GLOBAL MARKALAR

Marka işletme ile ürünlerini rakiplerinden ayırt etmeye yarayan isim, sembol, renk, dizayn veya bunların bileşimidir (*Kotler, Keller, 2006, 394*). Marka adı, markanın söylenebilen bölümüdür; Pınar, Tariş, Arçelik gibi. Markanın söylenemeyen ancak tanımlanabilen ve hatırlanabilen bölümü ise marka işareti ya da sembolüdür; McDonald's'ın "M" harfi ya da Nike'in "swoosh" işareti gibi.

Marka oluşturmak ve pazarda tutunmak işletmeler için uzun yıllara dayanan yatırımı gerektirir. Tanınmış markaların taklit edilmesi tehlikesi karşısında işletmeler markalarını yasal olarak tescil ettirirler ve bu tür markalara ticari marka veya tescilli marka (trade mark) denir. Tescil edilmiş ve yasal güvence altına alınmış markalar ile işletmeler ürünün taklit edilmesini önlemiş olurlar (*Karafakioğlu, 2005, 122*).

Marka stratejileri pazara yeniliklerin yeni ürünlerin sunulması sürecinde daha fazla önem taşır. Son yıllarda inovasyon (innovation) olarak kabul gören bu yenilik kavramı başarılı inovasyonların ancak başarılı marka stratejileri ile mümkün olabileceğini beraberinde getirmektedir (*Aeker, 2007, 8-24*). Yeni markaların başarılı olabilmesi için farklı olması gerektiğini de vurgulamakta yarar bulunmaktadır (*Aeker, 2003, 83-87*).

Globalleşme akımı ile birlikte işletmelerin global marka yaratma çabaları görülmektedir. Ancak global marka yaratmak her zaman kolay olmamaktadır. Kültürel farklılıklar nedeni ile global kampanyaları yürütmenin neredeyse imkansız olması, global bir reklam ajansı ile çalışmanın yerel reklam ajansı ile çalışmaktan çok daha fazla maliyetli olması, global markanın yarattığı imajın farklı ülkelerde farklı algılanması gibi nedenlerle işletmeler tek bir global marka yaratmak yerine güçlü yerel markalar yaratabilirler (*Aeker, Joachimsthaler, 1999, 147-144*).

Markanın üretici işletmelere, aracılara ve tüketicilere sağladığı bazı faydalar bulunmaktadır. Üretici işletmelere sağladığı faydalar (*Altunışık, Özdemir, Torlark, 2006, 152*):

- Marka adı ve ticari marka ürünün özelliklerini korumak için üreticilere yasal güvence sağlar.
- Ürünün tanınması ve hatırlanmasına ve ürüne talep oluşmasına katkıda bulunur.
- Tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda aracı kurumları markalı ürünlere yönlendirir.
- Markalı ürünlere bağlılık oluşmasını sağlar ve işletmenin karını artırır.
- Tüketici algısını yönlendirir.
- Üreticinin pazar ve aracı kurumların satış çabaları üzerindeki denetimini artırır.
- İyi tanınmış marka işletmelere kurum imajı ve tüketicilere bir güvence sağladığı için aynı marka altında pazara sunulan yeni ürünlerin tüketiciler tarafından kolayca benimsenmesini sağlar.
- Marka bağlılığı talebin kolayca öngörülmesini sağlar, işletmelere rekabet avantajı sağlar ve rakip işletmelerin pazara girişini zorlaştırır.
- İşletmenin en önemli sermaye unsurunu oluşturur.

Markanın aracı kurumlara sağlayacağı faydalar:

- Aracı kurumların kendi markalarını kullanmaları üreticilere olan bağımlılıklarını azaltır.
- Aracı kurumlar, özellikle perakendeciler kendi markaları ile pazarda bir imaj oluşturabilirler.
- Fason alım ya da imalatlarla perakendeci kurumlar kendi markalarını daha düşük fiyatla pazara sunabilirler.

Markanın tüketiciye sağladığı faydalar:

- Tüketicinin ürünleri kolayca tanımasını ve ayırt etmesini sağlar.
- Markalı ürünler belirli bir kalite ve garanti güvencesini sunar. Tüketicinin aynı ürünü tekrar kolayca seçmesine yardımcı olur.
- Satış sonrası hizmetlere kolayca ulaşabilme olanağı sağlar.
- Marka güvenilirliği ölçüsünde tüketicinin satın alma kararını kolaylaştırır.

6.1. Marka Kararları

Marka kararları bir süreçtir ve bu süreç içerisinde işletmelerin öncelikle uzun ve zahmetli bir yola katlanıp katlanamayacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Marka,

yatırım yapmayı ve yıllar boyu tüketicilere aynı kaliteyi ve güvenceyi sunmayı gerektirir. Pazarlamanın temel felsefesine göre marka tüketicilere söz vermek ve o sözü yerine getirmektir. Marka oluşturma adına yapılan yatırımlar şüphesiz belirli bir süre sonra işletmelere olumlu olarak geri dönmekte ve işletmelerin pazarda iyi bir imaj oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Örneğin, Volvo markası güvenlik ve sağlamlığı ifade etmektedir ve bu marka yıllardır ürettiği güvenliğin ön planda olduğu otomobilleri ile iyi bir marka imajı sağlamış bulunmaktadır.

Marka ile ilgili karar süreci Şekil 6.1.'de görülmektedir (Kotler, 2003, 425). Bu sürecin ilk aşamasında işletmelerin ürünlerin bir marka altında pazara sunup sunmama kararını vermesi gerekmektedir. Son yıllarda marka kavramı kalite ve farklılık kavramları ile özdeşleştiği için tüketiciler markalı ürünleri tercih etmektedirler. Bu nedenle bir çok üretici markalı ürünler sunmayı tercih etmektedir. Yoğun rekabet nedeniyle üretici işletmeler özelliği ve farklılığı olan ürünler üretmeyi tercih ettikleri için bugün bir çok tüketici örneğin tuz veya şekeri sadece bir tuz veya şeker olarak algılamamakta, ürünü seçerken özelliği olan bir markayı tercih etmektedir. Bu nedenle maliyeti yüksek olmasına rağmen üretici işletmeler markalı ürün üretmeyi tercih etmektedirler. Ancak ürünün farklılaştırılmadığı ve tüketicilerin fiyata duyarlı olduğu durumlarda işletmeler sadece yasal gereklilik nedeni ile bir marka adını tercih edip markayı tutundurmak için herhangi bir pazarlama yatırımı yapmayı tercih etmeyebilirler.

Değindiği gibi marka yaratma maliyeti yüksek ve sonuçları uzun yıllar sonra alınabilecek bir süreçtir. Son yıllarda süpermarket zincirlerinin markasız ürün sundukları da görülmektedir. Perakendeci markasından farklı olarak herhangi bir isim taşımayan “no brand” ya da “no frill” olarak ürünler üretmekte veya fason olarak ürettirmektedirler. Bu ürünler standart kalitede veya daha düşük kalitede olup perakendeci markalarından dahi daha ucuza satılmaktadırlar.

Markalama	Marka Destek Kararı	Marka İsmi Kararı	Marka Stratejisi Kararı	Markanın Yeniden Konumlandırılması
- Markalı - Markasız	- Üretici Marka - Perakendeci Marka	- Bireysel Marka - Tek Aile Adı - Lisanslı Marka - Firma Adı	- Hat Genişletme - Marka Genişletme - Ayrı Aile Adları - Ortak Marka - Yeni Marka	- Konumlandırma - Konumlandırılmama

Şekil 6.1.: Marka Karar Süreçleri (Kotler, 2003, 425)

Marka sürecinin ikinci aşamasında işletme hangi markayı kullanacağına karar vermelidir. Üretici işletme kendi markasını yaratabileceği ve pazara sunabileceği gibi dağıtıcı işletmeler de kendi markalarını yaratabilir ya da lisans, franchising gibi sözleşmeler yolu ile marka kullanma hakkı elde edebilir. Üretici markaları ulusal marka olarak da bilinmektedir. Dağıtıcı markaları ise özel marka veya perakendeci markası olarak bilinmektedir. Ayrıca lisans veya franchising gibi yasal yollarla işletmeler bir markayı üretim veya kullanım hakkına sahip olabilirler. Aslında bir markanın yaygınlaştırılması, bilinirliğinin artırılması olarak kullanılan bu strateji aynı zamanda uluslar arası pazarlara girme stratejisi olarak da bilinmektedir.

Son yıllarda perakendeci markaların üretici markalarla rekabet halinde olduğu görülmektedir. Perakendeci markaların yüksek kalitede uygun fiyatla tüketici tercihine sunulması rekabeti artırmaktadır. Türkiye’de de pek çok perakendeci markası sadece üretici markalarla değil aynı zamanda diğer perakendeci markaları ile rekabet etmektedirler. Örneğin, Tansaş, Migros, Kipa bir çok ürünü kendi markalarıyla üretmektedir.

İşletmelerin marka sürecinin üçüncü aşamasında marka adına karar vermesi gerekmektedir. Temel olarak kullanılan dört marka adı stratejisi bulunmaktadır (Altınbaşak v.d. 2008, 407).

Bireysel Marka Adı Stratejisi: Bu stratejide işletme her ürüne farklı bir marka adı verir. Aynı tür ürünler farklı marka adı altında da üretilebilir. Bu stratejinin avantajı ise bir markanın başarısızlığa uğramasından dolayı işletmenin diğer ürünler ve markaları zarar görmez ve tüketiciler çoğunlukla bu farklı markaların aynı üretici işletme tarafından

üretildiğinin farkına varmazlar. Türkiye’de hem Arçelik hem Beko markaları Koç Holding tarafından üretilmektedir. Ayrıca işletmeler daha düşük veya yüksek kalitede ürün üretme kararı aldıklarında farklı markaları tercih etmektedirler. Örneğin, Toyota Lexus markası ile Amerikan pazarında lüks arabalar segmentinde Mercedes’e karşı önemli bir pazar payı elde etmiştir. Toyota orta sınıf arabası olarak bilinmektedir. Bu nedenle lüks arabaları Toyota markası ile sunması durumunda inandırıcı olmayacağı düşüncesi sonucunda farklı bir markayı tercih etmiştir. Türkiye’de Ülker markası Halk markası ile daha düşük gelir düzeyine sahip olan tüketicileri hedeflemiştir.

