

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
2020-YL-007

**ÇOKULUSLU FİRMALARIN GLOKAL PAZARLAMA
STRATEJİLERİ: COCA-COLA TÜRKİYE ÖRNEĞİ**


HAZIRLAYAN
Abdullah BAYRAM

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Ece ARMAĞAN

AYDIN – 2020

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Anabilim Dalı **Yüksek Lisans** Programı öğrencisi **Abdullah BAYRAM** tarafından hazırlanan **ÇOKULUSLU FİRMALARIN GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ: COCA-COLA TÜRKİYE ÖRNEĞİ** başlıklı tez, **23.12.2019** tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası
Doç. Dr. Ece ARMAĞAN	ADÜ	
Dr. Öğretim Üyesi Mustafa DOĞANER	ADÜ	
Dr. Öğretim Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN	PAÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu **Yüksek Lisans** tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can Bakkalcı
Enstitü Müdürü
İmzası

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2020

İmzası

Abdullah BAYRAM

ÖZET

ÇOKULUSLU FİRMALARIN GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ: COCA-COLA TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Abdullah BAYRAM

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doc. Dr. Ece ARMAĞAN

2020, XII + 112 sayfa

Günümüzde çokuluslu firmalar, farklı ülkelerde başarılı olabilmek için o ülkelerdeki tüketicilerin istek ve beklentilerine uygun hareket etmelidir. Bu duruma paralel olarak ortaya çıkan global pazarlama anlayışı, çokuluslu ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin yerel değerleri dikkate alarak pazarlama faaliyetlerini sürdürmesini ifade etmektedir. Çokuluslu firmaların global pazarlama stratejilerinin incelenmesi ve Coca-Cola'nın Türkiye'deki global pazarlama stratejilerinin araştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden mülakat kullanılmış, Coca-Cola'da yönetici pozisyonunda görev yapan, uluslararası pazarlama konularına hakim bir uzmanla görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre The Coca-Cola Company'nin Türkiye vizyonu, sektöründe akla ilk gelen, en çok tercih edilen marka olmaktadır ve başarılı global pazarlama stratejileriyle marka bunu başarmıştır. The Coca-Cola Company'nin global pazarlama stratejileri gereğince Türkiye'de çok kültürlü yapı, damak tadı, demografik yapı gibi konuları öne çıkardığı sonucunun elde edildiği çalışmada halkın değerleri ve hassasiyetlerinin dikkate alındığı belirlenmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre The Coca-Cola Company, global pazarlama stratejileri gereğince Türkiye'de sosyal sorumluluk projelerine önem vermekte, çok sayıda sosyal sorumluluk projesine katılmakta, bazılarında ise öncüdür. Şirkette yönetici olarak görev yapan katılımcının verdiği yanıtlarla bu sonuçların elde edilmesi çalışmanın sınırlılıkları kapsamında yer almaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: Çokuluslu firmalar, Global firmalar, Pazarlama stratejileri, Global pazarlama, Türkiye, The Coca-Cola Company, Coca-Cola.

ABSTRACT

GLOCAL MARKETING STRATEGIES OF MULTI-NATIONAL COMPANIES: COCA-COLA TURKEY SAMPLE

Abdullah BAYRAM

MSc Thesis at Business Administration

Supervisor: Associate Prof. Ece ARMAĞAN

2020, XII + 112 pages

Today, multi-national companies should act in accordance with the wishes and expectations of consumers in those countries in order to be successful in different countries. The glocal marketing approach that emerged in parallel with this situation means that the companies operating on a multi-national scale continue their marketing activities considering local values. Investigating glocal marketing strategies of multi-national companies and researching glocal marketing strategies of Coca-Cola in Turkey constitute purpose of this study. In the study, qualitative research was used, interview has performed with an expert in Coca-Cola, who is in charge of international marketing. According to the obtained results, The Coca-Cola Company's vision of Turkey which come to mind first in the industry, it is to be the most preferred brand and the brand has succeeded with successful glocal marketing strategies. In accordance with The Coca-Cola Company's glocal marketing strategies, the results obtained in the study such as multicultural structure in Turkey, taste, demographic structure it was determined that values and sensitivities of the people were taken into consideration. According to the conclusions reached in the study, The Coca-Cola Company, accordingly glocal marketing strategies regard to social responsibility projects in Turkey, participates in numerous social responsibility projects, others are pioneers. Achieving these results through the responses of the participant, who served as a manager at Coca-Cola, is within the scope of limitations of the study.

KEYWORDS: Multi-national companies, Global companies, Marketing strategies, Glocal marketing, Turkey, The Coca-Cola Company, Coca-Cola.

ÖNSÖZ

Tezim için konu seçerken taleplerimi göz önünde bulunduran, beni yönlendirip cesaretlendiren, her tökezlediğimde parıldayan ışığı ile gitmem gereken yolu aydınlatan ve çıktığım bu uzun yolculukta benden yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer ders danışmanım Doç. Dr. Ece ARMAĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Abdullah BAYRAM



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
EKLER DİZİNİ	xii
1. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	3
1.2. Çalışmanın Problemi	3
1.3. Çalışmanın Yöntemi	3
1.4. Çalışma Planı	4
1.5. Çalışmanın Literatüre Olası Katkıları	4
2. BÖLÜM	5
ÇOKULUSLU FİRMALAR VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ	5
2.1. Çokuluslu Firmalar	5
2.1.1. Küreselleşme ve Çokuluslu Firmaların Ortaya Çıkması	5
2.1.2. Çokuluslu Firmaların Organizasyon Yapıları	9
2.1.3. Çokuluslu Firmaların Özellikleri.....	10
2.1.4. Çokuluslu Firmaların Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler	13
2.1.5. Çokuluslu Firmaların Stratejileri	14
2.1.6. Çokuluslu Firmaların Etkileri.....	17
2.1.6.1. Olumlu Etkileri	17
2.1.6.2. Olumsuz Etkileri	17
2.1.7. Çokuluslu Firmaların Dünyadaki Yeri ve Önemi	19

2.2. Pazarlama Stratejileri	21
2.2.1. Pazarlamanın Gelişimi ve Değişen Pazarlama Anlayışı	21
2.2.2. Pazarlama Stratejilerinin Gelişimi.....	23
2.2.3. Pazarlama Stratejilerini Etkileyen Faktörler	25
2.2.4. Pazarlama Stratejilerinden Beklentiler	27
2.3. Çokuluslu Firmalarda Pazarlama Stratejileri	29
3. BÖLÜM	32
GLOKAL PAZARLAMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE	32
3.1. Glokalleşme Kavramı ve İşletme Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri	32
3.1.1. Yönetim Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler.....	33
3.1.2. Üretim Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler	33
3.1.3. Finansman Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler	33
3.1.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler	34
3.1.5. Pazarlama Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler.....	34
3.2. Glokal Pazarlama Tanımı.....	34
3.3. Glokal Pazarlamanın Tarihi Gelişimi.....	35
3.4. Glokal Pazarlamanın Özellikleri	37
3.5. Glokal Pazarlamayı Etkileyen Faktörler	39
3.5.1. Ekonomik Faktörler.....	39
3.5.2. Rekabetle İlgili Faktörler.....	40
3.5.3. Politik Faktörler.....	41
3.5.4. Sosyokültürel Faktörler	41
3.6. Glokal Pazarlama Karması.....	43
3.7. Glokal Pazarlama Stratejileri ve Kapsamı	47
3.8. Glokal Pazarlama Stratejilerinin Özellikleri	50
3.9. Glokal Pazarlama ve Yerelleştirme.....	53

4. BÖLÜM	54
GEREÇ VE YÖNTEM (UYGULAMA: COCA-COLA’NIN GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ)	54
4.1. Araştırmanın Amacı	54
4.2. Araştırmanın Problemi	54
4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
4.5. Verilerin Analizi.....	56
4.6. Bulgular.....	56
4.7. Mülakat Cevaplarının Yorumu	92
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	94
6. KAYNAKÇA	99
7. EKLER	107
7.1. EK 1: Araştırma Kapsamında Sorulan Sorular	107
7.2. EK 2: İşletme Hakkında Genel Bilgi	109
ÖZGEÇMİŞ	113

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Küreselleşme Yaklaşımları.....	7
Tablo 2.2. Firmaların Çokuluslu Hale Gelmesi Süreci.....	8
Tablo 2.3. Küresel Strateji Araçları	16
Tablo 2.4. Global Firmaların Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	18
Tablo 2.5. Dünyada İlk 500 Şirket Arasında Yer Alan Global Firmaların Ükelere Göre Dağılımı.....	20
Tablo 2.6. Pazarlamanın Gelişimi	22
Tablo 2.7. Pazarlama Anlayışının Gelişimi	24
Tablo 2.8. Pazarlama Stratejilerini Etkileyen Faktörler ve Farklı Yaklaşımlar	26
Tablo 3.1. Küreselleşme ve Yerelleşme Ekseninde Küyerelleşmenin Gelişimi	36
Tablo 3.2. Glokal Pazarlama Karması Örneği.....	45

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Global Firmaların Özellikleri	12
Şekil 2.2. Pazarlama Karmaları Özelinde Pazarlama Stratejilerinden Beklenenler	28
Şekil 2.3. Pazarlama Süreci	30
Şekil 3.1. Glokal Pazarlamanın Özellikleri ve Küyerelleşme	38
Şekil 3.2. Tüketici Kültürü	42
Şekil 3.3. Üretici ve Tüketici Yönlü Pazarlama Karması Elemanları (7P-7C)	44
Şekil 3.4. Glokal Pazarlama Stratejilerinde Faydalanılabilecek Alternatifler	49



EKLER DİZİNİ

EK 7.1. Araştırma Kapsamında Sorulan Sorular.....	106
EK 7.2. İşletme Hakkında Genel Bilgi	108



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında dünyada köklü değişimler meydana gelmiştir ve bu değişimlerin merkezinde küreselleşme yer almaktadır. Küreselleşmenin etkilerini göstermesi ile birlikte dünyada farklı bir dönem başlamıştır. Bu dönem en yalın ifade ile sınırların ortadan kalktığı ve etkileşimlerin arttığı bir dönemdir. Küreselleşmenin kendisine özgü bu nitelikleri ve küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişimler böyle bir çalışma konusu seçilmesindeki temel etkenler arasında yer almaktadır.

Küreselleşme; ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel, teknolojik boyutları olan bir kavramdır (Dumanlı, 2013: 2). Bu çalışmada küreselleşmenin ekonomik yönü özelinde değerlendirmeler yapılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ve gün geçtikçe yaygınlaşan çokuluslu firmalar, çalışmanın temel araştırma konusunu meydana getirmektedir. Küreselleşmenin ekonomik boyutu ve beraberinde getirdikleri, çokuluslu firmaların faaliyetleri açısından açıklanmaktadır.

Çokuluslu firmalar, küreselleşen dünyadaki ekonomik açıdan yaşanan radikal dönüşümün ürünü olarak ortaya çıkmışlardır (Bayar, 2008: 27). Ekonomik alanların hemen hepsinde faaliyet gösteren çokuluslu firmalar, yeni düzendeki en önemli birimlerden bir tanesi olarak görünmektedir. Çokuluslu firmaların günümüz dünyasındaki yeri ve öneminin belirlenmesi çalışmanın üzerinde durduğu konular arasında yer almaktadır. Yeni ekonomi anlayışında belirleyici bir konumda olmaları hatta ekonomik sisteme yön veren firmalar konumunda olmaları, çokuluslu firmaların ayrıntılı biçimde incelenmesini gerektirmektedir.

Küreselleşmenin değiştirdiği dünyada çokuluslu firmalar hızlı bir biçimde yükselmişlerdir. Küreselleşmeye karşıt görüşlere göre küreselleşme ile birlikte oluşan ekonomik refah ortamından çokuluslu firmalar yararlanmaktadır ve gelişmekte olan ülkeler refahsız bırakılmaya çalışılmaktadır (Kaya, 2009: 9). Çokuluslu firmaların faaliyetleri ve pazarlama stratejileri açısından yapılacak olan araştırmayla birlikte bu konuda belirtilen görüşler tartışılmaktadır.

Genel merkezleri belirli bir ülkede bulunan çokuluslu firmalar, faaliyetlerini farklı şubeler ve alt şirketler aracılığıyla sürdürürken genel merkez tarafından belirlenen politikalara uygun bir biçimde hareket etmektedirler (Şimşek, 2006: 172). Bu da çokuluslu firmaların pek çok ülkede faaliyet göstermelerine karşın merkezi bir denetime sahip oldukları anlamına gelmektedir. Çokuluslu firmaların pazarlama stratejileri açısından araştırma yapılırken global stratejiler ve merkezi denetimle ilgili hususlar göz önünde bulundurulmaktadır.

Çokuluslu firmalar, küreselleşme dönemindeki en önemli aktör olarak kabul edilmektedir. Dünya genelinde hızla gelişen olanaklarla birlikte hızlanan küreselleşme sürecinde çokuluslu firmalar daha geniş alanlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Yerel sınırların dışına çıkılması ve küresel ölçekte faaliyetlerin yürütülmesi, çokuluslu firmaların hızla büyümesini sağlamanın yanında küreselleşmenin hızlanmasını beraberinde getirmiştir (Kıvılcım, 2013: 13). Tüm bunlar çokuluslu firmaların stratejileri ve faaliyetleriyle ilgili araştırma yapılırken küreselleşmenin dinamiklerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir.

Küresel düzeyde faaliyet gösteren firmalar, farklı pazarlarda başarılı olabilmek için seçtikleri hedef pazarlardaki lokal faktörleri dikkate almak durumundadır. Her bir pazarın kendisine özgü özelliklerinin olmasının yanında toplumda kültür, toplumsal değerler gibi farklılık meydana getiren unsurların bulunması çokuluslu firmaların lokal faktörlere göre hareket etmesini gerektirmektedir. Bu da globalleşme ve global pazarlama yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır.

Global pazarlama, global markaların belirli ülkeler için hazırladıkları ve sadece o ülkeye özgün motiflerin, özelliklerin kullanıldığı ve bu sayede pazarlaması yapılan ürün ya da ürünlerin söz konusu pazarlarda konumlandırılmaya çalışılmasıdır (Arslan, 2016: 68). Çokuluslu firmaların yerel ve bölgesel pazarlarda daha etkili bir biçimde faaliyet göstermesi için yürütülen girişimler, global pazarlamanın kapsamını meydana getirmektedir. Çalışma gereğince çokuluslu firmaların pazarlama stratejileri araştırılırken global pazarlama yaklaşımı açısından değerlendirme yapılmaktadır.

Çokuluslu firmaların yerel düzeyde uyarlamalar yapmak suretiyle faaliyetlerini sürdürmesini içeren global pazarlama yaklaşımı, tüketicilerin beklentilerinin farklılaştığı yerel pazarlarda çokuluslu firmaların daha başarılı sonuçlar elde etmelerini hedefleyen bir pazarlama yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çokuluslu firmalar standardizasyon ve

uyarlamalar arasında bir denge kurarak faaliyetlerine devam etmek durumundadırlar (Çakır vd., 2011: 109).

Coca-Cola, hemen hemen tüm dünyada faaliyet gösteren bir içecek firmasıdır ve çokuluslu firmalar denildiğinde akla gelen firmaların başında gelmektedir. Coca-Cola firmasının global pazarlama stratejilerinin Türkiye özelinde değerlendirilmesi bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Çokuluslu bir firma olarak Coca-Cola'nın Türkiye'de yürütmekte olduğu faaliyetlerin global pazarlama açısından değerlendirilmesi ile birlikte çokuluslu firmaların yerel düzeydeki pazarlama stratejilerine dair bilgi sahibi olunması hedeflenmektedir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Çokuluslu firmaların global pazarlama stratejilerinin araştırılması, bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Coca-Cola'nın Türkiye'deki faaliyetlerine dair incelemelerde bulunarak firmanın global pazarlama açısından değerlendirilmesi, çalışmanın öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.

1.2. Çalışmanın Problemi

Küresel ölçekte faaliyet gösteren çokuluslu firmaların global pazarlamadan ne şekilde faydalandıkları, çalışmanın problemini meydana getirmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın problem cümlesi “Coca-Cola'nın Türkiye'deki global pazarlama stratejileri nelerdir” biçiminde oluşturulmuştur.

1.3. Çalışmanın Yöntemi

Çokuluslu firmalar ve global pazarlamanın kavramsal çerçevesini belirlemek için literatür taraması yönteminden faydalanılmaktadır. Çokuluslu bir firma olarak Coca-Cola'nın Türkiye'de örneğinde global pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi için ise mülakat – yüz yüze görüşme – yöntemi kullanılmaktadır. Dolayısıyla çalışma, literatür taraması ve mülakat yöntemlerinden yararlanmaktadır.

1.4. Çalışma Planı

Çalışma planının içeriği aşağıda paylaşıldığı gibidir:

- Çokuluslu firmalar ve pazarlama stratejileri çalışmanın birinci bölümünde araştırılmaktadır. Çokuluslu firmaların yapısı, özellikleri ve etkileri gibi konularda bilgi verilmesinin ardından değişen pazarlama anlayışına göre pazarlama stratejileri hakkında inceleme yapılması planlanmaktadır.
- İkinci bölümde global pazarlama özelinde açıklamalar getirilmektedir. Global pazarlama karması, global pazarlama stratejileri, global pazarlamayı etkileyen faktörlerin bu bölümde incelenmesi planlanmaktadır.
- Coca-Cola'nın Türkiye'de global pazarlama stratejileri hakkındaki uygulama çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır.
- Mülakat görüşmelerinde elde edilen bulguların dördüncü bölümde değerlendirilmesi tasarlanmıştır.
- Tartışma ve sonuç kısmında ulaşılan sonuçların irdelenmesi ile birlikte çalışmanın sonlandırılması planlanmaktadır.

1.5. Çalışmanın Literatüre Olası Katkıları

Böyle bir çalışma hazırlanması ile birlikte çokuluslu firmalar ve global pazarlama stratejileri hakkındaki literatüre katkıda bulunulması olasıdır. Global pazarlama ve global pazarlama stratejilerinin karşılaştırılmasına yönelik bulguların elde edileceği düşüncesi, çalışmanın literatüre olası katkıları arasında yer almaktadır. Türkiye pazarında faaliyet gösterirken çokuluslu firmaların neleri dikkate alması gerektiğine dair çıktılar sunacak olması, çalışmanın literatüre olası katkılarından bir diğeridir.

2. BÖLÜM

ÇOKULUSLU FİRMALAR VE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Çalışmanın birinci bölümü çokuluslu firmalar ve pazarlama stratejileri konularının araştırılmasına ayrılmıştır. İlk olarak çokuluslu firmalar hakkında temel bilgilere yer verilmekte, ardından pazarlama stratejilerine dair açıklamalar getirilmektedir. Çokuluslu firmalarda pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi bu bölümdeki araştırma konuları arasında yer almaktadır.

2.1. Çokuluslu Firmalar

Çokuluslu firmalar, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ve küresel düzeyde faaliyet gösteren firmalardır (Çelik, 2012: 68). Küreselleşme sürecinin neticesinde oluşmaları sebebiyle çokuluslu firmalar küreselleşme etrafında açıklanmak durumundadır. Bu kısımda çokuluslu firmalar açıklanırken küreselleşme ve çokuluslu firmaların ortaya çıkması, çokuluslu firmaların organizasyon yapıları, çokuluslu firmaların özellikleri, çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkileyen faktörler, çokuluslu firmaların stratejileri, çokuluslu firmaların etkileri, çokuluslu firmaların dünyadaki yeri ve önemi konuları hakkında araştırma yapılmaktadır.

2.1.1. Küreselleşme ve Çokuluslu Firmaların Ortaya Çıkması

Küreselleşme; uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp, bölgesel olmayan üretim dokularının üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planladığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslararası kuruluşlar tarafından denetlendiği, kuralların uluslararası anlayışla çalıştığı bir sistemdir (Kutlu, 1998: 175). Küreselleşmenin bir süreç niteliği taşımasının yanında bir sistem olarak değerlendirilmeye müsait olduğu bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı biçiminde tanımlamaktadır (Börühan, 2008: 73). Bu enstitünün yaptığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği

görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir (Öymen, 2000: 26). Küreselleşmenin ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel ve teknolojik etkileşimlerin yanında bilgi aktarımı şeklindeki etkileşimleri içerdiğini göstermesi bu tanımı önemli bir konuma getirmektedir.

Başka bir tanımda, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu, küreselleşmeyi sadece ekonomik olmayan sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Öymen, 2000: 27). Bu tanımda da görüleceği gibi, küreselleşme pek çok kavramı içerisine alan bir olgudur. Tek başına ne siyasi, ne ekonomik, ne üretim ve ne de sermaye hareketleri olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme olgusu bütün bu sayılanları içerisine alan ve tümünü kuşatan bir süreci içermektedir (Tağraf, 2002: 36).

Çok boyutlu bir kavram olan küreselleşme, kişiler-işletmeler-toplumlar arasındaki etkileşimleri içermektedir. Küreselleşmenin çok boyutlu bir kavram olmasının getirisi olarak çok sayıda aktörün varlığı söz konusudur. Bunlara ek olarak küreselleşmeyi destekleyen ve küreselleşmeye karşı olan görüşlerin bulunduğundan bahsedilmesi mümkündür (Bayar, 2008: 26).

Küreselleşme ile ilgili farklı yaklaşımların sahip olduğu düşünce yapısı Tablo 2.1’de görüldüğü üzere küreselleşmeyi koşulsuz destekleyenlerin yanında küreselleşmeye karşı şüpheyle yaklaşanlar ve küreselleşmeye karşı olanlar olmak üzere üç farklı taraf bulunmaktadır. Küreselleşme konusunda farklı yaklaşımların varlığı yenilikler, ulus devletin gücü, itici güç, kavramsallaştırma, tarihsel yörünge, baskın motif gibi alanlardaki farklı düşüncelerin ürünü olarak görünmektedir.

Çokuluslu firmalar, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkmış ve hızlı bir gelişim göstermiştir. Çokuluslu firmalar genel bir tanımla şöyle açıklanmaktadır: Çokuluslu şirket, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. Çokuluslu şirketin karakteristik özelliği büyüklüğüdür (Sherman ve Bohlander, 1992: 51). Bu tanımda çokuluslu firmaların pek çok ülkede faaliyet gösterdiği ve büyüklüğüyle ayırt edildiğine odaklanılmıştır.

Dünyada üretim miktarı hemen hemen her yıl bir önceki yıla göre artmaktadır (Timur ve Özmen, 2013: 33). Küresel üretim ve küresel pazarlama gibi kavramların önemini artıran bu husus aynı zamanda çokuluslu firmaların ortaya çıkması sürecinde doğrudan etkisini göstermektedir. Küresel ekonomiye entegre olma amacına yönelik çaba gösteren çokuluslu firmaların sayısının artmasında küresel üretimin artış hızı önemli bir belirleyici konumundadır.

Tablo 2.1. Küreselleşme Yaklaşımları

	Hiper-Küreselleşmeciler	Şüpheciler	Dönüşümcüler
Yeni olan nedir?	Küresel bir çağ	Ticaret blokları, önceki dönemden daha zayıf coğrafi yönetim.	Tarihsel olarak daha önce hiç duyulmamış küresel karşılıklı bağımlılık düzeyi
Baskın özellikler	Küresel kapitalizm, küresel yönetim, küresel sivil toplum.	Dünya 1890'lara göre daha az birbirine bağımlıdır.	Yoğun ve kapsamlı bir küreselleşme
Ulusal devletlerin gücü	Azalan veya yok olan.	Takviye oluş ve/veya genişletilmiş.	Yeniden oluşturulmuş, yeniden yapılandırılmış.
Küreselleşmenin itici güçleri	Kapitalizm ve teknoloji.	Devletler ve piyasalar.	Modernizmin bileşik güçleri
Tabakalaşma örnekleri	Eski hiyerarşilerin yok olması.	Güney'in artan marjinalizasyonu.	Dünya düzeninin yeni mimarisi
Baskın motif	McDonalds, Madonna vs.	Ulusal çıkar.	Politik topluluğun dönüşümü
Küreselleşmenin kavramsallaştırılması	İnsan eylemi çerçevesinin yeniden düzenlenmesi.	Uluslararasılaşma ve bölgeselleştirme.	Bölgelerarası ilişkilerin ve uzaktaki eylemin yeniden düzenlenmesi
Tarihsel yörünge	Küresel medeniyet	Bölgesel bloklar, medeniyetler çatışması.	Belirsiz: Küresel entegrasyon ve parçalanma
Özet argüman	Ulus-devletin sonu	Uluslararasılaşma devlet kabulüne ve desteğine bağlıdır.	Devlet gücünü ve dünya siyasetini dönüştüren küreselleşme

Kaynak: Yavuz ve Sivrikaya, 2009: 1220.

Birleşmiş Milletler, çokuluslu firmaları geniş bir biçimde açıklamıştır ve bu çalışmada Birleşmiş Milletlerin tanımı esas alınmaktadır. Birleşmiş Milletlerin çokuluslu firma tanımı şu şekildedir: Çokuluslu firmalar; ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, b) işletme birimleri arasında evrensel stratejiyi oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfusun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullanıldığı c) bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür (Şatıroğlu, 1984: 22). Görüldüğü üzere Birleşmiş Milletler tarafından yapılan çokuluslu firma tanımı oldukça kapsamlıdır ve çokuluslu firmaların işleyişi, sorumlulukları, sahipliği gibi temel konulara yer verilmiştir.

Firmaların çokuluslu hale gelmesi süreci Tablo 2.2’de açıklandığı gibidir.

Tablo 2.2. Firmaların Çokuluslu Hale Gelmesi Süreci

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

Kaynak: Ekinci, 2010: 43.

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere çokuluslu firmalar ortaya çıkış sürecinde pazarlama anlayışlarında yaşanan gelişmelerin belirleyici rolleri bulunmaktadır. Pazarlama anlayışının sırasıyla yerel ölçekten ihracat pazarlamasına, ardından çokuluslu pazarlamaya, bölgesel pazarlamaya ve küresel pazarlamaya dönüşmesiyle birlikte firmaların çokuluslu hale gelmesi söz konusu olmuştur. Yaşanan dönüşüm sürecinin aşamalarına yönelik açıklamalar getirmesi sebebiyle bu tabloda yer alan bilgiler ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

Firmaların çokuluslu hale gelmesinde iletişim ve haberleşme olanaklarının artması, ulaşımın gelişmesi, daha uygun üretim olanaklarının değerlendirilmesi isteği gibi hususlar etkili olmuştur. Bunların ötesinde firmaların hepsi daha fazla ürün ya da hizmet satmak suretiyle daha fazla kar elde etme amacıyla çokuluslu bir biçimde faaliyet göstermeye çabalamaktadırlar (Ünsar, 2007: 697). Dolayısıyla firmaların çokuluslu hale gelmesi sürecinde küreselleşme ile birlikte dünyada değişen koşulların etkilerinin yanı sıra firmaların daha fazla kazanç elde etme girişimlerinin rolü olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Küreselleşme, ülkelerin ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan entegre olduğu bir süreçtir (Karabulut ve Karabulut, 2011: 15). Çokuluslu firmaların ortaya çıkması ve hızlı bir gelişim göstermesinde bu entegrasyon sürecinin belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Çokuluslu firmalar, işletmecilik yönetiminin temel işlevlerinin yanı sıra işletmecilikteki temel politikaları içeren bir yapıdadır. İşletmecilikteki işlevler ve temel politikalar çokuluslu firmalar tarafından uluslararası boyutta değerlendirmeye alınmaktadır (Can, 2015: 6). Çokuluslu firmaların ayırt edici özellikleri arasında yer alması sebebiyle bu ayrıntı önemlidir.

2.1.2. Çokuluslu Firmaların Organizasyon Yapıları

Çokuluslu firmalar, ne kadar çok ülkede faaliyet gösteriyor olursa olsun bu firmaların yönetiminde bir merkeze bağlılık söz konusudur ve organizasyon yapıları da merkezin aldığı kararlara göre şekillenmektedir. Çokuluslu firmaların organizasyon yapıları ana ülke ve faaliyet gösterilen ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle ilişkilidir (Nas vd., 2013: 212).

Çokuluslu firmalar, uluslararası pazarlarda daha etkili olabilmek için tüketicilerin – hitap ettikleri kitlenin – istek ve beklentilerini karşılamak için stratejiler geliştirmek durumundadır (Çakır vd., 2011: 108). Bu nedenle çokuluslu firmaların organizasyon yapıları, beklentilere yanıt verebilecek biçimde geliştirilebilir ve yenilikçi olmalıdır. Rekabet ortamının koşulları göz önünde bulundurulduğunda çokuluslu firmaların hedef kitlelerinin beklentilerini karşılamaya yönelik bir organizasyon yapısına sahip olmalarının zorunluluk niteliği taşıdığı değerlendirilebilir.

Bir firmanın çokuluslu ölçekli olmasıyla ilgili objektif ve sübjektif kriterler bulunmaktadır. Objektif kriterler örgüt yapısı, üst yönetimin uyruğu, yabancı faaliyet sayısı, ülke dışından sağlanan kazançlar, çalışan sayısı gibi yapısal kriterler ve faaliyet kriterleri şeklindedir. Sübjektif kriterler ise ana merkezin etkisi altında kalınan davranışsal kriterlerden meydana gelmektedir (Can, 2015: 10). Çokuluslu firmaların organizasyon yapılarının ortaya çıkmasında objektif ve sübjektif kriterlerin etkisi olması sebebiyle bu kısımda değinilmesi tercih edilmiştir.

2.1.3. Çokuluslu Firmaların Özellikleri

Çokuluslu firmalar, ana firmanın yanı sıra yan şirketler ve şubeler topluluğunun birleşimi niteliği taşımaktadır. Çokuluslu firmaların dünyada pek çok ülkede faaliyet gösterebilmesinin altında yatan temel özellik budur. Bu noktada çokuluslu firmaların stratejilerinin – Ar&Ge, pazarlama, üretim gibi – bir merkez tarafından kontrol altında tutulduğu bilinmektedir (Güner ve Yılmaz, 2010: 198).

Tüm dünyayı bir pazar olarak görmeleri çokuluslu firmaların temel özelliklerinden bir tanesidir (Büyükbaykal, 2014: 49). Dünyanın farklı yerlerinde yatırım yaparak faaliyet gösteren çokuluslu firmalar, kendileri için daha fazla kazanç getirecek olan ülkelerde faaliyet göstermeye odaklanmaktadır. Çokuluslu firmaların tüm dünyayı pazar olarak görmeleri, bu firmaların büyüme potansiyellerinin yüksek olmasını beraberinde getirmektedir.

Çokuluslu firmaların öne çıkan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kocadoru, 2009: 254):

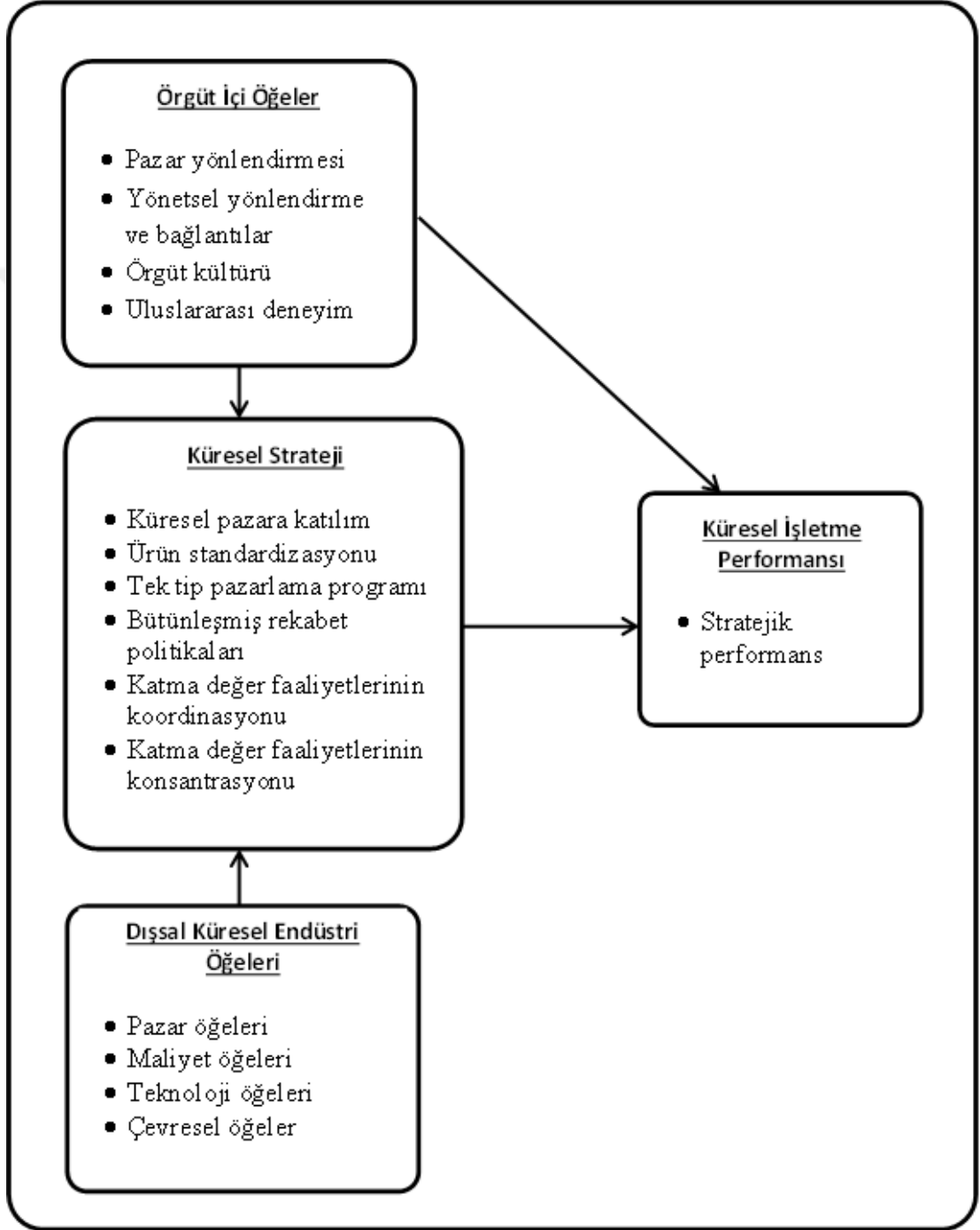
- i. Çokuluslu firmalar, küreselleşmenin en temel taşıyıcısı olarak kabul edilmektedir.

- ii. Ekonomik olarak etkinliğinin yanında ülkelere göre değişmekle birlikte siyasi açıdan etkili olabilirler.
- iii. okuluslu firmalar, yeni şirket kurma, satın alma ya da ortak olma yoluyla yatırımlarını gerçekleştirmektedirler.
- iv. Tek bir merkezden kontrol edilirler.
- v. Hukuki açıdan bağımsızdırlar.
- vi. Ekonomik açıdan birbirine bağlı olan ortaklıklardan oluşurlar.
- vii. okuluslu firmalar ihracat, ortak girişim, lisans anlaşmaları, doğrudan yatırımlar gibi farklı yollar aracılığıyla küresel pazarlarda yer alabilmektedirler.
- viii. okuluslu firmaların yatırım yaptıkları ülkelerde sermaye, teknoloji, üretim gibi konularda nc olması söz konusudur.
- ix. Tüketicilerin istek ve beklentilerinin daha kolay yoldan karşılanması için çaba gösterirler.
- x. okuluslu firmaların faaliyet alanları geniştir ve ülke çeşitliliği oldukça fazladır.
- xi. okuluslu firmalar, faaliyet gösterilen ülkeye uygun sistemler kurarlar.
- xii. Kültürel ve sosyal farklılıkları dikkate alacak biçimde stratejiler geliştirme yoluyla faaliyetlerini sürdürürler.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere çokuluslu firmaların hedef olarak belirledikleri pazarlarda en yüksek etkinliğe ulaşabilmelerine yönelik özellikleri bulunmaktadır. Yer verilen her bir özellik, çokuluslu firmalar için ayırt edici bir nitelik olarak değerlendirilmeye müsaittir.

okuluslu firmaların özelliklerinin stratejiler ve performans açısından içeriği Şekil 2.1’de görüldüğü üzere çokuluslu firmalar pazar yönlendirmesi, uluslararası deneyim ve yönetsel yönlendirme gibi örgüt için öğelerin yanında pazar-maliyet-teknoloji-evre öğeleri gibi dışsal endüstri öğelerini dikkate almalıdır. Küresel stratejilerin uyarlanması ve bu sayede küresel pazarlara katılımın gerçekleşmesi, çokuluslu firmaların işletme performansı açısından önem ifade etmektedir. Şekil zerindeki bilgilere göre rekabet politikalarının bütünleşmesi ve ürün standardizasyonunun bulunması, çokuluslu firmaların performansı ile doğrudan ilişkili unsurlar arasında yer almaktadır.

Çokuluslu firmalar, tekil ülke ekonomilerinin ikinci planda kaldığı ve dünya ekonomisinin baskın roller üstlendiği gerçeğinin farkında olmak durumundadır (Keegan ve Green, 2015: 36). Aksi takdirde bu firmaların etkili bir şekilde faaliyetlerine devam etmeleri güçtür. Küresel üretim ve küresel pazarlama gerçeklerinin farkında olunması, çokuluslu firmaların özellikleri arasında kendisine yer edinmiştir.



Şekil 2.1. Çokuluslu Firmaların Özellikleri

Kaynak: Ekinci, 2010: 44.

İletişim alanındaki etkinlikleri, çokuluslu firmaların özelliklerinden bir diğeridir. Buna göre çokuluslu firmalar, iletişimi etkili bir biçimde kullanarak sosyal ve kültürel açıdan değişikliklere neden olarak bu değişikliklere uygun bir biçimde ürün satmaktadırlar (Büyükbaykal, 2014: 50). Çokuluslu firmaların çok yönlü bir biçimde faaliyetlerini sürdürdükleri ve bu sayede başarı elde ettiklerini göstermesi bakımından iletişimle ilgili özelliklerinin etkisi büyüktür.

