

ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER AÇISINDAN KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ROLÜ*Burak BEDER¹*Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 24.01.2021**Makale Kabul Tarihi / Accepted: 14.03.2021***Özet**

Kültür, tüketicilerin davranışlarını etkileyen değerler bütünü olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu durum toplumlar arasında satın alma davranışlarının farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bu kapsamda faaliyetlerini farklı pazarlara taşıma amacıyla olan çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum göstermeleri gerekmektedir. Çok uluslu şirketler faaliyetlerini sistematik bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştırdıkları takdirde tüketicilerin taleplerini kendi ürünlerine yönlendirerek satışlarını artırma imkânına sahip olabilmektedir. Ancak çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum göstererek yerel pazarlarda elde ettikleri kazanımlar, artan satış gelirleri ile sınırlı değildir. Zira yerel pazarlarda belli bir tüketici kesimi çok uluslu şirketlerin popüler kültür simgesi ürünlerini tüketmeyi sosyal statü addeder duruma gelmiştir. Bu çalışmanın da amacı çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarlardaki kültürel farklılıklara uyum sağlamaları açısından stratejik bir plan ortaya koymak ve faaliyetlerini sistematik bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştıran çok uluslu şirketlerin kazanımlarını ve bu kazanımların yerel pazarlara yansımalarını değerlendirmektir. Bu kapsamda çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum planı, pazarlamanın 4P'si olarak bilenen ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tanıtım (promotion) stratejilerine dayandırılarak ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çok uluslu şirketler, Kültürel farklılıklar, Popüler kültür, Yerel kültür, Tüketim toplumu.

THE ROLE OF CULTURAL DIFFERENCES FOR MULTINATIONAL COMPANIES**Abstract**

Culture differs between countries as values that affect consumers' behavior. This situation causes differentiation of purchasing behaviors among societies. In this context, multinational companies that aim to carry their activities to different markets need to adapt to cultural differences. If multinational companies systematically adapt their operations to cultural differences, they may have the opportunity to increase their sales by directing the demands of consumers to their products. The gains that was achieved by multinational companies in local markets by adapting to cultural differences are not limited to increasing sales revenues since a certain consumer group in local markets has accepted to consume popular culture symbol products of multinational companies as a social status. The aim of this study is to present a strategic plan for multinational companies in order to adapt to the cultural differences in the markets in which they operate, and to evaluate the achievements of multinational companies that systematically adapt their activities to cultural differences and the reflection of these achievements on local markets. In this context, the adaptation method of multinational companies to cultural differences, has been based on the the product, price, distribution and promotion strategies known as the 4P of marketing.

Keywords: Multinational companies, Cultural differences, Popular culture, Local culture, Consumption society.

* Bu makale Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İktisat Bilim Dalı'nda kabul edilmiş olan ve aynı başlığı taşıyan yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

¹ Araştırma Görevlisi, Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, brkbeder@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6551-9415.

1. Giriş

Farklı düşünce altyapısına sahip akademik çevreler, kültür kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar ortaya atmaktadırlar. Bu bağlamda kültürün tanımlanmasına ilişkin tüm çevreler tarafından kabul gören bir tanım olmasa da kültürün belli bir grup insan ya da toplum tarafından paylaşılması konusunda genel bir konsensüs vardır. Bu kapsamda kültür, bir grup insanı ya da toplumu diğer insan gruplarından ya da toplumlardan ayıran ortak değerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Hofstede, 1998: 8). Bir başka ifadeyle kültür, toplumların davranışlarını şekillendirerek toplumlar açısından nelerin kabul görüp içselleştirileceğinin, nelerin dışlanıp kabul görmeyeceğinin belirleyicisidir (Deal ve Prince, 2009: 8).

Kültürel farklılıklar ise kültüre ilişkin yapılan tanımlamalardan kendisine anlam kazandıran bir kavramdır. Bu kapsamda kültürel farklılıklar, bir toplumu diğer topluluklardan ayıran giyim tarzlarından motivasyon biçimlerine, dini inançlarından estetik anlayışlarına kadar her alandaki açık ya da örtülü ayrışmalar olarak ifade edilebilmektedir. Toplumsal yaşamın her anında kültürel farklılıklar gözlemlenebilmektedir. En basit şekliyle insanların tanışma anında verdikleri tepkiler bile bağlı buldukları kültürel değerlere göre farklılaşabilmektedir. Bir toplum için tanışma esnasında el sıkışmak yaygın bir ritüel iken bir başka toplumda bu ritüel kişilerin el sıkışması yerine birbirlerine kafa hareketleri ile selam vermeleri şeklinde gerçekleşebilmektedir (Laroche, 2003: 6).

Özellikle 1980 sonrası dönemde talep seviyesinin üretim seviyesinin altında bir trend izlemesi ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak tüketicilerin benzer mal ve hizmetlere yönelik alternatifleri değerlendirebilme yetkinliği kazanmaları, çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıkların önemini arttırmıştır. Zira kültür, toplumların satın alma davranışlarına etki eden temel unsurlardan biridir. Bu kapsamda kısıtlı talep olanaklarından yararlanarak rakiplerine karşı avantaj elde etme amacıyla olan çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara yönelik stratejik planlar oluşturmaları elzem hale gelmiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında gümrük tarifelerinin ciddi ölçüde azaltılması rağmen görünmez engellerin varlığı, çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini farklı pazarlara taşımalarında ciddi engeller oluşturmaktadır. Kültürel farklılıklar da görünmez engeller kapsamında değerlendirilebilmektedir (Altınbaşak v.d, 2008:123). Çok uluslu şirketler yerel pazarlarda birer engel olarak görülen kültürel farklılıkları üç temel aşamada uyum gösterdikleri takdirde kazanıma dönüştürebilmektedirler. Bu bağlamda ilk aşamada pazar çevresi analizi yapılarak hedef pazar seçimlerinin kültürel farklılıkları gözetilerek yapılması gerekmektedir. İkinci aşamada seçilen pazarlara yine kültürel farklılıklar gözetilerek en uygun pazara giriş stratejisiyle giriş yapılması gerekmektedir. Üçüncü ve son aşamada ise faaliyette bulunan pazarlarda kültürel farklılıklara uygun pazarlama stratejileri oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Bu üç temel aşama, bir zincirin halkaları olarak değerlendirilecek olursa bu zincirin en önemli halkası pazarlama stratejilerinin kültürel farklılıklara uyumlaştırılması olacaktır. Çünkü bu aşamada yapılabilecek stratejik bir hata önceki aşamalarda elde edilen başarıları anlamsız kılacaktır. Bu sebeple kültürel farklılıklara uyum için en önemli aşama olan pazarlama stratejilerinin kültürel farklılıklara uyumu, pazarlamanın 4P'si olarak ifade edilen ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım faaliyetleri üzerine sistematik bir biçimde kurgulanması elzemdir.

Çok uluslu şirketlerin stratejik planlar doğrultusunda faaliyet gösterdikleri yerel pazarlardaki kültürel farklılıklara uyumlu mal ve hizmet üretmeleri ve bu ürünleri yine kültürel değerleri gözeterek pazarlamaları bir yandan rekabeti arttırırken diğer yandan yerel kültürler ile çok uluslu şirketlerin birer temsilcisi oldukları popüler kültür arasındaki etkileşimi de arttırmaktadır. Bu etkileşim ise küresel kültürün etkisi altında, yerel kültürel kodlarla hareket eden bir tüketici sınıfı oluşumuna uygun ortam hazırlamıştır.

Bu çalışmanın amacı; çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıkların önemine dikkat çekilerek kültürel farklılıklara uyum gösterilmesi noktasında alternatif, stratejik bir plan ortaya

koymaktır. Ayrıca şirketler ve toplumlar nezdinden kültür bilincinin artırılması hedeflenmekte ve tek yönlü popüler kültür algısının oluşturabileceği ekonomik ve toplumsal tahribata da dikkat çekilmektedir. Nihai olarak bu çalışma ile kültürel çevre analizi kapsamında literatüre katkı sağlanması ve bu alanda yapılacak çalışmalara da disiplinler arası yönden alternatif bir bakış açısı sunulması amaçlanmıştır.

2. Çok Uluslu Şirketlerin Kültürel Farklılıklara Uyum Gerekliliği

Tarihsel açıdan değerlendirildiğinde son yirmi otuz yıllık süreçte gerek medya gerekse sosyal bilimciler tarafından sürekli olarak vurgulanan konulardan biri, dünya sistemini çevreleyen ve onu etkisi altına alan başat unsurlardan birinin küreselleşme olduğudur. (Wallerstein, 2018: 9). Küreselleşme süreci, çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerini farklı pazarlara taşımalarına uygun zemin ortamı hazırlamıştır. (Kotler ve Keller, 2009: 55). 1980'li yıllarda birçok ülkenin mal ve sermaye akımlarına yönelik denetimleri gerek kendi rızalarıyla gerekse uluslararası kurumlardan elde ettikleri finansman karşılığında kaldırmaları, bu uygun zemin ortamının oluşumunda etkili olmuştur (Aydın, M.K, 2003: 83).

Çok uluslu şirketler küreselleşmenin getirdiği uygun zemin ortamında hareket ederek faaliyetlerini farklı yerel pazarlara taşırlarken bu pazarlardaki belli değişkenlerden etkilenebilmekte ve bu değişkenleri etkileyebilmektedirler. Çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri yerel pazarlarda etkilendikleri en önemli parametrelerden biri kültürel farklılıklardır. Öyle ki tüketiciler mal ve hizmet satın almalarında ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik birçok faktörden etkilenmektedir. Ancak kültür, satın alma davranışlarını doğrudan etkilemesinin yanı sıra satın alma davranışlarını etkileyen diğer bileşenler üzerinde de etki oluşturmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2011: 135; Kotler ve Keller, 2009: 190). Bu sebeple çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini farklı ulusal pazarlara taşırken kültürel değerlere ilişkin analiz yapmaları elzem bir durum haline almıştır (Schiffman ve Kanuk, 2007: 458). Zira çok uluslu şirketlerin yerel kültürel değerleri gözetmeksizin uyguladıkları tek tip üretim ve pazarlama stratejilerinin uzun vadeli süreçte işlevsiz hale geldiği değerlendirilmektedir. (Briscoe, Schuler ve Claus, 2009: 3-66-67).

Çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıklar yerel pazarlarda başarının kilit anahtarlarından biridir. (Lee, 1993; McCracken, 1988; akt. Penaloze ve Gilly, 1999: 86). Nitekim Lee ve Kacen (2008) tüketicilerin planlı ve plansız alışverişlerinde toplumsal kültürel farklılıkların etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, kültürel farklılıkların uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren şirketlere birçok kazanım sunduğunun altını çizmişlerdir. Şöyle ki uluslararası rekabetin her geçen gün arttığı ortamda ulusal ekonomiler geliştikçe toplumlarda daha fazla tüketim eğilimi ortaya çıkmaktadır. Tüketim eğiliminin arttığı bu ortamda kültürel farklılıklar, çok uluslu şirketlerin tüketicileri en iyi şekilde memnun etmeleri ve satın alma davranışlarını kendi ürünlerine yönlendirmeleri açısından önem kazanmaktadır (Lee ve Kacen, 2008: 271). Çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıkları doğru şekilde algılamaları, farklılıkları tespit etmeleri ve bu farklılıklara uyum göstermeleri gerektiği konusunda Miroshnik (2001), kültürel farklılıkların farklı satın alma davranışlarına işaret edeceğini, bu sebeple kültürel farklılıklara doğru bir şekilde uyum gösterilmezse yerel pazarlarda başarısız olma tehlikesi ile karşılaşılabilirliğinin altını çizmektedir (Miroshnik, 2001: 524). Cleveland vd. (2017) ise küreselleşme sürecinde şirketlerin tüketicilerin taleplerine cevap vermek, mal ve hizmetlerine alıcı bulmak adına ne zaman ve nerede tüketicilerin davranışlarının tekipleştiğini ya da farklılaştığını tespit etmelerinin elzem olduğunun altını çizmektedirler (Cleveland vd., 2017: 340). Çok uluslu şirketlerin başarılarında sosyo-kültürel farklılıkların etkisini araştıran Masovic (2018), şirketlerin benzer ya da aynı ürün üretilip pazarlanmasına yönelik olan global stratejiyi sorgulamaları gerektiğini, sosyo-kültürel farklılıkların günümüzde belirgin şekilde görüldüğünü, bu sebeple bir ülke vatandaşları tarafından beğenilen ve takdir toplayan ürünün diğer ülke vatandaşları tarafından sosyo-kültürel farklılıklar nedeniyle beğenilmeyebileceğini belirtmektedir. Hatta tüketicilerin aynı ya da benzer ürünleri tercih etmeleri

koşulunda dahi bu ürünleri kullanım sebeplerinin, kullanım biçimlerinin sosyo-kültürel değerlere bağlı olarak farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Bu sebeple çok uluslu şirketlerin tüketicilerin beklentilerini karşımaları ve yerel pazarlarda başarılı olmaları için ürün ve pazarlama stratejilerini sosyo-kültürel değerlere uyumlaştırmaları gerektiğini altını çizmektedir. (Masovic, 2018: 4-5-6). Hofstede ise kültürel farklılıklara uyum konusunu farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Çok uluslu şirketlerin organizasyonel yapısı içerisindeki kültürel farklılıkları tespit etme konusunda önemli katkılar sunan Hofstede, ulusal kültürlerin toplumların tüm kesimleri üzerinde etki oluşturduğunu, bu sebeple kültürel farklılıklara uyum stratejilerini yönetenlerin de bağlı buldukları ulusal kültürlerinden etkilenebileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda bir ülke için uygulanan kültürel farklılıklara uyum politikası, farklı bir ülke için uygulandığında başarısız sonuçlar verebilmektedir ki bu durum kültürel farklılıklara uyum politikalarının her ülke için farklı bir adaptasyon sürecinden geçirilerek uygulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Hofstede, 1998: 15).

Kültürel farklılıklar sadece ülkeler arasında farklılaşan değerler bütünü olarak görülmemektedir. Zira kültür spesifik bir ülkenin bölgeleri arasında da farklılaşabilmektedir. Bu bağlamda çok uluslu şirketlerin hem ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları hem de bir ülke içinde bölgeler arasındaki kültürel farklılıkları yönetme yetkinliğine haiz olması elzemdir. Bu yetkinliğe sahip olan çok uluslu şirketler farklılıklardan doğan engelleri kazanıma dönüştürebilirken, aksine bu yetkinliğe sahip olmayan firmalar başarısız olma tehlikesi ile yüzleşebilmektedirler (Altınbaşak v.d, 2008:124-125).

Kültürel farklılıkların ve benzerliklerin uluslararası ticaret üzerindeki etkisini irdeleyen Özsoy (2018), benzer kültürel değerlere sahip ülkeler arasındaki ticaretin daha kolay bir biçimde gerçekleştirilebileceği belirtmekle birlikte, bu yöndeki eğilimin çok uluslu şirket faaliyetlerinin ve uluslararası ticaretin belli pazarlar ile sınırlandırılması sonucunu beraberinde getirebileceğinin altını çizmektedir. Bu bağlamda kültürel farklılıklara uyum gösteren çok uluslu şirketlerin farklı pazarlara erişim imkânına sahip olduğu ve uluslararası ticaretten kazançlı çıkabilecekleri belirtilmektedir (Özsoy, 2018). Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini farklı pazarlara taşıma kararları üzerinde kültürel farklılıkların ve coğrafi uzaklığın etkilerini irdeleyen Li, Zhang ve Shi (2020) ise bu iki parametrenin şirketlerin faaliyetlerini farklı pazarlara taşımaları noktasında caydırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun gerekçesi olarak da coğrafi uzaklığın firmalara yüklediği maliyetleri, kültürel farklılıkların ise yerel pazarlara adaptasyon sürecini zorlaştırmasını göstermektedirler. Ayrıca daha büyük ölçekli, alanında tecrübeli ve devlet mülkiyeti bulunan firmaların küçük ölçekli, faaliyeti uzun yıllara dayanmayan, devlet mülkiyeti olmayan firmalara görece coğrafi uzaklığın olumsuz etkisinden daha az, buna karşın kültürel uzaklığın olumsuz etkisinden daha fazla etkilenebileceklerini öne sürmektedirler. Bunun gerekçelerinden biri olarak da büyük ölçekli firmaların bağlı bulunduğu ülke ile faaliyet planladıkları ülke arasındaki kültürel farklılıklar arttıkça organizasyonel faaliyetlerin bu farklılıklara uyumlaştırmasının daha güç hale gelmesi gösterilmektedir. (Li, Zhand, Shi, 2020:921-922-924-925-943). Bu durum çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyumuna yönelik maliyetlerin düşürülebileceği, engellerin fırsata dönüştürebileceği stratejik planların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.1. Farklılaşan Kültürler ve Farklılaşan Toplumsal Davranışlar

Kültür, toplumların dil yapısının, dini inançlarının, estetik algılarının, gelenek ve göreneklerinin, yeme alışkanlıklarının kümülatif bir bileşimdir. Toplumlar arasında kültürü oluşturan bu bileşenler büyük ölçüde farklılık arz etmektedir. Bu kapsamda her ülkenin benimsediği dini inançlar, dil yapısı, estetik değerler, gelenek ve görenekler, yemek alışkanlıklarının farklılaşması toplumsal davranışların da farklılaşmasına neden olmaktadır.

Kültürel değerlerin adeta sözcülüğünü yapan toplumların dil yapısı gerek ülke içinde farklı toplumsal değerlere sahip gruplar, gerekse ülkeler arasında farklılıklar arz etmektedir (Melemen, 2012:

Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü

37). Ulusal ve uluslararası bazda farklılaşan dil yapısı toplumların davranışlarının da farklılaşmasına sebep olmaktadır. Şöyle ki başparmak ve işaret parmağı ile yapılan “0” işareti Japonlar tarafından para, Amerikalılar tarafından bir şeyin mükemmel olduğu, Fransızlar tarafından değersiz bir işaret olarak yorumlanırken Brezilyalılar tarafından kaba ve terbiye sınırlarını aşan bir işaret olarak yorumlanmaktadır (Mutlu, 1999: 296). Çinli dış ticaret uzmanlarının ise standardize bir konuyu yüksek sesle anlatma alışkanlıklarının karşı taraf tarafından bilinmemesi durumu yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilecektir. Bu bağlamda ticaretlerinin ölçeğini ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşımayı amaçlayan şirketlerin gerek ülkelerdeki hakim dil yapısına, gerekse bölgeler arası farklılaşan lehçe ve aksanlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Melemen, 2012: 37).

Kültürü oluşturan bir diğer yapıtaşı olan din ve inanç sistemleri ise toplumların neleri tüketip neleri tüketmeyeceği, yaşam tarzları, ikili ve çok yönlü ilişkileri üzerinde temel belirleyicilerdendir. Toplumlar arasında dini inançların farklılaşması tüketim davranışlarının da farklılaşmasına neden olmaktadır (Fam, Waller ve Erdoğan, 2002: 537). Nitekim İslam inancını benimseyen Müslümanlar, sığır ve et hayvanlarını satın alırken kesimlerinin İslami usullere uygun bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğinin simgesel gösterimi olan helal sertifikasının bulunmasına dikkat etmektedirler (Sofyahoğlu ve Akbaş, 2001: 87). Hıristiyanlıkta Katolik mezhebini benimsemiş olan toplumlar ise Vatikan’ın bu yöndeki sınırlamaları kaldırmasına rağmen dini inançları gerekçesiyle cuma günleri et ürünlerini tüketmekten kaçınmaktadırlar (Saydan ve Kanıbir, 2007: 80).

Kültürü şekillendiren bir diğer öge olan estetik değerler toplumların sanata bakış açısını, güzellik ve tat anlayışlarını yansıtmaktadır. Ancak her ülkenin benimsemiş olduğu estetik değerlerin farklı olması toplumların davranışlarının da farklılaşmasına sebep olmaktadır. Nitekim Çin’de mavi renk ölümü anımsattığı gerekçesiyle bu renk ile ambalajlanmış ürünler pazarda ilgi görmezken, ABD ve Avrupa’da ölümü anımsatan ve matem rengi olarak da addedilen renk siyah, Japonya’da ise bu tür algıyı oluşturan renk beyazdır. Yine İslami inancın hakim olduğu ülkelerde yeşil, manevi inancı sembolize eden renk olarak simgeleştirilirken bu renk Hollanda, Fransa ve İsveç’te kozmetik ürünlerini çağrıştırmaktadır. (Mutlu, 1999: 307-308; Deschampneufs, H. s.71-72; akt. Karafakioğlu, 2000: 15).

Kültürü oluşturan diğer bir öge ise değerler, gelenek ve göreneklerdir. Gelenek ve görenekler, toplumlar tarafından hangi davranışların iyi, hangi davranışların kötü, neyin önemli neyin önemsiz olduğuna ilişkin ortak değer yargılarını yansıtmaktadır. Ancak her toplumda gelenek ve göreneklerin farklılaşması, toplumsal davranışların da farklılaşmasına sebep olmaktadır (Melemen, 2012: 43-44; Altınbaşak v.d, 2008:139). Bu duruma örnek verilecek olursa; her toplumun zamana atfettiği önem farklıdır. Amerikan kültüründe dakiklik çok önemlidir ve bir randevuya 5 dakikadan fazla geç kalınması kötü bir davranış biçimi olarak nitelendirilmektedir. Ortadoğu’da konumlanan ülkelerin zamana atfettiği önem ise daha zayıftır. Bu toplumlarda mesai saatleri kavramı esnektir ve bir işin başlangıç zamanı belli iken bitiş zamanında bir belirsizlik söz konusudur. Oysa Güney Asya ülkelerinde zamanın boşa harcanmamasına çok büyük önem atfedilmektedir. (Mutlu, 1999: 301-302).

Bu çerçeveden değerlendirildiğinde kültürü oluşturan her bir öge toplumlar ve ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bu durum ülke içinde ve ülkeler arasında toplumsal davranışların dolayısıyla satın alma davranışlarının farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda farklı pazarlarda ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin bu pazarlarda başarılı olabilmeleri için her bir kültür ögesini gözeterek analizler yapmaları, üretim ve pazarlama stratejilerini kültürel farklılıklara göre kurgulamaları gerekmektedir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kültür kavramının mahiyeti de göz önüne bulundurularak nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve örnek olaylar vasıtası ile karşılaştırmalı durum analizi yapılarak bulgular elde edilmiştir. Bu analiz gerçekleştirilirken çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyumu 3 temel aşama dahilinde ele alınmış olsa da bu üç aşamanın en önemli halkası olan pazarlama faaliyetlerinin kültürel farklılıklara uyumuna odaklanılmıştır. Bu kapsamda çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum planı, pazarlamanın 4P'si olarak ifade edilen; ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tanıtım (promotion) stratejileri üzerine temellendirilmiştir. Ancak uluslararası ekonomik koşullar gözetildiğinde başta politika (politics), kamuoyu (public opinion) olmak üzere birçok pazarlama bileşeni temel pazarlama karmasına ayrı birer "P" olarak eklenmiştir.² Çalışmanın odak noktasından sapılmaması adına bu bileşenler, ayrı birer başlık altında incelenmemiş olup "4P" kapsamında bu bileşenlere vurgu yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışmada farklı sektörlerden çok uluslu şirket faaliyetlerine yönelik örnekler verilmiştir. Ancak çalışmanın asıl inceleme alanını kültürel farklılıklara uyum konusuna daha büyük önem atfetmeleri gereken gıda ve içecek sektörlerinde faaliyette bulunan çok uluslu şirketler oluşturmaktadır. Bu çalışmada özellikle standardize ürünlerin üretilmesi ve pazarlanmasına imkân veren demir-çelik, hammadde-yakıtlar, mücevherat-kıymetli maden v.b sektörlerde faaliyetlerde bulunan çok uluslu şirketler, kültürel farklılıklara uyum konusunda yeterli inceleme alanı imkânı sunmadığı için kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca kültürel farklılıklara uyum politikalarının yansımaları değerlendirilirken hedef grup olarak genç nüfusa odaklanılmış ve bu grubun popüler kültür yaklaşımları üzerinden değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu grubun hedef grup olarak seçilmesinde yaşlı nüfusun kültürel değerlere bağlılıklarının güçlü olması ve popüler kültür algılarının daha zayıf olması etkili olmuştur.