Tek Aile Adı Stratejisi: Şemsiye marka stratejisi olarak da bilinmektedir. Üretici markası adı altında tüm ürünler aynı markayı taşırlar. Eğer marka adı pazarda iyi bir imaja sahipse pazara yeni sunulan ürünler kolaylıkla kabul görür. Yaşar Holding tarafından üretilen tüm gıda ürünleri Pınar markası adı altında tüketicilere sunulmaktadır.

Ayrı Aile Adları Stratejisi: İşletmeler birbirlerinden çok farklı üretim hatlarına sahip olduklarında her bir ürün grubu için farklı bir markayı tercih edebilirler. Aynı zamanda aynı ürün grupları farklı kalitelere üretilip farklı hedef kitlelere sunulduğunda da bu stratejinin benimsendiği görülmektedir.

Firma Adı Stratejisi: Bu stratejide firma adı ürün markası olarak da kullanılmaktadır. Arçelik, Tariş Zeytin, Pınar, Honda gibi firmalar ticari isimlerini marka olarak da kullanmaktadırlar. Firmanın pazarda iyi bir imaja sahip olduğu durumlarda oldukça avantajlı bir stratejidir.

İşletmeler marka adı stratejisine karar verdikten sonra spesifik bir marka adını seçme kararı vermek durumundadırlar. İşletmenin marka adını seçerken dikkat etmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır (*Kotler, 2003, 429*).

- Marka adı ürünlerin yararını vurgulamalıdır.
- Ürün ve hizmet kategorisini simgelemelidir.
- Açık ve somut bir biçimde yüksek kaliteyi belirtmelidir.
- Yazılması, telaffuz edilmesi, hatırlanması kolay olmalıdır.
- Farklı olmalıdır.
- Yabancı bir dilde farklı bir anlamı olmamalıdır.

İşletmeler marka adını seçebilmek için pazarlama araştırması yöntemlerine başvurmakta veya marka adı geliştirme konusunda uzman olan işletmelerden danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Genel olarak marka adı için farklı alternatiflerden oluşan bir liste hazırlanır, hedef kitle üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda listede bulunan isimler elenerek karar verilir. Bu çalışmalar sırasında hedef kitle üzerinde bazı testler uygulanmaktadır. Bu testler çağrışım testi (marka adının yarattığı izlenim; akla gelen, çağrıştıran kavramlar), öğrenme testi (markanın kolaylıkla telaffuz edilmesi), hafıza testi (markanın kolaylıkla hatırlanma testi) ve tercih testi (hangi marka adının tercih edildiği) olmak üzere tamamlanır. Şüphesiz, işletmenin bu isimlerin daha önce başka firmalar tarafından tescil edilip edilmediğini de kontrol etmesi gerekmektedir (*Tek, Özgül, 2005, 356*).

Marka adı belirli bir süre sonra ürün kategorisini, kaliteyi ve işletme imajını simgeleyeceği için doğru marka adının seçilmesi bu bağlamda önem kazanmaktadır. Örneğin, Pınar markası sağlıklı, hijyenik koşullarda üretilmiş, saf, temiz ve kaliteli ürünleri simgelemekte ve çağrıştırmaktadır. İşletmenin uyguladığı üretim ve pazarlama stratejisi de marka imajı ile örtüşmekte kısaca marka simgelediği ürünleri sunmaktadır.

İşletme bir sonraki aşamada marka stratejisi kararı vermek durumundadır (*Kotler, 2003, 431*). Bu stratejiler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Hat Geliştirme: Mevcut markanın aynı ürün kategorisine eklenen ürünler için kullanılmasıdır. Ürünün tadı, formu, ambalajı, boyutu veya içeriğinde yapılan değişiklikler sonucunda veya aynı ürün kategorisine eklenen yeni ürünler için mevcut markanın kullanılması stratejisidir. Örneğin, Süttaş yoğurtları, farklı boyutlarda, kaymaklı, kaymaksız, light ve meyveli yoğurt çeşitlerini Süttaş markası ile sunmaktadır. Hat genişletme stratejisi bir çok ürünün aynı markayı taşıması sonucunda tüketiciye farklı ürünler sunan güçlü marka imajını yaratmakla birlikte ürün çeşidinin çok fazla artırılması marka imajını zedeleyebilir ve marka gerçek anlamını kaybedebilir.

Marka Genişletme: Mevcut marka adının farklı ve yeni bir ürün sınıfı için kullanılmasıdır. Marka ile ilgili müşterilerde olumlu bir duydu yaratılmışsa işletmeler bu durumdan yararlanmak isteyebilirler. Örneğin, Lacoste sadece giysilerde değil ürettiği bazı aksesuar ve parfümlerde de aynı markayı kullanmaktadır.

Çoklu Marka: İşletmeler ana markasını korumak ve raflarda daha fazla yer alabilmek için birden fazla marka üretebilirler. Aynı ürün kategorisinde farklı hedef kitlelere yönelik olarak üretilen ürünler için bu strateji uygulanabildiği gibi işletmelerin yeni bir ürün kategorisini üretmeye başlaması ile de kullanılabilir. Örneğin, Türkiye’de bilinen markalar olan Frigidaire, Westinghouse, Zanussi Electrolux firması tarafından farklı markalarla üretilen benzer ürün gruplarıdır. Bununla birlikte Honda firması elektronik ürünler üretmeye karar verirse farklı bir marka seçmesi yerinde bir karar olacaktır. Çoklu marka üretmenin daha fazla pazar payı elde etme, tüketici beğenisine daha fazla marka sunabilme ve böylelikle sürekli marka değiştiren tüketicileri hedefleme, perakendecilerin üreticilere olan bağımlılığını artırma gibi avantajları olmakla birlikte eğer markalar yeterince güçlü değilse her bir markaya ayrı yatırım yapma zorunluluğundan dolayı işletme kaynaklarının etkin kullanılmaması sonucunu da yaratabilir.

Ortak Marka: İki ayrı firmanın markalarının aynı ürün üzerinde kullanılmasıdır. Markaların birbirine destek vereceği ve birbirini güçlendireceği düşüncesi ile bu strateji kullanılır. Ortak marka stratejisinin farklı kullanım türleri mevcuttur. “İçerik ortak marka” (ingredient co-branding) stratejisinde iki farklı marka bir üründe birlikte kullanılır. Örneğin, Yataş yatakları Uluslar arası Yün Birliği’ne ait %100 Wollmark markası kullanılarak üretilmektedir. Bu strateji, tüketicilere güven sağlamakta ve garanti vermekte aynı zamanda içerik marka kullanan işletmelerin de ürünle ilgili yüksek standartlara sahip olduğunu belgelemektedir. “Aynı işletme ortak markası” (same-company co-branding) stratejisi işletmenin iki farklı markasının bir arada kullanılmasıdır. Örneğin, Arçelik tarafından üretilen Arstil marka mobilyalar ile Arçelik beyaz eşya ürünlerinin reklamı bir arada yapılmaktadır. “Ortak girişim markası” (joint-venture co-branding) iki veya daha fazla işletmenin stratejik işbirliği yaparak yeni ürün üretmesidir. Örneğin, Türk Hava Yolları ve Garanti Bankası işbirliği ile gerçekleştirilen Shop & Miles Kredi Kartı kullanıcıları alışveriş yaparken mil kazanmakta ve bu milleri Türk Hava Yolları’nda ve Türk Hava Yolları’nın da üyesi olduğu Star Alliance’a bağlı 20’den fazla havayolunda kullanabilmektedir. Ayrıca Shop & Miles Kredi Kartı alışverişten eğlenceye, sağlıktan gündelik hayata kadar yüzlerce işletmenin ortak olduğu bir programı da içermektedir ve kredi kartı sahipleri program ortağı üye işyerlerinde kartlarını kullandıklarında daha fazla mil kazanabilmektedirler. “Çoklu ortak marka” (multiple-sponsor co-branding) iki veya

daha fazla işletmenin teknoloji, reklam, tutundurma ve satış gibi faaliyetlerde ortak işbirliği içerisinde olmasını ifade eder. Örneğin, BP Akbank ile gerçekleştirdiği işbirliği kapsamında akaryakıtlarını BP'den Axess kredi kartı ile alan müşterilerine daha fazla chip-para verilmektedir.

Yeni Marka: İşletmenin üreteceği yeni bir ürün kategorisi için daha önce kullandığı markalardan farklı olarak yeni bir marka yaratmasıdır. Örneğin, Coca Cola firması meyve suyu da üretmektedir. Coca Cola markasıyla meyve suyu üretimi yapılsaydı tüketicilerin aklında gazlı içecekler kategorisinde yer alan Coca Cola meyve suyu pazarında başarılı olamayacaktı. Bu nedenle Coca Cola firması Cappy markası ile meyve suyu üretmektedir.

Marka kararlarının sonucusu ise yeniden konumlandırma kararıdır. Belirli bir süre sonra değişen koşullar, değişen tüketici tercihleri karşısında işletmeler markanın yeniden konumlandırılması kararını verebilirler. Yoğun rekabet sonucunda da markanın yeniden konumlandırılma kararı verilebilir. Örneğin, Arçelik teknolojiyi vurgulayarak yeniden konumlandırma stratejisini uygulamıştır.




















Marka ederi ve marka değeri kavramlarından da söz etmek gerekirse, marka ederi (brand equity), marka farkındalığı, marka bağlılığı, marka imajı ve algılanan marka kalitesi unsurlarından oluşmaktadır ve markanın soyut değerini oluşturur. Marka ederi tüketicilerin benzer özelliklere sahip farklı marka ürünleri arasında tercih yaparken bir ürünü diğerine tercih etmesi ile sonuçlanır. Marka değeri (brand valuation) ise markanın toplam finansal değerini oluşturmaktadır (*Kotler, Keller, 2006, 290*).



























Marka değeri yüksek olan işletmelerin tüketici beğenisini kazanmış, marka sadakati ve marka farkındalığı sağlamış işletmeler olduğu düşünülürse işletmelerin global marka yaratması için global ürün stratejilerini başarı ile uygulaması ürüne ve markaya olan yatırımlarını sürekli kılması gerekmektedir.



