2.1.4. Çokuluslu Firmaların Faaliyetlerini Etkileyen Faktörler

Küreselleşme süreci, çokuluslu firmaların etkinliğinin artmasını sağlamıştır. Küreselleşme ile birlikte yönetim anlayışları ve örgüt yapılarında değişimler yaşanmıştır (Kıvılcım, 2013: 13). Yaşanan bu değişimler çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkileyen temel faktör konumundadır. Çokuluslu firmaların ortaya çıkması küreselleşme süreciyle birlikte olduğu için bu firmaların faaliyetlerini etkileyen faktörleri küreselleşmeden bağımsız bir biçimde değerlendirmek mümkün değildir.

Çokuluslu firmaların farklı ülkelere giriş yolları; ihracat faaliyetleri, pay senedi yatırımları, lisans anlaşmaları ve doğrudan yatırımlar şeklinde sıralanmaktadır (Serinkan ve Bağcı, 2012: 98). Farklı ülkelere giriş biçimleri çokuluslu firmaların faaliyetlerini direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkileyen faktörler incelenirken ülkelere giriş yollarının değerlendirmeye alınması temel bir gereklilik konumundadır.

Çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkileyen başlıca faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kocadoru, 2009: 255; Tağraf, 2002: 40-44):

- i. Ülkelerdeki yasal düzenlemeler,
- ii. İşgücü maliyetleri,
- iii. İletişim-depolama-üretim gibi maliyetler
- iv. Hammaddeye erişim olanakları,
- v. Hedef pazarlara yakınlık seviyesi,
- vi. Pazarın büyüklüğü,
- vii. Dağıtım kanallarının etkinliği,
- viii. Yerel şirketlerin faaliyetleri,

- ix. Kamu otoritesinin sunduğu fırsatlar,
- x. Ülkenin vizyonu ile firmanın vizyonunun ortak bir paydada buluşması,
- xi. Büyüme potansiyeli,
- xii. Ulusal ve uluslararası faaliyetler,
- xiii. Firmanın hedefleri,
- xiv. Hükümetlerin politikaları ile çokuluslu firmanın çıkarlarının uyumunun düzeyi,
- xv. Çokuluslu firmaya sağlanacak olan yetkiler,
- xvi. Araştırma ve geliştirme,
- xvii. Taleplerin ve beklentilerin karşılanabilirlik düzeyi,
- xviii. Bölgesel dinamiklerin etkileri şeklindedir.

Görüldüğü üzere çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkileyen faktörler firmanın kendisiyle ilgili hususların yanında yerel ve bölgesel hususlara göre şekillenmektedir. Çokuluslu firmaların başarılı bir biçimde faaliyetlerine devam edebilmeleri için pek çok faktörü göz önünde bulundurması gerektiği yukarıda sıralanan maddeler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Faaliyet gösterilecek olan ülkeye göre bu faktörlerin önem düzeyleri değişiklik gösterebilmektedir.

Ticaret ve sermaye akışları, çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkilemektedir. Bununla birlikte pazardaki yapı – merkezi baskının olup olmaması, girişimcilik sistemi, rakiplerin sayısı gibi – değişkenler çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkiler (Keegan ve Green, 2015: 39).

Çokuluslu firmalar, etkinlik kazanmak ve daha da büyüyerek nüfuz alanlarını genişletme amacına hizmet etmektedir (Çelik, 2010: 64). Çokuluslu firmaların bu amaçlarına yönelik olarak içerisinde yer aldıkları girişimler bu firmaların faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla her bir çokuluslu firma için faaliyetleri etkileyen kendisine özgü özelliklerin varlığı söz konusu olmaktadır. Ancak yine de çokuluslu firmaların faaliyetlerini etkileyen temel faktörler genel hatlarıyla belirlenmiş görünmektedir.

2.1.5. Çokuluslu Firmaların Stratejileri

Günümüz dünyasındaki en önemli ekonomik aktörler konumunda olan çokuluslu firmalar yönetim şekilleri ve faaliyetleri buldukları ülkelere göre sınıflandırılabilir (Yavuz

ve Sivrikaya, 2009: 1229). Çokuluslu firmaların hangi sınıfta yer aldığına göre bu firmaların stratejilerinin değişiklik göstermesi söz konusu olmaktadır.

Yönetimin sorumluluğunun artması, uluslararası pazarlara girilmesindeki temel zorluklardan bir tanesidir. Uluslararası pazarlara girişte kullanılacak olan yöntemlere göre sorumluluklar farklılaşmaktadır (Can, 2015: 102). Çokuluslu firmaların stratejilerinin uygulanmasının zorluklarını meydana getiren unsurlardan bir tanesi de yönetimin sorumluluğunun artışı olarak görünmektedir.

Çokuluslu işletmelerin strateji tercihlerini anlamada belirleyici rol oynayan bir diğer faktörün, söz konusu stratejilerin farklı kuramlar çerçevesinde araştırıldığı ana ülke ve ev sahibi ülkelerin gelişmişlik düzeyleri olduğu görülmektedir (Nas vd., 2013: 212). Bu ifadelerden hareketle çokuluslu firmaların stratejilerinin merkez tarafından belirlenen stratejiler ile faaliyet gösterilecek olan ülkedeki dinamiklere göre belirlenen stratejiler etrafında şekillenmesi gerektiği söylenebilir.

Çokuluslu firmaların stratejileri küresel araçlardan yararlanmaya yöneliktir. Tablo 2.3'te yer alan bilgilere göre çokuluslu firmaların strateji araçları; homojen pazarlama, değişik faaliyetlerde yoğunlaşma, rekabetçi faaliyetleri bütünleştirme, ürün standardizasyonu sağlama, ana pazarlarda faaliyet gösterme şeklinde sıralanmaktadır.

Çokuluslu firmaların stratejileri faaliyet gösterilecek olan ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre şekillenmektedir (Nas vd., 2013: 212). Çokuluslu firmanın kendisine özgü niteliklerin beraberinde getirdiği farklılıkların da dahil olmasıyla birlikte stratejilerin uygulamaya geçirilmesinde göz önünde bulundurulacak unsurların fazla olması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.3. Küresel Strateji Araçları

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

Kaynak: Ekinci, 2010: 47.

2.1.6. Çokuluslu Firmaların Etkileri

Büyük miktarda sermayenin dünyanın farklı ülkelerine transfer edilmesi, çokuluslu firmaların etkilerinin başında gelmektedir (Kıvılcım, 2013: 14). Bu durumun bazı olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. Çokuluslu firmaların olumlu ve olumsuz etkileri genel hatlarıyla bu kısımda açıklanmaktadır.

2.1.6.1. Olumlu Etkileri

İçinde bulunulan dönemde işletmeler küreselleşmenin gerektirdiği biçimde küresel süreçlere entegre bir biçimde faaliyetlerini sürdürmek durumundadır (Tağraf, 2002: 37). Çokuluslu firmaların bu noktada öncü konumda bulunması, bu firmaların olumlu etkileri arasında yer almaktadır. Başka bir deyişle çokuluslu firmalar günümüz koşullarına uygun bir biçimde faaliyet gösterilmesi için bir örnek niteliği taşımaktadır.

Çokuluslu firmaların başlıca olumlu etkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kartal ve Ay, 2004: 18-19):

- i. İstihdam olanakları doğar ve faaliyet gösterilen ülkede işsizliğin düşmesine katkı sağlar.
- ii. Maliyet tasarrufu gerçekleşir.
- iii. Tüketici için yeni alternatifler ortaya çıkar.
- iv. Ülkeler ve işletmeler arasında bilgi transferinin hızlanması söz konusu olmaktadır.
- v. Üretim ölçeği büyür.
- vi. Uluslararası imaj sahibi olunmasını yardımcı olmaktadır.
- vii. Kontrol ve koordinasyon açısından kolaylıklar tanır.

2.1.6.2. Olumsuz Etkileri

Çokuluslu firmalarda yetki ve sorumluluklara dayalı süreçler, olumsuz etkilerin ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir. Yönetimle ilgili yaşanan güçlükler, üretim ve satış arasındaki ikilikleri ortaya çıkarmaktadır (Serinkan ve Bağcı, 2012: 107). Çokuluslu firmaların olumsuz etkileri, bu temel etkene bağlı olarak gelişmekte ve son halini almaktadır denilebilir.

Tablo 2.4’de çokuluslu firmaların olumlu ve olumsuz etkileri tüm süreçleri içerecek bir bakış açısıyla ortaya koyulmuştur.

Tablo 2.4. Çokuluslu Firmaların Olumlu ve Olumsuz Etkileri

OLUMLU	OLUMSUZ
Dünya ticaret hacmini artırurlar.	Rekabet ve serbest girişimi azaltan oligopolistik kümeleşmeleri artırurlar.
Gelişmeyi finanse edecek yatırım sermayesinin birikmesine yardımcı olurlar.	Ev sahibi ülke içindeki sermayeyi artırır (yerel endüstrileri yatırım sermayesinden yoksun bırakır) ancak ev sahibi ülkelere ihracat karlarını da artırurlar.
Uluslararası borca fayda sağlayıp borçlarını finanse ederler.	Borçlu yaratır ve zayıf olanı borcu sağlayana bağımlı hale getirirler.
Serbest ticarete ve ticaretteki tarife gibi engellerin kaldırılmasına destek olurlar.	Ürünlerin üretimlerini tekelleştirerek ve dünya piyasalarında dağıtımlarını denetleyerek ele geçirilmelerini sınırlarlar.
Teknolojik yeniliklere yol açan araştırma ve gelişmenin altında imzaları vardır.	İstikrar adına baskıcı rejimleri desteklerler.
Az gelişmiş ülkelere, gelişmiş teknolojileri tanıtır ve dağıtırlar.	Az gelişmiş ülkelere uygun olmayan teknoloji ihraç ederler.
Karşılaştırmalı üstünlük prensibine uygun olarak üretimi teşvik etmek yoluyla ürün maliyetini azaltırlar.	Üçüncü dünya ülkelerini birinci dünya teknolojisine bağımlı hale getirirken az gelişmiş ülkelerdeki yavru endüstri ve yerel teknik uzmanlaşmaların gelişimini engellerler.
İstihdam yaratırlar.	Enflasyona katkıda bulunacak kartellerin yaratılmasına ortak olurlar.
İşçilerin eğitimini teşvik ederler.	Emek rekabetini piyasadan uzaklaştırarak istihdamı azaltırlar.
Yeni mallar üreterek üretimin uluslararasılaşması vasıtasıyla satış imkanlarını yaygınlaştırırlar.	Çalışanlara verilen ücretleri sınırlarlar.
Pazarlama ustalıklarını ve kitlesel reklamcılık metodlarını dünya çapında yayırlar.	Uluslararası piyasalarda elde edilebilir hammaddelerin arzını sınırlarlar.
Milli gelir ve ekonomik gelişmeyi artırır, az gelişmiş ülkelerin modernizasyonunu kolaylaştırırlar.	Yerel kültürleri ve ulusal farklılıkları yerlerine tüketici-yönelimli değerlerin baskın olduğu homojenize bir dünya kültürü bırakacak şekilde aşındırırlar.
Gelir ve refah yaratırlar.	Zengin ve fakir ulusların arasındaki uçurumu genişletirler.
Ticaret ve kara yardım eden düzenli bir ortamın korunması için devletlerarasında barışçı ilişkilerin savunucusu olurlar.	Yerel elitlerin refahını fakirlerin aleyhine artırırlar.
Ulusal sınırlamaları kaldırarak, uluslararası ekonominin kültürünü ve uluslararası ticareti yönen kuralların globalizasyonunu hızlandırırlar.	Ulusal egemenliğe başkaldırıp ulus devletin otonomisini tehlikeye atarlar.

Kaynak: Ecevit, 2008: 52.

Tablo 2.4'te görüldüğü üzere çokuluslu firmaların olumlu etkileri kadar olumsuz etkilerinin ortaya çıkabilme ihtimali bulunmaktadır. Çokuluslu firmaların olumlu etkileri arasında ticaret hacmini artırma, milli gelir ve ekonomik gelişmeyi yükseltme, istihdam oluşturma, refah meydana getirme gibi etkiler ön plana çıkmaktadır. Zengin ve fakir arasındaki uçurumu artırma, borçlu oluşturma, rekabeti ve serbest girişimleri sınırlandırma gibi etkiler ise çokuluslu firmaların olumsuz yöndeki etkileri arasında öne çıkan bir yapıdadır.

2.1.7. Çokuluslu Firmaların Dünyadaki Yeri ve Önemi

Dünyanın hemen her noktasında faaliyet gösteren çokuluslu firmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Gelineen noktada yaklaşık 500 tane çokuluslu firma dünyadaki ürün ve hizmet alışverişinin yarısından fazlasını kontrol altında tutmaktadır (Can, 2015: 4). Bu da çokuluslu firmaların günümüzde dünyadaki yeri ve önemini gösteren önemli bir bilgi niteliği taşımaktadır.

Pek çok ülkenin sahip olduğu ekonomik büyüklükten daha yüksek ekonomik büyüklüğü olan çok sayıda çokuluslu firma bulunmaktadır (Yavuz ve Sivrikaya, 2009: 1227). Başka bir deyişle çokuluslu firmaların ekonomik büyüklükleri gelişmekte olan birçok devletten fazladır. Bir devlet kadar hatta daha fazla ekonomik gücünün bulunması, çokuluslu firmaların dünyadaki temel aktörlerden bir tanesi olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu firmaların böylesine büyük ekonomik gücünün olması dünyadaki yeri ve önemini artıran bir etkidir.

Çokuluslu firmalar, küresel pazarlarda güçlü bir konuma sahiptirler (Kıvılcım, 2013: 14). Çokuluslu firmaların sahip oldukları konum, ekonomik açıdan belirleyici konumda olmalarını beraberinde getirmektedir. Bu da çokuluslu firmaların günümüz dünyasındaki yeri ve önemini göstermektedir. Nitekim çokuluslu firmalar hakkında daha önceki kısımlarda verilen bilgiler de bunu destekler niteliktedir.

Yatırım yapılan ülkelerdeki faaliyetler ve etkiler, çokuluslu firmaların dünyadaki yeri ve önemini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Çokuluslu firmalar yatırım yaptıkları ülkelerin yeni yönetim modelleri ile tanışmalarını, ileri üretim modellerine sahip olmalarını, daha yüksek teknolojik ekipmanlar bulundurmalarını sağlaması sebebiyle önemli bir yere sahiptir (Kocadoru, 2009: 254).

Dünyadaki ilk 500 firmanın ülkelere göre dağılımı, çokuluslu firmaların yeri ve öneminin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili bilgiler Tablo 2.5’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2.5. Dünyada İlk 500 Şirket Arasında Yer Alan Çokuluslu Firmaların Ünelere Göre Dağılımı

ÜLKE	ŞİRKET SAYISI
Amerika Birleşik Devletleri	140
Japonya	68
Fransa	40
Almanya	39
Çin	37
Birleşik Krallık	26
İsviçre	15
Güney Kore	14
Kanada	14
İspanya	12
Hollanda	12
İtalya	10

Kaynak: Yavuz ve Sivrikaya, 2009: 1228.

Tablo 2.5’te görüldüğü üzere çokuluslu firmalarda Amerika’nın diğer ülkelere karşı büyük bir üstünlüğü bulunmaktadır. İkinci sırada yer alan Japonya arkasındaki ülkelere oranla bir adım daha fark oluşturmuş görünmektedir. Fransa, Almanya, Çin ve Birleşik Krallık ise birbirine yakın çokuluslu firmaya sahip görünmektedir. İsviçre, Güney Kore, Kanada, İspanya, Hollanda, İtalya gibi ülkelerin ise birbirine yakın sayıda çokuluslu firma sayısına sahip oldukları tablodaki veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Avrupa, ABD ve Japonya, çokuluslu firmalar konusunda diğerlerine oranla daha fazla öne çıkmaktadır. Çokuluslu firmaların dünyadaki yeri ve önemi konusunda özellikle ABD firmalarının faaliyetleri etkili olmaktadır. ABD’li çokuluslu firmaların bu noktada uluslararası işletmecilik eğitimi verme konusuna özen gösterdikleri görülmektedir (Can,

2015: 4). Ülkelerin çokuluslu firmaların faaliyetlerine gösterdikleri hassasiyet, bu firmaların dünyadaki yeri ve önemini gösteren ayrıntılardan birisidir.

2.2. Pazarlama Stratejileri

Pazarlamanın bir disiplin olarak yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır (Koç, 2016: 65). Son yıllarda pazarlamanın hızlı bir gelişim yaşaması söz konusudur. Bu nedenle pazarlamayla ilgili stratejiler önemli bir araştırma konusu haline almaktadır. Pazarlama stratejileri hakkındaki araştırma gereğince pazarlamanın gelişimi ve değişen pazarlama anlayışı, pazarlama stratejilerinin gelişimi, pazarlama stratejilerini etkileyen faktörler, pazarlama stratejilerinden beklentiler konularına yönelik açıklama getirilmektedir.

2.2.1. Pazarlamanın Gelişimi ve Değişen Pazarlama Anlayışı

Pazarlama genel olarak, işletme ve tüketiciler arasında devamlı bir birlikteliği sağlamak için yaratılan faaliyet ve gösterilen çabalar bütününe verilen isim olarak açıklanabilir (Terkan, 2011: 299). Görüldüğü üzere pazarlama kavramı, üreticiler ve tüketiciler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkileri sürdürmede etkisi bulunan unsurları kapsamaktadır. Pazarlama kavramına yönelik çok sayıda farklı tanım bulunması sebebiyle kavramsal açıklama yerine pazarlamanın değişim eğilimine yönelik değerlendirme yapılması tercih edilmiştir.

Pazarlama ekonomik ve sosyal eylemleri içeren geniş ve karmaşık bir bilim olmakla birlikte pazarlamanın uygulama alanı anlaşılması zor olmayan bir felsefe üzerine kuruludur. Bunun temelinde pazarlamanın ticari anlamda karşılıklı olarak tatmin içeren değişim ilişkisi üzerine kurgulanmış olması yer almaktadır (Erdoğan vd., 2011: 2). Bu ifadelerden yola çıkılarak pazarlamanın gelişimi ve değişiminde çok boyutlu bir kavram olmasının belirleyici olduğu değerlendirilebilir.

Tarihi süreçte pazarlama ile ilgili uygulamaların milattan önce 7000’li yıllara kadar uzandığı ifade edilse de pazarlamanın bugünkü anlamıyla yaşadığı gelişim 20. yüzyılın başlarından itibaren başlamıştır (Gülmez ve Kitapçı, 2002: 82). Dünyanın küreselleşme ile birlikte yeni bir döneme girmesi ve gelişimlerin hızlanması, pazarlama alanını da etkilemiş ve pazarlama anlayışlarının değişmesini beraberinde getirmiştir.

Sanayi devriminin ardından seri üretime geçilmesi ile birlikte pazarlamada üretim odaklı bir biçimde faaliyetler yürütülmüştür. Pazarlamanın gelişiminin başlangıç dönemi olarak kabul edilen üretim dönemi, nitelik üzerinde fazla durulmayan ve düşük üretim maliyetleri ile mümkün olduğunda fazla üretim yapılmasını gerektiren bir dönemdir (Yağcı, Koçak ve Özkan Buzlu, 2017: 136).

Pazarlamanın tarihi süreçteki yaşadığı gelişim Tablo 2.6 üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 2.6. Pazarlamanın Gelişimi

ÜRETİM DÖNEMİ	SATIŞ DÖNEMİ	MODERN PAZARLAMA DÖNEMİ
Arz talepten azdır.	Arz talep ile eşittir.	Arz talepten çok fazladır.
1900 -1930 arası dönem.	1930 -1960 arası dönem.	1970'lerden bugüne dek.
Çok üretmek önemli.	Satış yapmak önemli.	Müşteri memnun etmek önemli.
Rekabet yok.	Rekabet çok az.	Rekabet çok yüksek.
Pazarlama birimine gerek yok.	Pazarlama birimi gerekli.	Bütünleşik pazarlama birimi gerekli.
Kısa dönemli kar amacı güdülür.	Kısa dönemli kar amacı güdülür.	Uzun dönemli kar amacı güdülür.

Kaynak: Alabay, 2010: 215.

Tablo 2.6'da görüldüğü üzere pazarlamada 1930'lara kadar üretim döneminin hakimiyeti olmuştur. Bu dönemde rekabet yoktur ve önemli olan çok üretim yapmaktır. İşletmelerde üretim döneminde pazarlama birimine gerek yoktur. 1930 ile 1960 yılları arasında pazarlamada satış dönemi olarak bilinmektedir. Arz ve talebin eşit olduğu bu dönemde satış yapmak önemli olmuştur. Pazarlama biriminin gerektiği satış döneminde rekabet vardır ancak rekabet düzeyinin yüksek olduğunu söylemek güçtür. Modern pazarlama dönemi ise rekabetin çok yüksek olduğu ve arzın talepten çok fazla olduğu bir dönemdir. Modern pazarlama anlayışı, müşteri memnuniyetinin sağlanması odak noktasında faaliyetlerin sürdürülmesini gerektirmektedir. Diğer pazarlama dönemlerinin aksine bu dönemde uzun dönemli kar elde etme amacı bulunmaktadır.

Serbest ekonomide yaşanan gelişmeler, pazarlama anlayışlarının değişmesini beraberinde getirmiştir. İşletmeler gelişen serbest ekonomilerde pazarlama anlayış ve uygulamalarını değiştirmektedirler. Pazarlama anlayışı ve uygulamalarında yaşanan değişimlerle birlikte pazarlama stratejilerinin tüketici odaklı bir hale gelmesi söz konusu olmuştur (Tokol, 2010: 7).

Pazarlamanın değişimi ve gelişimi, satış çabalarının yanında tutundurma çabalarını içermektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 35). Günümüz pazarlama anlayışında bir kere satış yapılarak kazanç elde edilmesi yerine müşteri memnuniyeti sağlanarak sürdürülebilir bir şekilde tüketicinin/müşterinin tercihi olabilmek hedeflenmektedir. Tutundurma çabalarının yoğun bir biçimde gündemde olmasının temel nedeni de bu hedefler olarak görünmektedir.

Küreselleşme neticesinde gözlenen teknolojik ve sosyolojik gelişmeler, tüketicilerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde değiştirmiştir (Kılıç ve Ay Türkmen, 2019: 275). Artan rekabet de tüketicilerin istek ve beklentilerinin değişmesinde etkili olmuştur. Pazarlamanın tarihi süreçteki gelişimi ve pazarlama anlayışlarının değişmesinde küreselleşme ile birlikte dünyada yaşanan değişimler belirleyici bir konumdadır.

2.2.2. Pazarlama Stratejilerinin Gelişimi

Dünyada pazarların değişmeye başlaması, yeni teknolojilerin ortaya çıkması, tüketicilerin istek ve beklentilerinin farklılaşması gibi gelişmeler yeni pazarlama anlayışı girişimlerini artırmıştır (Koç, 2016: 81). Bu gelişmeler etrafında pazarlama stratejilerinin gelişimi hızlı bir biçimde gerçekleşmiş, tüketicilerin beklentilerine yanıt vermeye odaklanan stratejilerin geçerliliği artmıştır.

Bilim dalları kendi uğraşı alanlarındaki konuları irdelerken ve sorunlarına çözümler üretirken birçok yaklaşım, model, metot geliştirmektedir (Türkmen, 2015: 144). Bu durum pazarlama stratejileri için de geçerlidir. Yakın zamanda pazarlama stratejileri ile ilgili yaşanan gelişmelerle birlikte yeni pazarlama tekniklerinin kullanılması bunu destekler niteliktedir.

Roller ve pazarlama anlayışları bakımından pazarlama stratejilerinin gelişimi Tablo 2.7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 2.7. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

ROLLER	GELENEKSEL PAZARLAMA ANLAYIŞI	YENİ PAZARLAMA ANLAYIŞI
HEDEF	Satış yapmak. Satış sonuçtur ve işletme başarısının ölçüsüdür.	Uzun dönemli müşteri ilişkileri meydana getirmek. Satış ilişkisi başlatma için bir etkidir. Gerçek hedef bu ilişkiyi devam ettirmektir.
MÜŞTERİ ANLAYIŞI	Müşteri memnuniyetine önem verilmez ve müşteri bilgileri kullanılmaz. Müşteri değeri satın alınır. Birbirinden bağımsız müşteri ve işletme vardır.	Müşteri memnuniyeti sağlanarak müşteri bağlılığı hedeflenir. Müşterilerin etkileşimi sonucunda müşteri değeri oluşturulur.
PAZARLAMANIN AMACI	Ürün değeri meydana getirmek. Ürün odaklı olmak.	Müşteri odaklı olmak, müşteri değeri meydana getirmek.
PAZARLAMA STRATEJİSİ	Pazar payını artırmak.	Pazarlama varlıklarını geliştirmek.
VARSAYIMLAR	Pozitif Pazar performansı.	Pazarlama stratejileri değer odaklı kurgulanmalıdır.
KATKI	Müşteri, rakip ve kanal bilgisi.	Müşteri değeri artırmanın yolları araştırılmalıdır.
PAZARLAMANIN ODAĞI	Ürün odaklı, yeni müşteriler kazanılmaya çalışılır. Sadece satış yapma anlayışı hakim.	Müşteri odaklı ve yeni müşteriler kazanıp var olan müşterilerin de korunması amaçlanır. Bireyselleştirilmiş ilişki oluşturulmaya çalışılır.
PAZARLAMA YETENEKLERİ	Uzmanlık	Uzmanlık ve temel yetkinlik
SAVUNMA	Müşterileri anlamamanın önemi.	Müşterinin değerini meydana getirmekte pazarlamanın rolü.
VARLIK KAVRAMI	Somut varlıklar.	Soyut varlıklar.
MANTIK	Karları artırır.	Müşteri değerini artırır.
PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	Pazar payı, müşteri tatmini, yatırımın geri dönüşü, ürüne ve fiyatlara göre değerlendirme yapılır.	Müşteri değerinin ölçümü, müşteri tatmini, cüzdan payını artırmak, problem çözen uzmanlığa dayalı değerlendirme yapılır.

Kaynak: Alabay, 2010: 224.

Tablo 2.7’de yer alan bilgilerde geleneksel pazarlama anlayışından yeni pazarlama anlayışına geçilmesi süreciyle birlikte pazarlama stratejilerinin önemli ölçüde değiştiği ve daha kapsamlı bir hale geldiği açıklanmaktadır. Pazarlama stratejilerinin pazarlama anlayışının yaşadığı gelişim etrafında son halini almasında hedef, müşteri anlayışı, pazarlamanın amacı, varsayımlar, katkı, pazarlama faaliyetlerinin odağı, pazarlama yetenekleri, savunma, varlık kavramı, mantık ve performans ölçütleri gibi konulardaki rollerin belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

Pazarlama stratejileri gelişimi neticesinde bire bir pazarlama, esnek pazarlama, ilişkiyel pazarlama, etkinlik pazarlaması gibi yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Kaşlı vd., 2009: 80). Bu yaklaşımların her birisinde odak noktası müşteridir. Pazarlama stratejilerinin gelişim yönünün anlaşılması bakımından bu ayrımı göz önünde bulundurulmak durumundadır.

2.2.3. Pazarlama Stratejilerini Etkileyen Faktörler

Günümüzde pazarlama stratejileri ekonomik ve sosyal hayatı etkileyen, işletmelerde verimliliği ve üretkenliği artıran en önemli konulardan birisi konumuna gelmiştir (Gök ve Nar, 2016: 135). Bu ifadelerden hareketle pazarlama stratejilerinin ekonomik ve sosyal süreçlerin tamamından etkilenebileceği yönünde bir çıkarım yapılabilir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ile bu faktörlerin bir araya gelmesi, pazarlama stratejilerini etkileyen faktörlerin oldukça geniş bir içeriği olmasını beraberinde getirmektedir.

Müşteri, pazarlama ve performans açısından pazarlama stratejilerini etkileyen faktörler Tablo 2.8’de gösterildiği gibidir.

Tablo 2.8. Pazarlama Stratejilerini Etkileyen Faktörler ve Farklı Yaklaşımlar

MÜŞTERİYE YAKLAŞIM	PAZARLAMA KARMASINA YAKLAŞIM	PERFORMANS HEDEFLERİ
<p>SÜREKLİLİĞİ OLMAYAN İŞLEMLER “Müşteri faydalanılacak bir nesnedir”</p> <p>↓</p> <p>TEKRARLI İŞLEMLER “Müşteriyi bağla”</p> <p>↓</p> <p>MARKA BAĞLILIĞI “Sürdürülebilir tercih yarat.”</p> <p>↓</p> <p>İLİŞKİYE ODAKLANMA “Çift taraflı karşılıklı kazançlı ilişkilere yatırım yap.”</p> <p>↓</p> <p>ORTAKLIĞA ODAKLANMA “Ürünleri, süreçleri, hizmetleri, kanalları, teknolojileri müşterilerle birlikte geliştir”</p>	<p>KİTLE PAZARLAMASI “Bir beden tümüne uyar anlayışına dayanır”</p> <p>↓</p> <p>BÖLÜMLENMİŞ PAZARLAMA “Homojen ihtiyaçları veya alım davranışları olan müşterileri belirle”</p> <p>↓</p> <p>NİŞ PAZARLAMA “Bir pazar bölümü(segment) üzerine uzmanlaş.”</p> <p>↓</p> <p>İLİŞKİ PAZARLAMASI “Çift taraflı karşılıklı kazançlı ilişkilere yatırım yap.”</p> <p>↓</p> <p>BİREBİR PAZARLAMA “Bireysel müşteri düzeyinde özelleştirmeler yap.”</p>	<p>SATIŞ “Pazarlığı kapat”</p> <p>↓</p> <p>PAZAR PAYI “Pazarın tümünü veya alabileceğin hepsini ele geçir”</p> <p>↓</p> <p>STRATEJİK İŞ BİRİMİ “ürün/segment/kanal yatırımları üzerinde kabul edilebilir bir geri dönüş oranı yarat.”</p> <p>↓</p> <p>MÜŞTERİ DEĞERİ “Yıllar içinde müşterilerin toplam harcamalarının içinde arzuladığımız paya odaklan”</p>

Kaynak: Koçak, 2012: 71.

Tablo 2.8’e göre pazarlama stratejilerini etkileyen müşteri yaklaşımları arasında sürekli olmayan işlemler, ilişki odağı, marka bağlılığı ve tekrar eden işlemler yer almaktadır. Pazarlama faaliyetleri açısından bakıldığında kitle pazarlaması, bire bir pazarlama, ilişki pazarlama ve niş pazarlama yaklaşımlarının etkilerinin öne çıktığı görülmektedir. Performans hedefleri kapsamında ise satış, pazar payı, müşteri değeri, stratejik iş birimi faktörlerinin etkisi bulunmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında pazarlama ile ilgili alınan kararların pazarlama stratejilerini etkilediği görülmektedir. Pazarlama stratejilerini etkileyen pazarlama kararları arasında hedef pazar seçimi, pazar konumlandırması yapma, pazar bölümlendirmesi yapma, hedef kitleye uygun üretim ve satış yapılması şeklinde sıralanmaktadır (Öztürk, 2011: 64).

Kuşaklar arasındaki farklılıklar, pazarlama stratejilerini etkileyen faktörlerden biridir. Bu nedenle pazarlamacıların strateji geliştirirken her kuşağın kendisine özgü deneyimi olduğu ve buna paralel olarak farklı istek ve beklentilerin bulunduğu bilinciyle hareket etmesi beklenmektedir (Armağan ve Küçükkambak, 2015: 91). Çünkü kuşaklar arasındaki farklılıklar, satın alma tercihini etkileyecektir.

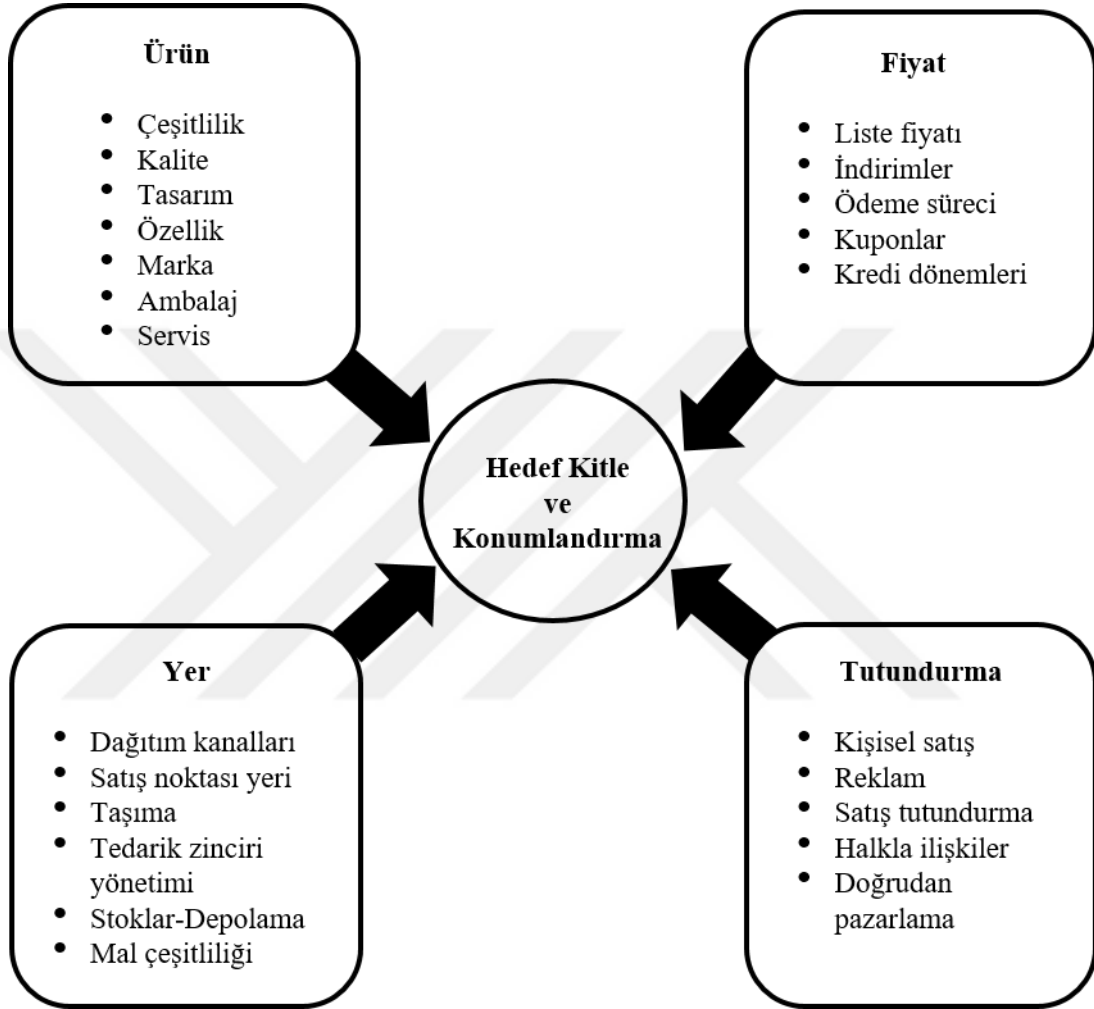
Teknolojik gelişmeler, pazarlama sektörünü de etkisi altına alarak yeni pazarlama yöntemleri ve keskin bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Özellikle internete bağlanabilme özelliğine sahip cep telefonlarının hayatın her alanında kullanılmaya başlanması, tüketicilere, ihtiyaçlarına her zaman ve her yerde kolay ulaşım, işletmelere de ürünlerini her zaman ve her yerde sunabilme olanağı sağlamıştır. (Armağan ve Gider, 2014: 28). Bu durum aynı zamanda pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi konusunda dinamik bir yaklaşım ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Aksi takdirde pazarlama stratejilerinin başarılı olması güçleşecektir.

Pazarlama stratejilerinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için dört temel pazarlama karmasının yeterliliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu karmalar; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma – pazarlamanın 4P’si olarak da bilinir – şeklinde sıralanmaktadır (Koç, 2016: 87). Pazarlama stratejilerinde bu karmaların her birisinin sürece ve ürüne/hizmete göre farklı düzeyde etkisi kendisini gösterebilir.

2.2.4. Pazarlama Stratejilerinden Beklentiler

Teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerin pazarlama açısından çok sayıda fırsat elde etmeleri söz konusudur (Odabaşı ve Oyman, 2014: 57). İşletmelerin pazarlama ile ilgili süreçlerde yeni olanaklara sahip olmaları, tüketicilerin de pazarlama stratejilerinden beklentilerini etkilemektedir. Tüketicinin hakimiyetinin söz konusu olduğu modern pazarlama anlayışında beklentilerin değişmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Pazarlama stratejilerinde pazarlaması karması elemanlarının etkili bir biçimde kullanılması beklenmektedir. Buna göre pazarlama stratejileri kapsamında pazarlama karması elemanlarının Şekil 2.2'deki gibi bir içeriği olması beklenmektedir.



Şekil 2.2. Pazarlama Karmaları Özelinde Pazarlama Stratejilerinden Beklenenler

Kaynak: Köksal ve Özdemir, 2013: 324.

Şekil 2.2'de görüldüğü üzere ürün karması kapsamında çeşitlilik, kalite, tasarım, ambalaj ve servis açısından yeterlilik sağlanması beklenmektedir. Fiyat karmasında uygun fiyatla en iyi ürünü/hizmeti alma yönünde beklentiler bulunmaktadır. Tutundurma karması kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler konusundaki beklentiler içermekte iken yer – dağıtım – karması ise dağıtım kanalları, satış noktası, tedarik zinciri yönetimi, stok, depo, ürün çeşitliliği hakkındaki beklentileri kapsamaktadır. Pazarlama ile ilgili süreçlerin kapsamının

genişlemesinin neticesinde pazarlama stratejileri konusundaki beklentilerin içeriğinin de aynı şekilde genişlemesi söz konusu olmaktadır. Tüm bunlar pazarlama stratejilerinin etkililiğini daha önemli bir konu haline getirmektedir.

Pazarlama amaçlarına ulaşılması, pazarlama stratejilerinin etkililiği ile ilişkilidir. Bu nedenle pazarlama stratejileri gereğince sağlıklı bir biçimde karar alınması gerekir. Pazarlama stratejileri geliştirilirken hedef pazarın doğru bir biçimde seçilmesi ve sonrasında pazarlama karmasının oluşturulması şeklinde ilerleme kaydedilmelidir (Mucuk, 2012: 47). Ancak böyle bir yol izlenilmesi halinde pazarlama stratejilerinin beklentileri karşılaması mümkün olmaktadır.