4. Çok Uluslu Şirketlerin Kültürel Farklılıklara Uyumu

Çok uluslu şirketler faaliyetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırmak için sistematik bir biçimde hareket etmelidirler. Bu kapsamda uluslararası pazarlama stratejilerini 3 sacayağı üzerine kurulumaları gerekmektedir. Bu 3 sacayağından birincisi uluslararası pazar çevresi analizi, ikincisi hedef pazarlara giriş yöntemi seçimi, üçüncüsü ise uluslararası pazarlama stratejilerinin oluşturulmasıdır (McDermott & Chan, 1995: 360).

4.1. Pazar Araştırma ve Kültürel Farklılıkların Tespiti

Farklı toplumların kendine özgü değerlere, inançlara, gelenek ve göreneklere nihayetinde farklı kültürel değerlere sahip olmaları, bu toplumların yaşam biçimlerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Toplumların davranışlarını şekillendiren kültürel unsurların bu denli farklılaşması küresel pazarlama için büyük zorluklar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple özellikle faaliyetlerini farklı pazarlara taşıyan çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıkların tespiti çok önemlidir (Peprah, Ocansey ve Mintah, 2017: 150).

Günümüz pazarlama anlayışının temelinde öncelikli olarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tespit etmek, sonrasında bu istek ve ihtiyaçlara uygun mal ve hizmet üretmek vardır (Aydm, 2007: 111). Bu kapsamda çok uluslu şirketler faaliyet göstermeyi hedefledikleri pazarlara doğrudan giriş yapmak yerine öncelikli olarak pazar çevresi analizi yaparak bu pazarlardaki fırsatları, tehditleri (McDermott ve

² Pazarlama karmasına eklenen politika (politics) ve kamuoyu (public opinion) gibi ek "P" bileşenleri noktasında bilgi için bkn: Kotler, 2009.

Chan, 1995: 360)³ ve kültürel farklılıkları tespit etmelidirler. Çok uluslu şirketler öncelikli olarak benzer kültürel değerlere sahip, coğrafi olarak yakın pazarları tercih etme eğilimindedirler. Bu bağlamda çok uluslu şirketler azami farklılıkları bu pazarlarda yönetme yetkinliği kazandıktan sonra kültürel farklılıkların daha keskin olduğu ve fiziksel mesafe olarak daha uzak pazarlarla faaliyetlerini genişletebilme imkânı bulabilmektedir (Górecka ve Szalucka, 2013:35).

Bu perspektiften değerlendirildiğinde çok uluslu şirketler açısından pazar araştırması denize doğrudan atlamadan önce suyun sıcaklığını kontrol etmeye ya da bir ayakkabı almadan önce ayakkabı kalıbının uygun olup olmadığını tespit etmek için giyip denemeye benzemektedir. Bu kapsamda çok uluslu şirketler açısından pazar araştırması, atılacak adımların tedbirli bir şekilde atılmasını sağlayarak ileride karşılaşılabilecek olası kötü durumların önüne geçilmesini sağlamaktadır (Kozlu, 1998: 39). Nitekim Müslümanların yaşadığı bölgelerde domuz eti ve domuz eti içeren ürünlerin, Hindistan'da sığır eti içeren ürünlerin kabul görmeyeceğini bilmeden gösterilecek çok uluslu şirket faaliyetlerinin bu pazarlarda başarıya ulaşması oldukça güçtür. Yine Arap kökenli vatandaşların yaşadığı bölgede satın alma kararlarını büyük ölçüde erkeklerin verdiğini, Avrupa da ise bu kararların erkekler ve kadınlar tarafından müşterek şekilde verildiğini bilmeden (Karafakioğlu, 2000: 14) ya da İsrail ve Pakistan gibi ülkelerde sarı rengin pek sevilmediğini, Uzakdoğu ülkelerinde ise mavi rengin hüznü anımsattığını, yeşilin ise Müslümanlar için maneviyatı sembolize eden bir renk olduğunu (Deschampneufs, H. s.71,72; akt. Karafakioğlu, 2000: 15) bilmeden gerçekleştirilecek faaliyetlerin başarıya ulaşması oldukça güçtür.

4.2. Çok Uluslu Şirketlerin Pazara Giriş Stratejisi Seçimlerinde Kültürel Farklılıklara Uyum

Çok uluslu şirketlerin başarılı bir biçimde kültürel farklılıklara uyum göstermeleri adına birinci aşama olan pazar araştırması ve hedef pazar seçimlerinin akabinde ikinci olarak bu pazarlara uygun pazara giriş stratejisi belirlemeleri gerekmektedir (İlter ve Deveci, 2013: 69)⁴ Çok uluslu şirketlerin hedef pazarlara giriş için değerlendirebilecekleri birçok alternatif strateji vardır. Bu stratejiler ihracata dayalı pazara giriş stratejileri, sözleşmeye dayalı pazara giriş stratejileri ve yatırıma dayalı pazara giriş stratejileri olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. İhracata dayalı pazara giriş stratejileri dolaylı ve doğrudan ihracata dayalı pazara giriş stratejileri olmak üzere ikiye, sözleşmeye dayalı pazara giriş stratejileri franchising, lisans anlaşmaları, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmeleri, anahtar teslim projeler ve montaj operasyonları olmak üzere altıya, yatırıma dayalı pazara giriş stratejileri ise ortak girişimler, birleşme ve satın almalar ve doğrudan yabancı yatırımlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Cengiz, Gegez, Arslan, Pirtini ve Tıgılı, 2003: 23).

Çok uluslu şirketler hedefledikleri pazarlara giriş için seçecekleri yöntemi belirlerken ilgili pazarlardaki ekonomik koşulları, politik risk faktörlerini ve kültürel farklılıkları dikkate almalıdırlar (Jung, 2004: 47). Nitekim çok uluslu şirketlerin pazara giriş stratejilerini ele alan çalışmaların birçoğu pazara giriş strateji seçimlerini kültürel farklılıklarla ilintilendirmişlerdir. Bu kapsamda çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklar arttıkça hedef pazarlara giriş için hangi yöntemi seçmeleri gerektiğine dair iki temel görüş vardır. Bu iki temel görüş kültürel değerler ile pazara giriş stratejilerine ilişkilendirilerek birbirlerinden farklı sonuçlara varmaktadır ki bu çelişkili durum kültürel uzaklık paradoksu olarak nitelendirilmektedir (Kartal ve Sofyalıoğlu, 2009: 115).

İlk yaklaşım geleneksel görüştür. Bu görüş çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklar arttıkça ihracat, franchising, lisans anlaşması (Doherty, 1999: 353; akt. Kartal ve Sofyalıoğlu, 2009: 115) ya da ortak girişimlere yönelmeleri gerektiğini (Sun, 1999: 647) kültürel farklılıkların az olması durumunda

³ Pazar çevresi analizi ekonomik-finansal yapının, sosyal ve kültürel yapının, siyasi-politik yapının ve resmi kuralların, ekolojik koşulların, nüfus yapısının, teknolojik altyapının tek tek analiz edilmesine dayalıdır (McDermott & Chan, 1995: 360.).

⁴ Pazara giriş stratejileri, çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini yeni ulusal pazarlarla zenginleştirirken mal ve hizmetlerini bu pazarlara nasıl taşıyacağına ilişkin kurumsal düzenlemeler olarak addedilmektedir (Hollensen, 2011, s.320.).

ise birleşme ve satın alma, doğrudan yabancı yatırım gibi şirket üzerinde tam ya da çoğunluk paya sahip olunmasına aracılık eden pazara giriş stratejilerinin seçilmesi gerektiğini belirtmektedir (Brouthers & Brouthers, 2001; Kogut & Singh, 1988; akt. İlhan, 2006: 212). Nitekim Jung (2004), sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan şirketlerin doğrudan yabancı yatırım tercihlerine yönelik teorilerden ve bulgulardan yola çıkarak Amerikan menşeli olan ve reklamcılık sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin hedefledikleri ulusal pazarlara giriş yöntemine yönelik tercihleri incelemiş ve Amerikan kültürüne uzak olan Doğu Avrupa, Asya, Afrika bölgelerindeki ulusal pazarlara girişte daha çok ortak girişim yönteminin, buna karşın ekonomik, politik riskin daha az olduğu kültürel olarak benzerliklerin görüldüğü Batı Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya bölgelerindeki ulusal pazarlara girişte ortak girişim yerine, satın alma yönteminin tercih edildiği bulgularına ulaşmıştır. Ayrıca bu bulguların sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin pazara giriş yöntemi tercihleriyle de paralellik gösterdiğinin altını çizmiştir (Jung, 2004: 45-47). Zira çok uluslu şirketler kültürel farklılıklar arttıkça yerel şirketlerin pazar bilgilerinden yararlanma ihtiyacı duymaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması adına da hedef pazarlardaki yerel kültürel değerlerle bütünleşmiş şirketlerle ortak girişimlere yönelmektedirler.

İkinci yaklaşım ise geleneksel görüşün aksine çıkarımlarda bulunan karşıt görüştür. Bu görüş, kültürel farklılıkların keskin bir şekilde görüldüğü şartlarda, ortak girişim yönteminin şirketlerin iş yapma biçimlerinin ve yeteneklerinin çatışmasına, yerel pazarlarda kontrolün azalmasına ve fırsatçılığa uygun zemin ortamı oluşturmaya binaen çok uluslu şirketler tarafından tercih edilmemesi gereken bir strateji olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda bu görüş kültürel farklılıklar arttıkça çok uluslu şirketlerin birleşme ve satın alma yöntemlerini tercih etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır ki bunun dayanak noktası olarak da birleşme ve satın alma yönteminin yerel firmaların pazarlar hakkındaki bilgilerini kolay yoldan içselleştirme imkanı sunmasını göstermektedir (Julian&O’Cass, 2004: 364; Erramilli vd., 2002: 223-243; akt. Kartal ve Sofyalıoğlu, 2009: 115). Bu bağlamda çok uluslu şirketler birleşme ve satın almalar vasıtasıyla bir yandan yerel pazarlardaki tüketiciler tarafından kabul görme fırsatına sahip olabilirken, öte yandan kültürel farklılıklara uyum sağlama açısından birleşilen ya da satın alınan firmanın organizasyonel kültüründen faydalanıp belirsizlik ortamının oluşturduğu olumsuz durumu sterilize etme imkanı bulabilmektedirler.