6.2. Global Marka Değerleri Sıralaması



















İngiltere kökenli global marka danışmanlık şirketi Interbrand ve Business Week dergisi ortaklaşa olarak her yıl dünya markalarının sadece isimlerinin piyasa değerlerinin hesaplanmasıyla global pazara ait “En İyi Küresel Markalar” (Best Global Brands)

sıralamasını yapmaktadırlar. Yapılan çalışma sadece tahminsel verilere dayansa da küresel sektörlerdeki otoriteler tarafından referans olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, sıralama yapılırken çeşitli kriterler göz önüne alınmaktadır. Satışlarının en az %20'sini anavatan dışında yapan firmalar listeye konu olabilmektedir. Halka açık olmayan veya hakkında kolay bilgi edinilemeyen bazı markalar ise listeye alınmamaktadır. En son 2008 yılında gerçekleştirilen çalışma sonucunda Tablo 6.1. ortaya çıkmıştır.

2008 Sıra	2007 Sıra	Marka	Köken	Sektör	Marka Değeri (\$m)	Değişim
1	1		ABD	İçecek	66,667	2%
2	3		ABD	Bilgisayar Hizmetleri	59,031	3%
3	2		ABD	Bilgisayar Yazılımı	59,007	1%
4	4		ABD	Çeşitli	53,086	3%
5	5		Finlandiya	Tüketici Elektronikleri	35,942	7%
6	6		Japonya	Otomotiv	34,050	6%
7	7		ABD	Bilgisayar Donanımı	31,261	1%
8	8		ABD	Restoran	31,049	6%
9	9		ABD	Medya	29,251	0%
10	20		ABD	İnternet Hizmetleri	25,590	43%
11	10		Almanya	Otomotiv	25,577	9%
12	12		ABD	Bilgisayar Donanımı	23,509	6%
13	13		Almanya	Otomotiv	23,298	8%
14	16		ABD	Kişisel Bakım	22,689	8%
15	15		ABD	Finansal Hizmetler	21,940	5%
16	17		Fransa	Lüks Tüketim	21,602	6%
17	18		ABD	Bilgisayar Hizmetleri	21,306	12%
18	14		ABD	Tütün	21,300	0%
19	11		ABD	Finansal Hizmetler	20,174	-14%

20	19		Japonya	Otomotiv	19,079	6%
21	21		Kore	Tüketici Elektronikleri	17,689	5%
22	Yeni		Sweden	Giyim	13,840	Yeni
23	27		ABD	Bilgisayar Yazılımı	13,831	11%
24	33		ABD	Bilgisayar Donanımı	13,724	24%
25	25		Japonya	Tüketici Elektronikleri	13,583	5%
26	26		ABD	İçecek	13,249	3%
27	23		İngiltere	Finansal Hizmetler	13,143	-3%
28	24		İsviçre	İçecek	13,056	1%
29	29		ABD	Spor Malzemeleri	12,672	6%
30	28		ABD	Nakliyat	12,621	5%
31	34		Almanya	Bilgisayar Yazılımı	12,228	13%
32	31		ABD	Bilgisayar Donanımı	11,695	1%
33	30		ABD	Alkol	11,438	-2%
34	22		ABD	Finansal Hizmetler	11,399	-21%
35	38		İsvaç	Ev Mobilyası	10,913	8%
36	36		Japonya	Bilgisayar Donanımı	10,876	3%
37	32		ABD	Finansal Hizmetler	10,773	-6%
38	35		ABD	Finansal Hizmetler	10,331	-3%
39	40		ABD	Yiyecek	9,710	4%
40	44		Japonya	Tüketici Elektronikleri	8,772	13%
41	39		İsviçre	Finansal Hizmetler	8,740	-11%
42	37		ABD	Finansal Hizmetler	8,696	-16%
43	42		Hollanda	Çeşitli	8,325	8%
44	Yeni		Kanada	Medya	8,313	Yeni
45	46		İtalya	Lüks Tüketim	8,254	7%

46	48		ABD	İnternet Hizmetleri	7,991	7%
47	50		ABD	Bilgisayar Hizmetleri	7,948	9%
48	43		Almanya	Çeşitli	7,943	3%
49	41		ABD	Otomotiv	7,896	-12%
50	45		ABD	Otomotiv	7,609	-1%
51	51		Fransa	Kişisel Bakım	7,508	7%
52	52		ABD	Medya	7,193	4%
53	54		Almanya	Otomotiv	7,047	8%
54	47		ABD	Finansal Hizmetler	7,022	-6%
55	49		Fransa	Finansal Hizmetler	7,001	-4%
56	53		ABD	Yiyecek	6,646	2%
57	57		ABD	Kişisel Bakım	6,437	7%
58	62		ABD	İnternet Hizmetleri	6,434	19%
59	56		ABD	Bilgisayar Donanımı	6,393	6%
60	58		Fransa	Lüks Tüketim	6,355	9%
61	59		ABD	Yiyecek	6,105	6%
62	64		İspanya	Giyim	5,955	15%
63	63		İsviçre	Yiyecek	5,592	5%
64	60		ABD	Restoran	5,582	-2%
65	55		ABD	İnternet Hizmetleri	5,496	-9%
66	67		Fransa	Yiyecek	5,408	8%
67	68		Almanya	Otomotiv	5,407	11%
68	66		ABD	Çeşitli	5,288	5%
69	65		ABD	Kişisel Bakım	5,264	3%
70	69		Almanya	Spor Malzemeleri	5,072	6%
71	71		İsviçre	Lüks Tüketim	4,956	8%

72	72	 HYUNDAI	Kore	Otomotiv	4,846	9%
73	Yeni	 BlackBerry	Kanada	Tüketici Elektronikleri	4,802	Yeni
74	70	 Kleenex	ABD	Kişisel Bakım	4,636	1%
75	75		Almanya	Otomotiv	4,603	9%
76	73	 HERMÈS PARIS	Fransa	Lüks Tüketim	4,575	8%
77	61	 GAP	ABD	Giyim	4,357	-20%
78	78	Panasonic	Japonya	Tüketici Elektronikleri	4,281	4%
79	83	<i>Cartier</i>	İsviçre	Lüks Tüketim	4,236	10%
80	79	TIFFANY & CO	ABD	Lüks Tüketim	4,208	5%
81	74	 Pizza Hut	ABD	Restoran	4,097	-4%
82	80	Allianz 	Almanya	Finansal Hizmetler	4,033	2%
83	85	 MOËT & CHANDON PARIS	Fransa	Alkol	3,951	6%
84	84		İngiltere	Enerji	3,911	3%
85	88		ABD	Restoran	3,879	7%
86	81	ING 	Hollanda	Finansal Hizmetler	3,768	-3%
87	77	 MOTOROLA	ABD	Tüketici Elektronikleri	3,721	-10%
88	89	DURACELL	ABD	Tüketici Elektronikleri	3,682	2%
89	91		İngiltere	Alkol	3,590	6%
90	92	 LEXUS	Japonya	Otomotiv	3,588	7%
91	94	PRADA	İtalya	Lüks Tüketim	3,585	9%
92	90		ABD	Kişisel Bakım	3,582	4%
93	Yeni	Ferrari	İtalya	Otomotiv	3,527	Yeni
94	Yeni	GIORGIO ARMANI	İtalya	Lüks Tüketim	3,526	Yeni
95	87	Hennessy	Fransa	Alkol	3,513	-3%
96	Yeni		ABD	Otelcilik	3,502	Yeni
97	93		Hollanda	Enerji	3,471	4%

98	96	NIVEA	Almanya	Kişisel Bakım	3,401	9%
99	Yeni	FedEx	ABD	Nakliyat	3,359	Yeni
100	New	VISA	ABD	Finansal Hizmetler	3,338	Yeni

Tablo 6.1.: En İyi Küresel Markalar 2008 Sıralaması⁹

6.3. Uluslar arası Bir Marka Sahibi Gibi Hareket Etmek (Hales, 2008, 20-23)

İnsanlar çoğunlukla En İyi Global Markalar üzerine yapılan araştırmalara bakarlar ve “Eğer Coca Cola olsak bu işimize yarar ancak bizim işimiz farklı” derler. Makul bir cevap. Ancak markanız ister simgeleşmiş ister hiç duyulmamış olsun, ister son kullanıcıya ister iş dünyasına hitap etsin, küçük ya da büyük olsun, gelişmiş ya da gelişmekte olan bir pazarda bulunsun; En İyi Global Markalar araştırmasından daima öğrenilecek bir şeyler vardır.

Marka yönetiminin amacı o markayı geliştirmek ve büyütme. Böylece marka da firmanın hareketlerini ve tutkusunu besleyerek büyütür. Markalar her türlü biçime ve büyüklüğe ulaşabilirler ancak marka için değer yaratmanın temelindeki prensipler aynı kalır. Belki de en önemli prensip, marka hakkındaki peşin hükümleri ve varsayımları sınırlama ihtiyacıdır. Tüketicilerin ve yaşadıkları çevrenin değişimi asla son bulmaz. Bu nedenle, firmalar için de öğrenmenin sonu yoktur. Marka için uzun dönemli değer yaratma amacı güden her plan bunu bilmelidir. Bu tür değer yaratma adımlarının doğası döngüsel olarak birbirine bağlı zincir halkalar gibidir. Her adım bir sonrakini besler ve bir o kadar farklı oldukları düşünülmesine rağmen doğrusal bir ilerleme için temelde birbirlerine sınıksız bağlıdırlar. Mantık sırasına göre aşağıda bu adımları inceleyelim.

i. Müşterinizi tanımak

Her marka çalışması, sağlam verilerle oluşturulmalıdır. Ne kadar veriye ihtiyacınız olduğunu gösteren standart bir kılavuz olmasa da pazarı tanımanız için yeterli verinin gereksinimi kaçınılmazdır. Genellikle bu bulunduğunuz pazarı segmentlere ayırmanızı gerektirir. Segmentasyon ile daha verimli gözlem yapabilirsiniz; müşterilerinizin ihtiyaç ve davranışlarına dayandırabileceğiniz görüşleri daha doğru biçimde oluşturabilirsiniz. Pazar segmentleriniz yönetilebilir yeterlilikte birbirinden farklılık göstermelidir. Bu ayrım

⁹ http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000, 01.06.2009

popüler fikirlerden, söylentilerden ve hislerden ziyade objektif pazar verilerine dayandırılarak yapılmalıdır. Bulduğunuz pazarı değerlendirmek için durmadan yeni yollar aramanız değerli bir marka yaratmak için çok önemlidir.