Günümüzde tüketiciler satın alma kararlarını verirken sosyal medya araçlarını yoğun bir biçimde kullanmaktadır. Pazarlamacılar açısından bu durum müşterilerle iletişim kurma ve farkındalık oluşturma açısından fırsattır (Durukal, Doğaner ve Armağan, 2019: 131). Pazarlama stratejilerinden beklentiler bakımından bu durum ele alındığında sosyal medyanın etkili bir şekilde kullanılması beklenmektedir. Benzer şekilde akıllı telefonlar başta olmak üzere mobil araçlar günümüz tüketicisi için vazgeçilmez konumdadır (Doğaner ve Kuyucular, 2017: 236). Dolayısıyla pazarlama stratejileri geliştirilirken tüketicilerin bu araçlarla kolay bir şekilde ulaşım sağlayabilmesine yönelik adımlar atılması beklenmektedir.

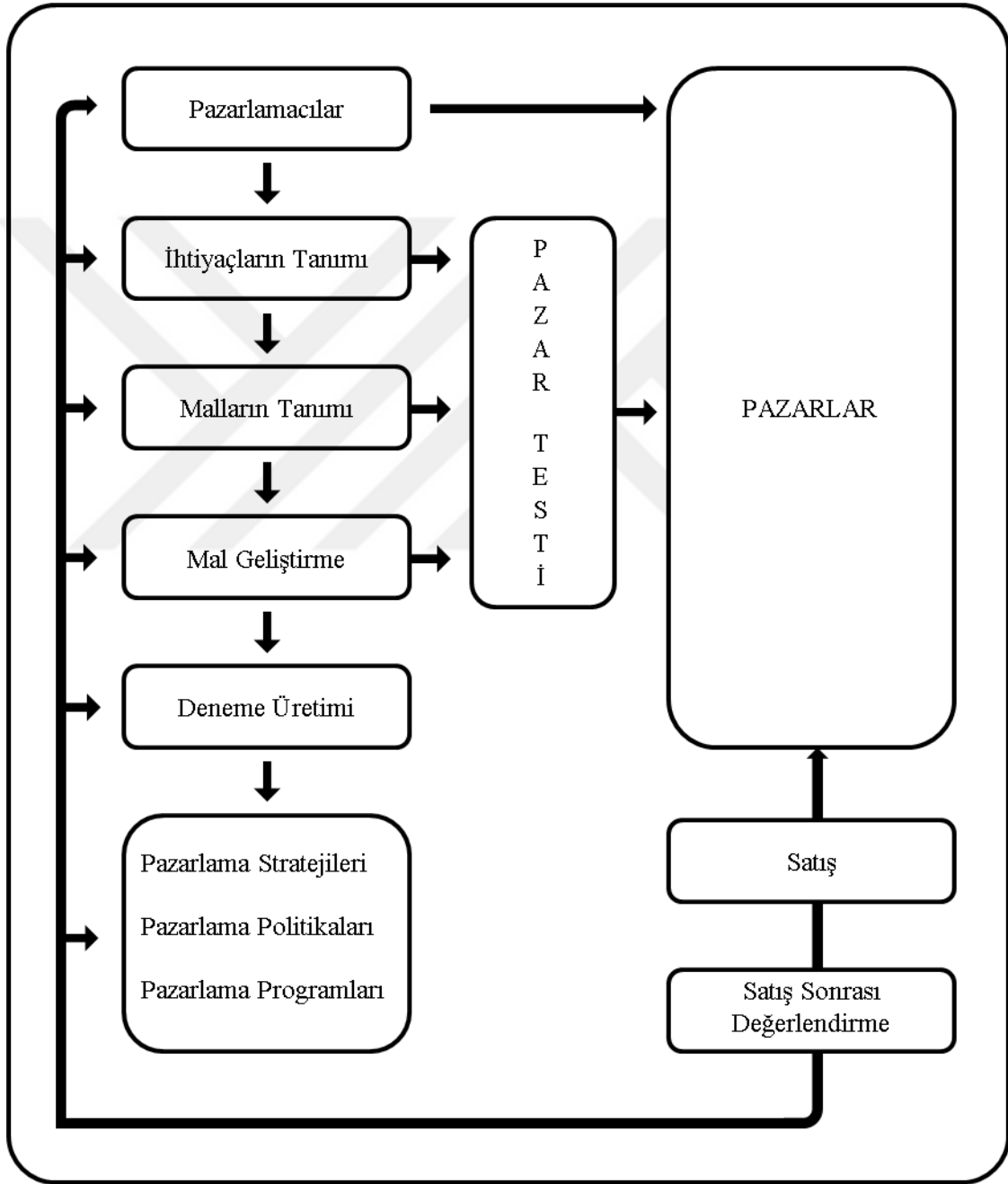
İşletmelerin belirlemiş olduğu satış ve kar amaçlarına ulaşmasında hedef pazar seçimlerinin önemi büyüktür. Bunun için de etkili hedef pazar stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Hedef pazar seçimi stratejileri, işletmelere pazarla ilgili fırsatları sunmakta ve pazarlama üstünlüklerinin elde edilmesine katkıda bulunmaktadır (Uğurlu, 2011: 160). İşletmenin doğru hedeflere odaklanması bakımından hedef pazar seçimi stratejilerinin belirleyici roller üstlenmesi beklenmektedir.

2.3. Çokuluslu Firmalarda Pazarlama Stratejileri

Çokuluslu firmalarda pazarlama stratejileri, özellikle ölçek ve hedef kitle noktasında farklılıklar göstermektedir. Çokuluslu firmalar, dünyadaki pazarlara büyük bir hızla girmeye çalışırlar (Şimşek, 2006: 173). Bu da çokuluslu firmaların pazarlama stratejilerinin temelinde neyin yer aldığını göstermektedir. Çokuluslu firmalarda pazarlama stratejilerinin

bir an önce pazarda etkin biçimde yer almaya yönelik olması, olağan bir biçimde karşılanmaktadır.

Genel hatlarıyla çokuluslu firmalarda pazarlama stratejileri Şekil 2.3’de gösterilen süreç etrafında ilerlemektedir.



Şekil 2.3. Pazarlama Süreci

Kaynak: Emniyetli, 2007: 17.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere pazarlama süreci pazarlamacı konumundaki kişi ya da kurumların ihtiyaçlarının tanımı, ürün ve hizmetlerin tanımı, ürün ve hizmet geliştirme, deneme üretimi, pazarlama stratejileri, pazarlama politikaları ve pazarlama programlarının oluşturulması, hedef pazarlara giriş, satış ve satış sonrası değerlendirmeleri içermektedir. Çokuluslu firmaların satış sonrasında yaptıkları değerlendirmeler daha etkili bir pazarlama süreci için çıktılar içermesi sebebiyle önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte pazarlama politikaları ve pazarlama programları, pazarlama süreci içerisinde çokuluslu firmaların kendilerine özgü stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir.

Çokuluslu firmalarda hedef pazar stratejileri, işletmenin müşterinin gözünde edindiği yer ile ilişkili bir konudur. Çünkü hedef pazarlama seçimi stratejileri, işletmelerin rakiplerinden farklılaşmasına yönelik girişimleri içermektedir. Konumlandırma, işletmenin hedef pazar bölümünü ve rakiplerine göre farkını gösteren algılar bütünü olarak nitelendirilmektedir (Arlı, 2012: 100). Bu sebeple çokuluslu firmalarda hedef pazar seçimi stratejileri, üzerinde yoğun bir biçimde çalışılması gereken konulardan birisidir.

Hızlı büyüme eğilimiyle çokuluslu firmaların bir kısmı tam anlamıyla uluslararası hale gelmiştir ve bu şirketler kendilerine özgü dünya şirketleri konumuna ulaşmıştır (Akat, 2012: 5). Bu da çokuluslu firmaların pazarlama stratejilerinin de kendilerine özgü olmasını beraberinde getirmektedir. Stratejilerin içeriği ve stratejilerin uygulandığı ölçek, çokuluslu firmaların pazarlama stratejilerinin ayırt edici yönünü oluşturmaktadır.

Çokuluslu firmaların pazarlama stratejileri konusunda dünya çapında standartlaşma sağlamanın yanında ülkelere uyarlama hakkında doğru seçimler yapmaları gerektirmektedir. Küresel stratejilere uygun yöneticiler bulunması, çokuluslu firmaların pazarlama stratejilerine dair gerekliliklerden bir tanesidir. Çokuluslu firmalar için bu süreçte sahip oldukları esnek örgüt yapısının kolaylaştırıcı etkiler göstermesi beklenmektedir (Kartal ve Ay, 2004: 24).

3. BÖLÜM

GLOKAL PAZARLAMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ikinci bölümü global pazarlamanın kavramsal çerçevesini açıklamaya yönelik incelemeye ayrılmıştır. Global pazarlamanın kavramsal çerçevesine ilişkin değerlendirme gereğince globalleşme kavramı ve işletme fonksiyonları üzerindeki etkileri, global pazarlama tanımı, global pazarlamanın tarihi gelişimi, global pazarlamanın özellikleri, global pazarlamayı etkileyen faktörler, global pazarlama karması, global pazarlama stratejileri ve kapsamı, global pazarlama stratejilerinin önemi konularına yönelik açıklama getirilmektedir.

3.1. Globalleşme Kavramı ve İşletme Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri

Global ve lokal kavramlarının kısaltılması ve iç içe gelmesi neticesinde ortaya çıkan globalleşme, global bakış açısının lokal düzeye uyarlanması ifade etmektedir (Robertson, 2011: 188). Küreselleşmenin etkilerini hissettirmesinin neticesinde çokuluslu firmaların global bakış açısına sahip olmaları ve tüketicilerin beklentilerini karşılamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Globalleşme kavramını bu açıdan ele almakta fayda vardır (Dilek vd., 2015: 4).

Başka bir tanımda globalleşme şöyle açıklanmaktadır: Globalleşme, küresel gerçeklerden hareket ederek uluslararası ilişkilerde küresel düşünüp, dışa yönelmeyi, dünyadaki ekonomik sistemler ile bütünleşmeyi ifade etmektedir. Ülke içerisinde ise merkezi yönetim vasıtasıyla siyaseti ve ekonomiyi yönlendirmekten ziyade yerel yönetimleri daha da güçlendirmeyi nitelemektedir. Yani yerelin küresel dünya ile eşgüdümlü olarak dönüşmesidir (Aktan, 1998: 3)

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar – küresel düzeydeki işletmeler – globalleşme prensiplerini kullanmaktadır (Gobo, 2016: 2). Globalleşmenin çokuluslu firmalar tarafından kullanılması gerekliliği, faaliyet gösterilen pazarların kendisine özgü nitelikleriyle ilişkilidir. Globalleşmeyi bu açıdan değerlendirmek kavramı doğru anlayabilmek açısından önemlidir.

Glokalleşme; "global pazar için üretilen mal ve hizmetlerin lokal kültürlere uyacak şekilde sunulması" anlamına gelmektedir (Arslan, 2016: 68). Bu tanım çalışmada glokalleşme ile ilgili açıklamalarda esas alınacak olan tanımdır. Glokalleşmenin işletme fonksiyonları üzerine etkileri ve global pazarlama çalışmadaki odak noktasıdır. Bu kısımda glokalleşmenin işletme fonksiyonları üzerine etkileri yönetim üzerine etkiler, üretim üzerine etkiler, finansman üzerine etkiler, insan kaynakları üzerine etkiler, pazarlama üzerine etkiler şeklinde farklı başlıklar altında açıklanmaktadır.

3.1.1. Yönetim Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler

Glokalleşme yaklaşımına göre dünyada kültür ve geleneksel değerlerin etkisiyle herhangi bir standart sağlamak pek olası değildir (Candemir ve Zalluhoğlu, 2010: 4). Bu nedenle glokalleşme kapsamındaki yönetsel kararların alınması oldukça güçtür. Çokuluslu firmalar için standart sağlamanın güçlüğü sebebiyle glokalleşmenin yönetsel süreçlerde alınacak kararları zorlaştıran etkileri bulunmaktadır. Yöneticilerin yeterlilikleri bu noktada doğru kararların alınabilmesi açısından belirleyici olmaktadır. Glokalleşmenin yönetim fonksiyonu üzerindeki etkileri, yönetsel kararlarda daha fazla görülmektedir denilebilir.

3.1.2. Üretim Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler

Ürünlerin ya da hizmetlerin yerel piyasalara sunulmasında globale yakın bir uyarlama yapılması glokalleşmenin esasları arasında yer alır (Özdamar Akarçay, 2015: 89). Bu da üretim fonksiyonu üzerinde glokalleşmenin doğrudan etkili olduğu anlamına gelmektedir. Glokalleşmenin üretim fonksiyonuna etkileri global düzeyde faaliyet gösterirken lokal değerleri dikkate alarak üretim yapmayı ve bu çerçevede ürün/hizmet sunmayı gerektirecek biçimdedir.

3.1.3. Finansman Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler

Küresel pazarlar aynı zamanda yerel pazar niteliği taşımaktadır (Keegan ve Green, 2015: 2). Glokalleşmenin işletmelerdeki finansman fonksiyonu üzerindeki etkilerini bu husus etrafında ele almak gerekmektedir. Çokuluslu bir firmanın glokalleşme yönündeki girişimlerinde finansmanla ilgili hususlar faaliyetlerin sürdürülebilir olmasında etkisini gösterecektir. İşletmenin finansman fonksiyonu temel amaç olan karın belirleyicisi olduğu

için finansman üzerindeki etkiler glokalleşmenin öneminin yanında gerekliliğini ortaya koymaktadır.

3.1.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler

Küreselleşmenin etkileri arttıkça global olmak çokuluslu firmalar için giderek daha önemli bir hale gelmektedir (Çakırer, 2013: 113). İnsan kaynakları açısından bu durum ele alındığında lokal düzeydeki taleplere yanıt verebilecek bir insan kaynağına sahip olunması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle glokalleşme, işletmeler için faaliyet gösterilen pazarlardaki talep ve beklentileri ölçebilecek yeterlikte insan kaynağına sahip olma şartını gerektirecek şekilde etkisini göstermektedir.

3.1.5. Pazarlama Fonksiyonu Üzerindeki Etkiler

Glokalleşmenin pazarlama fonksiyonu üzerindeki etkileri, işletmenin hedefleri ve gösterilen performans arasındaki uyuma göre şekillenmektedir. Bir ülkedeki bireylerin tüketim alışkanlıkları, pazarlama fonksiyon üzerindeki etki düzeyinin belirleyicisi olmaktadır. Kültür, dini inanç, adetler ve değerler tüketici davranışlarını etkilemektedir (Timur ve Özmen, 2013: 217). Glokalleşmenin pazarlama fonksiyonuna etkileri bakımından bu husus değerlendirmeye alındığında işletmenin değinilen tüketici davranışları faktörlerini dikkate alması gerekliliği kendisini göstermektedir. Glokalleşme ile birlikte işletmenin bu süreçte daha az hatalı karar vermesi beklenmektedir.

Glokalleşmede küresel düzeyde düşünüp yerel düzeyde hareket etme anlayışı hakimdir ve bu yönüyle glokalleşmenin sürdürülebilir gelişim için uygun bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir (Suchacek, 2011: 322). Glokalleşmenin işletme fonksiyonları üzerindeki etkilerine yönelik ulaşılan bilgiler de kavramın bu yöndeki etkilerini destekler nitelikte görünmektedir.

3.2. Global Pazarlama Tanımı

Global pazarlama; faaliyet gösterilecek olan bölgenin, yörenin ya da ülkenin yapısına uygun bir biçimde pazarlama faaliyetlerini yürütmeyi ifade etmektedir (Çakırer, 2013: 113). Küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmeler global pazarlama yaklaşımını benimsemeli, bölgesel farklılıkları dikkate almak durumundadır. Küreselleşmenin etki

düzeıı arttııkça çokuluslu firmaların global pazarlama yaklaşımına olan ihtiyaçları da aynı şekilde artmaktadır.

Küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin yerel değerleri dikkate alarak pazarlama faaliyetlerini sürdürmesi ve yerel tercihlere hizmet etmesi, global pazarlama kavramını ortaya çıkarmaktadır (Menon, 2014: 429). Global pazarlama hakkındaki tanımlarda küreselleşme veya çokuluslu firmalara yönelik ifadelerin yer alması dikkat çeken bir ayrıntı olarak görünmektedir.

Global pazarlama; şirketin markasının kalitesini standart tutup yerel tüketim kalıplarını keşfetmesi ve bu ürünleri yine sunduğu yerel pazarın doğasına uydurmasıdır (Maksder, 2017: 9). Görüldüğü üzere global pazarlama yaklaşımında çokuluslu firmaların marka değerlerini korumak suretiyle faaliyet gösterilen pazara uyarlamalar yapılması söz konusu olmaktadır.

Yapılan tanımlar da dikkate alınarak global pazarlamanın daha geniş bir tanımı şu şekildedir: Yerel beklentileri karşılamak için melez kültürler yaratan global pazarlama, aynı zamanda tamamen homojen bir süreç olan globalleşmenin de doğru ve gelişmiş bir kullanımını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yerel uyarlama faaliyetlerine işaret eden global pazarlama, globalliği yerel değerler ile pekiştirerek, postfordizmde olduğu gibi ürünün ve pazarın çeşitlendirilmesini savunmaktadır (Serdönmez, 2014: 27).

3.3. Global Pazarlamanın Tarihi Gelişimi

Gelişen teknoloji ve küreselleşme süreci, global pazarlamanın tarihi gelişiminde etkilerini doğrudan göstermektedir. Küresel ölçekte faaliyet gösteren çokuluslu firmaların dünyadaki farklı pazarlarda satma istekleri, global pazarlamanın ortaya çıkmasını ve gelişim göstermesini sağlamıştır. Küresel pazarlarda yer alırken lokal düzeydeki pazarlardaki kültürel değerler, dil ve aile yapısının analiz edilmesi gerekir (Elden, 2005: 66). Bu gereklilik kapsamındaki girişimler global pazarlamanın tarihi gelişimi kapsamında yer almaktadır.

1980'li yıllardan itibaren global pazarlama yaklaşımının gelişiminin ivme kazandığı görülmektedir (Kazançoğlu vd., 2011: 69). Global pazarlamanın tarihi gelişim küreselleşme ve yerelleşme kavramları arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir denilebilir.

Küreselleşme ve yerelleşme ekseninde global pazarlamanın tarihi gelişimi Tablo 3.1’de – bu tabloda küyerelleşme şeklinde bir kullanım söz konusudur – gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1. Küreselleşme ve Yerelleşme Ekseninde Küyerelleşmenin Gelişimi

Küreselleşme (Globalizasyon)	Yerelleşme (Lokalizasyon)	Küyerelleşme (Glokalizasyon)
Mal, hizmet, teknoloji, bilgi, sermaye, emeğin uluslararası alanda entegrasyonunu yapma eğilimi ya da bu entegrasyonun yapılma sürecidir.	Mal ve hizmetin belirli bir kültüre ve dile uyumlandırılması süreci ve yerel yaklaşımı geliştirme ve yerel ihtiyaçların karşılaştırılmasıdır.	Dikkatin yerel konulara çekilirken aynı zamanda küresel önerilerin sunulmasıdır (marka, düşünce, ürün, servis vb.).
Ekonomik kalkınma ve ticaret ile hedef ülkeler arasında farklılaştırılmamış tüketici tercihleri ve geliri birleştirir.	Hedef ülkeler arasında tüketici tercihleri ve geliri farklılaştırır.	Küresel deneyimleri ve küresel markaları kullanarak, yerel pazarlara hitap etmek için teklifler sunan bir stratejidir.
Kitle talebini dikkate alır.	Belirli bir kesimin talebini dikkate alır.	Küresel pazarlar ve niş yerel pazarlarda faaliyet gösterir.
Küreselliği ifade eder.	Yerli malına bağlılığı ifade eder.	Hem küreseli hem de yereli entegre etmektedir.
Miktar önemlidir.	Kalite ve değerler önemlidir.	Kalite ve değerlerin bir arada sunulduğu ürünler çok fazla miktarlarda satılır.
Uluslararası marka farkındalığı yaratır.	Hem başarılı yerli ürünlerin hem de uluslararası markaların rekabetidir.	Markaları yüksek derecede tanınır.
Standardizasyonun maliyet avantajları sağlar.	Ticaretteki yüksek maliyetler sebebi ile pazarın bölümlendirilmesidir.	Küyerel ürünler ve hizmetler hem yerel hem de uluslararası markalarla daha iyi bir şekilde rekabet edebilirler, çünkü yerel ihtiyaç ve tercihleri şirketin küresel yönlü olması.
Küreselleşme ile ticaret maliyetlerini düşürür.		

Kaynak: Öneği, 2015: 46.

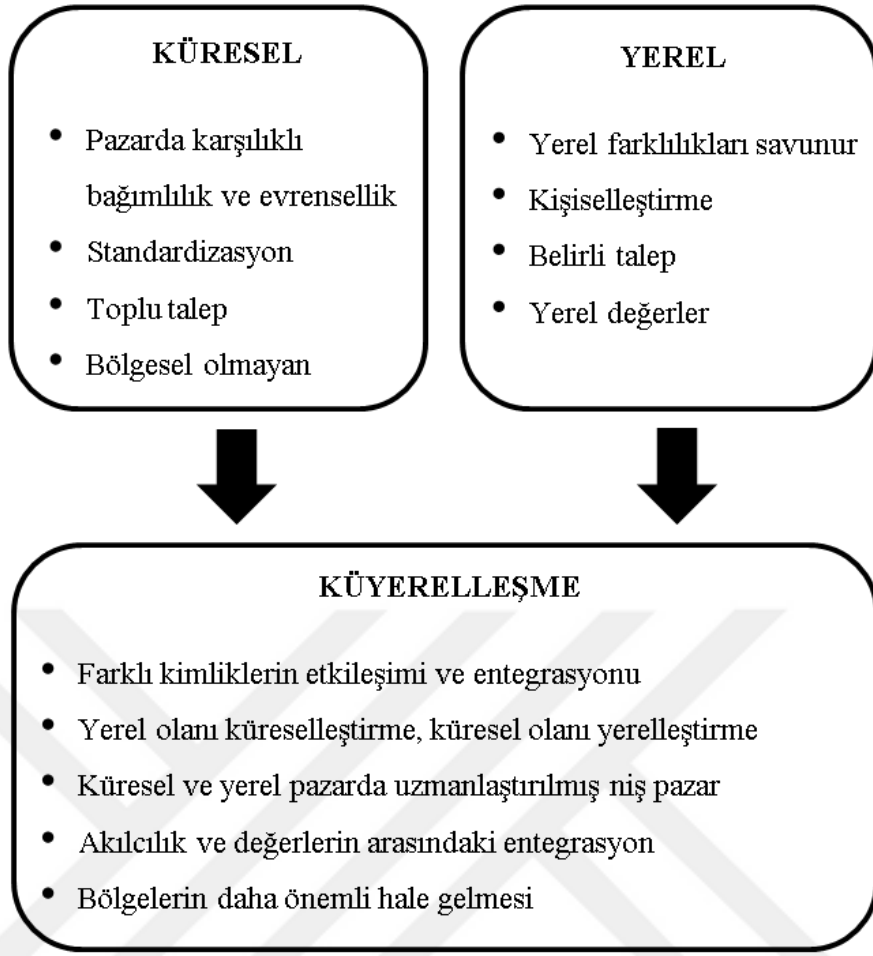
Tablo 3.1’de glokalleşmenin küreselleşme ve yerelleşme süreçleri sonrasındaki gelişimi açıklanırken pazarlama açısından yürütülen faaliyetlere yönelik içerikler dikkat çekmektedir. Yüksek tanınırlığı olan markaların yerel düzeydeki unsurları dikkate alması, hem küreseli hem de yereli entegre etmesi gibi hususlar global pazarlamanın gelişimindeki temel belirleyiciler konumundadır. Yine yerel düzeylerdeki pazarlarda etkili olabilmek için sunulan teklifler, global pazarlamanın tarihi gelişiminde etkisini göstermiş görünmektedir.

Global pazarlamanın tarihi gelişimi ülkelere göre farklar gözlenen milliyetçilik, örf-adet-gelenek, kültürel değerler, dil gibi etkenlere göre pazarlama stratejilerinin belirlenmesi şeklinde olmuştur (Deneçli, 2013: 2). Bu nedenle çokuluslu firmaların global pazarlama faaliyetleri gereğince stratejilerini değiştirmeleri – güncellemeleri – gerekebilmektedir.

3.4. Global Pazarlamanın Özellikleri

Bir yandan dünya ölçeğinde bir pazarlama algısı meydana getirirken bir yandan da her ülkenin kendisine özgü niteliklerinin göz önünde bulundurulması global pazarlamanın en temel özelliğidir (Maksder, 2017: 9). Ünelere göre – faaliyet gösterilen pazar bölgesi de denilebilir – tüketicilerin farklı niteliklerinin bulunması, global pazarlamanın bu özelliğinin olmasını gerektirmektedir.

Şekil 3.1’de yer alan bilgiler göz önünde bulundurularak global pazarlamanın farklı kimliklerin entegre edilmesi, niş pazarlarda uzman olma, yereli küreselleştirme, küreseli yerelleştirme, akılcı, değerleri entegre etme, bölgeleri daha önemli hale getirme özelliklerine sahip olduğu değerlendirilmiştir yapılmaktadır.



Şekil 3.1. Glokal Pazarlamanın Özellikleri ve Küyerelleşme

Kaynak: Öneği, 2015: 47.

Glokal pazarlamanın özellikleri kapsamında yer alan diğer önemli hususlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Şahin ve Kalyoncuoğlu, 2014: 103):

- i. Yerel üretim ve yerel talebi dikkate almaktadır.
- ii. Glokal pazarı iyi tanır.
- iii. Koordine bir biçimde faaliyetleri sürdürür.
- iv. Etkinlik esastır.
- v. Dayanışma vardır.
- vi. Farklılık meydana getirmektedir.
- vii. Desantralizasyon – yani yönetim merkezden sağlanmak yerine farklı ülkelerdeki yöneticilerin yetkisine göre gerçekleşmektedir – bulunmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere global pazarlama yaklaşımında tüketici ve pazarın kendisine özgü niteliklerinin tanınması büyük önem ifade etmektedir. Nitekim global pazarlama yaklaşımı, pazarlama stratejilerinin küresel içeriğinin ve ölçeğinin yanında yerel konuları dikkate alan bir yaklaşım olarak açıklanmaktadır (Dumitrescu ve Vinerean, 2010: 150).

3.5. Global Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

Global pazarlama yaklaşımı, global ve lokal bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır ve bunun neticesinde global pazarlamayı etkileyen faktörlerin sayısı çoktur. Global pazarlamayı etkileyen faktörlerin sınıflandırma yapılarak değerlendirilmesi bu nedenle daha doğru görünmektedir. Global pazarlama; ekonomik faktörler, rekabetle ilgili faktörler, politik faktörler ve sosyokültürel faktörlerden etkilenmektedir (Grigorescu ve Zaif, 2017: 71). Bu faktörler çalışmanın bu kısmında farklı başlıklar altında değerlendirmeye alınmaktadır.

3.5.1. Ekonomik Faktörler

Glokalleşme açıklanırken ekonomik faktörlerin sosyolojik bir yaklaşımla ele alınması söz konusudur (Vizureanu, 2013: 70). Global pazarlama açısından bu durum ekonomik faktörlerin temel belirleyicilerden birisi olmasını beraberinde getirmektedir. Ayrıca global pazarlama kararlarında ekonomik faktörlerin doğrudan etkileri bulunmaktadır.

Global pazarlamayı etkileyen başlıca ekonomik faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Serdönmez, 2014: 45):

- i. Ülkelerin ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyi,
- ii. Tüketicilerin – belirlenen hedef pazarlardaki – satın alabilme gücü,
- iii. Kişi başına gelir, GSYH, enflasyon, faiz oranı gibi makroekonomik göstergeler,
- iv. Tüketim eğilimleri,
- v. Pazarlama stratejileri ile tüketicilerin satın alma gücü arasındaki uyumun düzeyi,
- vi. Yaşam standartları,
- vii. Sunulan ürünün ekonomik değeri,

- viii. Kriz gibi olağanüstü durumlar ve bunların ekonomik açıdan yansımaları şeklindedir.

Görüldüğü üzere global pazarlamayı etkileyen ekonomik faktörler, pazarın genel manada sahip olduğu ekonomik kapasitenin yanı sıra tüketicilerin ekonomik açıdan sahip oldukları güçle ilişkilidir. Global pazarlamaya dair alınan kararlarda ekonomik faktörlerin bu yönü dikkate alınmak durumundadır.

3.5.2. Rekabetle İlgili Faktörler

Küreselleşme ile birlikte rekabet düzeyi önemli ölçüde artmış, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin büyüme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Prakash ve Singh, 2011: 3). Global pazarlama, yoğun rekabetin olduğu bir ortamda büyümesini sürdürmek isteyen işletmeler açısından itici bir güç konumundadır. Rekabet ortamında işletmenin bulunduğu yerin etkileniyor olması sebebiyle global pazarlama rekabetle ilgili faktörlerden doğrudan etkilenmektedir.

Global pazarlamanın etkilendiği rekabetle ilgili faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Serdönmez, 2014: 46):

- i. Faaliyet gösterilen sektör,
- ii. Uluslararası ticarete uyum gösterebilme düzeyi,
- iii. Yerel değerler,
- iv. Tüketici isteklerinin değişimi,
- v. Pazarlama stratejilerinin etkinliği,
- vi. Rakiplerin faaliyetleri,
- vii. Reklam kampanyaları şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere global pazarlamayı etkileyen rekabetle ilgili faktörler tüketicilerin taleplerine yanıt verebilme düzeyine göre şekillenmektedir. Rekabetle ilgili faktörlerin etkisiyle global pazarlamada yerel entegrasyonu yüksek bir pazarlama stratejisi benimsenmek durumundadır (Torres, 2002: 10). Aksi takdirde rakiplerin gerisinde kalınmaktadır.

3.5.3. Politik Faktörler

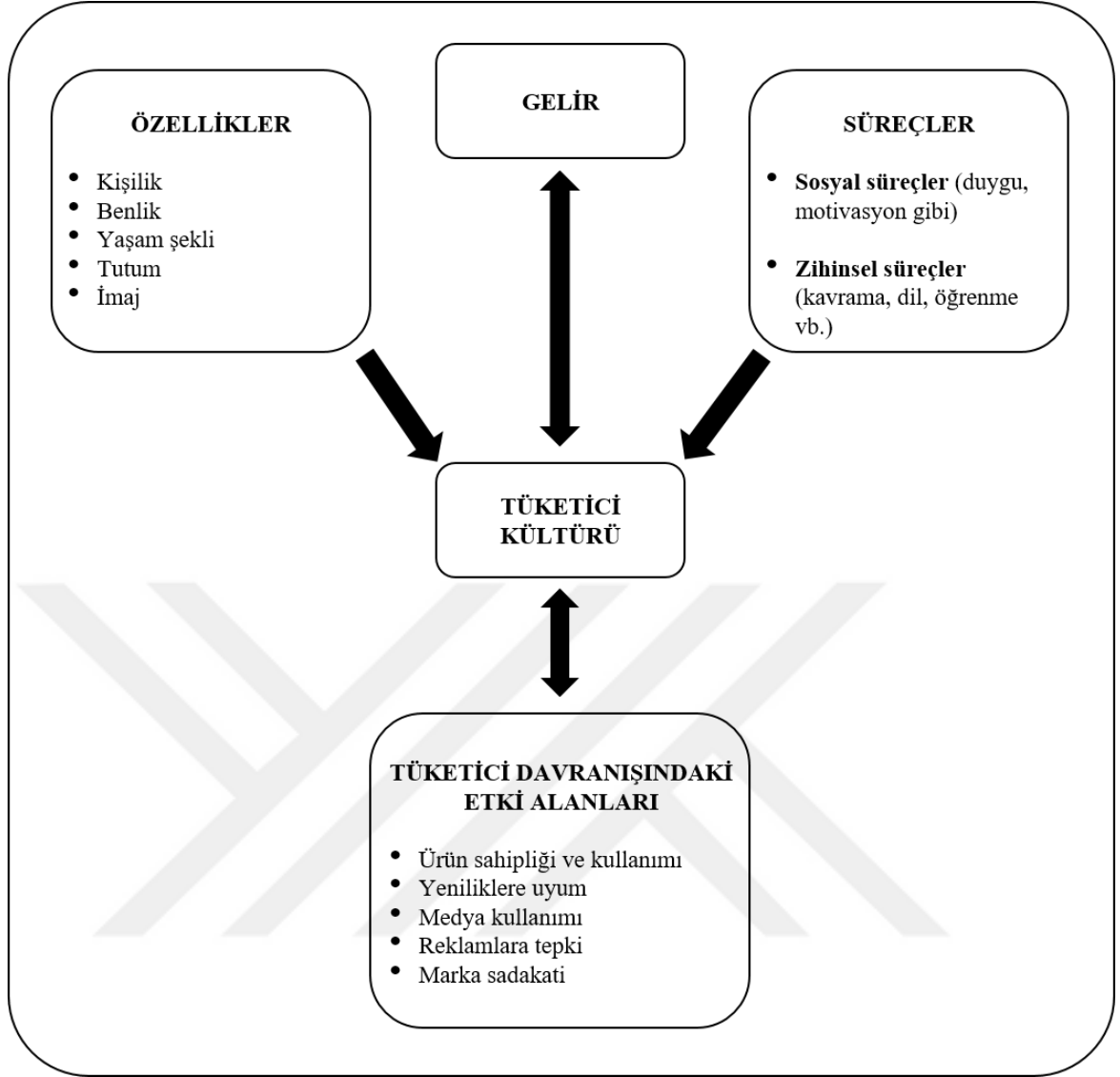
Glokal pazarlamada çokuluslu firmaların uzun vadeli stratejilerinin önem düzeyinin politik faktörlerin etkisiyle artması beklenmektedir (Giulianotti ve Robertson, 2007: 149). Bunun nedeni politik çevrede yaşanan değişimlerin hedef pazarda önemli farklılıkları beraberinde getirebilecek olmasıdır. Özellikle hükümet değişimleri neticesinde ülkelerin politikalarındaki odak noktalarının değişmesi, bu durumu örnek olarak gösterilebilir.

Devletlerin reklam başta olmak üzere medya kullanımına müdahalesinin olması, glokal pazarlamayı etkileyen politik faktörler arasında yer almaktadır. Pek çok ülke reklamlarda cinsellik kullanımını sınırlandırmış durumdadır (Serdönmez, 2014: 45). Bu ve benzeri örneklerin artırılması mümkündür. Bir ülkedeki reklam kampanyalarının içeriğine yönelik müdahale ve sınırlandırmalar glokal pazarlamayı etkileyen politik faktörler arasında en sık karşılaşılanlardır denilebilir. Çokuluslu firmaların bu süreçte faaliyette bulunduğu ülkedeki kanunlara hakim olması gerekmekte ve beklenmektedir.

3.5.4. Sosyokültürel Faktörler

Glokal pazarlamada sosyokültürel faktörlerin etkileri şu şekilde açıklanmaktadır: Değişen müşteri tutumları müşterilerin kendilerine has biyografik alt kültürlerine bağlıdır. Bu alt kültürler büyük oranda etnik kimlik, nesil kimliği ve cinsiyet kimliği tarafından belirlenir. Kültürel ve etnik kimlik, güçlü ve yaygın bir pazar unsurudur. Kültür, farklı değerlerin, fikirlerin ve yeniliklerin hem kaynağı hem de benimseyicisi konumundadır (Arslan, 2016: 71). Araştırmacının ortaya koyduğu üzere sosyal ve kültürel faktörler pazardaki güçlü unsurlardan birisidir. Farklı pazarlara girişlerde karşılaşılan kültürel farklılıkların etkisi, glokal pazarlamanın etkililiğini belirleyecek yapıdadır.

Tüketicilerin beklentileri ve tüketici davranışları gibi etkenlerle birlikte ortaya çıkan tüketici kültürü, glokal pazarlamayı etkileyen sosyokültürel faktörler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda yeri bulunan başlıca hususlar Şekil 3.2 üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 3.2. Tüketici Kültürü

Kaynak: Serdönmez, 2014: 40.

Şekil 3.2'deki bilgilere göre global pazarlama üzerinde etkisi bulunan tüketici kültürü faktörleri arasında gelir, kişilik, yaşam tarzı, tutum, imaj, motivasyon, dil, bilgi edinme, iletişim, ürün sahipliği ve kullanımı, marka sadakati, reklamlar, medya kullanımı ve yeniliklere uyum gibi faktörler şeklinde sıralanmaktadır.

Global pazarlama, global ürünlere ve stratejilere sahip olan işletmelerin pazardan elde ettiği payı artırmayı sağlayacak bir anlayıştır. Bu yönüyle global pazarlama son derece zorlu bir süreçtir. Global pazarlama sürecinde işletmelerin yüksek düzeyde insan kaynakları yatırımı ve mali yatırım yapmaları gerekmektedir (Arslan, 2016: 75). Global pazarlamayı

etkileyen faktörlerin sayısının fazla olması, bu gerekliliğin ortaya çıkmasını beraberinde getirmektedir.

3.6. Glokal Pazarlama Karması

Glokal pazarlama, pazarlama karmalarını hedef kitleye göre uyarlayan bir pazarlama yaklaşımıdır (Arslan, 2016: 66). Glokal pazarlama karması hakkında inceleme yapılmasının öncesinde pazarlama karması elemanları hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. ‘4P’ olarak bilinen pazarlama karması elemanları kavramların İngilizce isimlerinin baş harfleri sebebiyle bu isimle anılmaktadır. Pazarlama karması elemanları fiyat (price), ürün (product), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) şeklinde sıralanmaktadır (Yapraklı ve Erdal, 2015: 482).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin başarılı olabilmeleri için pazarlamaya daha fazla önem göstermesi gerekmektedir (Gönenç Güler ve Değirmendereli, 2018: 173). Bu durum pazarlama karmalarının üzerinde yoğun bir biçimde durulmasını beraberinde getirmiştir. Pazarlamada etkili olabilmenin giderek daha zorlu bir hale gelmesi bu süreçte belirleyici etken konumunda görünmektedir.