Ancak karşıt görüşün belirttiği durumların aksine çok uluslu şirketler hedefledikleri pazarlara azınlık paylı ortak girişim yöntemi ile giriş yapsalar dahi gerek ortaklık kurdukları firmalar gerekse hedef pazarlarda kontrolü ellerinde bulundurabilmektedirler. Zira teknolojik yetkinliğe haiz şirketler, her daim ortak girişimlerde daha çok söz sahibidirler. Bu perspektiften değerlendirildiğinde teknolojik yetkinliğe haiz gelişmiş ülke merkezli çok uluslu şirketleri, benzer teknolojik yetkinliğe sahip şirketler dışında, özellikle gelişmekte olan ülke şirketleri ile azınlık paylı ortak girişime yönelseler dahi (İlhan, 2007: 139-140) şirketler arasında iş yeteneklerinin çatışmasına, fırsatçılığa ve belirsizlik ortamının oluşmasına imkân vermeksizin hedef pazarlarda faaliyet gösterebilmektedirler.

Uluslararası pazara giriş stratejisine yönelik bu iki görüş, çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum sağlaması açısından değerlendirildiğinde; çok uluslu şirketler bağlı buldukları ülke ile hedefledikleri pazarlardaki kültürel farklılıkların fazla olması durumunda, birleşme ve satın almalar, doğrudan yabancı yatırımlar yerine ortak girişim, lisans anlaşmaları ve franchising gibi pazara giriş yöntemlerini tercih etmelidirler. Çünkü bu stratejiler, bir yandan yerel pazarlardaki kültürel farklılıklar ile ilgili bilgi elde edilmesine olanak tanımakta, öte yandan yerel pazarlarda belli düzeyde kontrolü sağlama imkânı vermektedir. Nitekim özellikle son dönemde çok uluslu şirketlerin birleşme ve satın alma politikalarının kültürel farklılıklara uyum ya da diğer amaçlardan ziyade, ulusal pazarlarda hakimiyet imkânı veren oligopolist yapıyı elde etmek için kullanılan bir yöntem olduğu da gözlemlenmektedir.

4.3. Çok Uluslu Şirketlerin Pazarlama Stratejilerinin Kültürel Farklılıklara Uyumu

Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırmaları konusunda üçüncü ve en kritik aşama pazarlama faaliyetlerinin kültürel farklılıklara uyumlaştırılmasıdır. Çok uluslu şirketler pazarlama faaliyetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırırken belli bir sistem dahilinde hareket etmelidirler. Bu bağlamda McCarthy pazarlama faaliyetlerinin belli bir sistematik içinde yürütülmesine aracılık etmiş⁵ ve pazarlama karmasının 4P'si olarak isimlendirdiği ürün (product), fiyat (price), yer (place), ve tutundurma (promotion) faaliyetleri kapsamında pazarlama stratejisinin kurgulanması gerektiğinin altını çizmiştir (Motley, 2002). Pazarlama karması olarak addedilen 4P; üretilecek mal ve hizmetlerin belirlenmesi, bu ürünlerin doğru bir biçimde fiyatlandırılması, dağıtımlarının hangi yöntemlerle yapılacağına kararlaştırılması ve tanıtımlarının etkin yöntemler aracılığıyla gerçekleştirilmesine dayalıdır (Kotler, 2009: 120).

Ancak Kotler sürekli değişen uluslararası pazarlama şartlarını dikkate alarak pazarlama karmasının 4P'sine politika (politics) ve kamuoyu (public opinion) olmak üzere 2P'nin daha eklenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu durumun gerekçesi olarak da lobi ve siyasi faaliyetlerin çok uluslu şirketlere birçok fırsat ve avantaj sunacağını, kamuoyunun ise şirketlerin çeşitli yardım kampanyalarına destek vermek suretiyle sürekli değişkenlik gösteren tüketici zevk ve tercihlerini etkileme ve kontrol altına alma gerekliliğini göstermektedir (Kotler, 2009: 121).

Değişen uluslararası ekonomik ve politik koşullar pazarlama karmasının üretici bakış açısından ziyade tüketici bakış açısıyla kurgulanması gerekliliğini doğurmuştur (Kotler, Kartajava ve Setiawan, 2011: 38). Bu bağlamda çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyumu daha da önem kazanmıştır ki çok uluslu şirketler faaliyetlerini pazarlama karmasının bileşenlerine göre kültürel farklılıklara uyumlaştırırken üretici bakış açısından ziyade tüketici bakış açısıyla hareket etmeleri gerekmektedir.

4.3.1. Mal ve Hizmetlerin Kültürel Farklılıklara Uyumu

Tüketici davranışlarının şekillenmesini sağlayan kültürel değerler başat unsur olmak üzere siyasi, sosyal ve ekonomik faktörlerin ülkeler ve toplumlar arasında farklılaşması tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının farklılaşmasına neden olmaktadır (Aydın, 2007: 111; Miroshnik, 2001: 523-524). Nitekim bir ülkenin toplumu tarafından beğenilen, zevk ve tercihlerine cevap veren ürün, başka ülke toplumlarının marka, renk, boyut, biçim, etiket v.b gibi kültürel etmenlerin farklılaşması nedeniyle ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamayabilmektedir (Tenekecioğlu, 2004: 177). Bu bağlamda çok uluslu şirketler hedef pazarlardaki kültürel değerleri şekillendiren dil yapılarını, dini inançları, estetik değerleri, örf ve adetleri gözeterek mal ve hizmet üretmelidirler.

Mal ve hizmetler kültürel farklılıklara uyumlaştırılırken belli bir sistematik düzlemde hareket edilmeli ve şu hususlar dikkate alınmalıdır:

⁵ McCarthy pazarlama karmasının 4P'si olarak nitelendirilen pazarlamada ürün, fiyat, yer (dağıtım) ve tutundurma (tanıtım) sınıflandırmasını ortaya atan kişidir. Pazarlama karmasının olarak ifade edilen bu dörtlü literatürde genel kabul görmüş ve pazarlama stratejilerinin oluşumunda temel hareket noktası olmuştur (Kent, 2010, s. 146.).

Tablo 1: Mal ve Hizmetlerin Kültürel Farklılıklara Uyumunda Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

1. Toplumların renklere yüklediği anlamlar
2. Tat ve koku zevkleri
3. Sayılara atfedilen değerler
4. Ürün boyutları
5. Ürünlerde kullanılan hammadde
6. Dini inançların etkilediği tüketim anlayışları
7. Dil ve aksan farklılıkları

Çok uluslu şirketler öncelikli olarak faaliyet gösterdikleri pazarlardaki toplumların renklere yüklediği anlama dikkat etmelidirler. Örneğin siyah renk Hıristiyanlıkta matem rengi olması gerekçesiyle ürünlerin paketlenmesinde kullanılmamalıdır. Çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırırken ikinci olarak toplumların damak tadı ve koku anlayışlarına da azami önem atfetmelidirler. Zira Fransız meşeli bir şirket kendi ulus kültürüne göre üretilmiş peynirlerini Türkiye pazarına hiçbir değişiklik yapmadan sunduğunda, Türk toplumu tarafından kokusunun keskin olduğu gerekçesiyle kabul göremeyebilecektir. Çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırırken dikkat etmesi elzem üçüncü konu ise hedef pazarlardaki toplumun sayılara yüklediği anlamdır. Nitekim Japon toplumunda dört ve dördün katları uğursuzluk olarak görüldüğü için bu pazarda ürün paketlemelerinde bu sayıların kullanılmamasına özen gösterilmelidir (Keller, 1996; akt. Saydan ve Kanıbir, 2007: 81).

Çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırırken dikkat etmeleri gereken bir diğer nokta ise ürünlerin boyutudur. Zira Coca-Cola İspanya pazarında iki litrelik ürünlerini sunduğunda başarısız olmuştur. Bu durumun sebebi şirket tarafından araştırıldığında ise, bu büyüklükte ürünlerin İspanyolların evlerinde bulunan buzdolaplarına sığmayacağı tespit edilmiştir (Kotler, 2000: 367). Çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırırken dikkat etmeleri gereken bir diğer nokta ise, ürünlerde kullanılan hammadde içeriğidir. Zira İslam inancını benimseyen toplumların bulunduğu pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin ürünlerinde alkol ve alkol içeriği olan maddeleri kullanması, şirketin ürünlerinin toplumun tüm kesimi tarafından kabul görmesini zorlaştırabilecektir.

Çok uluslu şirketlerin dikkat etmeleri elzem bir diğer husus ise faaliyet gösterilen pazarlardaki dini inançlardır. Nitekim Yahudiler dini inanışlarında haram olduğu gerekçesiyle et ve süt ürünlerini bir arada tüketmekten kaçınırlar. Bu kapsamda bu dini inanışa mensup vatandaşların yaşadığı bölgede peynir ve salamin birlikte kullanılması suretiyle üretilen pizzaların talep görmesi oldukça güçtür (Yerden, 2017:11). Yine İslam inancını benimseyen toplumların yaşadığı ülke pazarlarında domuz ve domuz ürünleri pazarlayan, Hindistan'da ise sığır eti pazarlayan çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerine alıcı bulmaları ve bu pazarlarda başarılı olmaları oldukça güçtür.

Çok uluslu şirketlerin mal ve hizmetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırırken çok önemli bir aşama ise faaliyet gösterilen pazarların dil yapısı ve ulusçuluk algılarının gözetilmesidir. Zira bu aşamada yapılabilecek bir hata şirketin daha önceki aşamalarda birikimlerini ve başarılarını topyekun ortadan kaldıracaktır. Bu öngörü bir örnek vasıtası ile somutlaştırılacak olursa: Chevrolet, Nova ismini verdiği otomobilini Porto Riko pazarına sunduğunda tüketiciler tarafından ilgi görmemiştir. Bu durumun sebebi araştırıldığında, Nova kelimesinin Porto Riko'lu vatandaşların büyük bir bölümünün

konuştuğu dil olan İspanyolcada “gitmez, yürümez” anlamına geldiği tespit edilmiştir. Daha sonra şirket otomobilin ismini “Caribe” olarak revize etmiş ve pazarda istenilen başarı sağlanmıştır (Aydın, 2007: 123-124).

4.3.2. Fiyat Stratejilerinin Kültürel Farklılıklara Uyumu

Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştırarak başarıya ulaşmaları noktasında mal ve hizmetlerin kültürel farklılıklara uyumlaştırılmasından sonra, ikinci olarak üretilen bu mal ve hizmetlerin kültürel farklılıklara uygun bir biçimde fiyatlandırılması gerekmektedir.

Tüketiciler günümüzde satın alma kararları verirken mal ve hizmetlerin fiyatları kadar bu mal ve hizmetlerin birer tüketici olarak kendilerine kattığı değere de önem vermektedirler (Kotler, 2007: 100). Örnek olarak elektrik süpürgeleri tüketicilere hem ev temizliği hem de zaman tasarrufu faydası sağlamaktadır. Bu bağlamda tüketiciler elektrik süpürgesinin kendileri için fiyat karşılığını hesaplarken bu ürünlerin sağladığı zaman tasarrufunu da göz önünde bulundurmaktadırlar. Ancak her bir kültür için mal ve hizmetlerin ekonomik değeri farklılaşmaktadır (Ural, 2008: 3-4). Şöyle ki ekonomik imkânları gelişmiş ve zaman tasarrufuna önem veren Fransa, Almanya gibi ülkelerde faaliyet gösteren mikro dalga fırın üreticisi çok uluslu şirket, ürünlerine bu ülkelerde yüksek fiyat belirleyebilmekte ve bu yüksek fiyattan alıcı bulabilmektedir. Ancak aynı çok uluslu şirket, mikro dalga fırını Yeni Gine pazarına sunduğunda, bu ülkedeki tüketicilerin maddi imkânsızlıklarından dolayı ürüne alıcı bulamayabilmektedir (Phatak, 1989: 37-38). Bu çerçevede değerlendirildiğinde çok uluslu şirketler kültürel farklılıklara uyumlaştırılmış mal ve hizmetlerini yine kültürel farklılıklara uygun bir biçimde fiyatlandırmalıdır.