Bir segmentin daha fazla iş hacmi yaratırken diğer bir segmentin değer ve karlılık olarak daha güçlü olabileceğini bulmanız sıra dışı bir şey değildir. Sonuç olarak, bazı segmentler taşıdıkları potansiyel karlılıkları ile diğerlerinden daha cazip olacaktır ve böylece segmentasyon size objektif olarak kimin markanızın hedef kitlesi olduğunu söyleyecektir.

Markaların bir odak noktası olmalıdır. Bu odaktan yayılarak yapılan dairesel hareketler iyidir ancak aynı zamanda her yerde bulunan ve herkese hitap eden markalar, buna uygun olarak herkesi hedeflerler.

ii. Müşterinizin neden satın aldığını bilmek

Bu madde değerli bir marka yaratımını hedefleyen her planda başlangıç aşamasındaki adımlardan biri olmalıdır. Pazarın tümünü değerlendirdiğinizde satın almayı ne tetikliyor? Sadakati oluşturan öğeler ne? Müşteri tatminini ne sağlıyor? Bu soruların cevapları birbirleri ile sıkıca bağlıdır. Markalara sadakat ve bağlanma, değer yaratmanın ana konusudur.

Büyük resimden uzaklaşın ve detaylara bakın. Tüketici bir marka yerine diğerini seçerken bu farkı ne yaratıyor? Satmanızı sağlayacak olan bilginizin derinliğidir. Örneğin fokus grup çalışmanıza katılan müşteriler bu çalışmadan gerçek hayatlarına döndüklerinde ne oluyor, bunu da araştırın. Her bulgu markanızı güçlendirmeniz için bir fırsat sağlayacaktır.

iii. Tüketicinin markanızı satın alması için oynayacağı rolü tanımlamak

Markanıza yüklediğiniz rol ile tüketicilerin satın alma davranışlarını değiştirirsiniz. Bunu etkileyebilecek üç etkeni karşılaştırarak örneklendirelim: mekan (bulunurluk), fiyat ve empati (mesela markanın bizimle bağ kurduğunu ve aynı dilde konuştuğunu düşünelim).

Mekan, ürüne ulaşımı elinde bulundurduğu için çoğu marka için klasik bir faktördür. Markanızın her yerde bulunur diye bir algısı var ama gerçekte erişim imkanı yok ya da elverişli bir ulaşım şansı bulunmamakta ise satışı da oldukça güç olacaktır. Bu nedenle, bulunurluk önemli bir roldür.

Fiyat, karşılaştırma ve fark algısı olarak net bir rasyonel ve fiili parçadır. Fakat daha az rasyonel ve fiili olan fiyatın yalnızca itimattan kaynaklandığı düşüncesidir. Bazı markaların diğerlerinden daha ucuz olduğunu varsayarız (veya bir marka diğerinden daha pahalı olsa da fark edilen bir katma değeri var diye düşünürüz). Bu karmaşa düzeyinde marka tüketici ile iletişime geçer, göreceli olarak değerini anlatacağı daha geniş bir rol oluşturur.

Empati ile bir marka bizim için bir anlam ifade ederken diğeri duygusal bağ kurmada başarısız olabilir. Dolayısı ile empati markanın rolünün kesinlikle çok önemli olduğu bir alandır.

Rasyonel olarak benzerlik gösteren iki marka arasında tüketicinin seçim yapması için duygusal bağ kurma yeteneğı anahtar farklılaştırıcı olabilir. Markanın tüm satın alma faktörleri, markanın etkisini maksimize edeceğiniz farklı fırsatlar sunacaktır. Bu faktörleri markanın potansiyel olarak oynayabileceğı rolün şartlarına uygun olarak değerlendirmemiz gerekir.

iv. Satın alma faktörü olarak markanızın güçlü ve zayıf yanlarını anlamak

Sürecin bu basamağında mantıksal varsayımla rakiplerin ürünleri ile karşılaştırmalı olarak tüketici nezdinde pazardaki markaların güçlü ve zayıf yanlarını anlamayı, tüketici davranışını pozitif yönde etkileyecek markanıza uygun satın alma faktörünü oluşturmayı hedeflemekteyiz.

Bu kavramlar işin hem mevcut hem de gelecekteki potansiyel verimi düşünülerek göz önünde bulundurulmalıdır. Mevcut verim üzerindeki bir değişim müşteri memnuniyeti ve bağlılığının artmasında anahtar rol oynayabilmektedir.

Markanızın gündemi şekillenmeye başlamaktadır. Satın alma faktörlerini artık biliyoruz ve satın alma karar sürecinde markanın oynaması gereken rolü tarif

edebiliyoruz. Karşılaştırmalı rekabette satın alma faktörlerini etkileyen güçlü ve zayıf noktaların farkındayız. Sırada bir sonraki adım var.

v. İş planını önerisini oluşturmak

Önceki dört adımda yer alan kavramlar -uygun miktardaki finansal analizle birleştirilerek- marka değerlendirme çalışmasının anahtar öğelerini oluşturmamızı sağlamaktadır. İş odaklı benzer bir analiz ile marka değeri ortaya çıkarılacaktır.

Markanın tanınması ve gelişmesi tıpkı diğer aktif değerler gibi kazanılmış bir ekonomik değeri tanımlamaktadır. Eğer pazarda markanızı daha arzu edilir kılan değişiklikler ve farklılaşan talep faktörleri oluşmuşsa bunları da hesaba katarak markanızın potansiyel değerini de görebilmelisiniz.

vi. Çalışanların markayı destekleme planına dahil olduğundan emin olmak

Markanızın başarılı olmasını bekliyorsanız, markanızı tüketicilere ulaştıran insanların desteği ve temsil gücü yaratılması şarttır. Burada sadece satış noktasındaki çalışanlardan bahsetmiyoruz; tüm yönleriyle, şirketinizde çalışan herkes buna dahildir.

İdareciler altlarında çalışanları bu süreçlere dahil etmede çekingen olabilirler. Bu güvensizlik duygusu anlaşılabilir ancak yersizdir. Çalışanlarınızı diyalog dışında tutmak sürecin aksamasına hatta durmasına neden olabilir. Eğer insanlarla kalıcı bir bağ kurmak istiyorsanız, onlara özen verdiğinizizi ve saygı duyduğunuzu göstermelisiniz. İnsanlar markanızın taşıdığı ticari faydayı görmek isteyecektir ve bunu ekonomik deyimlerle anlamak isteyeceklerdir. Markanın gideceği yönle ilgili fikirleri olabileceğini hissetmek isteyeceklerdir.

Markanın hedefini ifade etmek için çalışanlarınızın bu sürece dahil olmasına destek olun. Size neyin onlar için önemli olduğunu söyleceklerdir. Bu çalışanlarınızın bağlı olduğu ve desteklediği bir marka ifadesi oluşturmanıza yardımcı olacaktır.

Tüm markalar, markanın arkasındaki insanların ulaşmak istediği amacı ifade etmelidir.

vii. Marka için net bir hedef oluşturmak

Marka stratejisini oluştururken hangi kavramları kullanmamız gerektiğini artık biliyoruz. Pazarımız belirlendi. Tüketicilerin satın alma nedenlerini biliyoruz. Satın alma faktörü olarak markamızın oynaması gereken rolü tanımladık. Markamıza ait ya da potansiyel olumlu fonksiyonların bu faktörlere etkisini belirledik. Ve çalışanlarımızın ne düşündüğünü de öğrendik.

Şimdi sırada daha yaratıcı bir sürece başlıyoruz: markda için net bir hedefin oluşturulması. Marka hedefini pek çok farklı model ile belirlemek mümkündür. Gerçekte, hedefinizi net biçimde oluşturduysanız ve insanlar da bunu anladıysa hangi modeli kullandığının önemi yoktur. Hedefin başarılı biçimde oluşturulması için ise fikirlerinizi geçireceğiniz dört süzgeç bulunmaktadır.

Birincisi, güvenilirlik/inandırıcılık: Fikriniz şirketinizin söyleyebileceği kabul gören bir gerçeğe mi dayanıyor?

İkincisi, amaca uygunluk: Fikriniz satın almayı tetikleyecek bir yapıda mı, markanızın güçlü olduğu bir role mi dayanıyor?

Üçüncüsü, farklılık/farkındalık: Markanız kendine ait bir alan yaratabilecek mi ve kalabalıktan sıyrılıp göze batacak mı?

Dördüncüsü, genişleticilik/esneklik: Fikir markanızı genişletebilecek mi, gelecekte de iş yapar bir fikir olarak devam edebilecek mi?

Markanın hedefi temelde markanın ana fikridir ve bu fikri zihinlere yerleştirebilmek için stratejik kelimelerin ötesinde doğru iletişimle sağlamamız gerekir. Bu aşamada markanızın ihtiyacı olan şey, markanıza dokunulan her noktanın amacı ifade eden ve destekleyen şekilde yapılanmasını sağlayacak bir kimlik düzenlemesidir.

viii. Marka hedefini amansızca takip etmek

Tıpkı insanlar gibi şirketlerin de bir dış sesi (konuştuğu) ve bir iç sesi (gerçekte düşündüğü) vardır. Ancak bu iki sesin arasındaki mesafenin büyüklüğü arttığında işin bozulma ve hayal kırıklığına uğrama riski de artmaktadır. İç ya da dış bu tür ayrımlar bir

marka için son derece zehirleyicidir. Kirlilik, kayıtsızlık, parçalanma ve karamsarlık yaratır. Dolayısıyla marka hedefinin hem içeride hem de dışarıda anlaşılır, net ve somut olması şarttır. Marka hedefinin berrak olması kutsaldır.