Üretici yönlü pazarlama karması elemanlarının yanında tüketici yönlü pazarlama karmaları olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Ilgaz Sümer ve Eser, 2006: 170). Pazarlamada yaşanan gelişmeler neticesinde pazarlama karması elemanlarının içeriğinde genişleme olabilmektedir.

Pazarlama karması elemanlarının tüketici ve üretici yönlü olacak şekilde içeriği Şekil 3.3’te görüldüğü üzere, üretici yönlü pazarlama karması elemanları ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, hedef kitle, süreç ve fiziksel kanıt biçimindedir. Tüketici yönlü pazarlama karması elemanları ise tüketici değeri, maliyet, uygunluk, iletişim yöntemleri, itibar (önemseme), koordinasyon ve teyit şeklinde sıralanmaktadır. Üretici yönlü pazarlama karması elemanlarının tüketici yönlü pazarlama karması elemanları kapsamında karşılığı olduğu bu şekil aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Üretici Yönlü Pazarlama Karması		Tüketici Yönlü Pazarlama Karması
Ürün	↔	Tüketicilere değer katan şey
Fiyat	↔	Maliyet
Satış yeri (kanalı)	↔	Malı tüketiciye ulaştırma
Tutundurma	↔	İletişim metotları
Hedef kitle	↔	Önemseme, itibar, düşünme
Süreç	↔	Koordinasyon
Fiziksel kanıt	↔	Teyit

Şekil 3.3. Üretici ve Tüketici Yönlü Pazarlama Karması Elemanları (7P-7C)

Kaynak: Gönenç Güler, 2009: 236.

Glokal pazarlama karması, pazarlama uygulamalarında yerel pazarı dikkate alacak şekilde geliştirilmek durumundadır. Dolayısıyla glokal pazarlama karması gereğince işletmelerin operasyon ve taktik açısından yüksek düzeyde olmaları beklenmektedir (Kazançoğlu vd., 2011: 69). Glokal pazarlama faaliyetleri aracılığıyla sunulan ürünlerin ve hizmetlerin tüketicilerin beklentisini karşılayabilmesi için bu husus dikkate alınmalıdır.

Pazarların gün geçtikçe birbirine benzemesine rağmen tüketicilerin yerel beklentilerinin artması, etnosentrik eğilimler vb. tüketici satın alma davranışlarına etkileri önemli düzeye ulaşmıştır. Bu nedenle globalleşme ile uygulanan pazarlama karmasının adaptasyonu, diğer bir deyişle glokalleşme zorunlu hale gelmektedir (Çakır vd., 2011: 109). Glokal pazarlama karmasının sahip olması gereken/beklenen özelliklere ilişkin açıklayıcı konumda olan bu ifadeler aynı zamanda glokal pazarlama karması elemanlarının yeterlilik göstermesi gereken konuları işaret etmektedir.

Tüm pazarlar için aynı yaklaşımların kullanılmasının başarılı bir şekilde sonuçlanmayacağı düşüncesi, glokal pazarlama karması ile ilgili süreçlere yön veren bir

etken konumundadır. Glokal pazarlama stratejileri gereğince pazarlama karması elemanlarının farklı uygulamalar içermesi gerekmektedir ve bu stratejilerin yerel pazarlara uyum sağlayacak bir yapıda olması beklenmektedir (Candemir ve Zalluhoğlu, 2010: 4). Tüketicilerin farklılaşan istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmenin temel yolu budur denilebilir.

Glokal pazarlama yaklaşımı gereğince farklı pazarlardaki faaliyetlerin eşgüdümlemesi işletmelere çok fazla fayda getirmemektedir (Çakırcı, 2013: 114). Bunun nedeni pazarlama karması kararlarının yerel temele dayalı olmasının gerekmesidir. Glokal pazarlama karması hakkındaki çalışmaların çıkış noktası burası olmak durumundadır.

Çokuluslu firmaların glokal pazarlama karması kapsamında ürünle ilgili dikkat etmesi gereken dört temel boyut bulunmaktadır. Bunlar; genişlik, uzunluk, derinlik ve uyumluluk şeklinde sıralanmaktadır. Genişlik boyutu pazarlanan ürünün genel hatlarını meydana getirmekte iken uzunluk toplam ürün sayısını ifade etmektedir. Ürün kapsamındaki değişkenlerin bir araya gelmesi derinlik boyutunu oluşturmaktadır. Diğer pazarlama karmaları ile uyum derecesi ise uyumluluk boyutu ile açıklanmaktadır (Akat, 2012: 96). Çokuluslu firmaların hedefleri, pazarın özellikleri ve firmanın kendisine özgü niteliklerine göre ürün stratejileri farklılık gösterebilmektedir.

Tablo 3.2’de örnek bir glokal pazarlama karması yer almaktadır.

Tablo 3.2. Glokal Pazarlama Karması Örneği

Ürün	Fiyat	Dağıtım	Satış	İletişim	Tutundurma
Dil adaptasyonu	Aynı	İthalatçı/ Distribütör	Dolaylı	Mesaj adaptasyonu	Hedeflenen müdahaleler
Dil ve marka adaptasyonu	Aynı	İthalatçı/ Distribütör	Dolaylı	Mesaj adaptasyonu	Hedeflenen müdahaleler
Paketleme adaptasyonu	Aynı	Dağılmış	Direkt	Mesaj adaptasyonu	Hedeflenen müdahaleler
Şekil adaptasyonu	Aynı	Dağılmış	Direkt	Mesaj adaptasyonu	Hedeflenen müdahaleler

Kaynak: Öneği, 2015: 50.

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere global pazarlama karması kapsamında farklı ürünlerin sunumu söz konusu olsa da fiyat, iletişim, tutundurma gibi karma elemanlarında benzer süreçlerin varlığı söz konusudur. Satış ve dağıtımda ise tüketicilerin beklentileri dikkate alınarak iki farklı seçeneğin ürünlere göre ortaya çıktığı görülmektedir. Global bir marka olmak adına pazar odaklı olmanın yanı sıra yerel pazarın dinamiklerinin bilincinde olmanın gerekliliği, global pazarlama karması elemanlarının bu tablo üzerindeki gibi bir içeriğinin olmasını beraberinde getirmektedir.

Fiyat, global pazarlama karması elemanları arasında üzerinde yoğun bir biçimde durulması gereken bir yapıdadır. Fiyat karması gereğince bir yandan müşterinin beklentileri göz önünde bulundurulurken bir yandan da işletmenin kar hedeflerinin göz ardı edilmemesi gerekir. Global pazarlamada firmaların fiyat karması gereğince dikkate alınması gereken temel hususlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akat, 2012: 116):

- i. Direkt ve endirekt maliyetler,
- ii. Risk,
- iii. Enflasyon,
- iv. Pazar yapısı,
- v. Olası durgunluk faktörleri,
- vi. Döviz kurunun seyrinin dalgalı ya da sakin olması,
- vii. Sektörel kısıtlamalar,
- viii. Genel kısıtlamalar,
- ix. Rekabet yapısının monopol, oligopol ya da tam rekabet seçeneklerinden hangisi olduğu,
- x. Diğer işletmelerin politikaları şeklindedir.

Görüldüğü üzere global pazarlamada fiyat belirlenmesi için dikkate alınması gereken çok sayıda faktör bulunmaktadır. İşletmeler için bu noktada yapılan pazar araştırmaları ve tüketicilerin beklentilerini ölçme anketleri gibi ön çalışmaların yardımcı roller üstlenmesi beklenmektedir.

Dağıtım, global pazarlamada belirleyici karmalardan birisidir. Dağıtım karmasına göre işletmelerin bazı ilkelere göre hareket etmesinde fayda vardır. Bu ilkeler; pazarlama amaçlarının netleştirilmesi, dağıtımın bütün adımlarında durum değişkenlerini

değerlendirme, dağıtım performans standartları belirleme, dağıtım düzeyi-ihracat tipi-ihracat çeşitleri gibi dağıtım politikası unsurlarının netleştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Akat, 2012: 145).

Pazarlamada başarılı olabilmek için çokuluslu firmaların başka şirketlerle ortak girişimlerde bulunması söz konusu olabilir (Karabulut ve Karabulut, 2011: 92). Pazarın yapısına uyum sağlayabilmek için ortaklıklara başvurulması, aynı zamanda lokal pazarlarda olumlu sonuçların elde edilmesinin zorluğunu göstermektedir.

Tutundurmada sergilenen performans, diğer pazarlama karmalarının başarısını doğrudan etkileyeceği için ayrıca önemlidir. Bu süreçte işletmelerin global pazarlama anlayışına göre tutundurmanın amacının ne olduğu, hangi bölümlerde doğrudan tutundurma yapılacağı, iletişim için hangi araçların kullanılacağı gibi sorulara yanıt araması beklenmektedir (Akat, 2012: 168).

Global pazarlama stratejilerinde pazarlama karması kararlarında standardizasyon ve adaptasyon olması gerekmektedir ve bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Küreselleşme ile birlikte dünya genelinde belirli tüketim alışkanlıkları – kalıpları – ortaya çıkmış olsa da tüketici satın alma davranışını yönlendiren temel hususun yerel dinamikler olması söz konusudur (Şahin ve Kalyoncuoğlu, 2014: 89). Bu da global pazarlama karması kapsamında alınacak olan kararlar açısından üzerinde önemle durulması gereken bir ayrıntıdır.

3.7. Global Pazarlama Stratejileri ve Kapsamı

Global pazarlama stratejileri, ülkeye göre uyarlanmak durumundadır. Global pazarlama stratejilerinin standart olması ve tek tip mesaj içermesi beklenmektedir (Deneçli, 2013: 4). İşletmelerin, ülkelerin kültürel değerlerini bilmesinin gerekmesi, tek tip mesaj konusundaki tüketici beklentilerinin karşılanabilmesi noktasında oldukça önemli bir yere sahiptir.

Günümüz pazarlama literatürü global pazarlama açısından sınırlı kalmaktadır. Küresel pazarlama ile ilgili çalışmaların çokluğu da bu sınırlılığı destekler niteliktedir. Global pazarlama stratejileri ile ilgili girişimler, küresel işletmelerin lokalizasyon faaliyetlerine odaklanmalarını sağlamada yardımcı roller üstlenecek yapıda görünmektedir (Jain vd., 2012: 522).

Çokuluslu firmalar, yerel ihtiyaçları karşılayabilme potansiyeline sahip olmakla birlikte merkeziyetçilikten uzak bir yapıdadırlar (Kartal ve Ay, 2004: 17). Çokuluslu firmaların sahip oldukları bu nitelikler, global pazarlama stratejilerinin etkili bir şekilde tasarlanması ve uygulanması noktasında yardımcı roller üstlenmektedir. Merkeziyetçilikten uzak bir yapının olması aynı zamanda kararların daha hızlı ve etkili alınabilmesi noktasında fayda sağlayacaktır.

Stratejileri açısından global pazarlama, globalleşen piyasaları stratejik açıdan değerlendirmek için yardımcı bir yaklaşımdır. Yine globalleşmenin anlaşılması ve bu kapsamda değişen koşullara yanıt verebilmek açısından global pazarlama stratejileri önemli bir anahtar konumundadır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 45). Bu özellikleri global pazarlama stratejilerinin içeriğine yönelik fikir verecek niteliktedir.

Global pazarlamada işletmelerin pazarlama stratejileri, insan kaynağının niteliğiyle ilişkili bir biçimde gelişim göstermektedir. Bu süreçte insan kaynakları açısından aşağıdaki hususlarda iyi sonuçlar elde edilmesi global pazarlama stratejilerinin etkinliğini artırmaktadır (Karabulut ve Karabulut, 2011: 118):

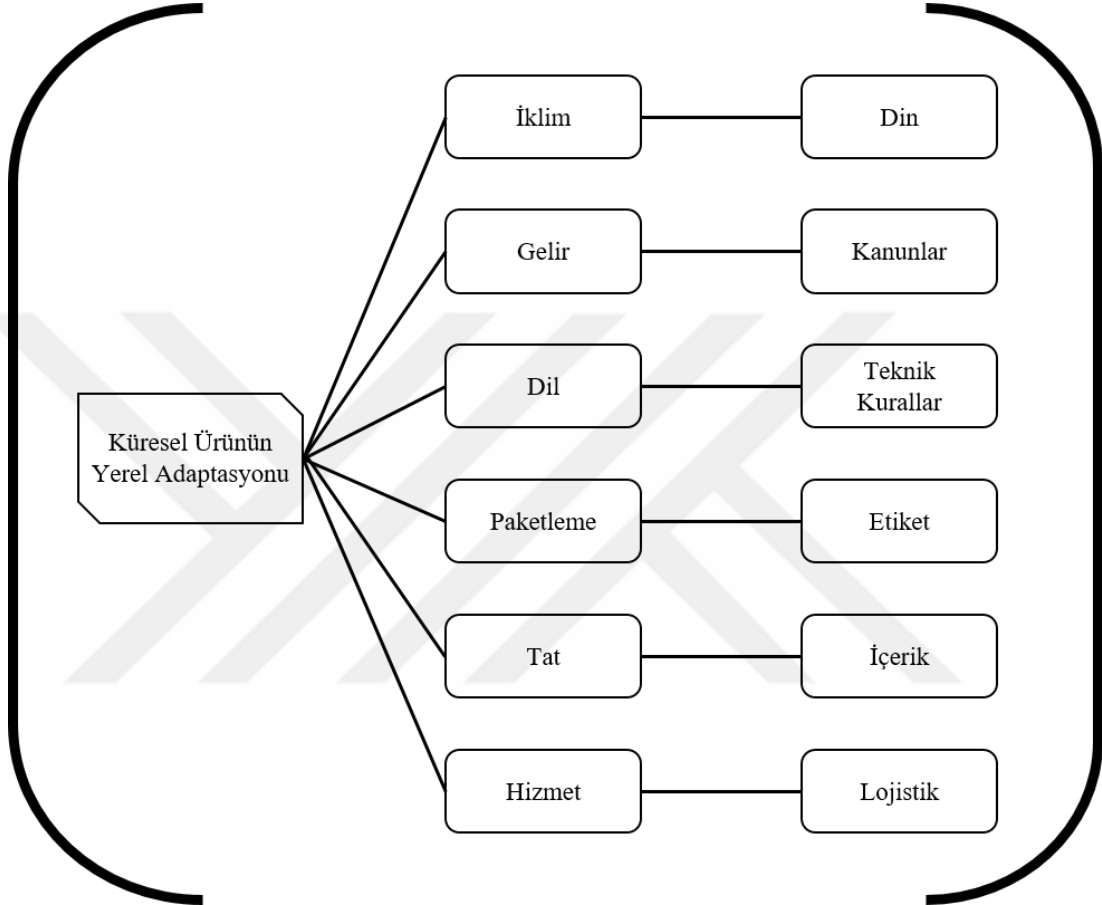
- i. Rekabetçi bir çekirdek oluşturmak,
- ii. Değer oluşturan bir insan kaynakları planlaması yapmak,
- iii. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerini global bir pazarlama anlayışına göre planlamak,
- iv. İşgören seçimini hedeflere uygun bir biçimde yapmak,
- v. Farklı kültürlere uyum sağlayacak nitelikte bir insan kaynakları planlaması yapmak,
- vi. İnsan kaynaklarının memnuniyetini artıracak yönde aktivitelerden yararlanmak şeklindedir.

Görüldüğü üzere insan kaynakları ile ilgili süreçler, global pazarlama stratejilerinin etkililiği ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olabilir. İşletmenin en değerli varlığının insan kaynağı olduğu düşüncesinin dünyada hakim olmasıyla birlikte bu hususların önemi daha artan bir yapıdadır denilebilir.

Yerel pazarlarda işletmelerin pazarlama stratejilerinin daha etkili olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken birtakım kriterler vardır. Bunlar arasında yeni gündemi doğru değerlendirmek, kültürel farklılıkları dikkate almak, yerel pazarlardaki müşterilerin

beklentilerini doğru bir şekilde anlamak gibi kriterler öncelikli konumdadır (Arslan, 2016: 69).

Glokal pazarlama stratejileri kapsamında işletmelerin yerel pazar taleplerine yanıt verebilmek için faydalanabileceği alternatifler Şekil 3.4’de gösterildiği gibidir.



Şekil 3.4. Glokal Pazarlama Stratejilerinde Faydalanılabilecek Alternatifler

Kaynak: Öneği, 2015: 51.

Şekil 3.4’te yer alan bilgilere göre işletmeler glokal pazarlama faaliyetlerinde daha etkili olabilmek için iklim, gelir, dil, paketleme, tat, hizmet, din, kanun, teknik kurallar, etiket, içerik ve lojistik gibi farklı alternatifleri kullanabilirler. Pazarın yapısı ve müşterilerin istekleri ile beklentilerine göre bu alternatiflerden biri, birkaçı ya da tamamının kullanılması söz konusu olabilir.

Teknolojide yaşanan gelişmelerin pazarlama stratejilerinde takip edilmesi gerekir. Glokal pazarlama stratejileri oluştururken taleplere hızlı ve etkili şekilde yanıt verebilmek

hedeflendiği için yeni gelişmelere uyum sağlanması son derece önemlidir. Gelişen teknolojiyle birlikte işletmelerin çok kanallı dağıtım stratejilerine yönelmesi buna örnek olarak verilebilir (Yapraklı ve Erdal, 2015: 485). İşletmeler teknolojiadaki gelişmeleri ve yeni olanakları kullanarak global pazarlama stratejilerinde dağıtım karmasında daha etkili şekilde faaliyet göstermeye başlamışlardır.

Global pazarlamanın etkileri ve global pazarlama stratejilerinin gerekliliği giderek daha fazla işletme tarafından fark edilmektedir. Geline nokta da pek çok işletme pazarlama ve tanıtım faaliyetlerin global bir strateji uygulamayı tercih etmektedir (Tian, 2006: 14).

Lokal düzeyde başarılı markalardan bahsedilebilmesi global pazarlama stratejileri ile ilişkilidir. Bunun için global bir marka meydana getirme, küresel markalarla rekabet edebilecek stratejiler geliştirme, bölgesel ve uluslararası düzeyde tanınır olma gibi konularda yeterlilik sağlanması gerekmektedir (Thach, Unni ve Abdelmoety, 2018: 2). Böylece Global pazarlama stratejilerinin başarılı olduğundan bahsedilmesi mümkün olmaktadır.

3.8. Global Pazarlama Stratejilerinin Özellikleri

Doğru ürünü ya da hizmeti tüketicilere sunmak global pazarlama stratejilerinin temel özelliklerinden birisidir (Candemir ve Zalluhoğlu, 2010: 3). Faaliyet gösterilen yerel pazarlarda tüketicilerin istek ve beklentilerini yakından takip eden global pazarlama yaklaşımı, buna uygun stratejiler geliştirmek durumundadır. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler olarak global pazarlama stratejileri kapsamında doğru ürün ya da hizmet sunmak diğer süreçlerin belirleyicisi konumunda olmaktadır.

Global pazarlama stratejilerinin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Serdönmez, 2014: 81-82):

- i. Global pazarlama stratejileri, yerel farklılıkları dikkate almaktadır.
- ii. Global pazarlama stratejileri, bölgelere uygun bir biçimde stratejiler geliştirmektedir.
- iii. Global pazarlama stratejileri, standart bir pazarlama karması oluşturmak yerine koşullara göre hareket etmektedir.
- iv. Global pazarlama stratejileri, pazarın niteliklerine göre uyarlama çalışmaları yapmaktadır.

- v. Glokal pazarlama stratejileri, ademi merkezileşmeyi benimseyen bir anlayışla geliştirilmektedir.
- vi. Glokal pazarlama stratejileri, standartlaşmaya karşı uyarlamayı kullanır.
- vii. Glokal pazarlama stratejileri, benzerlikleri farklılaştırabilir.
- viii. Glokal pazarlama stratejileri, entegrasyon yerine ayrışma odaklı bir içeriğe sahip görünmektedir.
- ix. Glokal pazarlama stratejileri, bölgelere göre farklı uyarlamalar sebebiyle ek maliyetler ile karşılaşabilir.
- x. Glokal pazarlama stratejileri, yerel kültüre hakim olan çalışanların işletme bünyesinde olmasını gerektirmektedir.
- xi. Glokal pazarlama stratejileri, kalite algısının yüksek olmasını hedefler.
- xii. Glokal pazarlama stratejileri, tüketicilerin önem verdiği kültürel değerlere uyum sağlamaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere glokal pazarlama stratejilerinin özellikleri, yerel pazarlarda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olacak şekilde bir içeriğe sahiptir. glokal pazarlama stratejileri, oluşacak olan standartlardan uzaklaşarak farklılıklar ortaya koymaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Böyle bir yol izlenmesi ile birlikte çokuluslu firmaların pazarlama hedeflerine ulaşması olasılığı yükselmiş olacaktır.

Glokal pazarlama, stratejik bir yaklaşım ya da çokuluslu bir yaklaşımın aksine, iş dünyasında stratejik bir stratejik yaklaşım, yerel pazarlara adaptasyonun önemini bilinciyle, yerelden küresele, stratejik yaklaşımlardan farklı düzeylerin birleşimidir. Glokal pazarlama stratejileri, homojenizasyon ve yerel özelleştirme arasında uygun bir dengeyi korumaya çalışır (Maynard ve Tian, 2004: 288).

Küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin glokal pazarlamada başarılı olmaları aynı zamanda markanın imajını etkilemesi bakımından önemlidir. Glokal pazarlama stratejileri, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin etkinliğini gerektirmektedir (Karabulut ve Karabulut, 2011: 117). Bu alanlarda başarılı bir sürecin varlığı, glokal pazarlama stratejilerinin etkililiğini artırma potansiyeline sahiptir.

Markalaşma, glokal pazarlama stratejilerinin nitelikleri arasında öne çıkan hususlardan birisidir. Örneğin Coca-Cola, girdiği ülkelerde marka gücünü kullanarak maliyet liderliği elde etmiş durumdadır. Glokal pazarlama stratejileri açısından bakıldığında

kalite, sürdürülebilirlik ve sponsorluklar markaya yardımcı olmaktadır (Gomez, 2012: 157). Çalışmanın araştırma konusunu oluşturan markayla ilgili bu husus, global pazarlama stratejilerinin başarısı açısından dikkate alınmak durumundadır.

Global pazarlama stratejileri geliştirilmesi zor bir süreçtir. Bu zorlu süreçte işletmelerin tüm faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Global pazarlama stratejileri, bir yandan yerel taleplere yanıt verebilecek nitelikte olmak durumunda iken bir yandan da markanın imajına zarar vermeyecek içerikte olmalıdır (Arslan, 2016: 75).

Yerel unsurlara sahip olması, global pazarlama stratejilerinin temel özelliği olarak bilinmektedir. Bunun dışında organizasyon kaynakları, organizasyon misyonu ve stratejik bileşenler, global pazarlama stratejilerinin özelliğini belirleyen bir yapıdadır. Tüm bunlar işletmenin küresel düzeyde konumuyla ilişkili bir biçimde gelişmektedir (Fernandes, 2013: 30).

Her yerel pazarın kendisine özgü niteliklerinin bulunması sebebiyle global pazarlama stratejilerine duyulan ihtiyacın giderek artması söz konusudur. Günümüzde global pazarlama stratejileri, uluslararası markaların büyük bir çoğunluğu için küresel pazarlama stratejilerine oranla daha gerçekçi ve daha faydalı bir seçenek olarak görünmektedir (Ghantous, 2018: 6).

Global pazarlama stratejilerinin özelliklerine dair en yaygın yaklaşım ‘küresel düşün, yerel hareket et/davran’ şeklindedir (Parnell, 2006: 21). Çokuluslu firmaların sahip oldukları küresel ölçeği göz önünde bulundurmak suretiyle yerel pazarın dinamiklerine göre hareket etmeleri gerekliliği ‘küresel düşün, yerel hareket et/davran’ yaklaşımıyla birlikte açıklanmaktadır.

Stratejilerin günümüz işletmeleri için kritik bir öneme sahip olduğu bir gerçektir. Global pazarlama stratejilerinin özellikleri açısından bu durum ele alındığında stratejik konumlandırmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Global pazarlamada stratejik konumlandırma ile birlikte bir yandan organizasyonel etkinlik sağlanmakta iken bir yandan da organizasyonun pazardaki konumunun ayırt edilmesi sağlanarak başarı düzeyi artmaktadır (Vrontis ve Sharp, 2003: 290). McDonald’s, ‘küresel düşün, yerel hareket et/davran’ yaklaşımını benimseyen ve başarılı bir biçimde uygulayan işletmelerden birisidir. Markanın daha geniş bir ölçekte başarılı olmasında bu yaklaşım belirleyici olmuştur (Vignali, 2001: 110). Yine Coca-Cola’yı da bu kapsamda değerlendirmek mümkün görünmektedir.

Kültürel farklılıklar, global pazarlama stratejilerinin özelliklerini şekillendiren temel faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalarda kültürel farklılıkların pazarlama stratejilerinin farklılaşmasında etkili olduğu ortaya koyulmuştur (Jun ve Lee, 2007: 486). Bu durum global pazarlama stratejilerinin özellikleri gereğince dikkate alınmak zorundadır denilebilir.

Stratejik ortaklıklar, global pazarlama stratejileri kapsamında faydalanılan yöntemlerden birisidir. Böylece lokal pazarlarda başarılı olma ihtimali daha yüksek olacaktır. Nitekim son yıllarda lokal pazarlarda faaliyet gösterirken stratejik ortaklıklardan faydalanılması yönündeki girişimlerin sayısında bir artış söz konusudur (<https://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/bijaoui/891/case/2009/booklet.pdf>).

3.9. Global Pazarlama ve Yerelleştirme

Küreselleşmenin açıklamasında yerelleşmeden faydalanılması ve küreselleşmenin bir kısmını küreselin yerelleştirmesinin oluşturduğu ifade edilmektedir (Dumanlı, 2013: 2). Küreselleşme ve yerelleşme ilişkisinin bu niteliği global pazarlama ve yerelleştirmenin sınırlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Yerelleşme, küreselleşmenin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. Bu yönüyle global pazarlama ve yerelleştirme arasındaki ilişkinin önemi büyüktür. Kişi, kurum ve yaklaşımları dönüştürme potansiyeli bulunan yerelleştirmenin kapasitesi yüksektir (Tunçer, 2012: 135). Yerelleştirmenin işletmeler için faaliyetlerini küresel dinamiklere uyarlama konusunda etkili olduğu değerlendirilebilir.

Global pazarlama stratejilerinin tüm pazarlarda başarılı olacağı düşüncesinin bir yöneticilik ütopyası olduğunun anlaşılması ile global pazarlama yaklaşımı önemli bir seçenek olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece globalleşmenin yanı sıra yerelleşme (lokalizasyon) olgusu yaygınlaşmış ve global ve lokal kavramlarının birleştirilmesi ile globalleşme kavramı ortaya çıkmıştır (Arslan, 2016: 65). Global pazarlama ve yerelleştirme arasındaki ilişkinin kapsamının belirlenmesinde burada yer verilen ifadelerin açıklayıcı rolleri bulunmaktadır.

İşletmelerin farklılaştırılmış stratejiler aracılığıyla rekabet ortamında yer edinmeleri mümkündür. Global pazarlama açısından bu stratejiler ele alındığında küresel düşün yerel uygula stratejisinin ön plana çıkması söz konusu olmaktadır (Deneçli, 2013: 3). Global

pazarlama ve yerelleştirme ilişkisinin bu strateji etrafında şekillenmesi söz konusudur denilebilir.

4. BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM (UYGULAMA: COCA-COLA'NIN GLOKAL PAZARLAMA STRATEJİLERİ)

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı Coca-Cola markasının global pazarlama stratejilerini araştırmaktır.

Araştırma, çokuluslu firmaların global pazarlama stratejilerine ilişkin kavramsal çerçeveyi ortaya koyarak nitel uygulama kapsamında incelenen işletmede, mevcut pazarlama stratejileri analiz edilmiş ve bu kapsamda öneriler getirilmiştir.

Çalışmanın, ilgili literatürde çokuluslu firmaların globalleşmek için yerelde attığı adımları belirlemek adına, araştırmaya konu olan işletmenin globalleşme sürecinde izlediği aşamaları, çok yönlü geliştirdikleri pazarlama stratejilerini, uygulamalarını ve mevcutta sürdürdükleri pazarlama faaliyetlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında, içecek sektöründe faaliyet gösteren bir küresel şirketin kuramsal çerçeveye paralel olarak, faaliyette bulunduğu ülkelerde karşılaştığı sorunları tespit etmek, globalleşme süreci ve uyguladığı global pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi almak, bu surette gerek sektör bazında gerekse makro düzeyde konuyu oluşturan değişkenler açısından durum değerlendirmesi yaparak firmayı global pazarlama açısından değerlendirmek amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Problemi

Küresel firmaların global pazarlama yöntemini kullanma biçimleri araştırmanın problem durumunu oluşturur. Problem cümlesi ise “Coca-Cola'nın Türkiye'deki global pazarlama stratejileri nelerdir” şeklindedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için veri elde etme yöntemlerinden nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri içinden en çok tercih edilen tekniklerden biri olan sözlü iletişim yoluyla ve birebir görüşme suretiyle verinin elde edildiği mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinden mülakat, en az iki kişi arasında sözlü bir şekilde oluşan iletişim sürecidir ve görüşme sırasında önceden cevabı aranılan sorular kullanılarak veriler toplanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 153). Mülakat tekniğinin belirleyici özelliği görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır (Kuş, 2007: 87).

Mülakatlar yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yapılandırılmış mülakatta sorular önceden belirlenmiştir ve yönlendiricidir. Ancak, yarı yapılandırılmış mülakatta bazı sorular açık uçludur. Soruların büyük bir kısmı önceden belirlenmiştir, fakat esneklik payı bulunmaktadır. Bazı sorularda ve bazı konularda derinine inmek mümkündür. Yapılandırılmamış mülakatta ise sorular serbesttir. Mülakatın gidişatına göre sorular değişebilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 301-302).

Bu araştırmada bu üç yöntemden, önceden belirlenmiş ve yanıtlanması gereken sorular olmasının yanında, gerek yanıtlayıcıya rahatlık sağlaması gerekse yorumlamaya teşvik etmesi açısından yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Mülakat öncesinde sorulacak sorulara ilişkin soru formu uzman görüşü alınarak teyit edilmiştir. Ayrıca firmadan bu görüşmenin yapılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Mülakat, firmadan bir yetkili ile – yüz yüze görüşme – yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Mülakat görüşmesinde yetkiliye açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Mülakat sırasında, verinin kaybını önlemek amacıyla, izin alınmak suretiyle ses kaydı yapılmıştır. Mülakat sonucunda elde edilen veriler olduğu gibi, üzerinde değiştirme yapılmaksızın aktarılmıştır. Daha sonra buradan yola çıkılarak yorumlamalar yapılmıştır.

Mülakat tekniği, araştırma teknikleri içerisinde mülakat izninin çıkarılması, mülakat randevusunun alınması, mülakat için hazırlanılması, mülakatın gerçekleştirilmesi, kayıt

altına alınması ve yazıya dökülmesi gibi süreçlerden geçtiği için uzun bir süre almaktadır. Özellikle çokuluslu firma statüsünde ve merkez yapılanması farklı bir ülkede yer alan şirketlerde, mülakat izninin alınması ve randevunun tertiplenmesi çok uzun bekleme süreleri gerektirmektedir.

4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma The Coca-Cola Company’de çalışan, uluslararası pazarlama konularına hakim, yönetici pozisyonunda görev yapan bir uzmanla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya konu olan işletme hakkında genel bilgiler EK 2’de verilmiştir.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında mülakat yoluyla toplanan veriler içerik analizi yönteminden yararlanılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlanmasında özgünlük, eleştirelilik ve dürüstlük; geçerliğinin sağlanmasında ise açıklık, tamlık, mutabakat ve hassasiyet kriterleri temel alınmıştır (Akyol ve Yılmaz, 2016: 390). Bu kriterlerin sağlanmasında, araştırmacı ele alınan kavramları olabildiğince tarafsız ele almaya çalışmıştır.

4.6. Bulgular

1) The Coca-Cola Company hakkında bilgi verebilir misiniz?

The Coca-Cola Company(“Şirket”), dünyanın en büyük içecek şirketlerinden biridir. Coca-Cola, 1886 yılında Jacob’un Eczanesi olarak adlandırılan Amerika’nın Atlanta şehrinin en büyük eczacı dükkanında Dr. PEMBERTON adında bir eczacının, sodayla karıştırarak hazırladığı karamela renkli soğuk bir içecektir. Keşfedilen bu içecek ilk olarak eczanelerde ilaç olarak kullanılmış sonraları meşrubat olarak satışına başlanılmıştır. Marka ve şirket haline getirilmesi Asa Griggs CANDLER tarafından gerçekleştirilmiştir.

1940 yılında tek markası olan Coca-Cola'yla sürdürdüğü yolculuğunu yeni tatlarla çeşitlendirmeye karar verip yaklaşık 10 yıl sürecek tat çalışmalarına başladı. 1950'lerde Fanta'yı, 1961'de Sprite'yi ve 1966'da da Fresca piyasaya sürdü. Kurulduğu günden

günümüze tam 133 yıldır orijinal tadındaki Coca-Cola ile birlikte ürün portföyünü sürekli geliştirdi. İçeceklerindeki şekeri azaltıp yeni ve yenilikçi ürünleri pazara sunarak pek çok inovatif çalışma gerçekleştirdi.

The Coca-Cola Company, %100'ü halka açık uluslararası bir şirkettir. Uluslararası mecrada birbirinden farklı ekonomik, siyasi ve dini rejimlerden oluşan 200'den fazla ülke ve bölgede sunduğu 500'den fazla marka, 4.300'den fazla ürün çeşidi ile tüm taleplere cevap verebilen, Coca-Cola Sistemi yapısıyla ve bir içecek şirketi olma vizyonu ile hareket eden bir firmayız. Değeri 1 Milyar Doların üzerindeki marka sayısı 21'dir. Yaklaşık 700 binden fazla insana işeleyici ortaklarımız ile birlikte istihdam sağlayıp faaliyete bulunduğumuz ülkelerin ekonomisine katkıda bulunuyoruz. Dünya genelinde her gün ortalama 1.9 milyar bardak ürünümüz tüketilmektedir. Atlanta merkezli Şirketimizin başkanlığını ve CEO'lüğünü uzun yıllar Muhtar KENT yürütmüştür. 2017 yılında CEO'luk görevini, 2019 yılında da başkanlık görevini James QUINCEY 'e devretmiştir.

Şirketimizin portföyünde, Coca-Cola, Sprite, Fanta, Minute Maid, Fuze Tea, Schweppes ve Fresca'nın yanı sıra, Georgia Coffee, Costa Coffee, Ayataka, Gold Peak Tea, Doğadan, Honest Tea, Peace Tea, Innocent, Appletiser, Simply, Fairlife, Powerade, Aquarius, Dasani, Ciel, Smartwater, Vitaminwater, AdeS, Topo Chico ve ZICO gibi dünyada kaliteyi temsil eden en kıymetli içecek markaları bulunmaktadır.

The Coca-Cola Company, dünyadaki en büyük ürün dağıtım ve içecek şirketi olarak Franchise sistemini kullanır. Şirket, Franchise'ın sahibi olarak, Franchise'ı alan firmaya ticari markasını, ticari adını ve logosunu kullanarak nihai ürünü satma ve dağıtma lisansı verir.

The Coca-Cola Company, 1889'dan beri Franchising dağıtım sistemi kullanarak faaliyet göstermekte olup şurup konsantresi üretmekte ve dünya genelindeki lisanslı işeleyicilerine satmaktadır.

Her ne kadar bu Franchising modeli bir tedarikçi-satıcı ilişkisine benziyor gözüke de ilişkilerin derecesinde büyük bir farklılık bulunmaktadır. The Coca-Cola Company konsantreyi üretir veya üretirir, daha sonra dünyanın dört bir yanındaki lisanslı işeleyicilerine satar, işeleme ortakları fabrikalarında formülüne uygun olarak konsantre ve diğer girdileri kullanarak doğrudan tüketicilere satan satış noktaları için The Coca-Cola Company markalı ürünleri üretir, paketler ve dağıtır. Franchise veren ve markanın sahibi

olan The Coca-Cola Company'nin bu sistemde üstlendiği iki rolü vardır. Birincisi konsantrenin üretimi, paketlenmesi ve dağıtımı, diğeri ise tüketici için planlanan tüm pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesidir. Ürünün fabrikadaki üretimden başlayıp nihai tüketiciye ulaşımına kadar ki diğeri tüm aşamaları ise şişeleme ortaklarının sorumluluğundadır. Şişeleme ortakları pazarlama projeleri geliştirebilir, fakat sunulan bu proje The Coca-Cola Company'nin onayı olmadan hayata geçirilemez. Çünkü marka sahibi O dur ve marka ile ilgili son kararı O verir.

Coca-Cola Sistemi olarak bilinen bu Franchise sistemi, Şirketin, şişeleme şirketleriyle bir ortaklık yapısı oluşturarak esnek hareket etmesini sağlamaktadır. Ayrıca anlaşma gereği bu şişeleme şirketleri, yalnızca The Coca-Cola Company ile çalışmakta ve üretim, şişeleme, depolama, satış ve dağıtımla ilgili maliyetleri üstlenmektedir.

The Coca-Cola Company kendisini tek bir şirket olarak görmemektedir. Şirketin dünya genelinde birçok yerel şirketten oluşan bir yapısı bulunmaktadır. Bu yapı sayesinde içecek sektörünün dünya genelindeki tüm pazarlarında liderdir. Anlaşma sağladığı yerel şirketler ile faaliyette bulunduğu lokasyonun damak zevkine uygun yeni ürünler geliştirmekte veya hali hazırda kendini ispatlamış markaları Şirket bünyesine katmaktadır. Şirkete göre eğer global bir firmaysanız ve büyümek istiyorsanız bu yapı kadar büyümeye katkı sağlayan başka bir yapı bulunmamaktadır. Millward Brown araştırma şirketinin bu sene yayınladığı 2019 marka ayak izi raporuna göre Coca-Cola, üst üste yedinci kez dünyanın en çok tercih edilen hızlı tüketim ürünü olmayı başarmıştır. The Coca-Cola Company'nin belirlemiş olduğu bu tarz stratejik hedeflere ulaşmada Şirket yapımız kadar kurumsal yönetimimizin güçlü yapısı da hayati bir rol oynamaktadır.

