

## GLOBAL PAZARLAMADA TOPLUMSAL KÜLTÜR FARKLILIKLARININ ÖNEMİ (ÇOKULUSLU ŞİRKET VE YEREL KÜLTÜR ÖRNEKLERİ)

*THE IMPORTANCE OF DIFFERENCES IN SOCIETAL CULTURES IN GLOBAL MARKETING:  
(THE EXAMPLES FROM LOCAL CULTURES AND MULTINATIONAL CORPORATIONS)*

Yrd.Doç.Dr. Reha SAYDAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü,  
[rsaydan@hotmail.com](mailto:rsaydan@hotmail.com)

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin KANIBİR

Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF İşletme Bölümü.  
[huseyinkanibir@yahoo.com](mailto:huseyinkanibir@yahoo.com)

### ÖZET

Global pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin başarısındaki en önemli faktör, hedef alınan dış pazarlarda, ihtiyaçların karşılanma biçiminin ve talep edilecek mal ve hizmetlerin neler olduğunun bilinmesidir. Bu çalışma, global pazarlarda kültürün tüketici davranışlarına etkisini ve işletmelerin başarısındaki önemini ele alan bir araştırma sürecinin birinci aşaması ve teorik kısmıdır. Bu çalışmanın ikinci aşaması ise, Türk ve Alman tüketicilerinin pazar gelenekleri, değerleri, algılama ve değerlendirme biçimleri ile tüketim tercihlerini inceleyen bir alan araştırmasını kapsamaktadır

Araştırmanın birinci aşamasını oluşturan bu çalışmada, değişik ülkelerden farklı kültür örnekleri verilerek, çokuluslu işletmelerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan pazarlama hataları sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Global pazarlama, kültür, çokuluslu işletmeler, tüketici davranışı

### ABSTRACT

Global companies try to know the ways of meeting the 'distinctive' needs and wants that determine the goods and services demanded. This paper is an initial and theoretical part of a research project which points out the effect of the culture on consumer behaviors in global markets and its importance on companies' achievement. The next study following this paper will include Turkish and German consumers in an empirical context to analyze their market customs, values, perceptions, and consumption preferences. The importance of the subject was also stressed out by giving different cultural patterns from various countries and global companies which have failed because of ignoring cultural differences.

**Key Words:** Global marketing, culture, multinational firms, consumer behavior.

## 1- GİRİŞ

1980’li yılların sonlarından itibaren Doğu Bloku’nun çökmesiyle birlikte, liberalizasyon ve globalizasyon akımları yoluyla dünyanın artık “tek pazar” haline dönüştüğü tartışmasız kabul edilmektedir (Svensson, 2002:574-583, Hillman, 2003). Globalizasyon akımı “sınırsız bir dünya”(Eden ve Lenway, 2001:383-400, Ohmae, 1989:152-161) ortamını gündeme getirmiştir. Global pazarlama faaliyetleri bu durumun doğrudan bir sonucudur. Global Şirketlerin uluslararası faaliyetlere girişmeleri, yabancı oldukları değişik ülke ve bölge kültürleriyle karşı karşıya kalmalarına yol açar. Uluslararası işletmelerin zaman zaman kültürel farklılıklara duyarsızlıkları nedeniyle yaptıkları hataların büyüklüğü göz önüne alındığında, bir işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeleri, kültürleri, bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamasının önemi daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Yabancı ülkelerdeki birey ve işletmeleri incelemiş olan araştırmacılar, başarısızlığın en önemli nedeninin değişik bir kültür içinde çalışmanın yol açtığı sorunlar olduğu sonucuna varmışlardır (Phatak, 1998:24).