İçte, ne tarz IK (İnsan Kaynakları) yöntemleri ile işe alım yapacağımıza, markanızın iletişim operasyonunu nasıl sağlayacağımıza, insanları değerlendirip ödüllendireceğimize ve bunların birbiri ile bağını nasıl oluşturacağımıza odaklanmanız gerekecektir. Aynı zamanda, müşteri ilişkileri yönetimi programları ve müşteri hizmetleri modelleri gibi dışarıdaki bazı davranışlara da odaklanmanız gerekecektir.

Markanız için pazarlık yapılması söz konusu olmayan performans standartları oluşturmalsınız. Böylece zamanla marka kültürünüzü oluşturan DNA yapısı şekillenmeye başlayacaktır. Bunun için şirketinizdeki herkesin görev tanımının markanıza göre süzölmüş olması ve somut çalışmaların da aynı şekilde markayı destekler nitelikte olması gerekir. Bu satış ekipleri için geçerli olduğu kadar finans departmanı için de geçerlidir. Markanız sizin itibarınızdır.

Şimdi markamızı şirketimizin dışında nasıl oluşturacağımızı değerlendirelim. Bu süreç tüm iletişimi açık ve anlaşılır olan bir marka stratejisi ile başlar. Bu bağlayıcı bir madde gibi görünse de aslında bahsedilen strateji, yüzde 100 uyulacak bir anayasa olarak algılanmamalıdır. Doğru marka stratejisi başarılı bir rehber olabilir ancak deli gömleğinden ziyade bir fırlatma rampası gibi düşünülmelidir.

ix. Tutarlılık / İstikrar

Markaların askeri güç ile denetlenmesi gerektiğine dair bir algı vardır. Bu cezbedici görünse de sonuç olarak yanıltır. İstikrar kilit bir şey olsa da aslen tutarlılığı ve istikrarı kolaylaştıran yerleştirdiğiniz yöntemlerdir.

Günümüzün gelişmiş dijital varlık yönetimi sistemleri tutarsızlığı bertaraf etme konusunda kesinlikle yeterlidir. Doğru sistemin benimsetilmesi zor bir görev haline gelmeye başlamakla birlikte, en basit yol rahat ve tatmin edici bir sistem oluşturmaktır.

Marka değerleri online olarak elde tutulabilir. İnteraktivite hissiz parçayı titiz bir çalışmayla ve güvenlik sağlayarak daha anlamlı hale getirir. Aynı zamanda, imaj

kütüphaneleri insanların eğlenceli olan seçim yapabilecekleri onaylanmış, on-brand imajları içerebilmektedir. Bu tür sistemler insanların yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlarlar, böylece bir şeyle ilgilenmiş olurlar – ancak tutarlılığı destekleyen sıkı kuralları olan bir ortamda...

Markanın arkasında çalışanların ivmesini korumak marka tutarlılığı için hassas bir konudur. Artık bir “girişim”den, güçlendirilmiş bir “burada işler bu şekilde yürür”e doğru, bir değişim planının tam merkezindedesinizdir. Bunun üstesinden gelebilmenin en iyi yolu iç sistemlerinizi yeniden inşa etmektir. Böylece markaya ait heves ve amaçlar icraatlarınıza ve iş yapış yollarınıza sadık kalacak şekilde biçimlenecektir. Zamanla bu markanın stratejik amaçlarını ve arzu edilen itibarını gerçeğe dönüştürür.

Markanızla ilgili iç reformlar tamamlandıktan sonra dış dünya mesajınız için hazırdır. Eğer yeni markanızı çalışanlarınız özümsemeden önce duyurursanız, markanızın müşterilerin beklentilerini karşılamaması gibi önemli bir problem ile karşılaşabilirsiniz.

x. Bunun bitmeyen bir yolculuk olduğunu kabullenmek

Pek çoğumuz -tamamlanmış olan işlerin yanındaki- kutucukları işaretlediğimiz ve listemizdeki başarıların yanına artılar koyarak yaşadığımız bir dünyayı seviyoruz. Fakat bu çalışmada sonuç sadece başlangıç noktasına dönüşü gerektiriyor. BMW geriye dönüp “Mükemmel Sürüş Keyfi”ni her zaman sağlamak mümkündür diyebilir mi? Tabii ki hayır. Çünkü yıldan yıla teknolojinin gelişimine ve hem hitap ettiği segmentlerin hem de pazarın “Mükemmel Sürüş Keyfi” anlayışına göre bu şekillenir.

Muteber markalar sürekli, stratejilerini bütünüyle yansıtabilecekleri yeni yollar ararlar. Bunun için yaptıkları şey dinlemektir; müşterilerini, çalışanlarını, meslektaşlarını, rakiplerini ve pazarı. Dinlerler ve kendilerini gerekli değişime uyumlu hale ve cevap verecek duruma getirirler. Çünkü dinleyerek öğrenirsiniz.

Tüm süreci tamamladığınızda kendinize sormanız gereken tek bir basit soru kalmıştır: “Daha fazla ne yapabiliriz?”

6.4. Lovemark Kavramı

Lovemark kavramı tüketicilerin yürekten bağlı olduğu, kullanmaktan asla vazgeçmeyecekleri markalar için kullanılıyor. Artık gıdadan iletişime, perakendeden finansa kadar tüm sektörlerde, firmalar ürünleriyle müşterilerinin kalbini kazanmaya, yani “lovemark” yaratmaya çalışıyor.

Günümüzde “lovemark” markaların gelebileceği en üst nokta olarak tanımlanıyor. Globalleşmenin neden olduğu rekabet ortamı ise firmaları her geçen gün “lovemark” yaratmaya zorluyor. Çünkü artık sağlık, çevre ve kalite standartlarına uygun üretim yapmak işletmeleri farklı kılmıyor. Tüketicilere sunulan ürün ya da hizmet kalitesi markalar ile temsil ediliyor. Bugün dünyada büyük şirketlere baktığımız zaman marka değerlerinin milyonlarca dolar tutarında olduğunu görüyoruz. Pek çok tanınmış markaya sahip ülkelerin de dünya ekonomisinde söz sahibi olduğu aşikar. Dünyanın en değerli 100 markasında 52 firma ile ilk sırada yer alan A.B.D. bunun en güzel örneği (*Uğur, 2009, 1*).

Lovemarks.com websitesi bu tür markaların sosyal ortamda belirlenebilmesine hizmet ediyor. Uluslararası Saatchi & Saatchi reklam ajansı networkünün desteği ile hayat bulan proje, kullanıcıların görüşleri ile markaların online olarak “lovemark” endeksini çıkarmayı amaçlıyor. Lovemarks.com’a göre markanın lovemark olarak kabul edilebilmesi için çeşitli kriterleri ve ayırt edici özellikleri bünyesinde barındırması gerekiyor. Buna göre saygı, lovemark olabilmenin temel şartı. Eğer insanlar bir markaya saygı duymuyorsa onun lovemark olma ihtimali bulunmuyor¹⁰.

Lovemark’lara duyulan bu yoğun sevginin nedeni olarak şu üç soyut bileşen gösteriliyor: Gizem, Zevk ve Samimiyet.

Gizem, hikayeleri, metaforları, rüyaları ve sembolleri bir araya getirmektedir. Geçmişin, bugünün ve geleceğin bir olduğu bir yerde durur. İlişki ve tecrübelerin karmaşıklığına eklenir.

¹⁰ <http://www.lovemarks.com/index.php?pageID=20020>, 01.06.2009

Zevk, beş duyuyu merak uyandırıcı koku ve tatlar, yeni dokular ve hayranlık uyandıran bir müzik için sürekli tetikte tutmaktadır. Duyularımız bizi tetiklemek, hareketlendirmek ve heyecanlandırmak için birlikte çalışırlar. Aynı anda uyarıldıklarında etkisi unutulmaz olur. Dünyayı algılayışımızı, deneyimlerimizi ve anılarımızı beş duyumuz aracılığı ile gerçekleştiririz.

Samimiyet, empati, bağlılık ve tutku anlamına gelmektedir. Yakın bağlar, küçük kusursuz hareketlerle güçlü sadakat yaratır. İşlevleri ve yararları son bulsa da uzun süre hatırlanmaya devam eder. Samimiyet olmadan insanlar markaya sahip olduklarını hissedemezler ve inanç olmazsa bir marka asla bir lovemark olamaz.

6.5. Uluslararası Türk Markaları ve Yerel Pazardaki Davranışları (Borça, 2007)

Efes Pilsen/Efes Breweries International

Türkiye dışında Rusya, Romanya, Ukrayna ve Kazakistan'da fabrikaları bulunan Efes, bu bölgelerde yerel isimlerle farklı markalar pazarlıyor. Çünkü bira pazarlarında ithal markalar üst kesime hitap eden pahalı ürünler olarak konumlandırılıyor ve büyük hacimler yakalayamıyorlar. Efes Pilsener de çoğu pazarda prestijli ve “premium” bir ürün. Yani Efes markasının yüksek hacimli bir dünya devi olma gibi bir stratejisi yok. Zira pazarın dinamiği buna izin vermiyor.

Vitra

Türkiye'nin en önemli global markalarından biri olan Vitra istikrarlı bir pazarlama stratejisi ile bu konumunu güçlendirerek korumayı amaçlıyor. Avrupa'da üçüncü üretim tesisini açan Vitra, aynı zamanda Villeroy & Boch'un karo seramik bölümü gibi; başka global markaların çeşitli bölümlerini satın alarak büyümeye devam ediyor.

Evyap

Evyap'ın Duru, Arko, Gibbs ve Fax markalarıyla Rusya, Ukrayna ve Polonya'da Pazar liderlikleri, ikincilikleri bulunuyor. Pazarlama iletişimi faaliyetlerine stratejik bir önem veren Evyap, global Türk markaları arasında bir rekora imza atarak yurtdışında son beş yılda 20 milyon dolarlık reklam yatırımı gerçekleştirdi.

Vestel

Avrupa pazarında pek çok ülkeye yıllık ortalama iki milyar dolarlık ihracat yapan Vestel, o pazarlarda lokal isimlerle satılıyor. Özellikle LCD ve plazma TV sektöründe önemli bir pazar payı yakalayan Vestel'in stratejisi Efes'e benziyor: Üst kesimlere hitap eden pahalı bir marka olarak konumlanmak yerine daha büyük hacimler yakalayabilecekleri lokal markalara çalışıyorlar.