Şirketin odak noktası, Coca-Cola Sistemini oluşturan tüm yapıları güçlendirmektir. Bu sebeple, öz sermaye ve yatırımlarının yanı sıra yeni teknoloji yatırımlarını da desteklemektedir. Şirket performansını artırmak adına gerektiğinde şişeleycilerine de yatırım desteği sunmaktadır.

2) The Coca-Cola Company'nin dünya genelinde gerçekleştirdiği satış ve pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Uzman bu sorunuza cevaplayabilmek adına Coca-Cola Sistemi hakkında biraz daha detay vermesi gerektiğini belirtip sözlerine şöyle devam etti: Bu sistem, dünya genelinde milyonlarca perakende müşterisine sahiptir ve ürünlerini doğrudan tüketicilerine ulaştırır.

The Coca-Cola Company, içecek sektöründeki pazar payını büyütmek için öncelikle distribütör, bayi ve satış noktaların katma değerinin en üst düzeye çıkarılması gerektiğine inanır. Almış olduğu bu tutum ile distribütör, bayi ve satış noktalarını iş hacimlerini gözetmeksizin değerlendirir, her biri için ayrı ayrı ihtiyaç analizleri çıkartır. İster gelişmiş bir pazarda satış oranları çok yüksek bir satış noktası, ister gelişmekte olan bir pazarda bir adet tek kapılı dolap sahibi bakkal olsun, The Coca-Cola Company, sistemindeki herkese eşit derecede odaklanır. Şirket, ne olursa olsun her birinin doğru ürün, doğru ekipman ve doğru tanıtım araçlarına sahip olmasını sağlar. Bunun için onlara yatırım yapar, denetler ve sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak adına sürekli destekler.

Satış ve pazarlama faaliyetleri ile başardıklarımızdan biraz bahsetmek gerekirse: The Coca-Cola Company, müşterileriyle doğrudan bağlantısı olan B2C nitelikli bir şirkettir. Uzman, meşrubat endüstrilerinde çoğunlukla genç nesiller tarafından ortaya konan şişmanlık ve iyi fiziğini koruma endişesi dünya genelinde son yılların en yaygın düşüncesi haline geldiğini belirtip sözlerine şöyle devam etti: Bu endişeyi taşıyan müşteri portföyümüz için geliştirdiğimiz ürünlerin satışları her geçen gün katlanarak artmaktadır. Küresel olarak, köpüklü alkolsüz içecek hacmi 2018'de % 2 arttı, buna karşın Coca-Cola Şekersiz çift haneli büyüme oranı artışı gösterdi. Ayrıca Coca-Cola Plus Coffee gibi ürün portföyümüzü arttırmak adına yeni geliştirdiğimiz tatlar ile genç tüketiciler tarafından bu oran artışıımız desteklendi. Kuzey Amerika'da geçtiğimiz yıl Diet Coke çok başarılı bir dönüş gerçekleştirdi; yeni ambalajlama, yeni pazarlama stratejileri ve yeni birçok Diet Coke lezzeti ile yerinde sayan oranlara sahip markamıza % 3'lük perakende değer artışı sağladık.

Hemen hemen bütün ülkelerde “zincir mağaza” olarak tabir edilen marketlerin sayısı günümüzde hızla artmaktadır. Dünya genelinde özellikle son 20 yıldır zincir mağazalar ile ayrı bir pazar oluştu. Toptan tüketimin her yerde yaygınlaşması ile pazarlama stratejileri, kampanyaları, paketlemeleri ve ürün çeşitliliğinde birçok yeniliğe neden oldu. QUINCY'nin geçtiğimiz aylarda yapmış olduğu açıklamasında da belirttiği gibi Coca-Cola geçmişe nazaran odağını inovasyonlara yoğunlaştırmıştır. Her yıl dünya genelinde farklı birliktelikler ile yeni lezzetlere yöneliyor, yüzlerce yeni ürün piyasaya sürmeye devam ediyor. Uzman, The Coca-Cola Company olarak amaçlarının kutlamalarda, yıldönümlerinde, paylaşımlarda, ferahlamak istendiğinde, tüketicilerinin iyi hissettiği ve mutlu olduğu her anında yanında olmak olduğunu belirtip sözlerine şöyle devam etti: Tutundurma faaliyetlerimizde de sürekli vurguladığımız üzere Şirketin mutluluğu yayma ve

paylaşmayı arttırma gibi bir misyonu bulunmaktadır. Hep bir arada olmak ve paylaşmak gibi kültürel değerlerin ortaya çıkarılması için tüketicilerimiz ile interaktif bağ kurmaya ve onlar ile bütünleşmeye önem veriyoruz. Ayrıca pazarlama, satış ve dağıtım çalışmalarımız ile tüketicilere en etkili yollarla ulaşmaya çalışıp yüksek değer ve kaliteyi birlikte sunarak dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar içecek markalarımıza ulaşmalarını sağlamaya çalışıyoruz.

Uzman konuyla alakalı olarak 2017 yılından bu yana dünya genelinde uyguladıkları ana reklam çalışmasına değinmek istediğini belirtip sözlerine şöyle devam etti. Şirket olarak, tüm dünyada içecek denince akla ilk gelen ve en çok tercih edilen marka olma misyonuyla ilerlemeye devam ediyoruz. Tüm dünyada “yeni bir marka” yaklaşımıyla Coca-Cola Orijinal Tat, Coca-Cola Light ve Coca-Cola Şekersiz şişelerimizin tasarımlarını değiştirdik. Ayrıca ambalaj renklerimizi Orijinal Tat Coca-Cola'nın kırmızısı ile birleştirdik. Light'ın gümüş ve Şekersiz'in siyah rengini Coca-Cola Orijinal Tat etiketinin kırmızı renginin üstünde belirli bir çizgi hattına yerleştirdik. Ayrıca bu renklerdeki farklılıkları vurgulamak bağlamında ürün reklamlarımızın son sahnesindeki animasyonda dönerek gümüş renk, kırmızı renk ve siyah renkli üç şişe tasarımımızı kırmızı renk şişede birleştirip gösteriyoruz.

3) The Coca-Cola Company'nin dünya genelinde sponsor olduğu ve hayata geçirdiği sosyal sorumluluk projeleri nelerdir?

Uzman, Şirket iş temelinin her zaman tüketicilerinin yanı başınızda olmak ve hayatına tat katmak olduğunu, bu sebeple toplulukları birleştirici, başarı, heyecan ve mutluluk verici hemen hemen bütün organizasyonların sponsoru olduklarını ve olmaya da devam edeceklerini belirtip sözlerine şöyle devam etti: En uzun sponsorluk desteğimiz Olimpiyat oyunlarıdır. 1928'den beri olimpiyatlara ve dolayısıyla sporun heyecan verici, birleştirici gücüne destek oluyoruz. Dünya genelinde faaliyette bulunduğumuz her ülkede Şirketimizin çeşitli Vakıfları bulunmaktadır. Bu vakıflar ile çeşitli topluluklara ve toplum kuruluşlarına uygulanabilir projeler geliştirip onları destekleme çalışmaları yürütüyoruz.

Günümüzün sağlık ve çevre sorunlarının büyüklüğü ve karmaşıklığı göz önüne alındığında, tek bir işletmenin kendi başına gözle görülür bir fark yaratması mümkün gözükmemektedir. Bunun yerine, işletme, hükümet ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya geldiği yapılar kurarak faydalı ve sürdürülebilir projeler geliştirmeye çalışıyoruz. Uzman,

önemli olanın ilk adımı atabilmek olduğunu ve neticesinde kaç hayata dokunulabileceğinin asla bilinemeyeceğini belirtip sözlerine şöyle devam etti: 2013 yılından beri “Segway” şirketinin sahibi girişimci-mucit Dean KAMEN ile birlikte *Slingshot* projesini uyguluyoruz. Slingshot cihazı tezek de dahil olmak üzere her türlü enerji veren şeyle çalışabilir ve doğru bir tesis ile her gün 1.000 litre temiz su üretebilir. Tüm insan hastalıklarının yarısı su kaynaklı patojenlerden kaynaklanmaktadır. Dünya sularının yüzde 97.5'i tuzludur. Geriye kalan oranın yüzde 1.8'i de buz halindedir. Tatlı su kaynaklarının oranı yüzde 0.7'dir. Bu sebeple mevcuttaki tatlı suya erişimin veya tuzlu ya da kullanılamayacak düzeyde kirli suların arındırılarak içilebilir hale getirilmesi sağlanmalıdır. Kamen's SlingShot cihazı, uygun olmayan suyu (deniz suyu, zehirli su kuyuları, çamurlu akarsu ve göl suları vb.) saf ve güvenli suya dönüştüren, kimyasal madde veya filtre gerektirmeyen enerji tasarruflu bir makinedir. Afrika ve Güney Amerika'nın temiz su sıkıntısı yaşayan ülkelerinde hükümet ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yaparak binlerce insanın yararlanabildiği arıtma tesisleri kurduk. Onlara ücretsiz temiz su tesisi sağlayarak çeşitli hastalıkların önüne geçmeye çalıştık. Benzer şekilde Afrika'nın sahra bölgesi, Tanzanya, Mozambik ve Gana da çeşitli sağlık ve ilaç dağıtım projeleri geliştirdik, hükümet ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte bu projeleri uygulamaya halen devam ediyoruz.

Çevreci bir işletmeyiz ve geri dönüşüme çok önem veriyoruz. Pet şişelerde de Plantbottle reçinesi kullanmaktayız. Bu sayede petler doğada daha çabuk çözümlenebilmektedirler. Ayrıca depozitolu şişe uygulamamız ile cam geri dönüşümüne önem veriyoruz. Plastik, cam ve alüminyum ambalaj atıklarında %50'nin üzerinde geri dönüşüm oranına ulaştık. Ayrıca tüm tesislerimizde yürütülen verimlilik projeleri ile yüksek miktarda enerji tasarrufu sağlıyor ve bu vesileyle Şirket olarak sera gazı salınımını büyük ölçüde azaltıyoruz. Soğutucularımız için geliştirdiğimiz enerji yönetim cihazları sayesinde geçen sene % 42'lik enerji tasarrufu sağladık. Bu da bir yıl içerisinde 180 bin tonun üzerinde CO2 emisyonunun azaltıldığı anlamına gelmektedir. Su sıkıntısı olan bazı ülkelerde kendi imkânlarımız ile çıkarttığımız su kaynaklarını arındırıyor hem kendi fabrikalarımızda hem de yerel halk için kullanıma sunuyoruz. Ayrıca hali hazırda tesisi olup da verimli su çıkarımı sağlayamayan tesisleri alıyor, verimini arttırıyor, su kaynağını arındırıyor ve öyle kullanıyoruz ya da kullandırıyoruz. Özetle, ürün ambalajlarının geri dönüşümünü sağlayıp üretim için kullanılan suyu doğaya geri kazandırarak çevresel etkimizi azaltmaya çalışmaktayız. Örneğin, Türkiye'de üretimde kullanılan her bir litre su için, bir buçuk litre su yerine koyuyoruz. Tüketicilerin ambalaj atık kirliliği konusundaki

farkındalığı ve çevresel etkimizi azaltma yönündeki özlemimizle birlikte geri dönüşüm oranlarımızı arttırmak için mücadele ediyor ve bu bağlamda dairesel bir ekonomiye geçiş için çaba sarf ediyoruz. Amacımız faaliyet gösterdiğimiz bölgenin kaynaklarını sömürmek hiç bir zaman olmadı. Hammaddeye ulaşımı kolaylaştırmak ve bölge halkına faydalı işler yapmak amacıyla bu tarz sosyal yardım projeleri geliştiriyor ve uyguluyoruz. Uzman, ayrıca bu alanda geçmişten günümüze birçok ülkeden pek çok ödül aldıklarını ve kaliteyi temsil ettikleri için bu tarz ödülleri almaya da devam edeceklerini, bu bilinçle hareket ederek pazarında faaliyet gösterdiği her ülkeye sahip olduğu bu birikimi aktarmaya ve değer katmaya önem verdiklerini belirtip sözlerine şöyle devam etti: Türkiye merkezli Coca-Cola İçecek(CCI) şişeleyci ortağımızın sorumluluğunda bulunan coğrafyamızda çevre ve geri dönüşümle ilgili atılan adımlar hatırı sayılır nitelikte önemlidir. Yapılan yatırımlar ve uygulanan stratejiler ile bu coğrafyadaki farkındalık oranı son yılların en yüksek seviyesine çıkarıldı.

Kazakistan'da su tedarik sistemleri ve su filtreleme tesisleri kurduk. Pakistan'da da World Wildlife Fund(WWF) ile ortak yürütülen "Paani Temiz Su" projesini hayata geçirdik. Bu ülkelerdeki binlerce insana bu sayede temiz içme suyu erişimini sağlamış olduk. Genel olarak, su havzalarının korunması ve temiz suya erişimin sağlanması için Şirket olarak 70'den fazla ülkede 248 su projesini hayata geçirdik.

Ayrıca dünya genelinde kadınlara destek için geliştirdiğimiz bazı projelerden de bahsetmek istiyorum. The Coca-Cola Company tarafından 2020 yılına kadar sürecek ve dünya çapında 5 milyon kadın girişimciyi ekonomik olarak güçlendirmek amacıyla "2020'ye Kadar 5 Milyon Kadın Projesi (5by20)"ni başlattık. Öncelikli olarak bu proje ile girişimci ruhu olan ev hanımı, üniversite öğrencisi, mühendis ve daha pek çok meslek sahibi kadına Şirket olarak desteğimizi sürdürüyoruz.

Türkiye'de de sosyal dayanışma programlarımız kapsamında, dezavantajlı kadınları, çocukları ve aileleri, engellileri ve yaşlıları hedef alan 17 ilde, 1.000'den fazla CCI gönüllüsünün katılımıyla 12 gönüllü yardım faaliyeti gerçekleştirildiğini söyleyebilirim. Son olarak size Ekocenter Projesinden bahsetmek istiyorum. Afrika ülkelerinde geliştirdiğimiz Ekocenter Projesi ile güneş enerjisiyle çalışan, basit ihtiyaçların karşılandığı, prefabrik kafeterya hizmeti sunuyoruz. Kafeterya büfesinde satılan ürünlerimiz dünya genelinde yaygın olarak tüketilen gıda, içecek ve temizlik ürünlerdir. Kafeterya çalışanımızın yerel halktan ve kadın olmasına özellikle önem veriyoruz. Bu

sayede kadınlara özgüven aşılayıp iş hayatında daha fazla rol almalarını sağlamaya çalışıyoruz. Ayrıca bu prefabrik çatı altında ücretsiz sağlık hizmeti, cep telefonu şarj hizmeti, temiz su hizmeti, Wi-Fi internet hizmeti ve uluslararası spor karşılaşmalarını izleme imkanı sunuyoruz. O bölgelerde sinek ve sivrisinek oranı çok yüksek, bu sebeple ortama konuşlandırdığımız sineksavarlar ile oturanların rahatlayacakları huzurlu bir ortam sunmaya çalışıyoruz.

4) Diğer ülkelere nazaran Türkiye stratejilerinizde öne çıkan hususlar nelerdir?

Bir kuruluşun uluslararası bir şirket sayılabilmesi için ürünlerini başka ülkelere satması tek başına yeterli değildir, yatırımlarının, maddi varlıklarının ve ekonomik faaliyetlerinin bir bölümünü de o ülkelere taşınması gerekir. Bu sayede her iki tarafında kazanç sağladığı kazan-kazan stratejisiyle hareket edebilirsiniz. Yatırımlarınızın sürekliliği ve faaliyetlerinizin sürdürülebilirliğini sağladığımızda da o ülkeye samimiyetinizi göstermiş olursunuz. Böylelikle, bakış açısı bağlamında yerelde faaliyet gösteren firmalar ile aranızda herhangi bir ayırım kalmaz.

The Coca-Cola Company İstanbul'da Coca-Cola Meşrubat Pazarlama Danışmanlık San. Tic. A.Ş. firması tarafından temsil edilmektedir. Bu firması ile Türkiye dahil olmak üzere 84 ülkeyi kapsayan Avrasya-Afrika bölgesini yönetmektedir ve bu bölge 2 milyarın üzerinde bir nüfuzla tekabül etmektedir.

Şirket olarak lojistik, üretim, reklam ve daha birçok alanda Türkiye'nin gelişimine büyük katkılar sağlamaktayız. Türkiye, The Coca-Cola Company'nin stratejik yönetim üslerinden biridir ve büyük bir öneme sahiptir. Türkiye'de 1964 yılından beri Şirketimizin ürünleri üretilmektedir. 1996 yılında Atlanta merkezine bağlı olarak çalışan Güney Avrasya Bölümü'nün merkezi Türkiye olarak belirlenmiş ve bu bölümün yönetimi Coca-Cola İçecek(CCI) şirketine verilmiştir. CCI'nin Güney Avrasya Bölümü'nün merkezi olarak seçilmesinin en önemli nedeni, bulunduğu coğrafyadaki dil, din, coğrafi konum yakınlığı ve Coca-Cola deneyimli yetişmiş insan kaynağına sahip olmasıdır.

CCI, Coca-Cola Sistemindeki en hızlı büyüyen şişeleyci ortaklarımızdan biridir. Yıllık 1,3 milyar ünite kasa satış hacmiyle dünyada beşinci, kapsadığı bölgedeki nüfus açısından da dünyada ikinci en büyük şişeleycimizdir. CCI'nin Ankara'da 2 adet, İzmir, Bursa, Isparta, Sapanca Elazığ, Mersin, Hazar, Köyceğiz ve Çorlu'da birer adet olmak üzere, Türkiye'de toplam 11 fabrikası bulunmaktadır. Sorumluluğundaki bölgede bulunan

10 ülkede faaliyet göstermekte olup 26 şişeleme tesisi ile yaklaşık 8.500 çalışanı istihdam eden, üretmiş olduğu 25'ten fazla markayla 400 milyon tüketiciye 920.000 satış noktasıyla erişim sağlayan büyük şişeleme ortağımızdır. Bağımsız denetleme şirketleri tarafından yapılan araştırmalar The Coca-Cola Company ve şişeleme ortağımız Coca-Cola İçecek'ten oluşan Coca-Cola Türkiye Sistemi'nin tedarikçileri ve bayilikleri aracılığıyla Türkiye'de oluşturduğu her 1 Lira'nın, ülke ekonomisine 7 Lira kazanç olarak döndüğünü ortaya koymaktadır.

Coca-Cola Sistemi kusursuz bir bayilik sistemidir. Her birimiz büyük bir organizmanın yapı taşları gibiyiz. Bu sayede küresel bir aktör gibi düşünmenin yanı sıra yerel bir işletme gibi de düşünebiliyoruz. Teknoloji, sosyal medya ve kitle iletişim araçlarının her geçen gün gelişip farklılaşması, kültürel küreselleşme, değişen ekonomik şartlar, bu şartlara bağlı olarak kaybolan yerel işletmeler ve global şirketlerin global pazarlama faaliyetleri sonucu küresel ve yerel şirket ayrımının yavaş yavaş ortadan kalkması gibi sebeplere dayanarak artık toplumların yavaş yavaş birbirine benzediğini söylemek mümkün. Günümüzde global bir markanın Türkiye pazarına girerken kullanacağı pazarlama stratejisi, pazara yeni girecek aynı kulvardaki bir Türk markasının stratejisiyle hemen hemen aynıdır. Bu sebeple, yereldeki işletmelerin yanı sıra yerleşen küresel firmaların arasından sıyrılıp pazarda tutunabilmek için bazı öz yeteneklerinizin olması gerekmektedir. Bu yeteneklerin başında marka imajı gelmektedir. Ayrıca sadece sizin markanızın sunabileceği spesifik özelliklere ve faydalara bağlı bir marka deneyimi oluşturmuş olmanız da çok önemli. Bu deneyimi farklı ülke pazarlarında oluştururken bazı isim, ambalaj, ambalaj rengi, boyut vb. gibi özelliklerinizi değiştirmeniz gerekebilir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, markanızı bugünkü global konumuna getiren *temel özelliklerinizden hangilerinin değişmemesi gerektiğine karar vermenizdir*. Bu sayede oluşturacağımız deneyim ile yerelde bir anlam kazanır ve global bağlamda tutarlılık gösterip uluslararası düzeyde deneyimlenen anlamınızı zedelememiş olursunuz.

5) Türkiye'deki stratejilerinizi işgücü ve hammadde erişimi açısından nasıl değerlendirirsiniz?

The Coca-Cola Company, tutundurma faaliyetleri içerisinde ürün fiyatlarını belirlerken, diğer firmalara ait benzer ürünlerin fiyatlarına, tüketicinin talebine, hedef kitleye, yasal ve ekonomik şartlara, hammaddenin fiyatına ve bulunabilirliğine dikkat

etmektedir. En iyi hammadde, ekipman ve hizmeti elde edebilmek için pek çok tedarikçiyle eşgüdümlü çalışır.

Hammaddelerin, ekipmanların ve hizmetin tedarik edilmesi, ekonomik, operasyonel ve çevresel ayak izimizin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Tedarikçilerimizin davranışı, Şirketimizin sürdürülebilirlik performansını ve taahhütlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle tedarikçilerimizi, işimizin devam eden ve sürdürülebilir başarısına katkıda bulunan kritik ortakları olarak görüyoruz. Rekabet avantajı elde etmek için tedarik zinciri ağıımızı sürekli olarak güçlendirmeye çalışıyoruz.

Ayrıca, Coca-Cola Sisteminin standartları da, hammaddelerimizi sürdürülebilir bir şekilde tedarik etmemize ve ticari riskleri azaltmamıza yardımcı olmaktadır. Bu standartlar Coca-Cola Company'nin "Sürdürülebilir Tarım Rehberliği"nde yer almaktadır. Tarımsal içerik tedarikçilerimize rehberlik eder. Ayrıca tüm tedarikçilerin Tedarikçi Kılavuz İlkelerimize uyması gerekir. Bu ilkeler, yürürlükteki tüm yasalara uygunlukları, değer ve beklentilerimizi iletir; insan haklarına saygı duyan, çevreyi koruyan, sorumlu işyeri uygulamalarının önemini vurgular. Sürdürülebilir kaynak kullanımı için bu çerçeveye iç yönetim ve tedarik süreçlerimize entegre edilmiştir.

Ürünlerimiz yerel olarak faaliyette bulunulan ülkenin kaynakları ile üretilir. Şeker, su, şişe, vb. hammadde ve ekipmanlar mümkün olduğunca yerelden temin edilmeye çalışılır, dağıtılır ve satılır. Bir şişe Coca-Cola, üretim hattından tüketiciye olan seyahatinde birçok sektör için katma değer yaratmaktadır. Tarım, enerji, üretim, ulaşım, dağıtım, perakende, soğutma, reklam, medya ve ambalaj gibi pek çok sektör tek bir kola şişesinin üretiminde rol oynamaktadır. İşimiz, değer döngüsü boyunca iş yaratmayı teşvik eder. Şirket olarak yerel halkı istihdam ederek; hükümetlere vergi ödeyerek; mal, hizmet ve sermaye ekipmanı için tedarikçilere ödeme yaparak ve toplum için yatırım programlarını destekleyerek bulunduğumuz ülkenin kalkınması için çaba gösteririz.

Bunlara ilaveten The Coca-Cola Company, tüm dünyada sıfır atık çalışmaları yürütmektedir. Ambalajda kullandığı hammaddeler geri dönüşüm sistemiyle uyumludur. Hammadde taleplerini, geri dönüşümlü malzemeler kullanarak en aza indirmeye çalışmaktadır. Yürütülen bu çalışmalar hammadde teminini ve doğaya salınan karbondioksit emisyonunu dolaylı olarak azaltmaktadır. Coca-Cola Sisteminin 2030 yılı hedefi, piyasadaki birincil ambalaj atığının % 100 'ünün eşdeğerini toplamak ve geri dönüştürmektir.

Şirket olarak bizim için sürdürülebilir büyümenin en temel halkası sürdürülebilir hammadde tedarikidir. Türkiye’de konsantremiz dışında gerek üretimde gerek ambalajlamada kullanılan hammaddenin neredeyse tamamı iç piyasadan temin edilmektedir. Bu da Türkiye ekonomisine değer kattığımızın bir göstergesidir. Coca-Cola’nın yüzde 85’i su dan oluşmaktadır. Benzer şekilde birçok ürünümüz için su en önemli hammadde ihtiyacımızdır. Su kaynağına yakın olmak ve suyun kolay ulaşılabilir olması Şirket için çok önemlidir. Türkiye su cenneti bir ülke. Yerüstü ve yer altı su kaynakları bakımından zengin. Verimli arazileri ve kaliteli ürünlerinin yanı sıra üretilen hammaddelerin fabrikalarımıza ulaşımında ve su temini konusunda önemli bir zorluk yaşamadık. Fakat dünyanın bazı bölgelerinde su kıtlığının hızla yaygınlaşması nedeniyle, suyun erişimi, kalitesi ve bunların sürdürülebilirliğinin sağlanması hususlarında zorluk yaşıyoruz. Bu konuda tedarikçiler, hükümetler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapıyor su kuyuları açarak ve atık su arıtım faaliyetlerini destekleyerek hem üretimi devam ettirmeye hem de faaliyette bulunduğumuz topluma katkı sağlamaya çalışıyoruz. Üretim hattımızda uyguladığımız tasarruf çalışmaları ve atık su arıtma faaliyetlerimiz ile kullandığımız her damla suyu tekrar yerine koymayı hedefliyoruz.

Su, ürünlerimizin temel bileşeni olduğu kadar ürünlerimizin tarımsal bileşenlerinin yetiştirilmesi için de gereklidir. Bu sebeple, Coca-Cola Sistemi genelinde yüksek bir önceliği bulunmaktadır. İnsanların ve ekosistemlerin sağlığı için iyi kalite ve yeterli su şarttır, daha verimli su kullanımı ve yenilikçi atık su arıtma sistemleri yalnızca maliyetleri düşürmez, aynı zamanda toplumu destekler ve ülkenin ekonomik büyümesine katkı sağlar.

Uzman, The Coca-Cola Company’ye işgücü sağlamaya ilgili olarak şunları belirtti: Şirket, satış ve pazarlamada en iyi sonuçları elde etmek için insan sermayesinin gücüne inanır. Personele, daha yüksek performans göstermeleri ve daha yüksek büyüme sağlamaları için periyodik eğitimler ve kendilerini gerçekleştirmeleri adına çeşitli sorumluluklar verir, onları denetler ve yönetir. Ayrıca, Şirket bünyesindeki uzun dönem staj programı sayesinde belirli kriterleri sağlayan stajyerlere Pazarlama, Muhasebe, Finans, İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Müşteri Yönetimi ve Teknik gibi birçok departmanda çalışma imkanı verilmektedir. Stajyerlerimiz, bir yıl süren bu program sayesinde kişisel ve profesyonel deneyimlerini arttırmakta, kadro müsaitliği ve departman yöneticilerinden talep olursa bünyemizde çalışmaya başlamaktadırlar.

Türkiye, yetişmiş kalifiye eleman ve iş gücü potansiyeli bağlamında güçlü bir ülke. The Coca-Cola Company, nitelikli iş gücü tarafından talep gören uluslararası, güçlü ve kurumsal bir firmadır. Uzman, bahsetmiş olduğu bu sebeplere dayanarak, Türkiye’de bugüne kadar istihdam kaygısı yaşamadıklarını belirtmiştir.

6) Türkiye stratejilerinizdeki vizyonunuzda neler yer almaktadır?

Tüm dünyada köpüklü-köpüksüz içecek denince akla ilk gelen ve en çok tercih edilen firma olmak Şirket vizyonumuzdur. Bunu da faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde içecek sektörünün en iyi şirketi olarak sağlayabiliriz. İçecek alanında farklı tatlar ve yeni içecekler geliştirerek, tüketicilerimize her yaşam tarzına uygun geniş bir ürün yelpazesi sunarak, çevreye duyarlı olarak ve sosyal yardım projelerinde aktif yer alarak bunu başaracağımıza inanıyoruz. Tüm köpüklü-köpüksüz içecek portföyümüzle marka değerimizi arttırıp ürünlerimizin hemen hemen her noktada bulunabilirliğini ve satışını arttırarak bu başarının sürdürülebilirliğini sağlayacağız.

Misyonumuz, müşterilerimizin tercih ettiği iş ortağı olmak, sorumluluğunu bilen kurumsal bir vatandaş olmak, gelirimizi ve kar marjımızı arttırmak, tüketicilerimizin sağlığını düşünüp aktif yaşam tarzlarına uygun yeni ürünler geliştirmek, çalışanlarımız için insan hakları ve iş yeri haklarına saygı duyan çalışmak için can atılması güvenli ve mükemmel bir iş yeri olmak.

7) Global pazarlama stratejileri açısından Türkiye pazarındaki ekonomik riskler nelerdir?

Ekonomik göstergeler, gelecekteki yatırım kararlarını tahmin etmede bizim gibi uluslararası şirketlerin kullandığı yol haritalarıdır. Faiz oranı, enflasyon, yaşam standardı, ücretler, döviz kuru, işsizlik oranı ve ülkenin genel ekonomik büyümesi olarak sayılan bu ekonomik göstergeler, faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin her birinde farklılıklar gösterir. Bu nedenle, herhangi bir ülkede faaliyet göstermeden önce, bu faktörleri dikkate alarak ülke ekonomisini kapsamlı bir şekilde analiz etmekteyiz.

The Coca-Cola Company olarak, ürünlerimizi dünya çapında pazarlamak için 63 farklı para birimini kullanmaktayız. Şirketin ABD’nin dışındaki faaliyet karının %72’si diğer ülkelere sağlanmaktadır. Döviz kurundaki sürekli dalgalanma ile güçlü veya zayıf para birimi arasındaki makasın açılması ihracat ve karlılığımızı etkilemektedir. Şirket

olarak, faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde yaşanan enflasyon oranında, çalışanlarımızın maaşlarına iyileştirmeler yapmaktayız. Ücretlerdeki bu artış, üretimin maliyetini arttırmaktadır, fakat piyasalardaki rekabet şartları gereği ürün fiyatlarına bu maliyet artışını yansıtılmamaktayız.

Şirket satışları, genel olarak tüm dünyada siyasi değişkenlikler, makroekonomik zorluklar ve güvenlik sorunlarından etkilenmektedir. Örneğin, Türkiye'de yaşanan, siyasi iniş çıkışlar ve Türk Lirası'nın dolar karşısında değer kaybetmesi ekonomik istikrarsızlığa neden olabilir. Ekonomik istikrarsızlık da yeni ek vergileri, kesintileri, zamları ve çeşitli kalkınma politikalarını beraberinde getirebilir. Bu durum *her sektörde* aktif tüketici oranını azaltıp potansiyel tüketici oranını artırır. Yani özetle, belirtilen etkenler neticesinde tüketicinin alım gücü azalabilir ve pazarın hacmi daralabilir.

8) Glokal pazarlama stratejileri açısından Türkiye pazarındaki politik riskler nelerdir?

The Coca-Cola Company olarak, tüm müşterilerine hizmet verebilmek adına, mevcuttaki en iyi teknolojiyi kullanarak ülkelerin politik ve yasal düzenlemelerine uyup müşterilerimizin taleplerine bağlı kalmaktayız. Ürünlerimizi her satış noktasının rafına koyabilmek adına bizden istenen tüm yasal yükümlülüklerimizi eksiksiz yerine getiriyoruz.

Faaliyette bulunduğumuz tüm ülkelerde karşılaşılabileceğimiz politik riskler, temelinde benzer sebepler barındırır. Bu sebepler, faaliyette bulunduğunuz ülkede gerçekleşebilecek mevcut hükümetteki, yasalardaki ve yönetmeliklerdeki değişiklikler veya yenilikler, Şirketin hammadde teminini, içecek üretmesini, satmasını, pazarlamasını ve dağıtmasını ülke genelinde engelleyebilir veya zorlaştırabilir. Dünya genelinde faaliyet gösteren bir firma olarak bu gücümüzü, imkanlar el verdiğince ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde de kullanmaktayız. Örneğin, hükümetler veya yasalar ve yönetmeliklerin değişmesinden dolayı hammadde temininin yapılamadığı ya da üretimin gerçekleştirilemediği veya pazar talebini karşılamak ve üretimimizi arttırmak adına ekstra işleme tesisinin kurulmasına /satın alınmasına müsaade edilmediği durumlar yaşanabilir. Bu gibi durumlarda en yakın ülkedeki tesisimizden takviyeler olarak sorun yaşadığımız ülkedeki pazar payımızı koruma ve artırma faaliyetlerini sürdürmeye çalışırız. Tabi ki bu çözüm yolunu problem yaşadığımız ülkedeki ithalat kanunlarının el verdiği düzeyde

kullanabiliriz. Bu gibi durumlarda, kanunların yaptırımları ve ortaya çıkabilecek ekstra vergiler maliyetlerimizin yükselmesine neden olacaktır. Fakat ne olursa olsun bulunabilirliğimizi arttırıp misyonumuz gereği tüketicilerimizi her zaman ve her yerde ürünlerimizle buluşturma hedefimiz doğrultusunda, maliyet artışını ürün fiyatlarımıza yansıtmadan, o ülkedeki şartlar olgunlaşana kadar bu şekilde hareket etmeye devam edebiliriz.

9) Vergi oranları, enflasyon gibi ekonomik göstergelerin pazarlama stratejileriniz üzerindeki etkileri nelerdir?

Ülkelerin ithalat ve ihracat kanunları, vergi oranları, ülke ekonomisinin durumu, gelişmişlik düzeyi, büyüme oranları, enflasyon ve tüketicilerin yaşam koşulları uluslararası faaliyet gösteren bizim gibi şirketler için belli başlı fırsat ve kolaylıkları veya engeller ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Bildiğiniz üzere Coca-Cola'nın en önemli bileşeni konsantresidir. Bazı ülkelerde bu konsantre lüks tüketim olarak değerlendirilmektedir. Örneğin Pakistan'da tütünden sonraki en yüksek vergi konsantremiz için uygulanmaktadır. Bu sebeple Coca-Cola fiyatları ülke genelinde diğer içeceklere nazaran yüksek kalmakta, satış ve pazarlama faaliyetlerimizi etkilemekte pazardaki payımızı riske sokmaktadır.

2018 verilerine göre yıllık kazancı 32 Milyar dolar olan bir markayız. Daha öncede belirttiğimiz gibi bu kazancın %72'si ABD dışındaki ülkelere sağlanmaktadır. Bu sebeple her zaman, faaliyette bulunduğumuz ülkelerin ekonomilerinin güçlü, para piyasalarındaki para değerlerinin de yüksek olmasını isteriz. Çeşitli nedenlerle fiyat yükselişlerine engel olunamaması, ülke ekonomilerinde enflasyon gibi kötü aktörlerin ortaya çıkmasına, darboğaza girilmesine, uzun vadede paranın alım gücünün azalmasına ve değer kaybetmesine neden olmaktadır. Paranın değer kaybetmesi, o ülkeden sağlanan gelirlerimizin değer kaybetmesine, alım gücünün azalmasından dolayı da yürüttüğümüz çeşitli pazarlama, tutundurma faaliyetlerinde değişikliklere gidilmesine, ekstra maliyet kalemlerinin oluşmasına ve en nihayetinde de pazar hacminin daralmasına neden olmaktadır.

10) Yerel şirketler, The Coca-Cola Company'nin Türkiye'deki satış ve pazarlama stratejilerini ne şekilde ve ne düzeyde etkilemektedir?

Türkiye içecek pazarında rekabet ettiğimiz markaların çoğu yine bizim gibi global firma markalarıdır. Bu markaları biliyorsunuz. Bu markalar ile tüm dünyada rekabet

halindeyiz. Çünkü bu şirketler de teknolojiye, ürün yeniliğine, tutundurma faaliyetlerine önem vermekte ve sürekli yatırım yapmaktadırlar.

Faaliyette bulunulan ülkelerde marka değeri ve pazar payı bağlamında bizim markalarımızdan daha düşük oranlara sahip olan ama yine de pazarlama açısından rekabet ettiğimiz yerel firmalar bulunmaktadır. Bu durum içecek pazarının ve rekabetin çeşitliliğinin sağlanması ve gelişimi için çok önemli bir durumdur. Yerelde faaliyet gösteren şirketler ile ilgili genel itibariyle bizim onlara saygı duyduğumuz gibi onlarında The Coca-Cola Company'ye saygı duyduğunu düşünüyoruz. Çünkü Şirketimiz kendini ispat etmiş, standartları olan, dünyanın en çok tanınan, en çok tercih edilen ve en büyük içecek markasıdır. Sadece ismini duyduğunuz zaman bile marka tasarımı, logosu ve şişesi gözümüzün önüne gelmektedir. Bu nitelik ve yeteneklerimiz sebebiyle yerel firmalar sürdürdüğümüz ve geliştirdiğimiz pek çok satış ve pazarlama faaliyetlerimizi benimsemektedirler. Yerel şirketlerin, satış ve pazarlama stratejilerimizi negatif yönde etkilediğini düşünmüyoruz, buna karşın pozitif yönde bizim onların pazarlama faaliyetlerini etkilediğimizi söylemek mümkün. Bu da içecek pazarını gelişmesini sağlayan etkenlerden biridir. Türkiye için bu duruma örnek vermek gerekirse, Şirketimizin vizyonuna ve hedeflerine uygun olarak Ramazan ayında, yılbaşı sofralarında, yemekli büyük aile buluşmalarında ve kutlamalarda “Yemekte Coca-Cola” konseptli çok uzun yıllardır uyguladığımız reklam çalışmaları bulunmaktadır. Günümüzde bu reklam çalışmalarının, neredeyse aynı şekilde, aynı tarzda ve aynı dokuda ayran, soğuk çay, limonata vb. meşrubat firmaları tarafından uygulandığını ve ilham alındığını görmek mümkündür.

11) The Coca-Cola Company olarak, faaliyet gösterdiğiniz diğer ülkelere nazaran Türkiye'deki satış ve pazarlama stratejilerinizde dikkat ettiğiniz ve önem verdiğiniz hususlar nelerdir?

Şirket, yürüttüğü pazarlama çalışmaları ile insanların The Coca-Cola Company hakkındaki farkındalığını ve Şirket markalarına yönelik tercihlerini arttırmaya çalışmaktadır. Öncelikli çabamız budur. Bu amaç uğruna yürüttüğümüz tüm faaliyetlerimizi yasa koyucuların belirlemiş olduğu sınırlar çerçevesinde şekillendirmekteyiz. Her ülkenin gelişmişlik düzeyi, kültürü, damak tadı, demografik yapısı vb. gibi ayırt edici özellikleri bizlerin, bağlı olduğumuz yasal sınırlar çerçevesinde, o ülkeye özgü satış ve pazarlama stratejilerimizi şekillendirmektedir.