4.3.3. Dağıtım Stratejilerinin Kültürel Farklılıklara Uyumu

Çok uluslu şirketlerin pazarlama stratejilerini kültürel farklılıklara uyumlaştırarak başarıya ulaşmaları noktasında mal ve hizmetlerin, fiyat stratejilerinin başarılı bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştırılmasından sonra, üçüncü olarak dağıtım stratejilerinin kültürel farklılıklara ve yasal düzenlemelere uyumlaştırılması gerekmektedir.

Faaliyet gösterilen pazarlara göre dağıtım ağlarının yapısı farklılık arz etmektedir. Kimi pazarlarda dağıtım ağları oldukça kısa ve basit kurgulanmış iken, kimi pazarlarda dağıtım ağları oldukça uzun ve karmaşık bir yapıdadır. Bu kapsamda kısa vadede dağıtım kanallarının yapısının değiştirilemeyeceği göz önünde bulundurulacak olursa çok uluslu şirketler faaliyet göstermeyi hedefledikleri pazarların dağıtım ağlarının yapısını göz önünde bulundurarak dağıtım stratejilerini kurgulamalıdır (Er, 2013: 151-152). Bu öngörü bir örnekle somutlaştırılacak olursa: Avrupa ülkelerinin birçoğunda alkollü içecekler küçük bakkalarda ya da süpermarketlerde satışa sunulabilirken, Kanada ve ABD’de alkollü ürünler özel ruhsat alma koşuluyla perakende mağazalarında satılmaktadır (Barker ve Aydın, 1991: 26). Bu bağlamda ABD ya da Kanada’da faaliyet göstermeyi amaçlayan alkollü ürün üreticisi çok uluslu şirketlerin ürünlerini tüketicilere ulaştırırken yani dağıtım stratejilerini kurgularken, ya özel ruhsatı bulunan perakende mağazaları aracılığıyla ürünlerini satmalı ya da yetkili kurumlara başvurmak suretiyle özel ruhsatı temin ederek kendi mağazalarında ürünlerini satışa sunmalıdırlar. Aksi halde çok uluslu şirketlerin ürünlerinin satışını yapıp pazarlarda başarıya ulaşmaları oldukça zordur.

4.3.4. Tanıtım Stratejilerinin Kültürel Farklılıklara Uyumu

Çok uluslu şirketlerin pazarlama stratejilerini başarılı bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştırarak başarıya ulaşmaları noktasında mal ve hizmetlerinin, fiyat stratejilerinin ve dağıtım

stratejilerinin kültürel farklılıklara başarılı bir biçimde uyumlaştırılmasından sonra dördüncü olarak tanıtım stratejilerinin kültürel farklılıklara uyumlaştırılması gerekir.

Pazarlama stratejisinin en temel halkası tutundurma faaliyetleri çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda mal ve hizmetlerine talep oluşturmak adına elzemdir (Aydın, 2007: 193). Pazarlama zincirinin en temel ve en önemli halkası olan tutundurma faaliyetleri reklam, halkla ilişkiler, satış operasyonları, satış ekibi ve doğrudan pazarlama olmak üzere beş araçla gerçekleştirilir (Kotler, 2009: 136).

Peki, çok uluslu şirketler reklam stratejilerini kültürel farklılıklara uygun bir biçimde nasıl kurgulamalıdır? Çok uluslu şirketler öncelikle reklamları kurgularken hedef kitleyi, bütçeyi, kullanılacak sloganı v.b unsurları belirlemelidir ki bu da reklamın 5M'si olarak addedilen mesaj, görev, medya, para ve ölçüm konularının karara bağlanmasını gerektirir (Kotler, 2013: 144). Bu unsurlar belirlendikten sonra hedef kitlenin konuştuğu dile göre reklamlar şekillendirilmelidir. Ancak konuşma dilinin reklamlarda kullanılması reklamları tek başına anlaşılır ve etkin kılmayacaktır. Bu sebeple reklamlarda mal ve hizmetlerin hedef kitlenin kültürel değerlerini yansıtan unsurlarla bezenerek tüketiciye tanıtılması gerekmektedir. Zira reklamlarda kültürel değerlerin kullanılması, mal ve hizmetlerin tüketici nezdinde çağrışım gücünü, hatırlanabilirliğini ve kalıcılığını arttırmaktadır. Bu durum sayesinde de tüketiciler mal ve hizmet satın alma konusunda kararsızlığa düştüklerinde, reklam yoluyla hafızalara kazınmış ve kültürel değerlerle bezenmiş mal ve hizmetleri tercih etme eğiliminde olacaklardır. (Boyras, 2001: 94-95).

Mal ve hizmet üretiminin talep seviyesinin çok üzerinde bir trend izlediği son dönemde, çok uluslu şirketler mal ve hizmetlerine talep oluşturmak adına reklamlarında yoğun şekilde kültürel farklılıkları kullanmaktadırlar. Bu duruma ilişkin bir örnek verilecek olursa: Coca-Cola "Hayatın Tadı" adını verdiği reklam filminde bir yandan "Sordum Sarı Çiçeğe" adlı ilahiyi fon müziği olarak kullanmış, öte yandan ramazan pidesi ve ışıkları yanan cami minarelerine kültürel bir simge olarak reklamında yer vererek ramazan ayına ve iftar sofrasına çağrışım yapmıştır. Coca-Cola, bu reklam filminde dini inanç motiflerini kullanarak şirketin ve ürünlerinin bu kültürün birer simgesi olduğunu vurgulamayı amaçlamış ve bu yolla satışlarını arttırmayı planlamıştır (Künüçen ve Temel, s.2,3).

Ancak Kotler'in belirttiği üzere tüketicilerin reklamlarla kurduğu ilişki aşk-nefret arasındaki ince çizgi gibidir. Kimi reklamlar tüketici tarafında olumlu bir algı oluştururken, kimi reklamlar ise tüketiciler nezdinde olumsuz tepkimelere sebep olabilmektedir. Bu bağlamda reklamlar kimi zaman ürünün fark edilmesine, kimi zaman ürün hakkında bilgi sahibi olunmasına, nadiren ürünün diğer ürünlere tercih edilmesine, daha nadiren ise tüketicinin ürünü satın almasına aracılık etmektedir. Bu sebeple çok uluslu şirketler tanıtım faaliyetlerini sadece reklam ile sınırlandırmamalı, diğer tanıtım araçlarını da aktif şekilde kullanmalıdır (Kotler, 2013: 140-142).

Reklamların birçoğu tüketicilerin zihninde yer ederken satın alma davranışlarına etki etmez. Tüketicilerin satın alma davranışlarına kısa vadede etki eden satış promosyonlarıdır. Çok uluslu şirketler satış promosyonlarını da kültürel farklılıklara uyumlaştırdıkları takdirde daha etkili sonuçlarla karşılaşabileceklerdir (Kotler, 2009: 140). Bu öngörü bir örnekle desteklenecek olursa: Pepsi, şans oyunları oynamaya eğilimli Filipinler ve 10 Latin Amerika ülkesinde şansa dayalı bir satış promosyonu kampanyası gerçekleştirmiştir. Şirket ürünlerinin kapaklarını 1 ile 999 arasındaki numaralarla numaralandırmış, kapakların altına ise 40-40000 dolar arasında değerler yazmıştır. Şirket, her gün kazanan 3 numarayı belirlemek suretiyle bu 3 numara sahibine kapaklarının altında meblağları hediye etmiştir. Tüketiciler kampanyadaki şanslarını arttırmak adına ürüne olan taleplerini arttırmaya başlamıştır. Bu durum şirketin gelirlerini bir ayda 4 milyon dolara ulaştırarak kampanyanın şirket nezdinde başarılı olmasına olanak tanımıştır (Aydın, 2007: 221).

Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü

Günümüzde tüketicilerin artan bilgi ve birikimi, mesajlar aracılığıyla tüketiciler üzerinde etki oluşturmayı da git gide güçleştirmektedir. Zira gün içerisinde sürekli belli bir tarafa yönlendirmeye yönelik mesajlara maruz kalan tüketiciler, televizyon ve internet ortamındaki reklamlara ilgi duymamaya başlamışlardır. Bu bağlamda çok uluslu şirketlerin hem kendi örgüt kültürünü hem de ürünlerinin prestijini arttırmaya yönelik halkla ilişkilere bağlı tanıtım faaliyetleri önem kazanmaktadır (Bozkurt, 2005:192-193). Nitekim günümüzde birçok çok uluslu şirket eğitim, sağlık, çevre başta olmak üzere birçok alanda sosyal sorumluluk projelerine destek vermektedir. Bu durum tüketiciler nezdinde oldukça olumlu karşılanabilmektedir. Ancak tüketicilerin bilgi birikimlerinde ve bilinç düzeylerindeki artış, bu yardımların ticari amaçlı mı, yoksa gönüllülük esasına mı dayalı olduğunun sorgulanmasını da beraberinde getirmektedir.

Çok uluslu şirketler tanıtım amacıyla satış ekibi ve doğrudan pazarlama araçlarını da kullanmaktadırlar. Son dönemde enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişim küçük tüketici gruplarına daha kolay ulaşılabiliyor, bu pazarlardaki tüketicilere doğrudan satış yapmaya imkân tanımaktadır (Kotler, 2009: 144-145-147). Ancak doğrudan pazarlama ve satış ekibi gibi tanıtım faaliyetlerinde şirketlerin hedef aldığı kitle sayısı oldukça az olduğu için, bağımsız birer tanıtım aracı olarak kullanılmak yerine reklam, halkla ilişkiler gibi tanıtım araçlarına ek olarak kullanılmaktadırlar.

Kültürel pazarlamada reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonları, satış ekibi ve doğrudan pazarlama gibi geleneksel tanıtım araçlarına ek olarak yeni medya araçlarına da başvurulabilmektedir (Yerden, 2005:80-81). Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimine paralel olarak internetin yaygın kullanımıyla birlikte tanıtım faaliyetlerinin sosyal medya platformlarına kaydığı gözlemlenmektedir. Öyle ki son dönemde reklamlar, ürünlerin ünlü kişiler tarafından TV, radyo ve gazetelerde tanıtılmasından ziyade sosyal medyada tanınırlığı yüksek kişilerin (influencer, fenomenler, ünlüler) bu ürünleri sosyal medya aracılığıyla tanıtması şeklinde planlanır duruma gelmiştir (Mert, 2018: 1300.1301). Çok uluslu şirketler gittikçe kullanım alanı genişleyen dijital pazarlama uygulamalarına da uyum sağlamalı ve toplumların kültürel değerleri gözetilerek tanıtım faaliyetlerini şekillendirmeleri gereklidir. Örneğin risk almayı sevmeyen toplumların internet aracılığıyla sosyal platformlardan alışveriş yapma eğilimlerini etkileyen en önemli unsurlardan biri güvendir. Tüketicilerin nezdinde güveni olan işletmeler kendi mal ve hizmetlerine talep oluşturabilir ve bunu sürekli hale getirebilmektedir (Aksoy, 2004:81,88) ki bu güvenin sağlanmasında tanıtım faaliyetlerinde kültürel değerlere yer verilmesi etkili olacaktır.