Beko

Dünyanın 101 ülkesinde kendini konumlandıran Beko, %80'i Avrupa ülkeleri olmak üzere yıllık milyar doları aşan bir ihracat rakamına sahip. İngiltere'de buzdolabı pazarında yüzde 10'luk bir pay yakalayan Beko'nun Çin'de 90 adet mağazası bulunuyor. Beko markası haricinde Grundig, Blomberg, Elektra Bregenz, Leisure, Flavel ve Artic gibi markaları satın alan Beko, bir dünya markası olma yolunda ARGE çalışmalarını ise Türkiye'de yürütüyor.

Lassa

Türkiye dışında iki binden fazla satış noktasında bulunan Lassa, yılda ortalama 3,5 milyon adet lastiği yurtdışına satıyor. Lassa da Beko gibi yurtiçindeki pazarlama iletişimi faaliyetlerinde global pazardaki gücünü vurguluyor: "Dünyaya bakın, Lassa'yı göreceksiniz" sloganı ile hareket ediyor.

Ülker

Yedi kıtaya yıllık ortalama 250 milyon dolarlık ihracat yapan Ülker'in yurtdışında altı adet fabrikası bulunuyor. Global pazara güçlü bir penetrasyon sağlayan Ülker, yurtdışındaki çeşitli markaları satın alarak, bünyesine uluslar arası sektör profesyonellerini dahil ederek, agresif bir yayılım stratejisi ile gelişmeye devam ediyor.

Mavi

Elli ülkede 4600 satış noktasında yılda 7,5 milyon jean satan Mavi, yıllık 200 milyon dolar civarında bir ihracat rakamını elinde bulunduruyor. Pazarlama iletişimi stratejisini Mavi markası üzerine konumlandıran firma Türkiye'nin global pazardaki en güçlü isimlerinden biri.

Galatasaray

UEFA Kupası şampiyonluğunu ve ardından Süper Kupa'yı kazanarak sportif alanda ismini tüm dünyaya duyuran Galatasaray, markalaşma ve bundan kazanç elde etme konusunda her ne kadar başarılı olamadıysa da Türkiye'nin küresel pazarda en çok bilinen markalarından biri olarak karşımıza çıkıyor.

6.6. Uluslar arası Markalar İçin Türkiye Pazarı

Türkiye, genç nüfusu, kalifiye iş gücü potansiyeli ve ortadoğudaki cezbedici konumu ile küresel şirketler ve markalar için çok önemli bir pazarı oluşturmaktadır.

Küresel markalar, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki ulusal şirketleri satın alıyor. Başta finans ve gıda şirketleri olmak üzere Türkiye'nin en gözde şirketleri de küresel markaların hedefinde yer alıyor.

Türk Telekom , Oyakbank , Türkiye 'nin en büyük deniz taşımacılığı filosu olan UN Ro-Ro, bir Koç Holding şirketi olan Türk Demirdöküm, 40 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren AFM sinemaları, Eczacıbaşı İlaç, Ray Sigorta, Falım ve First sakızlarının üreticisi İntergum, Acıbadem Hastanesi, Genel Emeklilik ve Garanti Sigorta, Global Hayat Sigorta, Türkiye'nin ilk dış hastanesi olan Dentistanbul, internet reklamcılığı alanında faaliyet gösteren Zapmedya ve alışveriş sitesi "gittigidiyor.com", tamamı ya da bir kısım hissesi yabancılara satılan şirketler arasında yer alıyor ¹¹ .

Jones Lang LaSalle tarafından hazırlanan “Avrupa’da Sınırlar Ötesi Perakendecilik” (Cross Border Retailing in Europe) araştırmasına göre; uluslararası perakendecilerin 2007 ve 2008 yılındaki en önemli hedef pazarı %11,3 ile Türkiye oldu. Türkiye’yi %10,6 ile Rusya izlerken, Polonya (%8,9) üçüncü, Romanya (%7,5) dördüncü, Çek Cumhuriyeti (%7,5) ise beşinci oldu ¹² .

Aynı araştırmaya göre; 2007 Ocak – 2008 Aralık döneminde Türkiye’de 1 milyon m²'ye yakın yeni alışveriş merkezi alanının açılması, uluslararası perakendeci taleplerini hızlandırdı. Aralarında Prada, Chanel ve Dior gibi lüks markaların yanısıra Gap, Muji ve Banana Republic gibi küresel perakendecilerin de bulunduğu pek çok marka bu

¹¹ <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=1540&l=1>, 01.06.2009

¹² <http://www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=23659>, 01.06.2009

gelişmenin ardından, Orta Doğu ve Kafkaslar'a genişlemek için mükemmel bir geçiş olarak gördükleri Türkiye pazarına girdiler.

Araştırmada son iki yılda yeni pazarlara giren perakendecilerin yarısından çoğunun Batı Avrupa kökenli olduğu, perakendecilerin %27'sinin Güney Avrupa'dan, %19'unun Avrupa dışından genişlemeyi sürdürdüğü belirtildi. Orta ve Doğu Avrupa'daki perakendecilerin ise son yıllardaki güçlü büyümelerine devam ettiği, 2007 ve 2008 yılında gerçekleşen toplam sınır ötesi perakendeci hareketlerinin %4'ünü bu grup tarafından gerçekleştirildiği kaydedildi. Romanya'da alışveriş merkezlerinde 2007 yılında yaşanan gelişmeler, Bükreş ve Cluj gibi önemli şehirlerde perakendecilere var olma fırsatı sağlarken, uluslararası kiracıların gereksinimlerine uygun modern perakende birimleri Romanya'nın 2008'de popüler destinasyonlar arasında yer almasını sağladı.

Jones Lang LaSalle'nin araştırmasına göre; 2009 perakendeciler için fırsat yılı olarak nitelendiriliyor.

Markaların Orta ve Doğu Avrupa pazarına franchise ortaklarla girme trendinin devam etmesi, Rusya'da, büyük hacimli alışveriş merkezi geliştirme projelerinin pazara girmesi, Sprider, Koton ve İpekyol gibi Türk ve Yunan perakendecilerin, Bulgaristan ve Romanya pazarına başarılı girişlerinin ardından Orta ve Doğu Avrupa'ya yönelmesi, Romanya'daki alışveriş merkezi geliştirme projelerinin 2009 yılında gücünü sürdürmesi ve böylece tekrar hedef destinasyon olması bekleniyor.

SONUÇ

Uluslar arası pazarlara girmek ve küresel bir marka olmak öncelikle şirketler için stratejik bir karar sürecidir. Bu kararın alınmasında şirketin gerek mali gerek organizasyonel yapısının, tedarik zincirinin ve diğer tüm çevresel faktörlerin, hedef pazarlardaki konjoktürün, yasal ve kültürel yapıların, tüketim davranışlarının son derece iyi analiz edilmesi ve planlamanın uzun dönemli, tutarlı ve hedef pazarlara duyarlı biçimde yapılması gerekir.

Uluslar arası pazarlara girmek için alınacak pazarlama yönetimi kararları bir başlangıçtır. Gerçekleştirilmesi gereken mali, organizasyonel, dağıtımsal ve yasal düzenlemeler ne kadar karmaşık ve büyük olursa olsun, rasyonel verilere dayandırılarak hesaplanabilir. Ancak, son noktada markanızı kullanmaya karar verecek olan tüketiciler için bu faktörlerin ötesinde doğru iletişim stratejilerin belirlenmesi çok önemlidir.

Hedef pazarlardaki tüketim davranışları, sosyo-kültürel yapı, dil, inanışlar, toplumsal ve ahlaki kurallar, markanızın o pazarda kabul görmesi için alacağınız kritik pazarlama iletişimi kararların geri planındaki gerçekler olacaktır. Rasyonel olmayan, bölge ve ülke bazında –zaman zaman uçurum derecesinde- farklılıklar gösteren, düşük hızda da olsa dinamik bir yapıda olan bu gerçekler doğru tespit edilemez veya öngörüler oluşturulurken bu gerçekler göz önüne alınmaz ise rasyonel değerler ne kadar başarılı yol haritaları sunarsa sunsun marka için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Ürününüz, örneğin bir gazlı içecek gibi herkese hitap edebilen türde bir özellikteyse pazarlama iletişimi adına yapmanız gereken nispeten daha kolaydır; diğer markalardan kendinizi farklılaştıracak yaratıcı bir konsept oluşturarak pazardaki tutundurmanızı gerçekleştirebilirsiniz. Ancak ürününüz örneğin McDonalds ise ve Hindistan pazarında kendinize güçlü bir yer edinmek istiyorsanız, sadece yaratıcı bir iletişim şekli tüketicileri markanıza bağlamaya yetmeyecektir.

Markalar yıllardır, ülkesel, bölgesel ya da genel dünya konjoktürüne uygun adaptasyon veya standardizasyon çalışmaları ile pazarlama iletişimi faaliyetlerine yön

vermeye çalışmışlardır. Modern anlamda küreselleşmenin tüm dünyada etkili olmaya başladığı 1990'lı yılların sonları ve 2000'li yılların başlarından itibaren kültürler arası etkileşimler, adaptasyon ve standardizasyon gibi başlı başına keskin sınırlarla ayrılan yöntemlerin yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Teknolojik, kültürel ve iletişimsel yakınsama (convergence) sözü geçen kavramların da iç içe geçmesini ve çok daha esnek bir yapının oluşmasını sağlamıştır. Örneğin bir İngiliz reklam ajansı ağı olan TAG:Worldwide uluslararası müşterilerinin yaratıcı reklam metinlerinin yerel pazarlarda kullanımı sağlamak için o pazarlarda proje bazlı reklam yazarları ile çalışmakta ve istenen çalışmanın niteliğini “transcreation” olarak ifade etmektedir. Yani kendi içinde küresel tutarlılığı olacak şekilde standart, ancak pazar yapısına ters düşmeyecek şekilde de uyumlu biçimde pazarlama iletişimi faaliyetlerinin oluşturulması amaçlanmaktadır.