Türkiye, tarih öncesi, ilk çağ, Mezopotamya ve Anadolu uygarlıklarının, büyük imparatorlukların kültürleri ile yoğrulmuş, doğunun batıya açılan kapısı, doğu ile batıyı birleştiren bir köprü niteliği taşıyan, kısacası pek çok kültürü içinde barındıran, dünya genelinde ve özellikle de bulunduğu coğrafyada sosyal yardımlaşma ve dayanışma anlamında ön planda olan, güçlü yapısı ve jeopolitik konumu ile önemli bir ülkedir. Türk toplumunun kültürel yapısına ve damak tadına uygun tatlar geliştirip satış ve pazarlama stratejileri geliştirdiğinizde yakın coğrafyasında yer alan diğer ülkelere de hemen hemen benzer stratejileri uygulayabiliyoruz. Türkiye bu nitelikleri ile özellikle bu coğrafyada bizler için belirleyici hatta bir nevi rol model oluyor diyebilirim.

12) The Coca-Cola Company'nin Türkiye'de uyguladığı satış ve pazarlama stratejilerini, Türkiye'de sahip olduğu pazar hacmi(payı) açısından baktığınızda nasıl değerlendirirsiniz?

Şirket geliştirmekte olan pazarlarında Şirketin marka değerini artırıp pazarda hacim artışını sağlamaya yönelik stratejiler geliştirip uygular. Gelişmiş pazarlarında ise net gelirlerini ve karlarını artırmaya yardımcı olacak pazarlama stratejileri üzerinde durur. Gelişmekte olan pazarlarda, Şirketin odak noktası, tüketicilere daha fazla erişim sağlayarak hacim büyümesini sağlayan altyapı programlarına yatırım yapmaktır. Tüketici erişiminin zaten yüksek olduğu gelişmiş pazarlarda ise odaklanma, ürün farklılaştırma üzerine yoğunlaştırılır. Türkiye'de içecek sektörü, genel olarak gelişme aşamasındadır. Potansiyel tüketici oranının fazla olması, global ve yerel işletmelerin dikkatini bu pazara çekmektedir. Gelişmekte olan pazarlarda önemli olan doğru satış ve pazarlama stratejileri uygulayıp etkin tutundurma faaliyetleri planlayarak mevcuttaki bu potansiyel tüketiciyi, aktif tüketici haline getirip pazar payını arttırmaktır. Uzman, The Coca-Cola Company olarak ürün çeşitliliği ve satış-pazarlama stratejileri sayesinde sıcak, soğuk, köpüklü, köpüksüz, enerji veren, takviye edici vb. gibi Türkiye'de oran olarak neredeyse tüm alkolsüz içecek pazarının lideri olduklarını belirtmektedir.

13) Geçmişten günümüze The Coca-Cola Company çatısı altında bulunan markalardan Türkiye pazarına dahil etmek veya pazar payını arttırmak adına yerelleştirdiğiniz ürünleriniz var mıdır, bu ürünlerden bahsedebilir misiniz?

Yerelleştirme değil ama isim değişikliğine gittiğimiz bazı ürünler oldu. Örneğin Minute Maid markamızın telaffuzunu kolaylaştırmak amacıyla Türkiye'de ve pek çok

ülkede ismini Cappy olarak değiştirdik. Yine benzer şekilde Schweppes Mojito'nun telaffuzunun zorluğu ve alkollü bir ieeği çağrıştırıyor olmasından dolayı adını CCI'nin sorumluluğunda olan ülkelerde Schweppes Lime & Mint (Nane-Limon) olarak değiştirdik. Hem bu sayede bu coğrafyanın alışkın olduğu bir tat(Nane-Limon) sunulmuş oldu. Coca-Cola Zero'nun da adını “şekersiz” olarak değiştirdik. şekersiz olduğunun altını çizmek adına Türkiye’de böyle bir isim değişikliğine başvurduk.

14) Geçmişten günümüze The Coca-Cola Company'nin Türkiye’de yerel olarak markalaştırıp diğer ülkelere de satışa sunarak uluslararası markaya dönüştürdüğü ürünleri var mıdır, bu ürünlerden bahsedebilir misiniz?

Doğadan ve Sen-Sun markalarını sorunuza örnek olarak verebilirim. ay, dünyadaki birçok kültür için vazgeçilmez bitkilerden biridir. Türkiye kişi başına 3,2 kg çay tüketimiyle dünya sıralamasında birinci, çay üretiminde ise beşinci sıradadır. Türkiye’de çay tüketimi 100 yıldan daha az bir süredir devam ediyor olmasına karşın milli içecek statüsündendir. şirket, vizyonunun gereğini yerine getirebilmek adına Türkiye bitkisel çay pazarının lideri olan Doğadan markasını satın aldı. Bu sayede, sıcak içecek pazarına girip içecek sektöründeki liderlik payını yükseltti ve tüketici beklentilerini karşılamak adına ürün yelpazesini genişletmeyi başardı. Çeşitli bitki ve meyve aromalarına sahip renklendirici-koruyucu madde içermeyen ve kalite standartları çerçevesinde üretilen Doğadan markasına, Güney Avrasya Bölümü ülkelerinde çeşitli satış ve pazarlama faaliyetleri uygulanarak global marka statüsü kazandırmaya çalışılmaktadır. Uyguladığımız ve tasarlamaya devam ettiğimiz pek çok tutundurma faaliyeti ile amaçladığımız marka farkındalığını oluşurmaya devam ediyoruz. Benzer şekilde daha önce SenSun’un global bir marka olması için çaba sarf ettik. Coca-Cola İçecek, Sprite'nin Türkiye pazardaki rakiplerinin ürünlerine alternatif olması ve ucuz gazoz sektörüne girebilmek adına SenSun’u satın almıştı. SenSun, Ege Bölgesi tüketicisinin en fazla tercih ettiği gazozdu. Sonrasında Türkiye genelinde de çok sevildi. Bu başarisının ardından Türkiye’dekine benzer hedef kitleye sahip Güney Avrasya Bölümü ülkelerinde SenSun için çeşitli satış ve pazarlama stratejileri oluşturup birçok tutundurma faaliyetleri geliştirdik. Fakat talepler istediğimiz gibi olmadı ve ürünümüzü geri çekmek zorunda kaldık. şu an ürünümüzün satışları sadece Türkiye sınırları içerisinde gerçekleştirilmektedir.

15) Dünya genelinde en sık karşılaştığınız engeller ve sorunlar nelerdir? Bunlara karşı almış olduğunuz önlemleri aktarabilir misiniz?

İçinde bulunduğumuz dünya coğrafyasında belirsiz politik ve ekonomik çevreler, küresel ekonomik krizler, bizim gibi uluslararası işletmeler ve yabancı yatırımcılar için birer tehdit oluşturmaktadır. Bu sebeple, hükümetler, yabancı işletmeler ve yabancı yatırımcıları kendi ülkelerine çekebilmek adına çeşitli politik standartlar belirleyip belirsizlikleri ortadan kaldırmaya ve tüm işletmeler için sağlıklı bir rekabet ortamı sunmaya çalışmaktadırlar. Kriz ve belirsizliklerin önüne geçmek adına hemen hemen her ülkede rekabet halinde olan tüm işletmeler için standartlaştırılmış politikalar bulunmaktadır.

Şirket, çokuluslu şirketlerin en eskilerinden biridir. Bu sebeple dünyanın dört bir yanından farklı hükümetler ve kuruluşlarla çalışma ve çıkabilecek sorunlarla başa çıkma konusunda engin bir deneyime sahiptir. The Coca-Cola Company herhangi bir siyasi yapılanmayı, dini inancı, ülkeyi, hükümeti ve herhangi bir ülke politikasını desteklememektedir. Faaliyette bulunduğu ülke için yatırım yapar, üretim ve kalkınmaya yardımcı olur. Kazan-Kazan(Win-Win) politikasını destekler ve yürütülen operasyonun sürdürülebilirliğini ve sürekliliğini sağlamaya çalışır.

Faaliyette bulunmayı düşündüğümüz ülkenin pazarına girmeden önce, kapsamlı bir araştırma ve çalışma yürütüp o ülkedeki siyasi kısıtlamaları, işi yapabilmemiz için uymamız gereken kanunları ve düzenlemeleri, politikaları ve politika yapım otoritelerini, siyasi partileri ve sivil toplum kuruluşlarını analiz etmekteyiz. Şu unutulmamalıdır, uyum ve uyarılama, uluslararası pazarlamada anahtar kavramlardır ve uyum sağlamaya isteklilik bu karmada en önemli tutumdur. Bu nedenle ev sahibi ülkenin yasalarına saygı duyarız ve kendi iş yapış şeklimizin kısıtlarını ev sahibi ülkenin kurallarına ve düzenlemelerine göre yeniden tasarlarız.

The Coca-Cola Company olarak, faaliyette bulunduğumuz ülkelerde doğabilecek her türlü uyuşmazlık için öncelikle tahkim yoluna gideriz, ancak tahkim sorunu çözemez ise sözleşmelerimizde yer alan kanuni haklarımızı kullanıp ilgili mahkemelere dava açma hakkımızı kullanırız.

Genel olarak küresel ekonomik kriz, politik belirsizlikler, ekonomik çevrenin daralması, gelir vergisi yapısındaki farklılıklar, ülkeden ülkeye değişen ithalat ve ihracat düzenlemeleri, bizim gibi uluslararası çalışan tüm işletmelerde en çok dile getirilen problemlerdir. Örneğin, son yıllarda içecek sektörünün yüksek ivme kazanarak gelişmesi beraberinde yüksek rekabeti doğurdu. Ülkelerdeki yasa koyucuların yapmış olduğu bazı

düzenlemeler ile de bazı içecek pazarlarında daralma yaşandı. Daralan pazar ve piyasadaki yüksek rekabet kar marjlarının düşmesine, hedeflerin, satış ve pazarlama faaliyetlerinin değişmesine, dolayısıyla da ekstra maliyet kalemlerinin doğmasına neden oldu.

Şirket olarak hemen hemen her ülkede karşılaştığımız sorunların bazılarını detaylandırmak gerekirse, bayi ve satış noktalarının depolama prosedürlerini yerine getirmemesi ve tüketiciye ulaşımında dağıtım kanallarının yetersizliği örnek olarak verilebilir. Uzman, bu sorunların sonuçlarını biraz açarak şunları belirtmiştir: Distribütörlerin kendilerine belirtilmiş olan ürün depolama şartlarına uygun depolamayı yapmaması ürünlerimizin deforme olmasına veya son kullanma tarihlerinin geçirilmesine; distribütörlerin ekipman ve ürün dağıtım sistemlerini geliştirememesi de ürünlerimizin bulunabilirlik seviyesinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum karşısında Şirket olarak almış olduğumuz önlemler arasında yatırım desteği, bayi eğitimi, kalifiye ve eğitimli personel çalıştırmaya teşvik, belirli çeyreklerde yapılan bayi denetlemeleri ve bayi ile birlikte oluşturulan proaktif uygulama-geliştirme çalışmaları yer almaktadır.

Konuyla ilgi olarak verebileceğim diğer bir örnek ise, Şirket ürünlerinin satıldığı her noktada +4 derecede tüketilmesini sağlayacak ekipmanların bulunmasını sağlama çabasıdır. The Coca-Cola Company markası çatısında üretilen neredeyse tüm ürünler soğuk içilmesi gereken ürünlerdir. Bu sebeple tüm satış noktalarımıza çeşitli yatırımlar yapmaktayız. Bu yatırımların başında ışıklı-ışıksız tabela, branda, şemsiye, stant, meşrubat otomatları, Premix ve Postmix cihazları ile soğutucu dolaplar yer almaktadır. Bunların bazıları maliyetli yatırımlar olup noktanın belli başlı özelliklerine ve satış hacmine bakılarak verilmektedir. Yatırım yapıldıktan sonra satış kontrol süreci başlar ve belirli periyotlarda o noktaya ait satış verileri değerlendirilir. Takdir edersiniz ki, her satış noktasında bulunabilmek adına yaptığımız yatırımların maliyeti, tarafımıza uzun bir sürede dönüş sağlamaktadır. Bu sebeple, yapılan yatırımlar sonucu satış noktalarının yapılan sözleşme gereği satışlarını istenilen seviyeye çekmek için samimi bir çaba içine girmesi ve kazan-kazan prensibine uygun hareket etmesi beklenilmektedir. Karşılıklı yürütülen ticari faaliyetlerimizde, söz verilen satışa istinaden yapılan yatırımlar, anlaşma şartlarının yerine getirilmediği durumlarda, taraflar arasında belirlenecek uygun bir tarihte satış noktasından geri alınır. Bu durum en son başvurduğumuz ve tarafımızdan olması istenilmeyen bir durumdur. Bu durumun yaşanmaması adına mümkün olduğunca satış noktalarını desteklemekteyiz.

Konsantremiz ile ilgili de sizi biraz aydınlatmak isterim. Coca-Cola'nın orijinal ve gizli formülü Atlanta'daki müzemizdedir. Geçmişten günümüze bu formül başarılı bir şekilde korunmaktadır. Coca-Cola'nın ürün olarak bu kadar çok tercih edilmesinin nedeni ambalajı üzerinde “doğal aroma vericiler” olarak adlandırılan ve ona lezzetini veren konsantredir. Ticari sır olarak kabul edilen bu formülün bir sır olarak kalması hemen hemen her ülkede karşılaştığımız, birileri tarafından ortaya atılan ve belli periyotlarda tekrarlanan “ürünlerimizin sağlıksız içecek” olduğu algısını oluşturma çabasında kullanılmaktadır. Ulusal ve uluslararası resmi kurumlar ve bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan testler sonucunda bunun doğru olmadığı defalarca kez ispatlanmıştır. Ürünlerimiz dünyanın önde gelen kuruluşlarının belirlemiş olduğu gıda standartlarına uygun olarak üretilmektedir. Ayrıca tüm üretimlerimiz ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, ISO 22000 standartları gözetilerek gerçekleştirilmektedir. Yapılan bu karalama çalışmaları mesnetsiz ve uygunsuzdur. Bu sebeple, kesinlikle itibar edilmemelidir.

16) Türkiye'deki yasal düzenlemeleri global pazarlama stratejileriniz açısından nasıl değerlendirirsiniz?

The Coca-Cola Company olarak faaliyette bulunduğumuz ülkelerin pazarlamaya ilişkin yasa ve yönetmeliklerine uygun sorumlu reklam ve tanıtım uygulamaları gerçekleştirmekteyiz. Çocukları hedefleyen reklam ve pazarlama faaliyetleri yapmıyoruz. 2010-2011 eğitim-öğretim yılında yasal bir zorunluluğu olmamasına rağmen Şirket, hazırladığı “Küresel Okul İçecek Kılavuzu” uyarınca ilk ve orta dereceli okullarda gazlı içeceklerin satış faaliyetlerini gerçekleştirmedi ve iş ortaklarını bu politika doğrultusunda bilgilendirdi. Bu kılavuzun içerisinde, ürünlerimizin tüketildiği 200'den fazla ülkede faaliyetlerimizi yönlendiren ilkeler yer almaktadır. İlk ve orta dereceli okullara yerel şişeleme ortaklarımız tarafından dağıtılan, doğrudan The Coca-Cola Company'e ait ve / veya lisanslı ticari markası olan, tüm içecekler için bu kılavuz geçerlidir. Şirket, yerel bir işletme olarak faaliyet gösterip küresel bir işletme olma misyonundan yola çıkarak, kılavuzu haricinde okullarda içecek satışı ile ilgili yerelde alınmış ek yönergelere de uymaktadır. Örneğin Türkiye'de Eylül 2020'ye ertelenen yasa ile birlikte eşzamanlı olarak okul kantinlerinde satılacak tüm gıda(yiyecek-içecek) ürünlerine ‘Okul Gıdası’ logosu uygulamasına başlanılacak. Önceden sadece köpüklü içecekleri kapsayan yasadaki yeni düzenlemeler ile okul kantinlerinde birçok gıda ve hızlı tüketim ürününün yanı sıra bizi de

ilgilendiren meyve nektarı, meyve suyu konsantresi, soğuk çaylar, aromalı içecekler ve sporcu içeceklerinin de satılması yasaklanacak. Bu alınan kararlar içecek ve gıda sektöründe faaliyet gösteren birçok firma için Türkiye’de pazar daralması anlamına gelmektedir. Başta da söylediğim gibi alınan kararlara, yasalara, yönetmeliklere karşı saygılı bir firmayız. Bu gibi durumlarda hızlı aksiyon alıp çabuk adapte olarak sürece uyum sağlamaya önem vermekteyiz.

17) The Coca-Cola Company olarak Dünya genelinde hangi global pazarlama faaliyetleri uyguladınız, örnek verebilir misiniz?

The Coca-Cola Company ürünleri, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Türkiye’de Şirketimize ait ürün çeşitleri Burn, Cappy, Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Şekersiz, Coca-Cola Kahveli, Coca-Cola Enerji, FuseTea, Fanta Portakal, Fanta Limon-ta, Powerade, Sprite gibi markalarından oluşmaktayken, Japonya’da bu ürünlerden farklı olarak Coca-Cola Lime, Coca-Cola Clear(Şeffaf ve 0 kalorili), Coca-Cola Plus, Fanta Şeftali, Fanta Greyfurt, Fanta Üzüm, Fanta Clear, Fanta Clear Şeftali, Fanta Clear Liçi Meyveli, Fanta Socata(Limon çiçeği özlü ve ballı içecek), Fanta Kavun vb. gibidir. Burada “Coca-Cola Clear” adıyla çıkarılan ürünümüz ilk bakışta gazoz görünümünde olsa da limonlu tadıyla çok farklı bir lezzete sahip ürünümüzdür. 50 farklı tat denemesi ve uzun süren pazar araştırması sonrası geliştirilmiş Japon tüketicilerimiz damak tadına uygun ve lezzetli bir içecektir.

Ayrıca Şirket olarak, yeni pazarlar ve tüketiciler kazanmak amacıyla kurulduğumuz günden bu yana tarihimizde ilk kez Japonya’da alkollü bir içecek piyasaya sürdük. The Coca-Cola Company olarak, “Lemon-Do” adıyla piyasaya çıkardığımız düşük alkollü, limon ve greyfurt aromalı asitli içeceğimiz ile özellikle yetişkin gençleri ve kadınları hedefliyoruz. Teneke kutularda satılan içeceğimiz ile biraya alternatif bir içecek sunup Japonya’da büyüyen düşük alkollü içecek pazarından faydalanmayı amaçlıyoruz. Lemon-Do'nun formülü tıpkı Coca-Cola'nınki gibi sır olarak saklanmaktadır. Şirket olarak, içeceği Japonya dışındaki pazarlarda satmayı düşünmekteyiz.

Yeni lezzetlere sahip ürünleri bu sene Amerika’da da piyasaya sürdük. 2019 yılının ilk çeyreğinde Coca-Cola logolu ürün ve lezzet yelpazemize yeni bir marka daha ekledik. Markamızın adı Portakallı Vanilyalı Cola ve bu markanın sıfır kalorili varyasyonu Portakallı Vanilyalı Şekersiz Cola oldu. Coca-Cola olarak tüketicilerin ne istediğini dinledik ve onlara

çeşitli tatlar içeren bir dizi seçenek sunduk. Pazardaki ürün portföyümüzü çeşitlendirmek adına hızlı hareket edip risk aldık. Coca-Cola ekipleri, tüketiciler ile yaptıkları lezzet testlerinde portakal ve vanilyanın yanı sıra ahududu, limon ve zencefil tatlarını da göz önüne aldı. Fakat portakal ve vanilya birlikteliği odak gruplarınca en sevilen lezzet olarak ön plana çıktı. Lansmanın ardından tüm iletişim kanallarında pazarlama kampanyaları başlattık. Televizyonda, radyoda, sosyal medya, dijital medya ve sokaklarda, restoranlarda, futbol, beyzbol, basketbol gibi spor müsabakalarında kısacası her yerde deneyimsel olarak bile olsa bu yeni ürünümüzü tatmalarını sağladık.

Amerika'nın sıfır kalorili içecek pazarındaki 1 numaralı içeceği Diet Coke'de de yeni nesil tüketicilerin ilgisini çekmek ve sadık hayranlarımızı daha çok sevindirmek adına iki yıldır birçok yenilik gerçekleştirdik. Sevilen markamızın yeniden enerji kazanıp canlanması amacıyla modern bir görünüme sahip zarif yeni ambalaj ve altı yeni cesur lezzet ile farklı bir pazarlama stratejisi denedik. Yeniden canlandırma yolculuğu olarak da adlandırabileceğimiz bu strateji boyunca cesur olmak, farklı düşünmek ve yaklaşımımızda yenilikçi olmak istedik. Toplamda 12.000'den fazla Amerikalı ve 50'den fazla lezzet çeşidi ile tat testleri yapıldı. Bu araştırmanın sonucunda da mevcut Diet Coke'ye yeni lezzetler olarak, Strawberry Guava, Blueberry Acai, Ginger Lime, Feisty Cherry, Zesty Blood Orange ve Twisted Mango 'yu ekledik. Bu sayede maceracı hayranlarımızın daha cesur tatlar ve daha dinamik deneyimler için duyduğu susuzluğunu gidermeyi hedefledik.

Şirket olarak, içecek pazarına yeni ürünler çıkarmaktaki amacımız, çeşit arayan tüketicilerimizi güvendikleri The Coca-Cola Company şemsiyesi altında farklı lezzetler ile buluşturmadır. Japonya'daki düşük alkollü ürünümüzü Dünya geneline nazaran istisna olarak gördüğünüzde üretim hattımız aromalı içecekler, meyve suları, sporcu içecekleri, enerji içecekleri, sular, çaylar ve kahvelere yönelik markalardan oluşmaktadır.

Glokal bazda ürün çeşitlendirmenin yanı sıra daha önce denenmemiş çok farklı pazarlama stratejileri de geliştirdik. Benzerini geçtiğimiz senelerde dünya genelinde uyguladığımız "Bir Coca-Cola Paylaş" kampanyasını bu sene "Bu Coca-Cola Senin İçin" kampanyası adıyla Kırgızistan'da başlattık. Nisan ayında başlanan kampanya kapsamında Coca-Cola Orijinal Tat ve Coca-Cola Şekersiz'in şişe ve kutu ambalajlarında yer alan Coca-Cola logomuzun yerine en yaygın kullanılan 50 kadın ve 50 erkek ismi yazıldı. Ayrıca kampanya kapsamında "Ailem için" ve "Sevdiklerim için" gibi anlamlı ifadelerin yer aldığı 1,5 ve 2 litrelik Coca-Cola şişeleri de kullanıldı

Bildiğiniz üzere “Share a Coke”, “Bir Coca-Cola Paylaş” kampanyası ilk kez 2011 yılında Avustralya'da yapıldı. Günümüze kadar da 100'den fazla ülkede uygulandı ve uygulanmaya da devam ediyor. “Share a Coke” kampanyası, şişelerimizin üzerinde yer alan Coca-Cola logomuzun yerine “Share a Coke with “Names” (..... ile bir Coca-Cola paylaş) sloganının yazılmasıyla ile serüvenine başladı. Yüzlerce isme uyarlanan bu kampanya çok ilgi gördü. Tüketicilerimiz ile karşılıklı etkileşim kurup daha sıkı bir bağ oluşturmamızı sağladı. Bu ilgi sonucu bu kampanyayı faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde uygulamaya başladık. Takdir edersiniz ki her ülkenin kendi kültürü ve diline hatta dil fonetiğine uygun olarak bu sloganlarımızı şekillendirdik. Japonya’da Genç nüfusu da bu kampanyaya dahil edebilmek adına sosyal medyada ve günlük yaşamlarında kullandıkları bazı rakamsal ve şekilsel logoları da bu kampanyaya dahil ettik. İlk başlarda insanların bir kola şişesinde kendi isimlerinin, aile fertleri ve sevdikleri kişilerin isimlerinin yer alması tüketicilerimiz ile aramızda bir aidiyet duygusu aşıladı. İnsanlar birbirlerine isimlerinin veya güzel anlamların yer aldığı Coca-Cola şişeleri alıp hediye ettiler. Zaman geçtikçe Coca-Cola ile yaşanan bu deneyim sıcak paylaşımlar ve yakınlıklarla dolu ortak hatıralara dönüştü. Bu kampanya sayesinde tüketicilerimiz ile karşılıklı etkileşime geçme imkanı yakaladık.

Önceleri bu kampanya sadece “Coca-Cola Orijinal Tat” ambalajlarında uygulanıyordu. Yıllar geçtikçe, kampanya daha fazla Coca-Cola ürün ambalajına taşındı. Coca-Cola Orijinal Tat, Coca-Cola Light, Coca-Cola Şekersiz, Coca-Cola Life, Coca-Cola Vişneli, Coca-Cola Vişneli Şekersiz ve Coca-Cola Vanilyalı olmak üzere toplam yedi ürün ambalajımızda bu kampanya sürdürüldü.

2016 yılında Filipinlerde yılbaşı tatilinde dinlenmeden çalışmak zorunda olan birçok sektörden çalışana Şirket olarak sıcacık bir sürpriz yaptık. Yılbaşına dakikalar kala “Son Müşteri (The Last Customer)” olarak gelen The Coca-Cola Company çalışanları, hiç beklemedikleri bir anda bu kişilere çeşitli hediyeler vererek ve çeşitli sürprizler yaparak yeni yıl mutluluğunu yaşatmayı başardı. Yapılan bu uygulama ile *Coca-Cola mutluluktur ve mutlu olduğunuz her anda yanınızdayız* vurgusu yapılarak Şirketin tüketicilerine olduğu kadar müşterilerine ve satış noktalarına da değer verdiğini göstermektedir.

18) The Coca-Cola Company olarak Türkiye pazarında hangi global pazarlama faaliyetleri uyguladınız, örnek verebilir misiniz?

Uzmana göre, hangi coğrafyada olursa olsun, nerede faaliyet gösterirse gösterebilir. Coca-Cola Sisteminin DNA'sında bir adanmışlık olduğunu belirtti ve sözlerine şöyle devam etti: Müthiş bir adanmışlık, her zaman muhteşem bir başarı getirir. Adanmışlığın katalizörü sevgidir ve Coca-Cola'yı da var eden, bu konuma getiren sevgi olmuştur. Sevgi beraberinde tutkuyu, heyecanı, coşkuyu, bağlılığı ve saygıyı doğurur. Bu sayede kendinize birçok şeyi görev atfedip faaliyet gösterdiğiniz ülke için adanmışlık duygusuyla hareket edersiniz. Gönülden yaptığınız bu çalışmalar ile de birçok hayata dokunup büyük başarılarla imza atarsınız. The Coca-Cola Company olarak global düşünen yerel bir şirkettiz. Geçmişten günümüze gerçekleştirdiğimiz global pazarlama faaliyetlerimizden size biraz bahsedecek olursam: Öncelikle Şirket olarak, 90'lı yıllarda Türkiye'de büyüme adına hali hazırda faaliyette olan çeşitli fabrikaları satın alıp yatırımlar yaptık. Bu vesileyle üretim kapasitemizi ve istihdam sayımızı arttırdık. Ayrıca o yıllarda Coca-Cola Türkiye Sistemimiz, Şirketin çevreye duyarlılığını göstermek adına, "ÇEVKO" vakfının on dört kurucu üyesinden biri oldu. 2000'li yıllarda, Coca-Cola markamızın tüm dünyada tanınan orijinal şişesini Türkiye'den yedi bölgeyi temsilen geleneksel Türk el sanatları motifleri ile süsledik. "Türkiye'den Coca-Cola Şişeleri" sergisi Türkiye'de ve dünyada birçok yerde sergilendi. Bu sergideki amacımız Türkiye kültürünü tüm dünyaya tanıtmaktı. Coca-Cola Şişesinin orijinal şekline bağlı kalınarak 2 metre boyunda oluşturulan bu yedi şişeden Doğu Anadolu ve Ege Bölgesi temalı olanlar şu an World of Coca-Cola Müzesi'nde sergilenmektedir.

2003'den 2013 yılına kadar Türkiye'nin en büyük açık hava müzik etkinliği olan Rock'n Coke festivalini gerçekleştirdik. Son yılında 60 bin kişilik rekor katılım gerçekleştirilen Festivalimiz, Dünya genelinde değerlendirilen ve çevresel farkındalığı olan etkinliklere verilen "Övgüye Değer Festival Ödülü"nü Türkiye'de kazanan ilk etkinlik oldu. Festival süresince biriktirilen tüm atıklar ayrıştırılıp geri dönüştürülerek ülke ekonomisine tekrar kazandırıldı. Ayrıca Festival hazırlıklarının başladığı ilk günden tüm toparlanmaların bittiği son güne kadar üretilen karbondioksit oranı hesaplandı ve bu üretilen karbondioksiti sıfırlayacak nitelikte ağaç dikimi yapıldı.

Şirket, geçmişten günümüze Türkiye Futbol Federasyonu ile de çeşitli sponsorluk anlaşmalarına imza atmıştır. Türkiye'de ana sponsorluk faaliyetlerinin yanı sıra, sporun ve sporcuların her zaman destekçisi olmuştur. Bu alanda atılması gereken tüm zorlu adımları atmayı kendine görev atfedip sosyal sorumluluk projesiymiş gibi bu alanda çalışmalar

yürütmüştür. Ayrıca, Fair-Play ruhuyla oynayan genç futbolcuların yetişmesi adına çeşitli yatırımlarda da bulunmuştur. Bildiğiniz üzere, futbola FIFA Dünya Kupası Resmi Sponsoru olarak başladığımız spora destek çalışmalarımızı Avrupa Şampiyonası, Olimpiyat Oyunları vb. gibi dünyanın en büyük spor organizasyonları ile devam ettiriyoruz.

The Coca-Cola Company olarak, dünya genelindeki 19. Vakfımızı “Hayata Artı Vakfı” adıyla Türkiye’de kurduk. Bu vakfi kurmaktaki amacımız, çevre ve toplum sorunlarının çözüme kavuşturulması adına sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve kamu kurum ve kuruluşları ile eşgüdümlü olarak çalışıp sonuç odaklı, inovatif ve sürdürülebilir çeşitli projeler gerçekleştirmektir.

Türkiye’nin uluslararası çapta ün kazanmış altı moda tasarımcısı tarafından 2005 yılında "Hayattan Coca-Cola Şişeleri" sergisi ile 2000’li yıllarda yaptığımız etkinliğimize benzer bir çalışma yürüttük. Bu çalışma için iki metre boyundaki Coca-Cola şişeleri ünlü Türk modacıları tarafından giydirildi. Giydirmeye eskizlerinde sokak, günlük hayat ve insan temaları modacıların bakış açısıyla yorumlandı. Sergi sonrası sunumda yer alan dev şişelerin 250 ml’lik cam versiyonları tasarlandı ve aynı proje kapsamında satışa sunuldu. Elde edilen tüm gelir Hayata Artı Vakfının Gençlik Fonuna aktarıldı. Aynı senelerde Türkiye’yi etkisi altına alan aşırı sıcakların yarattığı olumsuz etkiyi azaltmak için de ‘Şimdi Serinlemenin Tam Zamanı’ etkinlikleri ile Türkiye’nin birçok yerinde 1 milyon şişe ücretsiz Coca-Cola dağıttık.

Türkiye’de 2013 yılında, daha önce de bahsi geçen uzun soluklu ve çokuluslu “Share a Coke” kampanyamızı uyguladık. Türkiye’deki uygulamamızda da sloganlarımız “Bu Coca-Cola senin için, ‘İsim’”, “Ailem ile paylaşmak için” vb. gibi şekillendi. Türkiye’de yaygın olarak kullanılan isimler seçilerek Coca-Cola şişelerine yazılıp sunulması efektif bir yerelleştirme örneğidir.

2014 yılı The Coca-Cola Company ve Türkiye için çok özel bir yıldır. Çünkü Şirket olarak Türkiye’deki 50. yılımızı kutladık. Şirket bu başarıyı taçlandırmak adına Coca-Cola ürünlerinin logosunu Koka-Kola olarak değiştirip Türkçe okunuşuyla yazdı. *“Bulduğumuz bu topraklar, çok özel tarihi ve kültürel bir zenginliğe sahip. Duygularını ifade ediş şekliyle de çok özel, tercüme edilemeyecek ifadelerle sahibiz. Kısmet, hadi hayırlısı, helal olsun, nasipse olur, eline sağlık, sıhhatler olsun, kolay gelsin, canın sağolsun... İçinde iyimserlik olan, hep umut hep mutluluk taşıyan tercüme edilmeye kalkılsa*

hakıyla tercüme edilemeyecek sözler bunlar. İşte biz Coca-Cola olarak, Türkiye’de olup da dünyanın başka hiçbir yerinde olmayan bu benzersiz iyimserliğe hayran kaldık. Yarım asırlık yolculuğumuz boyunca aynı duyguları paylaştığımız, aynı dili konuştuğumuz mesajını vermek istedik ve duygularımızın gönülden bir ifadesi olarak markamızı Türkçe okunuşuyla yazdık” sloganı, aidiyet duygusu ve düşünceleri ile Türkiye’deki 50. yılını kutladı.

Türk Hava Yollarının 2016 yılında, Şirketin merkezi olan Atlanta’ya sefer başlatmasını kutlamak adına Atatürk Havalimanı’ndaki THY CIP Loungue kısmında ve uçakta ikram edilen Coca-Cola şişeleri o güne özel süslendi. Klasik Coca-Cola şişesinin üzerine, uçulan bazı şehirlerle birlikte Atlanta yazısı ve bir THY uçağı resmedilerek THY yolcularına jest yapıldı. Böylelikle ilk kez yapılan bu uçuşun mutluluğu tüketiciler ile paylaşılmış oldu.

Coca-Cola’nın Türkiye’deki 55. Yılına özel “*Memlekete bakarsanız görürsünüz bizi, bize bakarsanız da memleketi*” sloganıyla içtenliğini gösteren bir reklam filmi yayınladı. Bu kampanya ile Şirketin vurgulamaya çalıştığı The Coca-Cola Company her ne kadar global bir şirket olarak gözükse de aslında yerelde faaliyet gösteren işletmelerden hiçbir farkının olmadığıdır. “*Ülkemizin dört bir yanındaki 11 fabrikamızda üretir, Türkiye'nin her köşesine ulaştırır biz. Binlerce çalışanın emeğidir, her biri hayata ayrı lezzet katan içeceklerimiz ile 55 yıldır buralıyız biz. El ele nice yıllarca sürsün bu hikayemiz*” diyerek de bu ülkeye değer katmaya ve her güzel anınızda yanınızda olmaya devam edeceğinin vurgusunu yapmıştır.

Şirket olarak, geçtiğimiz sene yerel değerleri keşfetme duygusunu ön plana çıkaran dünya genelinde bir kampanya başlattık. Türkiye’de “*Bir Başkayız Biz*” soğanıyla uyguladığımız kampanyada, şehirlerimizin kültürel öğeleri, tarihi yapıları ve doğal oluşumları, dünya genelinde de benzerini uyguladığımız kendi tasarımıımız ile Coca-Cola kutularında yer aldı. Coca-Cola kutu tasarımlarımızda Türkiye’nin 7 coğrafi bölgesinden, nüfus yoğunluğu bakımından en büyük 13 şehir seçildi. Bunlar: *İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Şanlıurfa, Van, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, Samsun, Trabzon, Denizli ve Antalya* illeridir. Kampanya süresince Coca-Cola kutularının üzerinde yer alan QR kodu bu kampanya için artırılmış gerçeklik teknolojisi kullanılarak hazırlanan mobil uygulamaya okutulduğunda tüketiciler, her il için ayrı hazırlanan Coca-Cola kutularının üzerindeki karakterlerle tanışırılıyor ve sürpriz ödülleriyle buluşturuluyordu. Aynı dönemde uygulanan

bir başka kampanya ise “Anadolu Lezzet Dolu” kampanyasıydı. 1,5 litrelik Coca-Cola pet şişelerinde bulunan QR kodlar taratıldığında tüketicileri yöresel Anadolu lezzetlerinin tarifleriyle buluşturuluyordu.

Uzman, son olarak önemli bir konuya değinmek istediğini belirtip sözlerine şöyle devam etti: Türkiye’de 2020 yılına kadar kilit tarımsal malzemeleri sürdürülebilir bir şekilde tedarik etmeye odaklanıp “Sürdürülebilir Tarım Rehberi İlkeleri”ni geliştirdik. The Coca-Cola Company olarak, şeker ve tatlandırıcılar için Türkiye’de sürdürülebilir bir kaynak bulma programı başlattık. Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları işbirliği ile gerçekleştirilen bu projede sorunlara inovatif bakış açısı ile yaklaşım doğa temelli çözümler bulmaya çalıştık. Geleceğin tarım projesi olarak adlandırdığımız bu proje, aynı zamanda global şirketler kapsamında “Birleşmiş Milletler En İyi Kalkınma Hedefli Proje” olarak seçildi.

19) Türkiye ve dünya genelinde uyguladığınız global pazarlama faaliyetlerinizde sorunlarla karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız nasıl çözüme kavuşturdunuz?

Eğer uluslararası çalışan bizim gibi bir firmaysanız, kontrolünüz dışında birçok değişkeni yönetmek ve bazı sabitleri benimsemek, önemsemek ve saygılı olmak durumundasınız. Bu sabit ve değişkenler özetle, faaliyette bulunduğunuz ülkelerin dili, dini, ırkı, kültürü, yasaları, politik yapısı, para birimi, ekonomik yapısı, gümrük mevzuatları, teknolojik gelişmişliği, üretim kapasitesi, doğal kaynakları ve demografik yapısıdır.