Globalizasyon trendinin etkisini günden güne daha çok hisseden günümüz işletmeleri, değişik kültürlere sahip toplumların veya ulusların kültürel yönelimlerine uyumlu olarak faaliyette bulunmayı zorunlu görmeye başlamışlardır (Yılmaz, 1999:38). Bu bağlamda işletmelerin pazar faaliyetleri ve stratejileri o anda içinde buldukları kültürün öğeleri doğrultusunda şekillenme eğilimi göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışma, global pazarlarda kültürün tüketici davranışlarına etkisini ve işletmelerin başarısındaki önemini ele alan bir alan araştırmasının teorik kısmıdır. Çalışmada, değişik ülkelere farklı kültür örnekleri ve çokuluslu işletmelerin kültürel farklılıkları dikkate almamalarından kaynaklanan pazarlama hataları ile ilgili örneklere yer verilmiştir.

## 2- GLOBALLEŞME VE GLOBAL PAZARLAMA

Globalleşme, son dönemlerde sosyal bilimler literatüründe sıklıkla kullanılan ve tanımlanma süreci devam etmekte olan bir kavramdır (Eden ve Lenway, 2001:383-400; Molle,

2002: 161-172). *Global* sözcüğünün yaklaşık 400 yılı aşan bir tarihi olmasına karşılık globalleşme kavramı 1960'larda kullanılmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren de kullanımı sıklaşmıştır (İçli, 2001: 163).

Entelektüellerin, siyaset adamlarının ve bilim çevrelerinin farklı tanımlamalar getirdikleri, ABD Eski Başkanı G.Bush'un "Yeni Dünya Düzeni", F.Capra'nın "Büyük Dönüm Noktası", Laszlo'nun "Çatallanma veya Yol Ayrımı", R.Garaudy'nin "Tarihin Kırılma Anı", F.Fukuyama'nın "Tarihin Sonu" biçiminde adlandırdıkları bu dönem (Turan, 1994: 3), aynı zamanda kültürel tek düzeliği getiren, güç dengelerini değiştiren, küresel politikaları üstün kılarak, küresel riskler ve küresel fırsatları da arttıran bir dönem olarak nitelendirilebilir

Robert Reich' "Ulusların İşi" kitabında globalleşmeyi şöyle tanımlamaktadır. "General Motors imalatı bir Pontiac araba alan Amerikalı, buna 10.000 \$ ödemektedir. Bu 10.000 \$' ın 3.000 \$'ı rutin operasyonlar için Güney Kore'ye gitmektedir. 1.750 \$ yüksek teknolojiye dayalı materyaller karşılığında Japonya'ya; 1.750 \$'da model tasarımı çalışmalarını karşılığında Almanya'ya gitmektedir. Arabanın küçük parçaları için Tayvan, Singapur ve yine Japonya'ya giden miktar 400 \$ dır. 250 \$, reklam ve pazarlama etkinlikleri için İngiltere'ye; 50 \$ veri işlemleri için İrlanda ve Barbados'a gitmektedir. Sonuçta, 10.000 \$'ın 4000 \$'dan daha az bir miktarı da Detroit'de bulunan üst düzey yöneticiler ve hisse senedi sahiplerine dönmektedir." Bu örnek globalleşmenin boyutunu ve önemini belirtmekle kalmamakta; adeta bu kavramın tanımını yapmaktadır. Söz konusu örnek tek başına, globalleşmenin günümüzde kazandığı boyutu, çarpıcı şekilde ifade etmektedir (Reich, 1991: 223).

Berger ise, (1997: 273) globalleşmeyi 4 boyutta ele almaktadır. Birinci boyutta, globalleşmenin; ekonomik temelli bir sürecin kültürel yüzü olduğunu belirtmektedir. Berger "Davos kültürü" olarak tanımladığı bu ilk yüzde, kendini "yuppie" hayat tarzı olarak gösteren bir elit kültürüne değinmektedir. İkinci boyutta globalleşme, vakıflar, akademik haberleşme ağları, sivil toplum kuruluşları, çok uluslu örgütler gibi oluşumların unsuru olan bir kültür biçiminde yer almaktadır ve bu boyutu, Berger, "Faculty Club Culture" olarak isimlendirmekte, çevreciliği