Omo, pazarlama iletişimi stratejisini yeniden yapılandırarak düşük kontekst ve yüksek kontekst kültürlerin her ikisinde birden başarılı olmuştur. Dünya üzerinde farklı pazarlarda Skip, Persil, Surf ve Omo markaları ile aynı ürünü pazarlayan Unilever, tüm pazarları tek bir marka altında birleştirmek yerine tek bir strateji ve kavram ile buluşturmayı başarmıştır. “Kirlenmek Güzeldir” ile temizlik temalı bir yaklaşımın yerine sosyal altyapısı olan metaforik bir yaklaşımı benimseyen Omo, temizliğin ahlaki bir zorunluluk olduğu Asya ülkelerinde bile büyük bir başarı sağlamıştır. Markanın global ajansı BBH’in planlamacısı Nick Kendall’a göre bunun nedeni “dünyada hangi kültür ya da dinden olursa olsun annelerin istediği çocuklarının birşeyleri başarmaları”dır. Unilever deterjan sektöründeki bu küresel iletişim stratejisi hamlesi ile Omo, Skip, Persil ve Surf ürünlerinin 473 milyon Amerikan dolarlık satış rakamını, 3.7 milyar dolara çıkarmıştır. “Kirlenmek Güzeldir”in üzerine işlenen, “Her Çocuğun Oyun Oynamaya Hakkı Vardır” ve “Her Çocuğun Çocuk Olmaya Hakkı Vardır” gibi devam kampanyası niteliğindeki konseptler bazı ülkelerde sosyal değişimlere bile yol açmıştır; Vietnam’daki okullar da artık teneffüs arası yapmaktadır ¹³. Pazarlama iletişimi stratejisi örgüsünü bu sosyal temel üzerinde konumlandırmaya devam eden Omo, son olarak 2009 yılında başlayan sosyal duyarlılık kampanyası “Sudaki Ayak İzim” ile her çocuğun suyun hayat verdiği bir dünyada büyümeye hakkı olduğunu, bunun için ön yıkamasız yeni ürününü referans göstererek daha az su ile çamaşırların yıkanabileceğini vurgulamaktadır.

¹³ http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/direct/e3i15f4e2b3b4a487b358a580afeb180f6b, 01.06.2009

Firmaların ve dolayısıyla sermayenin küreselleşmesinin ardından bireyler küreselleşmeye başlamıştır. Çok uluslu firmaların bünyesinde hizmet vermekte olan özellikle yönetim ve teknik birim elemanları, firmanın diğer ülke pazarlarında görev almaya başlamışlardır. Öncelikle CEO gibi üst düzey yönetim kademelerinde başlayan bu küresel çalışma düzeni, zamanla alt bölümlere doğru hareket etmiştir. Bugün ABD'deki pek çok küresel firma çağrı merkezi hizmetlerini özellikle Hindistan gibi yurtdışı ülkelerde gerçekleştirmektedir. Özellikle internet, herhangi bir ülkede yaptığı işlerle ya da yetenekleri ile kendini ispat eden bireyler için küresel çapta fırsatlar yakalama olanağı sunmaktadır.

İnternet aynı zamanda insanların dünyanın hemen her noktasındaki bilgiye erişimi anlık düzeylere indirdiği için, tüketim alışkanlıkları da daha bilinçli ve tüketici lehine bir ortam yaratmaktadır. Bugün bir cep telefonu almak isteyen tüketici internette farklı markalar arasında özellik karşılaştırması yapabilmekte, ülkesindeki fiyat farklılıklarını araştırıp en uygun teklifi sunan perakendeciyi bulabilmekte, hatta yurt dışında aynı ürünü daha uygun fiyata satan perakendecileri bulup ürünü bu ülkelerden tedarik edebilmektedir. Dolayısıyla, fiyat ve bulunurluk tüketiciler için her an ulaşılabilir ve karşılaştırılabilir unsurlar haline gelmiştir. Artık, markaların tercih edilirlüklerini artırmaları için bir farkındalık ya da yenilik (innovation) yaratmaları gerekmektedir. İşte; bu farkındalığı yaratmak global pazarlama iletişimi yönetiminin konusudur.

Ölçek ekonomisinden yararlanarak yüksek adetlerde standart ürünler üretmenin yanı sıra, küresel şirketler marka farkındalığı yaratarak hedef pazarlardaki gerek küresel gerekse yerel rakiplerine göre avantajlı konuma gelmeye çalışmaktadırlar. Farklı kültürlerle kendini, ürününü, hizmetini, markasını doğru ve etkili biçimde ifade etmeyi ve satın alma davranışına etki etmeyi sağlayacak bu pazarlama iletişimi faaliyetlerinin başarılı biçimde gerçekleştirilebilmesi bilgi, strateji ve yaratıcılığın kullanımıyla ilgilidir ve sürekli acımasızca değerlendirme yapmayı gerektirir.

KAYNAKLAR**a) Kitaplar:****Tek Yazarlı Kitap**

AMSDEN, A. H. (2001) **The Rise of “The Rest“ – Challenges of the West from Late-Industrializing Economies**, Oxford University Press, Oxford.

ANHOLT, S. (2003) **Global Markaların Yerel Çuvallamaları**, Çeviren: Gonca Canan, MadiaCat Yayınları, İstanbul.

ATAMAN, G. (2002) **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

BABACAN, M. (2005) **Reklamcılık Temel Kavramlar**, Detay Yayıncılık, Ankara.

BARBER, B. R. (2003) **McWorld’e Karşı Cihad**, Çeviren: Eser Birey, Cep Kitapları, İstanbul.

BORÇA, G. (2002), **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı**, MediaCat Kitapları, İstanbul.

BOZKURT, İ. (2000) **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul.

BRADLEY, F. (2002) **Uluslararası Pazarlama Stratejisi**, Çeviren: İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

BRADLEY, F. (2005) **International Marketing Strategy**, 5th Edition, Prentice Hall, s.78.

BURTON, P. W. (1990) **International Marketing**, 8th Edition, NTC Business Books, NTC Publishing Group.

CATEORA, P. R. (1996) **International Marketing**, 8th Edition, Irwin Inc.

CENGİZ, E. (2002) **Uluslararası Pazarlamada Promosyon**, Der Yayınları, s.37, İstanbul.

DICKEN, P. (1998) **Global Shift – The Internalization of Economic Activity**, 3rd Edition, Paul Chapman Publishing Ltd, London.

ELDEN, M. (2003) **Reklam Yazarlığı**, İletişim Yayınları, İstanbul.

FREIDMAN, Thomas L. (2007), **Dünya Düzdür**, Boyner Yayınları, 2. Basım, İstanbul.

HAIG, M. (2003) **Brand Failures**, Kogan Page.

HOLLENSSEN, S. (2001) **Global Marketing: A Market Responsive Approach**, 2nd Edition, Financial Times Prentice Hall.

HOLLENSSEN, S. (2004) **Global Marketing: A decision-oriented Approach**, 3rd Edition, Pearson Education Limited.

JOBBER, D. (2004) **Principles and Practise of Marketing**, McGraw Hill.

JOHANSSON, J. K. (1997) **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, The McGraw Hill Companies, Inc.

JOHANSSON, J. K. (2000) **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, 2nd Edition, McGraw Hill.

JOHANSSON, J. K. (2003) **Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management**, 3rd Edition, McGraw Hill.

KARAFAKİOĞLU, M. (2005) **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

KEEGAN, W. J. (2002) **Global Marketing Management**, 7th Edition, Prentice Hall Pearson Education, Inc.

KOTLER, P. (2003) **Marketing Management**, 11th Edition, Prentice Hall.

KOZLU, C. (2006) **Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, 8. Baskı, Kültür Yayınları, İstanbul.

LAUDICINA, P. A. (2005) **World Out Of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage**, McGraw-Hill.

LEVITT, T. (1995) **The Globalization of Markets: Global Marketing Management Cases and Readings**, 3rd Edition, Addison-Wesley.

McAULEY, A. (2001) **International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally**, John Wiley & Sons Limited.

ODABAŞI, Y. (2002), **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul

OHMAE, K. (1995) **Managing in a Borderless World: Global Marketing Management Cases and Readings**, 3rd Edition, Addison-Wesley.

ÖYMEN, O. (2000) **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitapevi, İstanbul.

PORTER, M. E. (2004), **Competitive Advantage**, The Free Press, New York.

STOBART, P. (2002) **Creating Powerful Brands**, Lisa Carden (Editör), Business – The Ultimate Resource Bloomsbury Publishing, Londra.

USUNIER, J. C. (1993) **International Marketing: A Cultural Approach**, Prentice Hall International, Wiltshire.

USUNIER, J. C. (2000) **Marketing Across Cultures**, 3rd Edition, Financial Times Prentice Hall.

YIP, G. S. (1995) **Global Strategy... in a World of Nations: The Strategy Process**, European Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

İki Yazarlı Kitap

BUZZELL, R. D., QUELCH, J.A. (1995) **Designing Strategies for Global Competition: Global Marketing Management Cases and Readings**, 3rd Edition, Addison-Wesley.

CATEORA, P. R., GRAHAM, J. L. (1999) **International Marketing**, 10th Edition, Irwin/McGraw-Hill.

CHEE, H., HARRIS, R. (1998) **Global Marketing Strategy**, Financial Times Pitman Publishing.

CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. (1993) **International Marketing**, 3rd Edition, The Dryden Press.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H. (1989) **International Business: Environments and Operations**, 5th Edition, Addison-Wesley.

GABEL, M., BRUNER, H. (2003) **Globalinc. An Atlas of the Multinational Corporation**, The New Press.

GRIFFIN, R. W., PUSTAY, M. W. (1999) **International Business: A Managerial Perspective**, 2nd Edition, Addison-Wesley.

KAPLINSKY, R., MORRIS, M. (2000), **A Handbook for Value Chain Research**, IDRC-International Development Research Centre, Brighton.

KEEGAN, W. J., SCHLEGELMILCH, B. (2001) **Global Marketing Management: A European Perspective**, Financial Times Prentice Hall.

KEEGAN W. J., GREEN, M. C. (2005) **Global Marketing**, 4th Edition, Pearson Prentice Hall.

KOTABE, M., HELSEN, K. (1998) **Global Marketing Management**, John Wiley & Sons, Inc.

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2006) **Marketing Management**, 12th Edition, Prentice Hall.