The Coca-Cola Company, tüketicilerin demografik ve kültürel yapısını, dilini, dinini, ırkını gözetmeksizin herkesin içeceği, fakat Şirket olarak faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeki satış ve pazarlama stratejilerinin sürdürülebilirliği için en önemli unsurlar bu sabit ve değişkenlere bağlıdır. Mevcut marka renklerimizi, marka isimlerimizi ve markalara ait şişe tasarımlarımızı bu unsurlar şekillendirmektedir. Faaliyet gösterilen veya gösterilecek olan ülkelerde sıkıntı doğurabilecek marka telaffuzları, markalaştıracağımız ürünlerin isimleri, ambalajlarda ve reklam kampanyalarında kullanılan renkler vb. gibi şeyler mutlaka araştırılır ve bizler ile tüketiciler arasında bağ kurmamıza engel olabilecek tüm problemler daha başlamadan giderilir. Bu araştırmaları yapmamızdaki diğer bir gayemiz ise satış ve pazarlama faaliyetlerimizde bizleri rakiplerimizin gerisinde bırakacak şeyleri kullanmamaktır.

The Coca-Cola Company olarak, satış ve pazarlama faaliyetlerini sürdürdüğümüz ülkelerde çeşitli ortak girişimlerde de bulunuyoruz. Özellikle halkın kabullenip beğendiği ürünlerin şişleyicileri ile çalışmaya özen gösteriyoruz. Ortak girişimler ile kurduğumuz yeni işletmeler sayesinde hem yerel pazarda tanınmış bir firma ile yol alıyor hem de karşılaşabileceğimiz maliyet ve finansal riskleri minimuma indiriyoruz. Ayrıca yerel yönetimler ile yaşanabilecek anlaşmazlıkların da bir nebze önüne geçmiş oluyoruz diyebiliriz. Örneğin, Türkiye’de Coca-Cola İçecek firmasıyla ortaklığımız bulunmaktadır. Bu firma Anadolu Grubunun bir kuruluşudur. Anadolu Grubu, Türkiye’de yiyecek içecek sektörü dışında otomotiv, perakende, sağlık ve enerji sektörlerinde de faaliyet gösteren tanınmış, güçlü ve köklü bir firmadır. Anadolu Grubu gibi büyük firmalar ile kurduğumuz ortaklıklar neticesinde doğabilecek çeşitli riskleri bertaraf edip pazarda sürdürülebilir ve sorunsuz bir satış süreci gerçekleştirme imkanı bulabilirsiniz.

20) Firmanızın global pazarlama faaliyetleri açısından aynı sektördeki diğer firmalara nazaran öne çıkan yönleriniz nelerdir?

Tüm uluslararası şirketlerin öncelikli hedefi yerelde başarı sağlamaktır. Çünkü yerelde başarıyı sağlayabilen global dünya düzenine ayak uydurabilir. Eğer 200 ü aşkın ülkede faaliyet gösteriyorsanız yerel duyarlılıklara merkeziyetçi yapı ile yaklaşılması tepki süresini uzatacak ve zamanında eyleme geçilemeyeceği için iş sürdürülebilirliğinin sağlanmasını mümkün kılmayacaktır. Global firmalar için globalleşme ve lokalleşmenin dozunu ayarlamak ise zor ve maliyetli bir iştir. Bu sebeple çözümü, globalleşmede yani bu iki kavramı eş zamanda paralel bir şekilde uygulamak yerine bunları birleştirip bütünleştirerek bulduk diyebiliriz. Önceleri global, sonraları bölgesel ve son olarak da tabiri caiz ise yerel düşünüp, yerel davranmaya başladık, global şirketlerin hızla değişen tüketici isteklerine reaksiyon vermesi ancak globalleşme ile mümkün olmaktadır. Merkeziyetçi tutundurma faaliyetleri istenilen etkiyi yaratmamaktadır. Globalleşme sayesinde hedeflediğiniz pazar payını, anlaşma sağladığımız yerel reklam ajansları, yerel üretim firmaları, yerel distribütörler ve yerel insan kaynağı ile sağlamanız mümkün olmaktadır. Global pazarlama başarı ve samimiyet ile doğru orantılıdır. Faaliyette bulunduğunuz ülkeyi sevmelisiniz. O ülkenin gelenek-görenek ve değerlerine, önem verdikleri ve ayrıştıkları olgulara gerçekten önem vermelisiniz. O ülke için sosyal sorumluluk projeleri geliştirip topluma karşı duyarlı olduğunuzu göstermelisiniz. Ancak bu sayede global yaklaşımınız amacına ulaşmış ve başarılı olmuş olursunuz. Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK ’ünde dediği

gibi “Memleketi gezmeli, milleti tanınmalı, eksigi nedir görüp göstermeli, Milleti sevmek böyle olur. Yoksa lafla sevmek fayda vermez.”

The Coca-Cola Company'nin faaliyette bulunduğu tüm ülke vatandaşları ile arasında manevi bir bağ bulunmaktadır. 130 yılı aşkın süredir varlığını sürdüren bir marka olarak, tüketicilerimiz dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar The Coca-Cola Company'nin amblemini ve ürünlerini gördüklerinde güven duygusu ile meşrubatlarını içmektedirler. Coca-Cola kadar marka sadakati yaratabilmiş başka bir marka yoktur. Tüketicilerimizin bize olan sadakat ve güvenine karşılık olarak onlara, en iyi ürünleri, en iyi ambalaj ile en doğru sevkiyat ve saklama koşulları kullanılarak sunmaya çalışıyoruz. Tüm bu süreçleri dünya genelinde belirlemiş olduğumuz politikalarla uyguluyor, takip ediyor ve denetliyoruz. Samimiyetimiz bakış açımızda ve yönetim stratejilerimizdedir. Örneğin, global pazarlama stratejilerimizde öncelik olarak yereldeki tüketicinin gözünden bize bakarız. Sonrasında markalarımızı, faaliyette bulunduğumuz ülkenin içecek pazarında geçerli ve anlamlı kılıp verimliliğimizi arttırmak adına pazarlama çalışmaları ve teknolojik yeteneklerimizi geliştirme yatırımları yapar, müşteri sadakati oluşturma faaliyetleri yürütür ve bu sadakatin sürekliliğini sağlamaya çalışırız.

Doğruluk ve dürüstlük bizim iş temelimizdir. İtibarımız doğruluğumuz ve dürüstlüğümüzün bir yansıması olduğundan, en değerli varlığımız olan Coca-Cola markasını her anlamda korumak tüm çalışanlar olarak bizim temel görevimizdir. The Coca-Cola Company'nin belirlemiş olduğu etik kurallar ile çalışanlarımıza, değerlerimizi yaşamaları ve "doğru olanı yapmaları" için proaktif eğitimler düzenleyip onları yönlendiririz.

The Coca-Cola Company, ürünlerinin yaşam eğrilerini yüksekte tutmak, maddi varlıklarını korumak ve yapılan işin sürekliliğini sağlamak adına, yaşanabilecek olayları önlemek ve yönetmek için bir program geliştirmiştir. Olay Yönetimi ve Kriz Çözme (IMCR) programı olarak geliştirdiğimiz bu yöntem ile etkin ve bütünleşik bir yapı oluşturmak ve sürdürmek amaçlanmıştır. IMCR programını uygulamak kilit bir yönetim etkinliğidir ve dünya genelindeki tüm Şirket çalışanlarının sorumluluğundadır.

Olayların işimiz üzerindeki etkisini önlemek veya azaltmak için, faaliyet gösterdiğimiz her ülkede olay yönetim ekibimiz bulunmaktadır. Bu ekip yıllık eğitim periyotlarını belirler ve her Coca-Cola takımı bu eğitimlere katılır. Eğitimlerde toplu olarak

karmaşık olayların simülasyonları üzerinde çalışılır. Bu sayede faaliyette bulunduğumuz ülkelerdeki her nevi kriz durumuna hazırlıklı olmayı, farkındalık yaratmayı, yöntem ve stratejilerimizdeki boşlukları belirleyip iyileştirmeye yönelik eylem planları geliştirmeyi amaçlarız.

IMCR Programı, maddi varlıklarımızı korumak için güçlü bir sistem oluşturmaktadır. Bu maddi varlıklar nitelikli insan kaynağı, ürünler, altyapılar (ofisler, fabrikalar, tedarik zinciri, dağıtım kanalları), bilgi ve finansal varlıklarımızdır. Bu maddi varlıkların korunması ile dolaylı olarak Şirketin imaj ve itibarının korunmasını da sağlamaktadır.

Önceleri, The Coca-Cola Company pek çok firmaya nazaran pazarlama anlayışı farklı bir şirketti. Tüketicilerin rasyonel yönünü hedef alan firmalar teknolojilerini, ar-ge yatırımlarını ve maddi varlıklarının çoğunu mevcuttaki ürünlerini yenilemeye ve iyileştirmeye kullanırlarken, The Coca-Cola Company, tüketicilerin rasyonel yönünden daha çok duygusal yönüyle ilgilenip teknolojisini, ar-ge yatırımlarını ve maddi varlıklarını ürünlerini yenilemek ve iyileştirmekten ziyade ürününün üretim, satış, dağıtım ve pazarlama aşamalarını kolaylaştırmak için kullanırdı. Çünkü Coca-Cola eşsiz bir lezzete ve sır gibi saklanan bir formüle sahipti. Formülün yenilenmesine veya iyileştirilmesi ihtiyaç yoktu. Bu sebeple Şirket enerjisinin çoğunu tutundurma faaliyetlerine harcıyordu. Zaman ilerleyip dünyanın küresel bir köy haline gelmesi, tüketicilerin birçok lezzete rahatlıkla ulaşabilmesine, içecek olarak farklı tat arayışlarına yönelmelerine, hızla gelişen teknoloji ve artan refah düzeyi ile birlikte de daha seçici hale gelmelerine neden oldu. Ayrıca, bu süre zarfında insanların yaşantıları, gelişmişlik düzeyleri, maddi varlıkları da gelişti, değişti. Bu değişiklikler en nihayetinde soğuk-sıcak birçok aromalı ieğin doğmasına, sağlıklı yaşam adına düşük kalorili veya sıfır kalorili içecek pazarının oluşmasına, su ve mineralli su tüketiminin yaygınlaşmasına, enerji verici içeceklerden spor yapanların tercih edeceği ieeklere kadar aklınıza gelebilecek pek çok içecek çeşidi ile içecek pazarının genişlemesine neden oldu. Bu değişim trenini yakalayıp trendleri önceden öngörerek vizyonumuzu ve stratejilerimizi değiştirdik. Pazarlardaki, payımızı arttırmak ve hedef kitlelerine ulaşabilmek adına daha yeni yöntemlere ve farklı tat arayışlarına yöneldik. Yeni katıldığımız pazarlarda geçmişten bu yana tüketilen ürünleri inceleyip bu ürünlere alternatif ürünler geliştirdik veya faaliyette bulunduğumuz pazarlarda tat araştırmaları yapmaya başlayıp yeni ve inovatif ürünler geliştirmek adına ciddi ar-ge yatırımları finanse ettik. Şu

anda Türkiye için söylemek gerekirse, bir Coca-Cola dolabını açtığınızda içinde Türk damak tadına uygun içmek isteyebileceğiniz her türlü içeceği bulabilirsiniz. Vizyonumuz gereği bu durum tüm faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde de bu şekildedir.

“Kalite Yaklaşımımız” da Şirket olarak öne çıkan özelliklerimizden biridir. Daha öncede değinildiği gibi Şirketin en öncelikli politikası, gıda güvenliği standartlarına uygun, en yüksek kalitede üretim yapıp her kesimden tüketiciye hitap eden geniş bir ürün yelpazesi sunmaya çalışmaktır. Değişen tüketici beklentileri ve ihtiyaçlarını faaliyet gösterdiğimiz her ülkede yakından takip ederek, ürün stratejilerimizi bu yönde şekillendiriyoruz. Bu sayede tüketicilerimize yüksek kaliteli, düşük maliyetli ve çok çeşitli ürünler sunmayı hedefliyoruz. Bu hedefle doğrudan ilişkili olduğu için de ürünlerinin güvenliğini ve kalitesini sağlamak Şirketimizin en temel sorumluluğudur. İşimizin sürdürülebilirliği, her şeyden önce bu operasyonların mükemmelliğinde yatar. Sürdürülebilir ürün ve içerik güvenliği ile kaliteyi sağlamak adına güçlü yönetim becerilerimizi kullanmaktayız. Şirketimiz ayrıca, değişen piyasa koşullarını analiz edip gelişen endüstrinin en iyi uygulamalarını operasyonlarına adapte ederek sürekli güncel kalmaktadır.

Kalite ve güvenlik protokollerimiz, ürünlerimizi üretirken ve paketlerken kullandığımız malzemeleri, üretim, şişeleme ve dağıtım aşamalarının tümünü kapsar. 2010 yılında yeni yönetim sistemimiz olan Coca-Cola Operating Requirements System (KORE)'i uygulamaya başladık. KORE, ürün kalitesi, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre standartlarını yönetmek üzere gerekli politika, spesifikasyon ve programları detaylı bir şekilde açıklayan kapsamlı bir sistemdir. Üretim tesislerimizde KORE ile birlikte ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 ve ISO 22000 standartlarını gözeterek hareket ederiz.

Ürün içeriklerimiz ile üretim süreçlerimizde ve paydaşlarımızın bizden beklediği kalite düzeyinin sürdürülmesinde düzenli olarak aldığımız iç ve dış denetimlerin rolü büyüktür. Denetimler, ürün kalitemizi iyileştirirken kaynak kullanımımızı en aza indirmemizde ve faaliyet gösterdiğimiz tüm coğrafyalarda aynı standartları takip etmemizde bize yardımcı olmaktadır.

Uzman, The Coca-Cola Company tedarik zinciri yapısının da kalite yaklaşımının bir göstergesi olduğunu belirtip sözlerine şöyle devam etti: Şirket olarak birçok tedarikçi firma ile çalışmaktayız. Ürün sorumluluğumuzu ve kalite anlayışımızı paylaştığımız tedarik zincirimiz ile kurduğumuz ilişkinin temelinde stratejik ortaklıklar ve uzun soluklu

işbirlikleri yer almaktadır. Tedarik zinciri süreçlerimizi tarım ve ambalaj ürünleri tedariki olarak ikiye ayırabiliriz. Bu ürünleri belli standartlara tabi olan ve bizim de denetlediğimiz “stratejik tedarikçiler” den almaktayız. Konsantreler, içecek bazları veya şuruplar The Coca-Cola Company tarafından üretilerek veya ürettirilerek Türkiye şişeleycisi olan CCI’de dahil olmak üzere, dünya üzerindeki tüm şişeleme yetkisi verilen şişeleyci ortaklarına satılmaktadır.

Tutundurma faaliyetlerimiz ve her satış noktasındaki bulunabilirlik oranımız, bizleri sektörümüzde öne çıkaran başka bir yeteneğimizdir. İyi organize olmuş satış ve dağıtım kanallarımızın güçlü yapısı sayesinde ürünlerimizi en etkin biçimde, en hızlı ve en az maliyetli olarak tüketicilerimize ulaştırma gayesindeyiz. Eğitimli kalifiye personelimiz ile süreçlerimizi doğru planlayıp verimli dağıtım yöntemleri geliştiriyoruz. En son teknolojiye sahip oluşumuz, yüksek üretim kapasitemiz, gelişmiş ürün hattımız, aralıksız tutundurma faaliyetlerimiz, başarılı tanzim ve teşhir çalışmalarımız, sponsorluk aktivitelerimiz, Coca-Cola formülümüzün patentli olması ve rakip firmalar tarafından taklit edilememesi sektördeki en yüksek pazar payına sahip marka olmamızı sağlamaktadır.

Penetrasyon (bulunabilirlik) çalışmaları geliştirerek ürünlerimizi tüketicilerimizin istedikleri her an kolayca ulaşabilecekleri satış noktalarında bulduruyor, süreçlerimizi değişen piyasa şartları ve tüketici beklentilerine paralel olarak yeniden yapılandırıyoruz. Her kesimden tüketicinin beklentilerini göz önüne alarak oluşturduğumuz zengin ürün portföyümüzü zamana ve mekâna göre belirlediğimiz farklı teşhir alternatifleriyle sunmaya çalışıyoruz. "Her gün her noktada doğru uygulama" olarak niteleyebileceğimiz satış ve pazarlama uygulamamız RED (Right Execution Daily) ile de soğutucu dizilimlerinden ürünlerin satış noktasında konumlandırılmalarına kadar geniş bir uygulama alanını düzenli olarak takip ediyoruz. Uzman tanzim ve teşhir çalışmalarının Şirket için ekstra önem arz ettiğini ve bu sebeple ürünlerini her mekanda göz önünde bulundurmaya çalıştıklarını belirtip sözlerine şöyle devam etti: Tutundurma faaliyetlerinde amaç tüketicilerde *anlık tüketim dürtüsü* uyandırmaktır. Bu sebeple Şirket olarak satış noktalarında tanzim teşhir standartları belirlenmiştir ve bedelsiz verilen soğutucu, dolap ve raflar bu faaliyetlerin en önemli enstrümanlarıdır.

Her lokasyondaki penetrasyon durumu ve soğutucu dolaplarımızda yer alan ürünlerimizin en üst raftan en alt rafa olan sıralı düzeni bizler için çok önemlidir. Vizyonumuz gereği bir tüketici dolabımızın kapağını açtığında kolalı içeceğinden sodaya,

soğuk çayından suya, sporcu içeceğinden enerji içeceği ve meyve suyuna aradığı her ne boyutta ve her ne türde içecek var ise o Coca-Cola dolabında mutlaka bulabilmelidir. En ücra tabir edilen satış noktalarında dahi sahip olduğumuz lojistik güç sayesinde bunu sağlayabiliyoruz.

Şirket olarak, ürünlerimizin müşterilere müşterilerden de tüketicilere ulaşımında çeşitli ekipmanlar kullanılmaktadır. Bu ekipmanlar hem satışını arttırmak hem de kolaylaştırmak amacıyla müşterilerimize temin edilmektedir. Uzman, daha önce azda olsa değindiği bu konuyu biraz daha detaylandırmak istediğini belirtip sözlerine şöyle devam etti: Bu ekipmanları stantlar, fiyat etiketleri, reklam malzemeleri, soğutucu dolaplar, meşrubat otomatı, Premix ve Postmix cihazları, şemsiye, ışıklı ışiksiz tabelalar, menü vb. olarak sıralayabiliriz. Bu ekipmanların noktaya ulaştırılması ve bakım-onarımları Şirket tarafından yerine getirilmektedir.

Şirket olarak yereldeki pazar payımızı arttırabilmek adına ortak girişimlerde de bulunmaktayız. Buradaki gayemiz rakip firma ürünlerine, yani yerel firmalar ile yerelde faaliyet gösteren global firma ürünlerine, alternatif ürünler sunmaya çalışmaktır. Dünya geneline sunduğumuz temel ürünlerimizin dışında yereldeki pazarı da kazanmayı hedefliyoruz. Yerelde pazar lideri olabilmek adına marka ürünlerimizin sayısını arttırıp yerelde sevilen tatlar ve motifleri kullanarak ürünlerimizi çeşitlendirmekteyiz. Ürünlerimizin satıldığı her yerde kolayca tanınmak ve tüketicilerin hafızasında kendimizi konumlandırmak adına şişeleme, tasarım ve reklam çalışmaları yapmaktayız. Uygulanan tutundurma faaliyetleri tabi ki bunlarla sınırlı değil. Daha öncede belirtilen fiyatlandırma ve penetrasyon çalışmaları da Şirket için ayrıca önem arz etmektedir. Bunlara ilaveten, rakip ürün tutundurma faaliyetleri analizi ile pazarda yapılan ve başarılı veya başarısız olan tutundurma faaliyetleri analizleri yapıp Şirket olarak bizim gerçekleştirdiğimiz tutundurma faaliyetlerimize rakiplerimizin vermiş olduğu tepkiler sürekli olarak ölçümlenir ve gerekli önlemler alınır. Ayrıca, global markamızın gücünü yerelde en iyi tanımlayan stratejiler üzerinde durup reklam politikalarımızda, faaliyet gösterdiğimiz pazarı tanıyan ve bizi en iyi şekilde yansıtabilecek reklam ajansları ve inovatif tasarım firmaları ile çalışırız.

Şirket olarak, meşrubat sektöründe pazara hitap edebilmek amacıyla farklılaştırılmış pazarlama stratejisi uygulamaktayız. Bu strateji ile homojen ve büyük olan pazarları, heterojen ve küçük pazarlar haline getiriyoruz. Bu sayede birçok tarz ve zevke sahip farklı tüketici kitlelerine ulaşmayı hedefliyoruz. Bu stratejinin beraberinde çeşitli maliyetleri ve iş

yükümüzü arttırdığının farkındayız, fakat pazar lideri olabilmek adına bu adımı atmak ve çeşitli riskleri üstlenmek zorundayız.

Uzman, Şirketin dünya genelinde uyguladığı başarılı pazarlama ve reklam kampanyalarının yarattığı etkiler ile Coca-Cola'yı tüm dünyada Lovemark statüsüne ulaştırdıklarını belirtip sözlerine şöyle devam etti: Önceki sorunuzda anlatmış olduğum Filipinlerde gerçekleştirdiğimiz duygusal çalışma gibi yıllardır yapmış olduğumuz daha pek çok etkinlik Şirketi bu statüye ulaştırdı ve pazarda ön plana çıkardı.

Şirket olarak gerçekleştirilen reklam çalışmaları içerisinde en göz alıcı ve mülakat yaptığım Uzmanı en çok etkileyen çalışmanın, Times Meydanı'ndaki dünyanın ilk ve en büyük üç boyutlu ilan panosu olduğu belirtilmiştir. Uzman yapılan bu çalışma ile ilgili olarak reklam panosunun yaklaşık 21 metreye 13 metre olarak tasarlandığını, panoda birbirinden bağımsız 1760 adet LED ekranlı küp mekanizmanın bulunduğunu, belirli zaman aralıklarında değişen figürler ile uzun süre karşı tarafa kendini izlettirdiğini belirtti. Ayrıca tescilli olan bu 3D teknolojisinde yayınlanan Coca-Cola reklamlarının daha uzun süre insanların dikkatini çektiğini ve daha uzun süre bu ilan ile meşgul olduklarını, sıradan ve alışla gelmiş reklam panolarının aksine daha dikkat çekici bu yöntem ile ürünlerinin tanıtımını herkesin merakla izlediği renkli bir şölene çevirdiklerini belirtti.

Şirket olarak, teknolojik gelişmeleri çok yakından takip ettiklerine değinen Uzman, sözlerine şöyle devam etti: Yapmış olduğumuz yatırımlar ile operasyonlarımızın verimliliğini arttırmaya çalışıyoruz. Yıllardır bu sektörde olmamızın ve kazanılmış tecrübelerimizin neticesinde geliştirdiğimiz cihaz, standart ve yazılımları üretim, paketlenme, sipariş, satış ve dağıtım aşamalarında kullanılmaktadır. Her aşamada her anın kontrolünü sağlıyor olmamız da bizi pek çok firmadan ayıran yeteneklerimizden biridir diyebilirim.

Son olarak, çevreye duyarlı bir marka oluşumuzdan bahsedip sorunuzun cevabını noktalamış olayım. Şişelemede bitki özlü ve doğada çabuk kaybolan şişeler ile ürünlerimizi piyasaya sürüyoruz. Ayrıca arıtma tesislerimiz sayesinde ürünlerimizde kullandığımız binlerce m³ suyu kullanılabilir ve içilebilir hale getirip hem fabrikalarımızda kullanıyor hem de bulunduğumuz bölgenin halkına sunuyoruz. Bu duyarlı çalışmalarımız ile hem faaliyette bulunduğumuz ülkenin halkından takdir alıyor hem de dünya çapında tanınan uluslararası yardım ve çevre kuruluşlarından ödüller alıyoruz.

21) Firmanızın faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde, uyguladığı global pazarlama stratejilerinin genel bir değerlendirmesini yaptığınızda hangi faaliyetleriniz sizi ön plana çıkarmaktadır?

Uzman, The Coca-Cola Company'nin her anlamda yenilikler üreten, insan kaynağı yönetimi, pazarlama faaliyetleri, sosyal sorumluluk ve sponsorluk projeleri, yönetim kalitesi, finansal ve sosyal medya yönetim gücü, uzun dönemli yatırım, ürün ve hizmet kalitesi gibi özellikleriyle sektöründe her zaman öne çıktığını ve faaliyet gösterdiği günden günümüze içecek sektörüne hep yön verdiğini belirtip sözlerine şöyle devam etti: Daha önce denenmemiş pazarlama stratejileri geliştirip uygulamış ve dünya genelindeki birçok markaya bu stratejiler ile ilham olmuştur. Ürünlerimizin son kullanıcıya ulaşma yolculuğunda belirli standartlarımız bulunmaktadır. Bu standartlar kapsamında da ürünlerimizin son kullanıcıya sunumu için zaman içerisinde çeşitli ekipmanlar geliştirdik ve kullanmaktayız. Örneğin, ürünlerimiz +4 derecede tutulmalı ve tüketilmelidir. Eğer bir standart belirlemişseniz bu standarttaki ürünü tüketiciye sunabilmelisiniz. Bu sebeple müşteri konumundaki süpermarket, bakkal, büfe, restoran, kafe vb. gibi şirketlere çeşitli şekillerde açılır dolaplar, meşrubat otomatı ve bu soğuklukta yerinde üretim yapan Premix ve Postmix cihazları sağlamaktayız. Ayrıca bu cihazların bakım-onarım işlemlerini de Şirket olarak biz üstlenmekteyiz. Müşterilerimiz sadece cihazın kullandığı elektriğin bedelini ödemektedir. Sektörün lider firması olduğumuz için birçok firma yıllar içerisinde geliştirdiğimiz ekipmanları, standartları ve stratejileri kendi markaları için de benimsemiş ve uygulamıştır.

Hızla değişen dünyada, teknolojik gelişmelerin ivme kazanmasıyla birlikte, hemen hemen tüm bilişim cihazlarından erişilebilen sosyal medya ağları toplum hayatını da aynı hızla değiştirmeye başladı. Çalışan-çalışmayan, genç-yaşlı, kadın-erkek artık herkes sosyal medya ile iç içe ve neredeyse bu mecraların herhangi birine giriş yapmadığı bir gün dahi bulunmamaktadır. Günümüzde gelişmeye ve değişmeye açık olan firmalar tüketicilerine sosyal medya aracılığı ile daha fazla, daha hızlı ve daha kolay ulaşabilmektedir. Bu özelliği sayesinde de pazarlama faaliyetlerinin bu mecralarda yoğunlaştığını söyleyebiliriz. Marka ile karşılıklı iletişimin yüksek olduğu günümüzde tüketiciler, ürün yorumları ve yeni ürün fikirlerini firmamıza iletebilmektedirler. Şirket olarak onların bu yorumlarına hızlı geri dönüş sağlamaktayız. Her yorum ve her öneri Şirket için çok kıymetli, bu sebeple elimizden

geldiğince tüm sosyal medya takipçilerimize cevap yazıp onlar ile karşılıklı etkileşime geçmekteyiz.

Toplumun bakış açısı, kültürel yapısı, olaylar karşısında verdiği tepkiler ve duruşlar genel itibariyle Şirket satış ve pazarlama faaliyetlerini şekillendirmektedir. Daha öncede değinildiği gibi, Biz her ne kadar global firma statüsüne sahip bir firma olsak da aslında bir o kadar da faaliyet gösterdiğimiz ülkelerin yerel firması bilincine sahip bir firmayız. Bunu, dünya genelindeki tesislerimizde o ülkenin vatandaşlarını istihdam ederek, hammadde temini, satış ve dağıtım operasyonlarını yerelde faaliyet gösteren firmalar ile sağlayarak, çeşitli sosyal projeler gerçekleştirerek, birlikteliğin, paylaşımın mutluluğun ve heyecanın bir arada olduğu çeşitli organizasyonlar için sponsorluk faaliyetlerinde bulunarak sağlıyor, tüketiciler ile aramızda bağ kuruyor The Coca-Cola Company'nin de onlardan bir şirket olduğunu anlatmaya çalışıyoruz. Marka kimliğimiz ile hem kaliteyi temsil etmeyi hem de her kesime hitap etmeyi hedefliyoruz. Dünyanın neresinde olursa olsun bir ürünü eline alıp ambalajına bakan tüketici o ambalajda The Coca-Cola Company yazısını gördüğünde o ürünün belli standartlara göre üretildiğini, her yerde ve her zaman güvenip içebileceğini bilmektedir. Bu başarımız, geliştirdiğimiz stratejilerin doğal bir sonucudur. Benzeri olmayan ve lezzeti test edilmiş bir formüle, akılda kalıcı olan ve değişmeyen logoya, tescilli ve zifiri karanlık bir ortamda dahi tanınabilir şişe tasarımına sahip olmak bu stratejilerin öncüleriydi. Sonrasında, satış yapılan her noktayı belli bir standarda tabi tutmak, uygun fiyat politikaları belirlemek, marka kimliğimizin ne olduğunu çeşitli pazarlama faaliyetleri ile sürekli duyurmak, eğitimler ve denetlemeler ile desteklenmiş olağanüstü bayilik sistemini kurmak ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlama stratejileri oluştu diyebiliriz.

Şirket olarak 2020 stratejilerimizde alkolsüz içecek pazarındaki payımızı daha da arttırma hedefindeyiz. Bunu da en geniş ürün portföyüne sahip firma olarak her damak tadına uygun, her yaştan ve yaşantıdan tüketicilerimize sunacağımız kaliteli ürünlerimiz ile sağlayacağız. Alkolsüz içecek pazarı ile ilgili yapılan araştırmalarda perakende değerinin 2020'de 250 milyar dolara ulaşacağı ortaya konulmuştur. Şirket olarak tüm dünyada 250 şişeleyci iş ortağı ile çalışmaktayız ve bu pazardaki payımızı büyütme hedefimizi, "tüketici odaklı" markalar oluşturarak sağlamaya çalışıyoruz. Tüm enerjimizi bünyemizden daha fazla seçenek sunmak amacıyla tüketicilerin değişen zevklerine, tercihlerine uygun; yeni, başarılı, inovatif ve uygun fiyatlı ürünler geliştirmeye ve bu ürünlerin satış dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin koordinasyonuna kullanıyoruz. Yapılan pazarlama faaliyetleri

sonucunda beğenilen ve en çok satılan ürünlerimize ayrıca odaklanıp popülaritelerini arttırmak için ekstra tutundurma çalışmaları yürütüyoruz. Tüketicilerimiz için ambalajlarımızda ürünlerimizin satıldığı ülkelerin etiketleme yönetmeliklerine uyuyoruz. Bu etiketlerde ürünlerimizin içeriği ile ilgili besin değerlerini göstererek tüketicilerimizin yaşam tarzlarına en uygun seçimleri yapmalarına imkan sağlıyoruz.

4.7. Mülakat Cevaplarının Yorumu

Türkiye'de The Coca-Cola Company'nin global pazarlama stratejileri hakkında ulaşılan sonuçlar incelendiğinde, Şirketin Türkiye'nin çok kültürlü yapısını dikkate aldığını göstermektedir. Ayrıca Şirketin toplum tarafından benimsenmiş taraflarla işbirliği yapmaya özen gösterdiği sonucuna varılmıştır. Global pazarlama stratejileri gereğince Şirket Türkiye'de din, dil, kültür ve demografik yapıyı göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. Celep ve Topaloğlu (2019), global pazarlamanın yerel kültür ve yerel değerler sistemine göre şekillenmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlarla benzer bir sonuç olarak bu husus aynı zamanda global pazarlamanın başarılı olmasının şartları arasında kendisine yer edinmiştir.

1964 yılından bu yana Türkiye pazarında var olan The Coca-Cola Company, ülkede yaşayan tüketicilerin istek ve beklentilerinin yanında değerlerini dikkate alarak global pazarlama stratejilerini uygulamaya geçirmektedir. Örneğin, 2014 yılı boyunca Türkiye'deki 50.yılına özel Coca-Cola ambalajlı ürünlerini Türkçe okunuşuyla yani 'Koka-Kola' şeklinde yazıp satışa sunulmuştur. Türkiye'de insanların dil konusundaki hassasiyetleri markanın bu kararı almasında belirgin bir rol oynamış ve toplum tarafından memnuniyetle karşılanmıştır. Kazançoğlu vd. (2011), global markaların global pazarlama stratejileri gereğince ülkelerin yerel değerlerine göre uyarlamalar yapması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmacılar tarafından ulaşılan bu sonuç, bu çalışmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Arslan, (2016), tüketicilerin gıda ve içecek ürünlerini kültürel değerlerine göre tüketme eğiliminde olduğu sonucunu içeren bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacının ulaştığı bu sonuçla benzer sonuçlar, Coca-Cola Türkiye ve global pazarlama stratejileri konulu bu çalışmada da yer almaktadır. Bu noktada Türkiye'de Ramazan aylarında içecek kampanyalarının ön plana çıktığı bilinmektedir. Global bir firma olarak The Coca-Cola Company, Türkiye'de Ramazan aylarındaki kampanyaları başarılı uygulayan bir firmadır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, Şirketin iftar sofraları gibi büyük aile buluşmalarında yer

aldığına yönelik pazarlama stratejilerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca markanın bu girişimlerinin pazardaki diğer markalar tarafından da kullanıldığı vurgulanmıştır.

Çakır vd. (2011), Coca-Cola gibi global şirketlerin tüketici ile daha yakın ilişki içerisinde olma anlayışını benimseyerek yerel pazarlara uygun stratejiler geliştirdiğini ortaya koymuş, Burger King, Nestle, McDonalds gibi markaları da bu kapsamda örnek olarak göstermiştir. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar, bu çalışmada Şirketin global pazarlama stratejileri hakkında ulaşılan sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Glokal pazarlama stratejileri açısından Algida örneğini araştıran Candemir ve Zalluhoğlu (2010), Algida'nın Türkiye'de yerel tatları dikkate alarak ürün geliştirdiğini, bu sayede başarılı sonuçlar elde ettiğini ortaya koymuşlardır. Coca-Cola Türkiye ve global pazarlama stratejileri açısından yapılan araştırmada markanın Türkiye'de başarılı olabilmesi için müşterilerin istek ve beklentilerine odaklı bir şekilde hareket etmesi gerektiği vurgulanmış, iki çalışmada da glokal pazarlama stratejilerinin başarılı olabilmesi için benzer noktalara dikkat çekilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan mülakat görüşmesinde alınan yanıtlar, The Coca-Cola Company'nin dünyanın pek çok ülkesindeki şişeleycileri ile oluşturduğu büyük bir Coca-Cola Sisteminin bulunduğunu, bu sayede değişen tüketici beklentileri ve taleplerine karşı daha hızlı reaksiyon gösterip markanın sahip olduğu pazar payını arttırdığını ve bu pazar payı artışının sürdürülebilirliğini sağladığını ortaya çıkarmıştır. Pazarlama stratejilerinin başarılı bir şekilde planlandığı ve uygulandığını gösteren bu durum aynı zamanda değer artışını beraberinde getirmiş görünmektedir. Ulaşılan bulgular satış ve dağıtım çalışmaları ile müşterilere en etkili yollarla ulaşmaya çalışıp yüksek değer ve kaliteyi birlikte sunarak dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar en çok tercih edilen içecek markası konumuna ulaşmalarını sağladığını göstermektedir.

Türkiye stratejileri açısından The Coca-Cola Company'nin faaliyetleri değerlendirildiğinde bayilik sisteminin etkili olduğu görülmektedir. Alınan yanıtlar, küresel bir aktör gibi düşünmenin yanında yerel işletme gibi düşünme yetisinin olduğunu ortaya koymuştur. 1964'ten bu yana Türkiye'de üretim yapıldığına dikkat çekilen görüşmede yatırımların ve faaliyetlerin sürekliliği vurgulanmış, kazan-kazan stratejisi aracılığıyla ülke ekonomisine katkıda bulunulduğuna değinilmiş ve markanın bu sayede samimiyetini gösterdiği ifade edilmiştir.

İşgücü ve hammadde erişimi özelindeki yanıtlara göre tedarikçilerin kritik bir ortak olarak ele alındığı ve tedarik zinciri ağının güçlendirilmesi çalışmalarının olduğu görülmüştür. Bu noktada Şirket bazı ilkeler belirlemiştir ve bu ilkeler ile yürürlükteki tüm yasalara uygunlukları, değer ve beklentilerini tedarikçilerine iletmekte; insan haklarına saygı duyan, çevreyi koruyan, sorumlu işyeri uygulamalarının önemini vurgulamaktadır.

ABD şirketi olan The Coca-Cola Company, kazancının yüzde 72'sini ABD dışındaki ülkelere elde etmektedir. Ekonomik göstergelerin global pazarlama stratejilerini tüketicinin alım gücü özelinde etkilediği, vergilerin artmasıyla birlikte ürünlerin fiyatında da artış olabileceği, bunların neticesinde de pazar hacminde daralma yaşanabileceği vurgulanmıştır. Verilen Türkiye örneğinde de Türk Lirasının dolar karşısında değer kaybetmesinin tüketicinin alım gücünü düşürmesine ve pazar hacminin daralmasına neden olabilecek bir risk olarak ifade edilmiştir.

Şirketin Türkiye'de rekabet halinde olduğu markaların büyük kısmının global markalar olması benzer risklerin diğer markalar için de geçerli olmasını beraberinde getirdiği ifade edilmiştir. Yerel şirketlerin Türkiye'deki faaliyetlerinin The Coca-Cola Company'nin üzerinde olumsuz etkileri olmadığı ve Şirket stratejilerinin yerel şirketleri pozitif yönde etkilediği yönünde yanıtlar alınmıştır. Bu da markanın global pazarlama stratejilerinin Türkiye'de başarılı olduğunu göstermektedir.

Türkiye'deki satış ve pazarlama stratejilerinde Şirketin önem verdiği hususlar gelişmişlik düzeyi, kültürü, damak tadı, demografik yapısı şeklindedir. Ayrıca Türkiye'nin sosyal yardımlaşma ve dayanışma düzeyinin yüksekliği, çok kültürlü yapısı, Doğu ile Batı arasında bir köprü niteliği taşıması da markanın Türkiye'de satış ve pazarlama stratejilerinde önem verdiği diğer hususlar olarak görünmektedir. The Coca-Cola Company, Türkiye'de alkolsüz içecek pazarının lideridir. Bu da markanın global pazarlama stratejilerinin etkili olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Şirket, Türkiye'deki pazar payını artırmak ve bazı ürünlerin daha kolay telaffuz edilmesi için isim değişikliği yapmıştır. Ayrıca şekerli ürünü olan Coca-Cola Zero'yu daha kolay anlaşılması ve şekerli olduğunun daha fazla vurgulanması için 'Coca-Cola Şekerli' olarak değiştirmiştir. Bu da pazar şartlarını dikkate alarak strateji geliştirildiğini ortaya koymaktadır.