Çok uluslu şirketlerin pazarlama faaliyetlerini kültürel farklılıklara uyumlaştırmaları konusunda en önemli aşama olan tanıtım faaliyetlerinin kültürel farklılıklara uyumunu tek bir tanıtım aracıyla değil, geleneksel ve modern tanıtım yöntemlerinin birbirine entegre olduğu bir düzen içinde yürütmeleri gerekmektedir. Daha önce vurgulandığı üzere tanıtım faaliyetlerinde gerçekleştirilebilecek olası bir hata çok uluslu şirketlerin bundan önceki tüm birikimlerini ortadan kaldıracaktır. Zira çok uluslu şirketler nitelsiz bir ürüne iyi bir tanıtım stratejisiyle kısa vadede alıcı bulabilme imkânına sahipken, çok nitelikli bir ürüne yanlış tanıtım stratejisiyle talep oluşturamama tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

4.4. Çok Uluslu Şirketlerin Kültürel Farklılıklara Uyumu: Cappy Ramazan Şerbeti Örneği

Coca Cola'nın bünyesindeki markalardan olan Cappy, 2010 yılında yerel tüketici ihtiyaçlarını karşılamak adına Türk kültürünün damak tatlarından biri olan ve 600 yıllık tarihe dayanan ramazan şerbetini üreterek piyasaya sürmüştür. Şirket ramazan şerbetini, Türk kültürünün geleneklerine uygun olarak vişne, zencefil, kırmızı üzüm, erik, karanfil ve incir gibi tatları harmanlayarak üretmiştir (Coca Cola 2010 Faaliyet Raporu, 2010: 25). Yani şirket meyve suyu kategorisinde değerlendirmek üzere ortaya çıkardığı bu ürünü yerel kültürel değerlere bağlı olarak üretmiştir. Böylelikle kültürel farklılıklara

uyum için pazarlama karmasının ilk aşaması olan ürünün kültürel farklılıklara uyumlaştırılması ya da kültürel farklılıklara uygun ürün üretimi aşamasında başarılı olduğu değerlendirilebilir.

Coca-Cola tüketicilerin ihtiyaçlarını en verimli şekilde karşılayabilmek için tüketicilerin yaşam biçimlerine ve durumlarına uygun, yenilikçi ürünler üretip bu ürünleri tüketicilere en düşük maliyetle sunmayı amaç edinmektedir (Coca Cola 2019 Sürdürülebilirlik Raporu, 2019:57). Şirket bu amaca uygun hareket ederek Cappy Ramazan şerbetini tüketicilerin maddi durumlarını ve ürüne atfettikleri önemi gözeterik fiyatlandırmıştır. Ürünü büyük hacimli şişiler yerine 1 litrelik şişelerde satışa sunarak ürünün fiyatının tüketiciler nezdinde kabul görmesini sağlamıştır. Böylelikle Coca Cola şirketi, Cappy Ramazan şerbetiyle kültürel farklılıklara uyum için pazarlama karmasının ikinci aşaması olan fiyat stratejilerinin kültürel farklılıklara uyumlaştırılması aşamasını da başarıyla gerçekleştirmiştir.

Coca Cola, ürünlerini tüketicilere zamanında ve uygun fiyat ile sunmak için geniş bir dağıtım ağı kurmuştur. 2019 yılının Şubat ayında uygulamaya aldığı adil dağılım programı ile birlikte ürünlerin dağıtımını 10 fabrika, 5 doğrudan dağıtım lokasyonu ve 229 bayi arasında dengeli bir şekilde günlük gerçekleştirilmektedir. Şirket bu uygulamayla ürünlerinin geniş yelpazede tüketicinin beğenisine sunmayı hedeflemektedir (Coca Cola, 2019 Faaliyet Raporu, 2019:40-45). Nitekim şirketin ürün satışlarının hangi kanallar aracılığıyla yapıldığı irdelendiği tüketici odaklı bu dağıtım stratejisinin başarısı net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Coca Cola ürün satışlarının %47'sini geleneksel bakkallar, %23'ünü süpermarketler, %21'ini fabrikadan satış, %5'ini indirimli satış mağazaları, %2'sini hipermarketler, %2'sini ise yakıt istasyonları aracılığıyla gerçekleştirmektedir (Coca Cola, Morgan Stanley EEMEA Conference New York, 2013: 37). Bu bağlamda şirket sahip olduğu dağıtım ağı sayesinde ürettiği Cappy Ramazan Şerbetini de geniş bir tüketici kitlesinin beğenisine sunmayı başarmış ve kültürel farklılıklara uyum için pazarlama karmasının üçüncü aşaması olan dağıtım stratejisinin kültürel farklılıklara uyumunu da başarıyla gerçekleştirmiştir.

Cappy, Türk kültürüne uygun olarak ürettiği bu ürünü, piyasaya ilk sürdüğünde yine Türk kültürüne uygun şekilde tüketiciye tanıtmıştır. Nitekim ramazan şerbeti tanıtılırken sunulan reklamlarda Türk kültüründe önemli yeri olan geleneksel meyveler animasyon ile canlandırılarak ramazan figürüyle birlikte tüketici üzerinde aidiyet duygusu yaratılmaya çalışılmıştır. Reklamlarda izlenen bu stratejisi daha sonraki yıllarda da devam etmiştir. Örneğin 2016 yılında yayınlanan reklam filminde ramazan şerbeti bir mani aracılığıyla, ramazan kültürüne, geleneksel aile yapısına vurgu yapılarak tanıtılmıştır. Şirketin tanıtım faaliyetleri reklamlar ile sınırlı tutulmamıştır. Ramazan şerbeti özelinde olmasa da şirketin genel anlamda izlediği çevreci politikalar, yerel kalkınma programlarına sağlanan katkı, spora ve eğitime verilen destek şirketin marka imajına olumlu katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak şirket, kültürel farklılıklara uyum için pazarlama karmasının dördüncü aşaması olan tanıtım faaliyetlerinin kültürel farklılıklara uyumunu da başarıyla gerçekleştirmiştir.

Coca-Cola bünyesinde kültürel farklılıklar gözetilerek üretilen ramazan şerbeti ürünü kısa süre içerisinde tüketici nezdinde de karşılık bulmuştur. Nitekim 2010 yılı içerisinde üretilen bir milyon adet Cappy Ramazan Şerbeti piyasaya sürülmüş ve iki hafta içerisinde tüm stoklar tükenmiştir. Bir sonraki yıl ise Coca Cola'nın Temmuz-Ağustos aylarına tekabül eden ramazan ayındaki satışları dört kat artış göstermiş ve bu satışların %40'lık dilimi Cappy Ramazan Şerbeti satışlarındaki artışla gerçekleştirilmiştir (Süngü, 2011). Coca Cola'nın, Cappy Ramazan Şerbeti ile elde ettiği bu başarı uluslararası alanda da dikkatleri çekmiş ve bu ürün Cenevre'de Dünya Meyve Suyu ödülünde en yenilikçi ürün ödülünü alarak başarısını taçlandırmıştır (Coca Cola 2010 Faaliyet Raporu, 2010: 25).

Sonuç olarak Coca Cola, kendi şirket kültürü yapısından büyük ölçüde farklılaşan Türk kültürünün simgesel bir değerini kullanarak uluslararası alanda prestij ve gelir elde etmiştir. Ancak Cappy Ramazan Şerbetinin şirkete sunduğu katkının gelir ve prestij ile sınırlı olmadığı konusunda eleştiriler vardır. Zira toplumda “biz kültürümüzü unuttuk ama Coca Cola unutmamış ve bize

kültürümüzü hatırlattı” algısı oluşmuştur. Bu algının belli yönlerden haklılık payı olmasına rağmen tümüyle doğru olduğunu söylemek, Özer’in belirttiği üzere şerbetin ana maddesinin çoğunluğunun su ve şeker olduğunu kabullenmek anlamına gelmektedir. Ancak geleneksel Türk kültürünün değeri olan şerbete şeker ilave edilmemektedir. Nitekim Cappy Ramazan şerbetinin içeriğinde kullanılan rafine şekerin üretiminin 1926 yılı ve sonrasına dayandığı düşünülecek olursa bu şerbetin geleneksel şerbetten belli ölçütlerle ayrıştığı görülecektir (Özer, 2011). Sonuç olarak şirketin, Cappy Ramazan şerbetiyle gelir ve prestij yanında, bir yerel değeri belli ölçütlerle sınırlandırarak bu ürün vasıtasıyla toplum tarafından takdir görme imkânına sahip olduğu da değerlendirilmektedir.

5. Kültürel Farklılıklara Uyum Gösteren Çok Uluslu Şirketlerin Kazanımları

Çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum göstererek elde ettiği kazanımlar iki farklı yaklaşım üzerinden değerlendirilebilmektedir. Temel yaklaşım olarak değerlendirilebilecek ilk yaklaşım, çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum göstererek elde edebileceği kazanımlara odaklanmakta, kazanımların yerel pazarlar üzerindeki etkilerini ele almamaktadır. İkinci yaklaşım ise çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum politikalarına eleştirel bir şekilde yaklaşarak bu politikaların çok uluslu şirketlere birçok fayda sağlasa da faaliyette gösterilen pazarlar üzerindeki olası olumsuz etkilerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda öncelikli olarak temel yaklaşımın tezleri, sonrasında eleştirel yaklaşımın tezleri ortaya konulacaktır.

Temel yaklaşım çerçevesinde kazanımlar ele alınacak olursa; çok uluslu şirketler faaliyetlerini pazarlamanın 4P’si kapsamında kültürel farklılıklara uyumlaştırdıkları takdirde tüketicilerin taleplerini kendi ürünlerine yönlendirme imkânı bularak satışlarını maksimize edebilmektedirler. Bununla birlikte yerel kültürel değerlere uyum sağladıkları için toplum nezdinde de kabul gören şirketler ve markalar konumuna gelmektedirler. Böyle bir ortamda tüketiciler için yerel şirket, yabancı şirket ayrımı da ortadan kalkmaktadır.

Çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum politikaları eleştirel yaklaşım çerçevesinde ele alınacak olursa kazanımların mahiyeti farklılaşmaktadır. Çok uluslu şirketler kültürel farklılıklara uyum göstererek elde ettikleri gelirleri en azami düzeyde vergilendirmek suretiyle bağlı oldukları ülkelere taşıma gayretindedirler. Bunun için kullanılan yöntem ise transfer fiyatlandırmasıdır. Transfer fiyatlandırması, çok uluslu şirketlerin bağlı oldukları merkez ile şubeleri arasındaki mal ve hizmet alım satımlarında uygulanan fiyattır. Bu fiyatlandırma yöntemiyle çok uluslu şirketler gelirlerini vergi oranlarının en düşük olduğu pazarlarda toplayarak azami düzeyde vergilendirmek suretiyle merkez şubenin bulunduğu ülkeye transfer etme gayretindedirler. (Seyidoğlu, 2017: 687-688). Bu bağlamda nitelikli bir sermaye kaynağı olarak görülen çok uluslu şirketlerin yatırımları, belli denetimlere tabi olmaz ve verimli bir şekilde değerlendirilmez ise sermaye kaynağı olması bir yana yerel pazarlardaki kısıtlı tasarrufların dahi tüketime yönlendirilmesi suretiyle yurtdışına transfer edilmesine aracılık edebilmektedir.

Eleştirel yaklaşıma göre; çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum göstererek elde ettikleri kazanımlar gelir ile sınırlı değildir. Çok uluslu fast-food şirketlerinin yerel pazarlardaki kültürel farklılıklara uyum amaçları kısa vadede mal ve hizmetlerine alıcı bulmanın ötesinde, uzun vadede tüketicilerin etki altına alındığı tüketime dayalı yeni bir fast-food kültürel yaşam biçimi inşa etmektir (Özcan ve Sümer, 2015: 240). Nitekim dünyanın en önemli çok uluslu fast-food şirketlerinden biri olan McDonald’s’in başkanının; *"Amacımız: Dünya çapında hızlı servis restoranları sanayisine tam olarak egemen olmak... McDonald’s’in lider olmaktan öteye geçmesini istiyorum. McDonald’s’in egemen olmasını istiyorum."* (Papiernik, R.L, 1994: 30; akt. Ritzer, 2011: 29) şeklinde söylemi bu duruma örnek teşkil etmektedir. Öyle ki Japon bir ailenin Los Angeles gezisi sırasında, ailenin genç kızının şirket ana merkezinin bulunduğu ülkede “Anne, burada da McDonald’s varmış” söyleminde bulunması, şirketin tüketiciler üzerinde oluşturduğu etkiyi özetler niteliktedir (Friedman, 1996).

Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü

Çok uluslu şirketler kültürel bir yaşam tarzı kurgularken bu yaşam tarzının temelini oluşturan tüketim kültürünü de yerel pazarlara servis etmektedir. Bunu yaparken de temsilcisi oldukları popüler kültürün birer ögesi konumunda olan mal ve hizmetlerini yerel pazarlardaki kültürel farklılıklara uyumlaştırmakta, yani mal ve hizmetlerini amaçları doğrultusunda bir araç olarak kullanmaktadırlar (Taylan, 2008: 89,105). Zira çok uluslu şirketler kültürel farklılıklara uyumlaştırılmış mal ve hizmetleri ile yerel pazarlara sloganlarıyla, markalarıyla, değerleriyle ve sembollerıyla sadece mal ve hizmet satmış olmazlar, aynı zamanda temsilcileri oldukları popüler kültürü de pazarlamaktadırlar (Özcan ve Sümer, 2015: 240). Bu durumda yerel kültürel değerlerin küresel kültür potasında dönüştürüldüğü iddia edilmektedir. Ancak bu süreç içerisinde yerel kültürel değerlerin tamamıyla ortadan kalkarak popüler kültürün himayesine girdiğini ve popüler kültürün tek kültür olarak tüm dünyaya hakim olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Zira bu söylemin doğru olduğunu iddia etmek, insanların tüm vakitlerini havaalanlarında duty free restoranlarında geçirerek havaalanları çevresindeki yerel kültürel esintilerin görüleceği yaşam alanlarının görmezden gelinmesine benzemektedir (Tomlinson, 2004: 14-20). Nitekim küreselleşmenin, dolaylı yoldan birer aktörü konumunda olan çok uluslu şirketlerin de kısa vadeli planlarında böyle bir amacı olduğu söylenemez. Zira çok uluslu şirketler yerel kültürel değerleri uyum sağlayarak yüksek kârlar elde etmektedirler. Bunu yaparken de sistemin devamlılığını sağlamak adına kontrolü her daim ellerinde bulundurma gayretindedirler (Hall, 1997: 28-29).

Özetle eleştirel bakış açısına göre; çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum göstermelerindeki asıl amaç, yerel pazarlarda mal ve hizmetlerine alıcı bulmanın ötesinde, bu pazarlardaki tüketicilerin tercihlerini kontrol edip yönlendirir konuma gelmektir (Taylan, 2008: 89-105). Nitekim çok uluslu şirketlerin bu amaçlarına özellikle son dönemlerde ulaştığı gözlemlenmektedir. Zira günümüzde çok uluslu fast-food restoranlarına gitmeyi ve bu restoranların kültürel değerlerle kamufle edilmiş, popüler kültür simgesi ürünlerini tüketmeyi modernite ile özdeşleştiren bir tüketim toplumu ortaya çıkmıştır. Öyle ki artık yerel toplumlar tarafından bir şehirde McDonalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Starbucks, Dominos gibi çok uluslu fast-food şirketlerinin olmaması eleştirilen bir durum haline almıştır (Özcan ve Sümer, 2015: 240-248). Burada yerel kültürel değerler ve toplumlar açısından asıl vahim olan tablo ise, tüketicilerin ne tüketecekleri konusunda kararsız kaldıklarında “Bildığımız Ürünü Yiyelim” söylemiyle çok uluslu fast food şirketlerinin ürünlerini tercih eder duruma gelmeleridir. Yani oluşan tabloda yerel kültürel kodlarla hareket ederek popüler kültür ürünlerini tercih eden bir tüketici grubu ortaya çıkmıştır. Bu tüketici grubu, popüler kültür algısıyla maddi imkânları elverişli olmasa da yeni bir cep telefonunu, pahalı bir elbiseyi ya da ayakkabıyı borçlanma yoluyla da olsa satın alma riskini göze almaktadır (Nar, 2015: 949-951-952). Toplumda oluşan bu popüler kültür algısı ve borçlanma pahasına lüks tüketim eğilimi ise uzun vadede ödenemeyen borçların kıskaçına girmiş, huzursuz bir toplumsal yapının oluşumu tehlikesini de beraberinde getirmektedir.

6. Araştırma Bulguları ve Analizi

Bu çalışma kapsamında çok uluslu şirketlerin tüketicilerin satın alma davranışlarının şekillendiren kültürel farklılıklara uyum göstermelerinin zorunlu olduğu tespit edilmiştir. Çok uluslu şirketlerin uyum göstermeleri gereken bu değerleri, şirket organizasyonuna belli maliyetler yüklediği için yerel pazarlardaki engeller olarak tek taraflı değerlendirilmelerinin yanlış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini sistematik bir biçimde pazarlama karmasının 4P’si kapsamında kültürel farklılıklara uyumlaştırdıkları takdirde tüketicilerin taleplerini kendi mal ve hizmetlerine yönelebilecekleri ve bu farklılıkları kazanım aracına çevirebilecekleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum sürecinde temsilcileri oldukları popüler kültür ile yerel kültürel değerlerin etkileşimi girdiği ve bu etkileşim sonucunda yerel kültürel değerlerin belli ölçüde dönüşüme uğradığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu dönüşüm sürecinde yerel kültürel değerlerin

tamamen popüler kültür potasında eritilerek tek bir homojen kültürün tüm yerel pazarlara hakim olduğu tezinin geçerli olmadığı tespit edilmiştir.

7. Sonuç

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu uygun zemin ortamından hareket ederek faaliyetlerini her geçen gün farklı pazarlara taşıyan çok uluslu şirketlerin yerel pazarlarda etkilendikleri en önemli parametrelerden biri kültürel farklılıklardır. Çünkü kültür, tüketicilerin davranışlarını yönlendirerek onların satın alma kararlarının şekillenmesine etki etmektedir. Bu kapsamda çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini farklı ulusal pazarlara taşıırken mal ve hizmetlerine talep oluşturmak adına, kültürel değerlere uyum göstermeleri zorunluluk halini almıştır. Bu durum çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıkların yerel pazarlardaki engeller olarak değerlendirilmesine sebep olmuştur.

Ancak çok uluslu şirketler faaliyetlerini sistematik bir şekilde kültürel farklılıklara uyumlaştırdıkları takdirde yerel pazarlardaki engeller olarak görülen kültürel farklılıkları kazanım aracına dönüştürebilmektedir. Bu kapsamda çok uluslu şirketler 3 temel aşamada kültürel farklılıklara uyum gösterebilmektedir. Birinci aşamada pazar analizi yapılarak hedef pazarlar için fırsatlar ve tehditler tespit edilmelidir. Bu bağlamda çok uluslu şirketler öncelikli olarak kendi örgüt kültürleri ile yakın kültürel değerlere sahip pazarlara yönelebilmektedir. Bu pazarlarda azami kültürel farklılıkları yönetme yetkinliği elde eden çok uluslu şirketler, sonrasında kültürel farklılıkların önem arz ettiği farklı pazarlarla faaliyet alanlarını zenginleştirebilmektedir. Çok uluslu şirketler ikinci aşama olarak hedef pazar analizi sonucunda tespit edilen kültürel farklılıkları da gözeterek bu pazarlara en uygun pazara giriş stratejileriyle giriş yapmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kültürel farklılıklara uyum için en uygun stratejinin ortak girişimler olduğu değerlendirilmektedir. Zira ortak girişimler, çok uluslu şirketlere bir yandan sahip olunan teknolojik yetkinliklere bağlı olarak yerel pazarlarda kontrolü ellerinde bulundurma öte yandan ortaklık kurulan yerel şirketlerin pazar bilgisinden faydalanma imkânı sunmaktadır. Aynı zamanda ortak girişimler, yerel şirketlerle kurulan ittifakın etkisiyle çok uluslu şirketlerin ve ürettikleri mal ve hizmetlerin toplum tarafından kabul görmesini de kolaylaştırmaktadır. Çok uluslu şirketler için kültürel farklılıklara uyum açısından en önemli aşama ise üçüncü ve son aşama olan pazarlama stratejilerinin kültürel farklılıklara uyumlaştırılmasıdır. Bu aşamada çok uluslu şirketler, pazarlamanın 4P'si kapsamında kültürel farklılıklara uyum göstermelidir. Bu kapsamda;

- Mal ve hizmetlerin yerel kültürlerin dil yapısına, dini inancına, estetik anlayışlarına, örf ve adetlerine uygun olarak üretilmesi,
- Kültürel farklılıklar gözetilerek üretilen mal ve hizmetlerin yerel toplumların değer yargıları göz önünde bulundurularak fiyatlandırılması,
- Kültürel farklılıklara bağlı olarak üretilmiş ve fiyatlandırılmış mal ve hizmetlerin yerel dağıtım kanallarına da uyumlu bir şekilde tüketicilere ulaştırılması,
- Son olarak tüm aşamalarda kültürel farklılıklara uyumlaştırılmış mal ve hizmetlerin yine kültürel farklılıklar kullanılarak tüketicilere tanıtılması gerekmektedir. Bu aşamada tanıtım faaliyetleri sadece reklamlar ile sınırlandırılmamalıdır. Yerel kültürel değerler gözetilerek reklamların yanı sıra satış promosyonları, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama gibi tanıtım araçları da kullanılmalıdır.

Özetle bu çalışmada çok uluslu şirketlere kültürel farklılıklara uyum için pazarlamanın 4P'si kapsamında bir yol haritası çizilmesi amaçlanmıştır. Bu yol haritasına uyumlu olarak faaliyetlerini sistematik bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştıran çok uluslu şirketlerin tüketicilerin taleplerini etkileyerek satışlarını artırma olanağına sahip olabileceği değerlendirilmiştir. Çok uluslu şirketler aynı zamanda kültürel farklılıklara uyum göstermeleri halinde yerel toplumlar tarafından kabul görme ve yerel firmalar ile aynı statü kapsamında değerlendirilme imkânına sahip olabileceklerdir.

Ayrıca çalışmada çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum stratejilerini eleştirel bakış açısıyla ele alan yaklaşımlar da irdelenmiştir. Eleştirel yaklaşım ile çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum politikalarının yerel pazarlar üzerinde oluşturduğu etkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu yaklaşımların temelinde, çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıklara uyum gösterme amacının kısa vadede mal ve hizmet satışlarını maksimize etmenin ötesinde, uzun vadede taleplerin kendi ürünlerine yöneldiği bir tüketim düzeni oluşturmak olduğu söylenebilir. Nitekim günümüzde belli bir grup tüketicinin popüler kültürün etkisiyle satın alma davranışlarını şekillendirdiği gözlemlenmektedir. Öyle ki bu tüketici grubu, popüler kültür simgesi ürünleri tüketmeyi modernite ile özdeşleştirir bir duruma gelmiştir. Ancak popüler kültür algısıyla hareket eden bu tüketici grubunun davranışlarının toplumun tüm kesimine yayıldığını iddia etmek yanlış olabilecektir. Zira küreselleşme sürecinde yerel kültürel değerlerin belli ölçütlerde popüler kültür çerçevesinde bir dönüşüme uğradığı açıktır. Ancak bu dönüşüm süreci sonucunda yerel kültürlerin tamamen değerlerini yitirerek tek küresel kültürün tüm yerel pazarlara hakim olduğu söylenememektedir.