ve feminizmi buna örnek olarak göstermektedir. Globalleşmenin üçüncü boyutunu Benjamin Barber'den ödünç aldığı bir deyimle "McWorld Culture" olarak isimlendirmektedir. Bu aşamada, Amerikan üniversitelerinin sembol ve sloganlarını taşıyan jean, tişört giymek, Amerikan TV dizileri ve filmleri seyretmek, Amerikan fast foodları tüketmekle kendini gösteren Amerikan damgalı popüler kültür baskındır. Dördüncü olarak da; çoğulculuk, pazar ekonomisi ve demokrasi yanlısı bir söylemi başta Latin Amerika ülkeleri olmak üzere Doğu Asya ülkeleri, Filipinler, Güney Pasifik, Afrika, Doğu Avrupa ülkeleri ve şimdi de Ortadoğu ülkelerine yaygın bir biçimde empoze etme yer almaktadır.

Globalleşme kavramının pazarlama bilimi içerisinde tartışılması, diğer bir ifadeyle, *pazarlama karmasının standardizasyonu* kavramının kısmen veya tamamen pazarlamaya literatürüne girmesi 40 yıllık bir süreci ifade eder (Kustin, 1993:5). Global pazarlama asıl olarak Theodore Levitt'in 1983 yılında kaleme aldığı "*Globalization of Markets*" makalesiyle birlikte pazarlama alanında ciddi bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Levitt'e göre dünya, insanların aynı ürünleri ve birbirine benzer yaşam stillerini arzu eden bir pazara dönüşmektedir ve bu dünyada insanların benzerlikleri farklılıklarından daha çoktur. Bu yaklaşım çerçevesinde bütün dünya ülkeleri tek bir pazar olarak algılanmalı, ülke ve birey farklılıkları gözetenmeden ürünler üretilmeli ve pazarlanmalıdır. Global işletmeler, ülkeler ve kültürler arasındaki farklılıkları unutmamalı ve insanları globalleştiren ortak tatmin unsurları üzerinde konsantre olmalıdırlar (Levitt, 1983: 98).

Kotler ise Levitt'in global pazarlama teorisine zıt bir görüşle, önemlerine ve karlılıklarına göre tüketici ihtiyaçlarını ve markaları farklılaştırmak gerektiğini, pazarlamanın tamamıyla bir farklılaşma olduğunu, bu farklılıkları yok saymanın pazarlamanın temelini yok saymak olacağını iddia etmektedir (Kotler, 1988: 97).

### **3- KÜLTÜR ve GLOBAL PAZARLAMA AÇISINDAN ÖNEMİ**

Kültür terimi, bir toplumu karakterize eden ve onu diğer toplumlardan ayıran sosyal ilişki ve davranış modellerini belirtmek için kullanılır. Kültür, üzerine birçok tanım yapıldığı kavramlardan biridir. Bu kavram için yapılan en eski tanımlardan biri, Tylor'ın tanımlamasıdır (1871, McCort ve Malhotra, 1993; 235-269'dan alıntı). Buna göre, kültür, "bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek gibi, bir toplumun üyesi olmaktan kaynaklanan biçimde bireyin sahip olduğu kompleks bir bütündür". Başka bir deyişle, bir grup insanın kendilerine özgü yaşam tarzıdır. Kültür, bireylerin yaptığı şeylerin birçoğunu etkiler. Yapılan diyetlerin çoğu, yemek hazırlama ve servis metotları, evde ve toplumda kadının ve erkeğin rolleri, yatakta uyuma, sandalyede oturma, boş zamanları değerlendirme, titizlik, maddi kazançlar için çalışma şekilleri gibi şeylerin hepsi kültürel mirasın belirtileridir (Runyan ve Steward, 1989:151). Birey, belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmez. Kültür, doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonucunda kazanılır. Bir Amerikalı hamburger severek, bir Alman biradan hoşlanarak, yada bir Çin'li prinç severek dünyaya gelmez; bu davranış özellikleri kültürün bir sonucudur (Phatak, 1988:26).