LEE, K., CARTER, S. (2005) **Global Marketing Management**, Oxford University Press Inc

MULLIN, R., CUMMINS, J. (2002) **Sales Promotion: How To Create and Impelement Campaigns That Really Work**, 3rd Edition, Kogan Page.

SCHUSTER, C., COPELAND, M. (1996) **Global Business: Planning For Sales and Negotiations**, The Dryden Press.

TEK, Ö. B., ÖZGÜL, E. (2005) **Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık, İzmir.

TERPSTRA, V., SARATHY, R. (2000) **International Marketing**, 8th Edition, The Dreyden Press.

ÜLGEN, H., MİRZE, S. K.(2006) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Yazar Sayısı İki'den Fazla Kitap

ALBAUM, G., STRANDSKOV, J., DUERR, E. (2002) **International Marketing and Export Management**, 4th Edition, Financial Times Prentice Hall.

ALTINBAŞAK, İ. v.d. (2008) **Küresel Pazarlama Yönetimi**, Beta Yayınları, s.4, İstanbul.

ALTUNIŞIK, R., ÖZDEMİR, Ş., TORLARK, Ö. (2006) **Modern Pazarlama**, Genişletilmiş 4. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

DE BURCA, S., FLETCHER, R., BROWN, L. (2004) **International Marketing: An SME Perspective**, Pearson Education Limited.

ETZEL, M. J., WALKER, B. J., STANTON, W. J. (2002) **Marketing**, 12th Edition, McGraw Hill – Irwin.

GÖKSEL, B., KOCABAŞ, F., ELDEN, M. (1997) **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, s.30, İstanbul.

WELLS, W., BURNETT, J., MORIARTY, S. (1995) **Advertising, Priciples and Practise**, 3rd Edition, NJ: Prentice Hall, Englewoods Cliffs.

b) Süreli Yayınlar:

Tek Yazarlı Makale

AEKER, D. A. (2003) **The Power of the Branded Differentiator**, MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No:1, Fall.

AEKER, D. A. (2007) **Innovation: Brand It or Loose It**, California Management Review, Vol.50, No:1, Fall.

- BUZZELL, R. D. (1968) **Can You Standardize Multinational Marketing?**, Harvard Business Review, Kasım-Aralık.
- DAFT, D. (2000) **Back to Classic Coke**, Financial Times, Mart 27.
- ELDEN, M. (2005) **Glokal Reklam Kampanyalarında Yaratıcılığın Önemi**, Bilig, Kış, Sayı: 32.
- ERBAY, Y. (1996) **Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 11, Ankara.
- KRISTOFF, N. (1999) **A Better System in the 19th Century**, The New York Times, May 23.
- LEVITT, T. (1983) **The Globalization of Markets**, Harvard Business Review, (May-June).
- MAYNARD, M. L. (2003) **From Global to Local: How Gillette's Sensor Excel Accommodates to Japan**, Keio Communication Review, No: 25.
- MESDAG, M. V. (2000) **Culture-Sensitive Adaptation or Global Standardization – The Duration of Usage Hypothesis**, International Marketing Review, vol. 17, Issue 1.
- MILLER, F. S. (1986) **Going global or Acting Local: Five Expert Viewpoints**, Journal of Consumer Marketing, Vol.3, No:2, Spring.
- OHMAE, K. (1989) **Managing in a Borderless World**, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran.
- REID, T. R. (2002) **Yeni Bir Avrupa**, National Geographic, Ocak.
- ROTHSCHILD, E. (1999) **Who is Europe? Globalization and the Return of History**, Foreign Policy, Summer.
- SHETH, J. (1986) **Global Markets or Global Competition**, Journal of Consumer Marketing Vol.3, No:2, Spring.
- SVENSSON, G. (2001) **“Glocalization” of Business Activities: A Glocal Strategy Approach**, Management Decision, vol. 39(1).
- TAGRAF, H. (2002) **Kürselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.
- UĞUR, E. (2009) **Türkiye'nin En Değerli Markaları**, İzmir Ticaret Odası AR&GE Bülten, Ocak, İzmir.
- YIP, G. S. (1996) **Global Strategy as a Factor in Japanese Success**, The International Executive, Vol. 38, No:1, Ocak-Şubat.

Birden Fazla Yazarlı Makale

AEKER, D. A., JOACHIMSTHALER, E. (1999) **The Lure of Global Branding**, Harvard Business Review, November-December.

GABRIELSSON, P. v.d. (2006) **Globalizing Internationals: Product Strategies of ICT Manufacturers**, International Marketing Review, Vol. 23, No:6.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. (2001) **Converting Global Presence into Global Competitive Advantage**, Academy of Management Executive, vol. 15 (2).

JOHN St., v.d. (1999) **Coordinating Manufacturing and Marketing in International Firms**, Journal of World Business (Summer), v.34, i.2.

KARTAL, B., AY, C. (2004) **Globalizasyonun Çokuluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi**, Yönetim ve Ekonomi Cilt 11, Sayı 2, Manisa.

SNETH, J. N., PARVATIYAR, A. (2001) **The Antecedents and Consequences of Integrated Global Marketing**, International Marketing Review, vol. 18(1).

c) Süresiz Yayınlar

Tek Yazarlı Makale

EŞKİNAT, R. (1998), **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisi**, T.C. Anadolu Üniv. Huk. Fak. Yayını, Eskişehir.

HALES, G. (2008) **Taking Action: Acting Like A Global Brand Leader**, Interbrand Best Global Brands 2008 Report.

KORAY, M. (2001), **Küreseleşme ve Ulus-Devlet**, Yıldız Teknik Araştırmalar Merkezi Yayını, İstanbul.

MERAL, P. S. (2006) **Kurumsal Reklam Kavramı ve Bankacılık Sektöründeki Kurumsal Reklam Örnekleri**, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli.

Birden Fazla Yazarlı Makale

AKTAŞ, R., AKÇAOĞLU, E. (2005), TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü, Türk Eximbank Ülke Kredileri Dairesi, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Marka Yönetimi Sempozyumu, 14-15 Nisan, Gaziantep.

CPATTON, C. R., HOLSTIUS, K. (1993) **Unilever a Marketing Giant**, Proceedings of the Sixth Bi-Annual International Conference of the Academy of Marketing Science, Edited by SIRGY M. J., BAHN, K. D., EREM, T., Istanbul.

d) Tezler

BİNGÖL, Ö. (2003), **Küreselleşme Sürecinde Devletin İşlevi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, İstanbul.

e) Anonim

MEDIACAT (2003) **Türk Tipi Reklam Olur mu?**, Yıl:11, Sayı: 104 (Eylül), İstanbul.

f) İnternet Yayınları

ANHOLT, S. (2003) **Ulus Markası Nedir**, Türkiye'nin Süper Markaları, Superbrands, http://www.superbrands.easysite.org/files/Anholt_3940.pdf, Son Erişim: 01.06.2009

Ankara Ticaret Odası (2008) **Türkiye Global Marka Fakiri**, Basın Açıklamaları ve ATO Raporları, <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=1540&l=1>, Son Erişim: 01.06.2009

DEMİR, F. (2004) **Ulusal Devletler ve Ulusal Egemenlik Dönemi Bitmemiştir**, http://www.mersin.edu.tr/pano/upimages/fakulteler/28/ulus_devletler_ve_ulusal_egemenlik_donemi_bitmemistir!.doc, Son Erişim: 01.06.2009

EREM, T., v.d. (1998) **Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulanmasında Kültürel Etkileşimin Rolü**, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz4.pdf>, Son Erişim: 01.06.2009

Interbrands Best Global Brands 2008 Rankings (2008) http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000, Son Erişim: 01.06.2009

LOVEMARKS (2009) **The Future Beyond Brands, About Lovemarks**, <http://www.lovemarks.com/index.php?pageID=20020>, Son Erişim: 01.06.2009

MAXIMUMBILGI.COM (2007) **Japon Pazarlama Tarzı**, www.maximumbilgi.com/ekonomi/japonyapazarlama.htm, Son Erişim: 01.06.2009

OMO (2008) **Kirlenmek Güzeldir**, www.kirlenmekguzeldir.com, Son Erişim: 01.06.2009

SINGER, (2008) **Corporation Chronological History**, www.singer.com, Son Erişim: 01.06.2009

Turk.internet.com Haber Merkezi (2009) **Uluslararası Perakendecilerin En Gözde Pazarı %11,3 ile Türkiye**, <http://www.turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=23659>, Son Erişim: 01.06.2009

BRANDWEEK, (2009) **Unilever's Mudslinging Campaign**,
http://www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/direct/e3i15f4e2b3b4a487b358a580afeb180f6b, Son Erişim: 01.06.2009

UNILEVER, (2009) **Kirlenmek Güzeldir: Omo'dan Yepyeni Bir İletişim**,
<http://www.unilever.com.tr/ourbrands/casestudies/kirlenmekguzeldir/>, Son Erişim:
01.06.2009

MCDONALDS, (2009) **Getting to Know McDonalds**,
http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html, Son Erişim: 01.06.2009

ÖZGEÇMİŞ

Olçay Güler 1978 yılında Edirne’de doğdu. Edirne’de sırasıyla Şehit Asım İlkokulu, I. Murat Ortaokulu ve Anadolu Öğretmen Lisesi’ni bitirdi. Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü’nde lisans eğitimini tamamlayan Olçay Güler, reklam ve medya sektöründe 1998 yılından beri pek çok reklam ajansı ve yayıncı kuruluşta çalıştı; Reklam Yaratıcıları Derneği Beyin Fırtınası ve Microsoft Altın Örümcek gibi yarışmalarda yaptığı işlerle ödüller kazandı. Halen Digiturk’te yeni iş geliştirme departmanında yeni medyalar üzerine iş analisti olarak görev yapan Olçay Güler, aynı zamanda İngiltere merkezli BBH (Bartle Bogle Hegarty) uluslararası reklam ajansı ağına ve yine İngiltere merkezli TAG:Worldwide reklam ajansının Türkiye’deki marka iletişim danışmanlığını ve reklam yazarlığını yürütmektedir. Güler’in bu ajanslar dahilinde hizmet verdiği bazı uluslararası markalar şunlardır: Omo, Vodafone, British Airways, Mentos, LG, Sprite, AEG Electrolux, Intel.