Dünyadaki global pazarlama faaliyetleri özelinde Şirket, Japon tüketicilerin damak tadına uygun içecek üretmiştir. Ürün çeşitlendirmenin yanında Kırgızistan'da başlatılan Bir Coca-Cola paylaş kampanyası ve bu kampanyanın dünya genelinde uygulamış olduğu türevleri ile dünyanın farklı yerlerindeki tüketicilerin ilgisini çeken hatta tüketicilere dokunmayı başaran bir global pazarlama stratejisi uyguladıkları vurgulanmıştır. Şirket ayrıca The Coca-Cola Company ürünlerinin tüketicilerine ulaşımında görev alan çalışanlarının ve bayilerinin her zaman yanlarında olduğu mesajı veren stratejiler uygulamaktadır. Tüm bunlar tüketiciye verdiği değerin yanı sıra ürünlerini tüketicilerine ulaştıran tüm araçlara değer verildiğinin bir göstergesi olması sebebiyle önemlidir.

Dünyadaki global pazarlama faaliyetlerinde karşılaşılan sorunların çözümü noktasında Şirket; ülkelerin dili, dini, ırkı, kültürü, yasaları, politik yapısı, para birimi, ekonomik yapısı, gümrük mevzuatları, teknolojik gelişmişliği, üretim kapasitesi, doğal kaynakları ve demografik yapısı gibi hususları dikkate alarak çözüm geliştirmeye

çalışmaktadır. Markanın her ülkede halkın benimsediği ortaklarla çalışarak faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir. Bu ve benzer yöndeki girişimler, global pazarlama stratejilerinin uygulamaya geçmesinde başarı sağlandığını ve sorunlara karşı tüketicilerle bağ kurularak (beklentiler dikkate alınarak) çözüm geliştirildiğini işaret etmektedir.

Türkiye'de uygulanan global pazarlama stratejileri arasında 2003'ten 2013 yılına kadar Türkiye'nin en büyük açık hava müzik etkinliği olan Rock'n Coke festivalini gerçekleştirme, Türkiye Futbol Federasyonu ile sponsorluk anlaşmaları imzalama, Hayata Artı Vakfını kurma gibi girişimler bulunmaktadır. Bunun yanında 2005 yılında hayattan Coca-Cola şişeleri projesi yapılmış ve elde edilen gelir bu vakfa bağışlanmıştır. Türkiye'de 2014 yılında ve 50.yıl kapsamında Coca-Cola ambalajlı ürünlerinin logosu Türkçe olacak şekilde Koka-Kola olarak yazılmıştır. Yine Türkiye için öncü bir proje olan Sürdürülebilir Tarım Rehberi İlkeleri Şirket tarafından kaynak bulma çabalarıyla değer kazanmıştır. Bu proje global şirketler kapsamında Birleşmiş Milletler En İyi Kalkınma Hedefli Projesi olarak seçilmiştir. Tüm bunlar The Coca-Cola Company'nin Türkiye pazarını iyi analiz ettiğini ve karşılık bulan global pazarlama stratejileri geliştirdiğini göstermektedir.

Çokuluslu firmaların global pazarlama stratejilerini araştırma amacıyla hazırlanan bu çalışmada The Coca-Cola Company şirketinin Türkiye'deki faaliyetleri özelinde inceleme yapılmış, Şirketin Türkiye'de alkolsüz içecek pazarının lideri konumunda olduğu, dolayısıyla da global pazarlama stratejilerinin başarılı şekilde uygulandığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre Şirket, global pazarlama stratejileri gereğince dünya genelinde uyguladığı sosyal sorumluluk projelerini etkili pazarlama aracı olarak kullanmaktadır. Türkiye'de de sosyal sorumluluk projelerine önem vermekte, çok sayıda sosyal sorumluluk projesine katılmakta, bazılarında ise öncü olmaktadır. Çevre dostu girişimler, kadın ve çocuklar için geliştirilen projeler, sosyal dayanışma programları Şirketin Türkiye'deki sosyal sorumluluk projelerinden yaygın olarak bilinenleridir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar Şirketin global pazarlama stratejileri gereğince Türkiye'deki çok kültürlü yapıyı, damak tadı ve demografik yapı gibi konuları önemsettiğini göstermektedir. Ayrıca dünyada global pazarlama stratejileri gereğince ülkelerin dili, dini, ırkı, kültürü, yasaları, politik yapısı, para birimi, ekonomik yapısı, gümrük mevzuatları,

teknolojik gelişmişliği, üretim kapasitesi ve doğal kaynaklarını dikkate aldığı, olası sorunlarda da bu konulara göre çözüm ürettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tüm faaliyetlerinde kanuni gerekleri yerine getirdiği belirtilmiştir.

The Coca-Cola Company'nin faaliyet gösterdiği ülkelerde siyasi değişkenler, makroekonomik zorluklar ve güvenlik sorunları gibi risklerle karşılaştığı belirlenmiş, hatta dünyadaki pek çok ülkede küresel ekonomik kriz, politik belirsizlikler, ekonomik çevrenin daralması, gelir vergisi yapısındaki farklılıklar, ülkeden ülkeye değişen ithalat ve ihracat düzenlemeleri gibi etkenlerin de bu sorunların diğer başlıkları olduğu çalışmada ulaşılan önemli sonuçlar arasındadır. Sayılan bu risklerin global pazarlama stratejileri açısından Türkiye değerlendirmesi gereğince faaliyet gösterilen ülkelerin hemen hepsinde benzer risklerin olduğu yönünde ifadeler yer almaktadır. Karşılaşılan riskleri ve bunların getirdiği olumsuzlukları tüketiciye fiyat olarak yansıtma anlayışı, Şirketin başarılı global pazarlama stratejilerinden birisi olarak belirtilmiştir.

Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye özelinde de yatırım yaparken faiz oranı, enflasyon, yaşam standardı, ücretler, döviz kuru, işsizlik oranı ve ülkenin genel ekonomik büyümesi gibi göstergelerin işletme tarafından dikkate alındığı görüşmede değinilen hususlardandır.

Şirketin Türkiye stratejileri vizyonu köpüklü-köpüksüz içecek denince akla ilk gelen ve en çok tercih edilen firma olmaktır. Şirketin Türkiye misyonu ise müşterilerin tercih ettiği iş ortağı olmak, sorumluluğunu bilen kurumsal bir vatandaş olmak, gelirini ve kar marjını artırmak, tüketicilerinin sağlığını düşünüp aktif yaşam tarzlarına uygun yeni ürünler geliştirmek, çalışanları için insan hakları ve iş yeri haklarına saygı duyan çalışmak için can atılabilecek güvenli ve mükemmel bir iş yeri olmak şeklinde belirtilmiştir. Global pazarlama stratejilerini etkili bir şekilde kullanarak markanın bu konularda başarı sağladığı görülmüştür.

Global pazarlama stratejileri hakkında elde edilen sonuçlar dikkate alınarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- Firmalar, global bakış açısına sahip olmanın yanında yerel hareket edebilmelidir.
- Firmalar faaliyet gösterdiği pazarda, halkın değerlerini dikkate almalı ve bu değerlere uygun stratejiler geliştirmelidir.

- Firmalar, global pazarlama stratejileri gereğince toplumun hassasiyetlerini dikkate almalı, üretimden sponsorluk anlaşmalarına kadar tüm süreçlerde bu hassasiyetleri gözetmelidir.
- Firmalar, tüketicilerin beklentilerine uygun şekilde yenilikler yapabilmelidir.
- Araştırmacılara global pazarlama stratejileri hakkında araştırma yaparken markaların karşılaştırılabileceği şekilde bir çalışma tasarımları önerilir.
- Araştırmacılara benzer konuyu incelerken tüketicilerin fikirlerini içerecek bir saha uygulaması yapmaları önerilmektedir.



6. KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2012). *Uluslararası pazarlama karması ve yönetimi*. 8. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Akyol, B., & Yılmaz, T. (2016). Özel Okullarda Markalaşma: Aydın İlindeki Özel Okulların Markalaşma Politikaları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 385-407.
- Aktan, C. C. (1998). Globalleşme, bölgeselleşme ve yerelleşme. *Dış Ticaret Dergisi*, 3(10), 1-5.
- Alabay, M.N. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 213-235.
- Arlı, E. (2012). Konumlandırma stratejilerinin işletme performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (2), 99-121.
- Armağan, E. & Gider, A. (2014). Mobil pazarlama ve üniversite öğrencilerinin mobil pazarlama algısı: Nazilli'deki üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Online Academic Journal of Information Technology*, 5 (17), 27-44.
- Armağan, E. & Küçükkambak, S.E. (2015). Y kuşağı tüketicilerinin moda bloglarına yönelik tutumunun satın alma niyeti etkisi üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 83-111.
- Arslan, K. (2016). Global Pazarlama Glokal Pazarlama İkilemi Çerçevesinde Glokal Pazarlama Anlayışının Geleceği. *Akdeniz İİBF Dergisi* (33), 63-78.
- Bayar, F. (2008). Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 32, 25-34.
- Börühan, G. (2008). *Dünya markası geliştirme ve Türk firmaları için uygulamalar*, Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Büyükbaykal, C.I. (2014). *Küreselleşme ve küresel çağda medya*. İstanbul: Derin Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirci, E (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 21. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. (2015). *Uluslararası işletmecilik: teori ve uygulama*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Candemir, A. ve Zalluhoğlu, A.E. (2010). Glokal ürün ve marka stratejilerinin değerlendirilmesi: Algida İzmir örneği. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6, 1-27.
- Celep, E. ve Topaloğlu, M. (2019). Dijital pazarlama kapsamında içerik pazarlaması ve Netflix'in glokal pazarlama stratejisinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6 (32), 233-250.
- Çakır, F., Çakır, M. & Gürsoy, Ö. (2011). Global işletmelerin yerel ürün kararları ve tüketicilerin satın alma davranışı üzerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 107-116.
- Çelik, M.Y. (2012). Boyutları ve farklı algılarıyla küreselleşme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (32), 57-73.
- Çetinkaya, Z. (2008). *The Evaluation Of Glocalization Examples Of Two Cases : Mcdonald's Mcturco & Starbucks Turkish Coffee*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deneçli, C. (2013). Küresel markalar, yerellik ve kültürel göstergeler. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 3 (1), 1-11.
- Doğaner, M. & Kuyucular, Y. (2017). Mobil reklam faaliyetlerinin tüketici algısı üzerine etkileri: üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 236-255.
- Dumanlı K. D. (2013). Küreselleşme kavramı ve küreselleşmeye yönelik yaklaşımlar. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication* , 3 (2), 1-11.
- Dumitrescu, L. ve Vinerean, S. (2010). The glocal strategy of global brands. *Studies in Business and Economics*, 147-155.

- Durukal, E., Doğaner, M. & Armağan, E. (2019). E-ticaret sitelerinde algılanan sosyal medya pazarlaması faaliyetlerinin e-sadakate etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 129-143.
- Ecevit, C. (2008). *Küreselleşen dünyada çokuluslu şirketler ve politik risk*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekinci, D. (2010). *Küreselleşme sürecinde global pazarlama stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elden, M. (2005). Global reklam kampanyalarında yaratıcılığın önemi. *Bilig Dergisi*, 32, 65-82.
- Emniyetli, A. (2007). *İnşaat sektöründe pazar araştırmaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, B. Z., Tiltay, M. A., & Kimzan, H. S. (2011). Pazarlama Teorisi'nin Felsefi Temelleri: Değişim mi, İlişki mi?. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-28.
- Fernandes, S. (2013). A case study approach on Indian companies and global companies entry in foreign marketing. *Journal of Business Management & Social Sciences*, 2 (1), 30-39.
- Foglio, A. ve Stanevicius, V. (2007). Scenario of glocal marketing and glocal marketing as an answer to the globalization and localization. *Vadyba Management*, 3, 40-55.
- Ghantous, N. *brand internationalization strategy beyond the standardization/adaptation dichotomy*. <http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/brand-internationalization-strategy.pdf> , Erişim Tarihi: 06.12.2019.
- Giulianotti, R. & Robertson, R. (2007). Forms of glocalization. *Sociology Journal*, 41 (1), 133-152.
- Gobo, G. (2016). Glocalization: a critical introduction. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, July, 1-5.

- Gomez, M.B. (2012). Coca-Cola: international business strategy for globalization. *International Trade & Academic Research Conference*, London, 155-169.
- Gök, M. Ş. & Nar, Y. (2016) Dinamik Çevre Etkisinde Pazarlama Stratejileri Ve Pazar Performansı Analizi: Bilişim Sektörü Değerlendirmesi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1). 134-147.
- Gönenç Güler, E. & Değirmendereli, B. (2018). Edirne’de mis meyve sabunu işletmelerinin pazarlama faaliyetleri. *Social Sciences Research Journal*, 7 (3), 173-186.
- Gönenç Güler, E. (2009). Konaklama işletmelerinde tutundurma faaliyetleri ve Trakya’daki oteller üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 233-261.
- Grigorescu, A. & Zaif, A. (2017). The concept of glocalization and its incorporation in global brands marketing strategies. *International Journal of Business and Management İvention*, 6 (1), 70-74.
- Gülmez, M. & Kitapçı, O. (2003). İlişki pazarlamasının gelişimi ve yakın geleceği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 81-89.
- Güner, Ü. & Yılmaz, A. (2010). Çokuluslu şirketler Türkiye ekonomisi için tehdit mi fırsat mı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 197-212.
- <https://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/bijaoui/891/case/2009/booklet.pdf> , Erişim Tarihi: 05.11.2019.
- <https://www.coca-colaturkiye.com/tarihcemiz/dunyada> , Erişim Tarihi: 05.11.2019.
- <https://www.coca-colaturkiye.com/tarihcemiz/turkiyede> , Erişim Tarihi: 05.11.2019.
- Ilgaz Sümer, S. & Eser, Z. (2006). Pazarlama karması elemanlarının evrimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 165-186.
- Jain, M., Khalil, S., Le, A.N.H. & Sung Cheng, J.M. (2012). The glocalisation of channels of distribution. *Management Decision*, 50 (3), 521-538.
- Karabulut, M. & Karabulut, A.T. (2011). *Küresel yönetim ve pazarlama*. 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayınları.

- Kartal, B. & Ay, C. (2004). Globalizasyonun çokuluslu işletmelerin pazarlama ve yönetimine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11 (2), 11-26.
- Kaşlı, M., İlban, M.O. & Şahin, B. (2009). Modern pazarlama stratejileri: AB ve Türk turizmi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), 79-98.
- Kaya, M. (2009). Küreselleşme yaklaşımları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 1-16.
- Kazançoğlu, İ., Ventura, K., Baybars, M. ve Tatlıdil, R. (2011). Niş pazarlara özgü global ürün stratejilerinin geliştirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 67-82.
- Keegan, W.J. & Green, M.C. (2015). *Küresel pazarlama*. (Çeviri: Rezan Tatlıdil), İstanbul: Nobel Yayınları.
- Kılıç, F. & Ay Türkmen, M. (2019). Kavram ve farkındalık bağlamında açık inovasyon üzerine bir uygulama. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 274-292.
- Kıvılcım, F. (2013). Küreselleşme olgusu ve çokuluslu şirketlerin küreselleşme süreci üzerindeki rolü. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 1-16.
- Kocadoru, H. (2009): Küresel bir şirketin üst düzey yöneticileri ile Türkiye'de iş yapmayı tercih etme ve etmeme nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik bir görüşme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 252-258.
- Koç, E. (2016). *Tüketici davranışı ve pazarlama stratejileri: global ve yerel yaklaşım*. 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçak, A. (2012). Sürdürülebilir rekabet için pazarlamayı yeniden düşünmek. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 61-84.
- Köksal, Y. & Özdemir, Ş. (2013). Bir iletişim aracı olarak sosyal medyanın tutundurma karması içerisindeki yeri üzerine bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 323-337.
- Kuş. E. (2007). *Nitel Nitel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel mi? Nitel mi?* (2. b.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Kutlu, E. (1998). *Dünya Ekonomisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Maksder (2017). Uluslararası Pazarlarda B2B Satış. <https://maksder.org.tr/wp-content/uploads/2019/07/aktuel-sayi-4.pdf> , Erişim Tarihi: 15.12.2019.
- Maynard, M. & Tian, Y. (2004). Between global and glocal. *Public Relation Review*, 30, 285-291.
- Menon, R. (2014). Global or glocal: the future course for strategy. *Global Journal of Finance and Management*, 6 (5), 427-432.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama ilkeleri*. 19. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nas, T. İ., Şahin, K. T., & Tarhan, O. (2013). Kurumsal Yönetim Ve Çokuluslu İşletmelerin Strateji Tercihleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 210-228.
- Odabaşı, Y. & Oyman, M. (2014). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. 13. Baskı, Eskişehir: MediaCat Yayınları.
- Öneği, M. (2015). *Küreselleşme sürecinde uygulanan küyerel pazarlama stratejilerinin tüketiciler tarafından değerlendirilmesi ve küyerel bir ürün örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öymen O. (2000), *Geleceği Yakalamak*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Özdamar Akarçay, G. (2015). Glokalleşme bağlamında vernakular fotoğraf: aile albümleri. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 87-96.
- Öztürk, A. (2011). *Pazarlama ilkeleri*. 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Parnell, J. (2006). Reassessing the think global act local mandate. *Serbian Journal of Management*, 1 (1), 21-28.
- Prakash, A. & Singh, V.B. (2011). Glocalization in food business. *Asian Journal of Techconolgy & Management Research*, 1 (1), 1-21.
- Robertson, R. (2011). Glokalleşme: zaman-mekan ve homojenlik-heterojenlik. *SAGE Publications Dergisinden Çeviri*, 185-203.

- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji* (3 b.). İstanbul: Beta.
- Serdönmez, C. (2014). *Firmaların global pazarlama stratejilerinin tüketicilerin etnosentrik tüketim eğilimlerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Serinkan, C. & Bağcı, Z. (2012). Çokuluslu işletmelerin faaliyet şekilleri ve organizasyon yapıları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 1 (2), 91-117.
- Sherman A. & Bohlander G. (1992). *Managing Human Resources*. Cincinnati, College Division South Western Publishing Co.
- Suchacek, J. (2011). Globalization and glocalization. *University of Ostrava*, 319-324.
- Şahin, B. ve Kalyoncuoğlu, S. (2014). Unilever knorrun Türkiye pazarı için ürün kararlarında uyguladığı stratejilerin standardizasyon ve adaptasyon kapsamında değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (4), 87-119.
- Şatıroğlu K., (1984). *Çokuluslu Şirketler*. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları.
- Şimşek, S. (2006). Küreselleşme sürecinde çokuluslu işletmeler ve internetin önemi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 4 (3), 166-175.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 33-47.
- Terkan, R. (2011). Pazarlamanın Bir Parçası Olarak Halkla İlişkiler: Tüketici Davranışlarının Önemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 297-306.
- Thach, S.V., Unni, R. & Abdelmoety, Z.H. (2018). Local brands and global brands. *XVII. International Business and Economy Conference*, 1-18.
- Tian, Y. (2006). Communicating wiht local publics. *International Journal*, 11 (1), 13-22.
- Timur, N. & Özmen, A. (2013). *Stratejik küresel pazarlama*. 2. Baskı, Ankara: Efil Yayınları.
- Tokol, T. (2010). *Pazarlama yönetimi*. 11. Baskı, Bursa: Dora Yayınevi.

- Torres, O. (2002). Small firm, glocalization strategy and proximity. *Research in Entrepreneurship and Small Business Conference*, 21-22 Kasım, 1-12.
- Tunçer, P. (2012). Küreselleşme-yerelleşme ve Türkiye'de yerel demokrasinin geliştirilmesi. *Türk İdaresi Dergisi*, 475, 131-146.
- Türkmen, M. A. (2015). Davranışsal Üretim Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 143-153.
- Uğurlu, K. (2011). Karlı ve sürdürülebilir büyümede pazar bölümlendirmesinin rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 155-165.
- Ünsar, S. (2007). Uluslararası işletmelerde üretim stratejileri. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2 (7), 695-708.
- Vignali, C. (2001). McDonald's: think global act local the marketing mix. *British Food Journal*, 103 (2), 97-111.
- Vizureanu, V. (2013). Some remarks concerning the concept of glocalization. *Public Reason Journal*, 5 (1), 69-86.
- Vrontis, D. ve Sharp, I. (2003). The strategic positioning of Coca-Cola in their global marketing operation. *The Marketing Review*, 3, 289-309.
- Yağcı, M.İ., Koçak, G.N. & Özkan Buzlu, M. (2017). Pazarlamada paradigma korkusu ve üretimcilik bakış açısının sunumu. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (1), 135-145.
- Yapraklı, T.Ş. & Erdal, H. (2015). Bankacılık sektöründe pazarlama karması elemanlarının önceliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 38, 481-500.
- Yavuz, C. & Sivrikaya, D. (2009). Küreselleşmenin aktörlerinden çokuluslu şirketler ve yönetişim. *Uluslararası Davraz Kongresi*, 1217-1236.

7. EKLER

7.1. EK 1: Araştırma Kapsamında Sorulan Sorular

1. The Coca-Cola Company hakkında bilgi verebilir misiniz?
2. The Coca-Cola Company'nin dünya genelinde gerçekleştirdiği satış ve pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi verebilir misiniz?
3. The Coca-Cola Company'nin dünya genelinde sponsor olduğu ve hayata geçirdiği sosyal sorumluluk projeleri nelerdir?
4. Diğer ülkelere nazaran Türkiye stratejilerinizde öne çıkan hususlar nelerdir?
5. Türkiye'deki stratejilerinizi işgücü ve hammadde erişimi açısından nasıl değerlendirirsiniz?
6. Türkiye stratejilerinizdeki vizyonunuzda neler yer almaktadır?
7. Glokal pazarlama stratejileri açısından Türkiye pazarındaki ekonomik riskler nelerdir?
8. Glokal pazarlama stratejileri açısından Türkiye pazarındaki politik riskler nelerdir?
9. Vergi oranları, enflasyon gibi ekonomik göstergelerin pazarlama stratejileriniz üzerindeki etkileri nelerdir?
10. Yerel şirketler, The Coca-Cola Company'nin Türkiye'deki satış ve pazarlama stratejilerini ne şekilde ve ne düzeyde etkilemektedir?
11. The Coca-Cola Company olarak, faaliyet gösterdiğiniz diğer ülkelere nazaran Türkiye'deki satış ve pazarlama stratejilerinizde dikkat ettiğiniz ve önem verdiğiniz hususlar nelerdir?

<p>12. The Coca-Cola Company'nin Türkiye'de uyguladığı satış ve pazarlama stratejilerini, Türkiye'de sahip olduğu pazar hacmi(payı) açısından baktığınızda nasıl değerlendirirsiniz?</p>
<p>13. Geçmişten günümüze The Coca-Cola Company çatısı altında bulunan markalardan Türkiye pazarına dahil etmek veya pazar payını arttırmak adına yerelleştirdiğiniz ürünleriniz var mıdır, bu ürünlerden bahsedebilir misiniz?</p>
<p>14. Geçmişten günümüze The Coca-Cola Company'nin Türkiye'de yerel olarak markalaştırıp diğer ülkelere de satışa sunarak uluslararası markaya dönüştürdüğü ürünleri var mıdır, bu ürünlerden bahsedebilir misiniz?</p>
<p>15. Dünya genelinde en sık karşılaştığınız engeller ve sorunlar nelerdir? Bunlara karşı almış olduğunuz önlemleri aktarabilir misiniz?</p>
<p>16. Türkiye'deki yasal düzenlemeleri global pazarlama stratejileriniz açısından nasıl değerlendirirsiniz?</p>
<p>17. The Coca-Cola Company olarak Dünya genelinde hangi global pazarlama faaliyetleri uyguladınız, örnek verebilir misiniz?</p>
<p>18. The Coca-Cola Company olarak Türkiye pazarında hangi global pazarlama faaliyetleri uyguladınız, örnek verebilir misiniz?</p>
<p>19. Türkiye ve dünya genelinde uyguladığınız global pazarlama faaliyetlerinizde sorunlarla karşılaştınız mı? Eğer karşılaştıysanız nasıl çözüme kavuşturdunuz?</p>
<p>20. Firmanızın global pazarlama faaliyetleri açısından aynı sektördeki diğer firmalara nazaran öne çıkan yönleriniz nelerdir?</p>
<p>21. Firmanızın faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde, uyguladığı global pazarlama stratejilerinin genel bir değerlendirmesini yaptığınızda hangi faaliyetleriniz sizi ön plana çıkarmaktadır?</p>

Kaynak: (Tağraf, 2002; Çetinkaya, 2008; Kocadoru, 2009; Candemir ve Zalluhoğlu, 2010; Çakır vd., 2011; Serdönmez, 2014; Öneği, 2015; Grigorescu ve Zaif, 2017)

7.2. EK 2: İşletme Hakkında Genel Bilgi

Araştırma yapılan işletme The Coca-Cola Company çokuluslu firmasıdır. Coca-Cola'nın keşfi ve şirket haline dönüşmesinden kısaca bahsetmek gerekirse: Dünyanın ilk Coca-Cola'sı 8 Mayıs 1886'da, Dr. John PEMBERTON tarafından, Amerika'nın Georgia eyaletinin başkenti olan Atlanta'daki Jacob'ın Eczanesi'nde keşfedildi. Dr. PEMBERTON, yarattığı içeceğin potansiyelini anlayamadı ve işin bölümlerini pey der pey sattı. 1888'de Dr. PEMBERTON'un ölümünden önce Coca-Cola'nın patentini satın alan Asa G. CANDLER, iş zekası ile tüm diğer iş bölümlerini kendinde toplayıp kontrolü eline aldı. Sonrasında Coca-Cola'yı büyük bir şirket ve marka haline getirdi.

Robert WOODRUFF, babası Ernest'in Şirketi Asa CANDLER'den satın almasından dört yıl sonra, yani 1923'te şirketin Başkanı oldu. CANDLER, Amerika Birleşik Devletleri'ni Coca-Cola'yla tanıştırtırken WOODRUFF, şirket lideri olarak geçirdiği 60 yılı aşkın sürede içeceği dünyanın geri kalanına tanıtacaktı. WOODRUFF her yerde genişleme fırsatı gören bir pazarlama dehasıydı. Coca-Cola'nın yurtdışına açılmasına ön ayak oldu ve 1928 Olimpiyatlarında, Coca-Cola'yı ilk kez Olimpiyat Oyunlarına tanıttı. WOODRUFF, insanların evde veya dışarıda Coca-Cola'yı içmesini kolaylaştıran altılı kutu, üstten kapaklı soğutucu ve diğer birçok yeniliğin gelişimine ve dağıtımına ağırlık verdi. WOODRUFF'un Coca-Cola'nın "*her yerde bulunur*" hale gelmesine dair vizyonu gerçek oluyordu. Tek markası olan Coca-Cola'yla sürdürdüğü 70 başarılı yıl sonrasında şirket, yeni tatlarla genişlemeye karar verdi. İlk kez 1940'larda geliştirilen ve 1950'lerde satışa sunulan Fanta'nın sonrasında 1961'de Sprite ve 1966'da Fresca piyasaya sunuldu. 1940'ların ortalarından 1960'a kadar olan dönemde Coca-Cola şişeleme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ülke sayısı neredeyse iki katına çıktı. Coca-Cola *toplam içecek firması* olma yolunda ilk adımını 1960 yılında Minute Maid'i satın alarak atmıştır. İşin önemli ve heyecanlı bir kısmı olan Coca-Cola reklamcılığı, esasen 1970'lerde hak ettiği yere geldi ve reklamlarda eğlence, arkadaşlık ve iyi vakit geçirme temaları işlendi. 1982 yılında piyasaya sürülen Diet Coke ise iki yıl içinde dünyanın bir numaralı düşük kalorili içeceği haline geldi ve Coca-Cola Orijinal Tat'ın peşinden ikinci sıraya yerleşti. 1986 yılında 100. yılını kutlayan Coca-Cola artık 165 ülkede tüketiliyordu. 2008 yılında Muhtar KENT Coca-Cola Şirketi'nin başkanı ve CEO'su oldu. 2012 yılında Coca-Cola Facebook'ta 50 milyon beğeniye ulaşan ilk marka oldu. 2013 yılına gelindiğinde günlük 1.9 milyar bardak ürün tüketici ile buluşmaya başladı. 2014 yılında Coca-Cola Şirketi, Monster İçecek Şirketi'nin

%16.7 hissesini satın alarak, global distribütörü oldu. 2017 yılında Coca-Cola Şirketi Operasyonlar Üst Yöneticisi (COO) olan James QUINCEY, Coca-Cola Şirketi'nin yeni CEO'su oldu. 2019 yılında da Başkanlık görevini Muhtar KENT'ten devralarak Coca-Cola'nı hem Başkanı hem CEO'su olan QUINCEY, 2017 yılında göreve gelir gelmez şirketin “Komple Bir İçecek Şirketi” (Total Beverages Company) olma vizyonunu açıkladı (<https://www.coca-colaturkiye.com/tarihcemiz/dunyada>).

Coca-Cola'nın Türkiye'deki Tarihçesinden de biraz bahsetmek gerekirse: Şirketin ilk yatırımları 1964 yılında İstanbul ve Marmara Bölgesi'nde gerçekleşti. Coca-Cola'nın Türkiye'deki ilk fabrikası 16 Eylül 1964'de üretime başladı. Bugün İstanbul'da İncirlik kavşağı olarak bilinen bölgede inşa edilen fabrika Coca-Cola Şirketi'nin 1916. fabrikası oldu. Önceleri sadece Marmara Bölgesi'nde üretilen Coca-Cola, 1968 yılında 60 kuruş satış fiyatı ile Egeliler ile tanıştı. 1969'da Adana'da da üretimine başlanan Coca-Cola, artık Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde de dağıtılmaya başlandı. 1980 yılında Coca-Cola, Türk tüketicisini “Schweppes” adında yeni bir tat ile tanıştırdı. 1982'de Antalya fabrikasının devreye girmesi ile Ege ve Akdeniz bölgelerindeki üretim ve satış artırıldı. 1984'te üretileceği açıklanan 16 çeşit yeni meşrubatın ilki 21 Mayıs 1985'te piyasaya sürüldü. Bu yeni ürün özgün tadı ile günümüze kadar beğenisini sürdüren Fanta'dır. 1986'da yatırımlara hız veren Coca-Cola, 1986'da İzmir-Kemalpaşa tesisini açtı. Günde 1 milyon şişe üreten fabrika 3 milyar liraya mal oldu. İlk kez 1982 yılında Amerika'da üretilen Coca-Cola Light 1986'da “Diet Coca-Cola” adıyla Türk tüketicisinin beğenisine sunuldu. O zamanlar Türkiye, Diet Coca-Cola'nın satıldığı 61'inci ülkeydi. Aralık 1991'de Trabzon fabrika inşaatına başladı. Aynı yıl tamamlanan ve 50 milyar TL'ye mal olan fabrikada saatte 24 bin şişe üreterek Karadeniz Bölgesi'nde dağıtıma başladı. Teknolojik yatırımları gerçekleştiren Coca-Cola çevreyi de ihmal etmedi. 1991 yılı içinde ürünlerinde değişik ambalaj malzemesi kullanan firmalar tarafından kurulan ÇEVKO (Çevre Koruma Vakfı)'nun 14 kurucu üyesinden biri oldu. 1994 yılında Sprite ve Cappy markaları piyasaya sunuldu ve aynı yılın Aralık ayında Coca-Cola depozitolu pet şişe üretilmeye başlandı. 1996'da Coca-Cola ortaklık yapısında ciddi bir değişiklik yaptı ve Türkiye'nin en önemli gruplarından Anadolu Endüstri Holding Coca-Cola İçecek'in ortağı oldu. Efes İçecek Grubu olarak da, Coca-Cola Şirketi'nin Türkiye'deki hisselerinin bir bölümünü satın alan Holding, ortaklık payını yüzde 40'a çıkardı. 1996'da Bursa ve Mersin'de son teknolojik yeniliklerle üretim yapan iki fabrika faaliyete başladı. Aynı yıl Coca-Cola Şirketi; Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri Bölgelerini “Güney Avrasya Bölümü” adı altında yeniden yapılandırdı. Bu

yapının merkezi de İstanbul oldu. Türkmenistan'ın ilk fabrikası 21 Ekim'de faaliyete başladı, Aşkabat Fabrikası Türkmenistan'da gerçekleştirilen ilk Türk; Türkmen ve Amerikan ortak yatırımı olarak tarihe geçti. 1997'de Çorlu'da 35 milyon dolarlık yatırımla Orta Doğu'nun en büyük dolmuş tesisi hizmete girdi. 2002 yılında sporcu içeceği Powerade ve buzlu çay kategorisinde Nestea tüketicinin beğenisine sunuldu. 2003 yılında enerji içeceği Burn piyasaya sürüldü. Aynı yıl Nestea Light ve 19 litrelik damacana ambalajında Turkuaz su piyasaya sunuldu. Türkiye'nin en büyük açık hava müzik etkinliği Rock'n Coke yine bu yıl düzenlenmeye başlandı. 2006 yılında Cappy, %100 tatları ile Türkiye meyve suyu kategorisine zenginleştirilmiş ürünler kazandı. Aynı yıl Coca-Cola İçecek A.Ş.'nin halka arzı yapılarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başladı. 2007 yılında doğal kaynak suyu Damla, 19 litrelik damacana ambalajının yanı sıra, 0,5 litre, 1,5 litre ve 5 litrelik ambalajlarla piyasaya sunuldu. 2008 yılında gerçek Coca-Cola lezzetini şekersiz verebilen Coca-Cola Şekersiz'in lansmanı yapıldı. Yine 2008'de Coca-Cola Hayata Artı Vakfı kuruldu. Coca-Cola Şirketi'nin dünyadaki 19 vakfından biri olan Coca-Cola Hayata Artı Vakfı, çevresel ve toplumsal sorunlara, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve kamu kuruluşları ile birlikte yenilikçi, sonuç odaklı, ölçülebilir ve sürdürülebilir çözümler geliştirmek amacıyla çalışmalarına halen devam etmektedir. 2009 yılında Elazığ ve Köyceğiz fabrikaları faaliyetlerine başladı. 2012 yılında Fuse Tea lansmanı gerçekleştirildi. 2014 yılında Şirket, Türkiye'deki 50. Yılı şerefine ürünlerinin üzerindeki Coca-Cola yazısını Koka-Kola olarak Türkçe yazdı. Ayrıca tüketicilerin sorularını şeffaflıkla yanıtlamak için "Merak Ettim" platformunu oluşturuldu. 2015'de kısmi olarak bitkilerden yapılan, %100 geri dönüştürülebilir ambalajı olan "Bitki Şişe" (PlantBottle) Türkiye'de de pazara sunuldu. 2017'de Fanta'nın yeni kıvrımlı şişesi raflarda yerini aldı. Yeni şişe dizaynı ile Fanta, İtalya'nın prestijli ödüllerinden Prodotto dell'Anno'da "2017 Gazlı İçecek Kategorisi - Yılın Ürünü" ödülünü almaya hak kazandı. Coca-Cola, Coca-Cola Light ve Coca-Cola Şekersiz markaları "Tek marka" stratejisi altında yeni görsel tasarımı ile tüketicilerin beğenisine sunuldu. Aynı yıl Coca-Cola lisanslı ürünlerin satıldığı e-ticaret mağazası Türkiye'de de açıldı. 2018 yılında Coca-Cola Türkiye'nin sosyal sorumluluk projesi "Kız Kardeşim" sayesinde 9000 kadın girişimciye eğitim verildi. Ayrıca yenilenen Schweppes yeni tatları ve yeni yüzüyle müşterileriyle buluştu (<https://www.coca-colaturkiye.com/tarihcemiz/turkiyede>).

The Coca-Cola Company bünyesinde satışta olan ana markalar genel itibarıyla, Coca-Cola, Sprite, Fanta, DASANI, smartwater, Minute Maid, innocent, Simply, Georgia

Kahve, Costa Kahve, Fuze Tea, Honest Tea, Fairlife, POWERADE, ciel, Schweppes, vitaminwater, Gold Peak Tea, ZICO, Appletiser, Topo Chico, Aquarius, AdeS, Fresca, I LOHAS, Ayataka, Barg's, Doğadan ve Peace Tea dır. Tüm bu ana markaların şemsiyesi altında bulunan diğer markalar ve bu alt markaların çeşitli lezzetlere sahip türevleri ile birlikte The Coca-Cola Company, 500'ü aşkın içecek markasına sahip “Komple Bir İçecek Şirketi” olma vizyonuyla hareket eden ve dünyanın hemen hemen her satış noktasında bulunan en büyük içecek şirkettir.

Şu an 200'den fazla ülkede, Coca-Cola'dan Zico hindistan cevizi suyuna ve Costa Kahve'den Doğadan Çay markasına kadar 500'den fazla marka ile birlikte her yaştan ve her tarzdan tüketicilerine geniş bir içecek yelpazesi sunmaktadır. Şirket, dünya genelindeki şişeleme ortakları ile birlikte 700.000'den fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. Sorumlu işletmecilik anlayışı ile hareket edip işleri kolay yoldan değil, doğru yoldan yapmak için çok dikkatli ve yoğun bir çalışma içerisinde emin adımlar ile vizyonuna doğru yol almaktadır.

The Coca-Cola Company iletişim bilgileri:

Amerika Web Adresi: www.coca-colacompany.com

Türkiye Web Adresi: www.coca-colaturkiye.com

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Abdullah BAYRAM

Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri – 1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : - Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi / İşletme Bölümü
- Süleyman Demirel Üniversitesi / Teknik Eğitim Fakültesi /
Yapı Teknolojileri Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

2015 – 2019, Yıldız Grup / Bilgi İşlem Müdürü

2010 – 2015, Noa Hotels / Bilgi İşlem Müdürü

2007 – 2010, Noa Hotels / Bilgi İşlem Sorumlusu

2002 – 2006, Süleyman Demirel Üniversitesi / Bilgi İşlem Personeli

2000 – 2002, Bilsis Bilgisayar / Bilgi İşlem Personeli

1999 – 2000, Gina Tekstil / Bilgi İşlem Personeli

İletişim

E-posta Adresi : abduallah_bayram@outlook.com

Tarih : 23.12.2019