Kültürel farklılıklar özellikle global pazarlar için önem taşımaktadır. Çünkü kültür, dünya üzerinde yöreden yöreye değişmekte ve bu yönüyle global pazarlamanın başarısını etkileyebilecek bir nitelik taşımaktadır. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini doğrudan etkileyici bir güce sahiptir (Akat, 1996:45). Tüketici davranışlarını etkileyen bir faktör olarak kültür, toplumun çeşitli kesimlerindeki tüketici davranışlarını analiz etmeye yardım eden öğretilmiş davranışların, değerlerin, inanışların ve geleneklerin toplamıdır. Kültür aynı zamanda toplumun üyesi olan bireylere problemlerini çözmek için emirler, direktifler ve rehberlik yapan öneriler de sunar (Schiffman, Kanuk, 1983: 421).

Pazarlama sürecinde globalleşmenin etkisinde kalan en önemli çevre değişkeni olarak bilinen kültür (McCort ve Malhotra, 1993: 235-269) işletmeleri yeni stratejilere zorlamaktadır.

Kültürdeki farklılıklar işletmeleri doğrudan etkileyecek bir faktör olduğundan işletme bu farklılıkları tespit edip, üretim ve sunumlarını uyarlayabildiği ölçüde global pazarlarda başarılı olacaktır. Bu nedenle global pazarlarda çapraz kültürel araştırmaların önemi büyüktür. Böylece ülke içindeki ve çeşitli ülkelerdeki kültürel değişimler izlenerek buna uygun ürün ve hizmetlerin tasarımı en etkili bir biçimde yapılabilir (Tek, 1999:198).

#### **4- TOPLUMSAL KÜLTÜRÜN TÜKETİCİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ VE YEREL KÜLTÜR FARKLILIKLARI**

Pazarlama, ekonomik olduğu kadar kültürel bir faaliyettir. Uluslararası pazarlamanın ulusal pazarlamadan farklılığı pazarlama teknikleri ile ilgili olmayıp, değişik ülkelerin birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İnsanlar ve onların tüketim kalıpları genelde birbirlerine benzemekle birlikte, global pazarların belki de en güç yönlerinden biri tüketicilerin tercih, tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Ülkelerin kültürleri arasındaki farklılıklar, pazarlanan mal ve hizmetler ile pazarlama yöntemlerini çok belirgin biçimde etkilemektedir. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları nüfusun dil, din, ırkı, sosyal değerler ve normları (inançlar, çalışkanlık, disiplin, estetik, sanat, müzik vb.) global pazarlamada özellikle incelenmelidir (Akat, 2003:5).

Kültürel ve sosyal benzerlikler veya farklılıklar, global pazarlardaki faaliyetlerin sonuçlarını değiştirebilme etkisine sahiptir. Gerçekten global pazarlarda kültürün önemi, aslında genel olarak pazarlamada çok önemli bir faktör olan ekonomik çevre ile karşılaştırılmayacak kadar büyüktür. Üstelik bu konuda, ekonomik çevre ile ilgili kategoriler gibi, belirli örnekler bulmak ve genellemeler yapmak güçtür. Örneğin, Almanlarla Fransızların ekonomik seviyeleri benzer olduğu halde kültürleri hayli farklıdır. Bu nedenle de dış pazarların kültürel yönlerini belirlemek için bir takım genellemelerden yararlanmaksızın, geniş ölçüde her toplumun ayrı ayrı analiz edilmesi gerekir (Mucuk, 2000:300).

Tüketici davranışları güçlü evrensel bileşenlere sahip olmasına karşın kültürel etkilere açıktır. Tüketici davranışlarında kültürün etkisi şu konularda önemlidir (Yılmaz, 1999: 39);

- İhtiyaçlar hiyerarşisi, genel kabul görmüş belirli kategorilere sahip olmasına karşın bu kategorilerin içinin doldurulması tamamen kültürel etkilere açık olmaktadır.
- Kültüre dayalı değerler, özellikle bireyci-toplumcu yönelimler, satın alma davranışını ve karar sürecini etkilemektedir.
- Değişik kültürlere sahip toplumlardaki kurumlar tüketici davranışını önemli ölçüde etkilemektedir.
- Marka bağımlılığı, müşteri sadakati, farklı olma isteği yada bundan kaçınma, algılanan risk ve risk alma davranışı kültürlere göre değişmektedir.