Sonuç olarak çok uluslu şirketler faaliyetlerini sistematik bir biçimde kültürel farklılıklara uyumlaştırarak yerel pazarlarda birçok kazanım elde edebilmektedirler. Bu kazanımların faaliyette bulunan yerel pazarlara yansımaları pozitif yönlü olabileceği gibi, negatif yönlü olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

Aksoy, R. (2006). Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), ss.79-90.

Altınbaşak, İ. v.d. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*. (1.Basım). Beta Yayınları, İstanbul.

Aydın, K. (2007). *Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler*. (2.Baskı). Nobel Yayınevi, Ankara.

Aydın, M.K. (2003). *Sermayenin Küreselleşmesi "Kapitalizmin Altın Dönemi'nden "Neoliberal Dalga"ya Uzanan Süreç*. (1.Baskı). Değişim Yayınları, İstanbul.

Barker, A.T., Aydın, N. (1991). Implications of Standardization in Global Markets. *Journal of International Consumer Marketing*, 3(4), pp.15-34.

Boyraz, Ş. (2001). Halk Kültürü Unsurlarının Televizyon Reklamlarında Kullanılması. *Milli Folklor Dergisi*, (49), 93-108.

Bozkurt, İzzet. (2005). *İletişim Odaklı Pazarlama*. (2.Baskı). MediaCat Yayınları, İstanbul.

Briscoe, D.R, Schuler, R.S., Claus, L. (2009). *International Human Resource Management*. (Third Edition). Routledge, England.

Cengiz, E., Gegez, E., Arslan, M., Pirtini, S. (2003). *Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri*. (1.Baskı). Der Yayınları, İstanbul.

Cleveland, M., Laroche, M., Naghavi, P., Shafia, M.A. (2017). *Globalization, Culture, Consumer, Dispositions, and Consumption: The Case of Iran*. (Ed. Campbell, C.L.), *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientationsin a Dynamic Business World*, (pp.340-340.), *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50008-9_93

Coca Cola İçecek. (Aralık 2010). *Sürdürülebilir Büyüme Odaklı Bir Şirket İnşa Etmek*. 2010 Faaliyet Raporu. https://www.cci.com.tr/Portals/0/Documents/PDF/Annual_Report/tr/2010/2010_Faaliyet_Raporu.pdf

Coca Cola İçecek. (2019). *Faaliyet Raporu 2019*. <https://www.cci.com.tr/Portals/0/CCI%202019-TR.pdf>

Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü

Coca Cola, Morgan Stanley EEMEA Conference New York. 22-25 April 2013.
[https://cci.com.tr/Portals/0/Documents/PDF/Presentations/2013/Morgan Stanley 7th Annual EEMEA Conference Presentation.pdf](https://cci.com.tr/Portals/0/Documents/PDF/Presentations/2013/Morgan%20Stanley%207th%20Annual%20EEMEA%20Conference%20Presentation.pdf)

Coca Cola İçecek. (2019). 2019 Sürdürülebilirlik Raporu.
https://www.cci.com.tr/Portals/0/CCI_Sustainability%20Report%202019.pdf

Er, İ. (2013). Küresel Pazarlarda Dağıtım Stratejileri. (Ed. Öztürk, S.A. & Ersoy, N.F.), *Küresel Pazarlama*, (ss.151-173.), Anadolu Üniversitesi Yayınları No.2821, Eskişehir

Fam, K.S, Waller, D.S., Erdoğan B.Z. (2004). The Influence of Religion On Attitudes Towards The Advertising of Controversial Products. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), pp. 537-555.

Friedman, T.L. (1996). Big Mac II. *The New York Times*: 11 Aralık 1996.
<https://www.nytimes.com/1996/12/11/opinion/big-mac-ii.html>

Górecka, D., Szalucka, M. (2013). Country Market Selection in International Expansion Using Multicriteria Decision Aiding Methods. *Multiple Criteria Decision Making*, 8, pp.31-55.

Hall, S. (1997). The Local And The Global: Globalization And Ethnicity. (Ed. King, A. D.), *Culture, Globalization And The World-System: Contemporary Conditions For The Representation of Identity*, (ss.19-40), University of Minnesota Press, Minneapolis.

Hofstede, G.(1998). *Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints in Personnel Management*. (Ed. Weber, W., Festing, M., Dowling, P.J.), Management and International Review, (pp.7-26), Springer. Germany.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing A Decision-Oriented Approach*. (Fifth Edition). Financial Times Prentice Hall, England.

İlhan, T. (2006). Kültürel Farklılıkların Doğrudan Yabancı Yatırımcıların Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), ss.211-232.

İlhan, T. (2007). Uluslararası Ortak Girişimlerde Mülkiyet Yapısı: Yönetmelik Kontrol Düzeyinin ve Kültürel Farklılıkların Etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), ss.122-148.

İlter, B., Devci, A. (2013). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri. (Ed. Aksoy Ş. & Barış, G.), *Uluslararası Pazarlama*. (ss.68-90.). Anadolu Üniversitesi Yayın No:2921, Eskişehir.

Jennifer J. Deal, J. J., Prince, D.W. (2003). *Developing Cultural Adaptability How to Work Across Differences*. Center for Creative Leadership (CCL), USA.

Jung, J. (2004). Acquisitions or Joint Ventures: Foreign Market Entry Strategy of U.S. Advertising Agencies. *The Journal of Media Economics*, 17(1). pp. 35-50.

Karafakioğlu, M. (2000). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. (3.Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.

Kartal, B., Sofyaloğlu, Ç. (2009). Kültürel Uzaklığın Dış Pazara Giriş Yöntemi Üzerindeki Etkisinin Türkiye'deki Yabancı Yatırımlar Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), ss.111-126.

Kent, R. A. (1986). Faith in Four Ps: An Alternative. *Journal of Marketing Management*, 2(2), pp.145-154.

Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. (14th Edition). Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P., Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. Pearson International Edition, New Jersey.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (Çev. Muallimoğlu, N.), Beta Yayınları, İstanbul.

Kotler, P. (2007). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. (Çev. Şensoy, Ü.), Optimist Yayınları, İstanbul.

Kotler, P. (2009). *Kotler ve Pazarlama*. (Çev. Acar, A.O.), Lifecycle Yayınları, İstanbul.

Çok Uluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü

- Kotler, P. (2013). *A'dan Z'ye Pazarlama*. (Çev. Bakkal, A.K.), Kapital Medya Yayınları, İstanbul.
- Kotler, P., Kartajava, H., Setiawan, I. (2011). *Pazarlama 3.0*. (Çev. Dünder, K.), Optimist Yayınevi, İstanbul.
- Kozlu, C. M. (1998). *Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. (6.Baskı). Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Künüçen, H.H., Temel, S. *Reklam Filmlerinde Kültürel Kodların Kullanımı: Coca-Cola Örneği*. http://www.academia.edu/1030872/Reklam_Filmlerinde_Kültürel_Kodların_Kullanımı_Coca_Cola_Örneği_The_Usage_of_Cultural_Codes_in_Advertising_Films_Sample
- Laroche, L. (2003). *Managing Cultural Diversity in Tecnical Profossions*. Butterworth Heinemann, USA.
- Lee, J.A., Kacen, J.J. (2008). Cultural Influences On Consumer Satisfaction With Impulse and Planned Purchase Decisions. *Journal of Business Research*, 61(3), pp.265-272.
- Li, Y., Zhang, Y.A, Shi, W. (2020). Navigating Geographic and Cultural Distances in International Expansion: The Paradoxical Roles of Firm Size, Age, and Ownership. *Strategic Management Journal*, 41(5), pp.921-949.
- Masovic, A. (2018). Socio-Cultural Factors and Their Impact on the Performance of Multinational Companies. *Ecoforum*, 7(1), pp.1-6.
- McDermott, M.C., Chan, K.C. (1995). International Marketing: It's a Mad, Mad, Mad, Mad World. (Ed. Baker, M.J.), *Marketing Theory and Practice*, (ss. 359-378.), Macmillan Business, London.
- Melemen, M. (2012). *Uluslararası Ticaret Kültürü*. (1.Baskı). Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mert, Y.L. (2018). Digital Pazarlama Eksininde Influencer Marketing Uygulamaları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 6(2). ss. 1299-1327.
- Miroshnik, V. (2001). Culture and International Management: A Review. *Journal of Management Developmen*, 21(7), pp.521-544.
- Motley, L.B. (2002). Worth Reviewing: The Four P's; The Internet Has Changed Some of the Ways Companies Approach the Four P's, but the Basics Are Still There. (Customer Satisfaction). *ABA Banking Journal*, 34(3).
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. (1.Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Nar, M. Ş. (2015). Küreselleşmenin Tüketim Kültürü Üzerindeki Etkisi: Teknoloji Tüketimi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37), ss.941-954.
- Özcan, A., Sümer, G.Ç. (2015). Küreselleşmenin Kimliksiz Kentleri ve McDonalds Kent Kültürü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 7(13), ss.238-256.
- Özer, K. (23.09.2011). Bu Nasıl Şerbet. <http://www.gidahareketi.org/Bu-Nasil-Serbet--478-yazisi.aspx>
- Özsoy, C.E (2018). Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), ss.37-50.
- Penaloza, L., Gilly, M.C. Marketer Acculturation: The Changer and The Changed. *Journal of Marketing*, 63(3), pp.84-104.
- Peprah, W.K., Ocansey, E.O.N.D., Mintah, E.K. (2017). The Influence of Culture on Global Marketing Strategies: A Confirmatory Study. *The International Journal of Business & Management*, 5(10), pp.150-155.
- Phatak, A.V. (1989). *Uluslararası Yönetim*. (Çev. Baransel, A. & Somay, T.), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:213, İstanbul.
- Ritzer, G. (2011). *Toplumun McDonalddlaştırılması*. (Çev. Kaya, Ş. S.), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Saydan,, R., Kamibir, R. (2007). Global Pazarlamada Toplumsal Kültürel Farklılıkların Önemi (Çok Uluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), ss.74-89.

- Schiffman, L.G., Kanuk, L.L (2007). *Consumer Behavior*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Seyidoğlu, H. (2017). *Uluslararası İktisat*. (21.Baskı). Güzem Can Yayınları No:32, İstanbul.
- Sofyaloğlu, Ç., Akbaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), ss.75-92.
- Sun, H. (1999). Entry Modes of Multinational Corporations into China's Market: a Socieconomic Analysis. *International Journal of Social Economics*, 26(5), pp.642-659.
- Süngü, Y. (31.08.2011). Coca Cola, Müslüman Mahallesinde Şerbet Satıyor. <https://www.yenisafak.com/yazarlar/yasarsungu/coca-cola-musluman-mahallesinde-erbet-satiyor-28761>
- Taylan, A. (2008). Çok Uluslu Fast-Food Restoranlarının “Ramazan Menüleri” Örneğinde Küresel-Yerel Kültür Etkileşimi. *Kültür ve İletişim Dergisi*, 11(1), ss.79-109.
- Tenekecioğlu, B. (2004). Uluslararası İşletmelerde Pazarlama. (Ed. Özalp, İ.), *Uluslararası İşletmecilik*, (ss.171-192.), Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1576, Eskişehir.
- Tomlinson, J. (2004). *Küreselleşme ve Kültür*. (Çev. Eker, A.). Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Ural, T. (2008). Değer Temelli Fiyatlama: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), ss.1-16.
- Wallerstein, I. (2018). *Dünya Sistemleri Analizi*. (Çev. Abadoğlu, E. & Ersoy, N.), bgst Yayınları, İstanbul.
- Yerden, N.K. (2017). *Kültür Pazarlaması*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.