Global pazarlarda kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan etkilerin irdelenmesinden önce, her toplumun ya da her ülkenin kendine özgü kültürel dinamikleri olduğu ve bu nedenle ülkeler arasında önemli farklılıkların ortaya çıkabileceği beklenilmelidir (Benedict, 2001:36). Aşağıda farklı kültürlere sahip ülkelerin farklı tüketim davranışı ve alışkanlıkları ile ilgili somut örnekler verilmiştir.

Fransız erkeği kozmetik ve güzellik ürünlerini Fransız kadınından neredeyse iki kat daha çok kullanır. Alman ve Fransızlar İtalyanlardan daha fazla Spagetti tüketirler. Tanzanya da anneler erkek çocuklarına ‘kel ve iktidarsız olmasınlar diye’ yumurta yedirmezler (Kotler ve Armstrong, 2000: 639)

Mor, Brezilyada ölümü hatırlatmakta; beyaz renk ise alışılmışın tersine, Hong Kong’ta cenaze merasimlerinde kullanılmaktadır. Mısırdaki yeşil renk kutsal sayılır. Bu nedenle her ambalajın üzerinde bu rengin kullanılması pek hoş karşılanmaz (Lapp,1983:4). ABD’de Katolikler dinsel inançlarından dolayı Cuma günleri et yememe davranışlarındaki ısrarları ile uzun yıllar restoran mönülerini etkilemişlerdir. Vatikan’ın bu kısıtlamaları kaldırmasından on yıllarca sonra bile, hala pek çok mönüde Cuma günü farklılığı görülür. Benzer şekilde

Yahudilerin tatil dönemleri, Avrupa'nın ve Kuzey Amerika'nın belli başlı şehirlerinde satın alma kalıplarını düzenli olarak etkilemektedir (Curry, 2002:61). Brezilyalıların beyaz giyme eğilimi olmadığından, Brezilya da bir deterjan için beyazlık yaklaşımını kullanmak diğer ülkelerdeki kadar anlamlı olmayabilecektir (Jain, 1990:535).

ABD'de evlerde kullanılan ev tipi dondurucular Türkiye'de genellikle lokantalar tarafından satın alınmaktadır (Karafakioğlu, 2005: 259). Yine ABD 'de otomatik olma özelliği taşıyan yeni mallara karşı yüksek bir kültürel eğilim vardır. Bu yüzdendir ki, elektrikli dış fırçası, elektrikli bıçak gibi ürünler bu ülkede son derece çabuk bir kabul görerek yayılma imkanı bulmuşlardır. Oysa, Batı Avrupa da bu türden mamulleri talep etme eğilimi nispeten daha düşüktür (Sezgin,1992:22).

Japonya'da dört ve dördün katları uğursuz olarak görüldüğünden pek çok ürün beşli gruplar halinde satılır (Keller, 1996:151). İtalya'da gündüz vakti kapıdan kapıya satış yapmak önemli bir zorluktur. Bu ülkede, gündüz evin erkeği olmadan kapıyı bir yabancı erkeğin çalması 'ahlaken rahatsızlık verici' sayılır ( Berkowitz ve diğ, 1994:28).

Mavi Hollanda'da dişilik, İsveç'te erkeklik sembolüdür. Bu renk, Hollanda'da 'sıcak', İsveç'te ise 'soğuk' olarak kabul edilir. Türkiye de kadınlar Fransa'da ise erkekler yemek pişirmeye düşkündür (Tek, 1999: 260). Kalite ve üreticiye güven konusunda da farklı ülkelerde farklı tutumlar söz konusudur. Örneğin, Avustralya ve Güney Afrika'da tuvalet kağıtlarının üzerinde yeni ve kullanılmamış hammaddeden yapılmış olduğu yazar. Böyle bir şey Kuzey Amerika'da söz konusu edilmez. Orada tanınmış bir marka olmak kaydıyla tüketicinin aldatılmayacağı kanısı yaygındır (Karafakioğlu 2000: 31).

Yukarıda kısaca açıklamış olduğumuz bu örneklerin, global koşullardaki pazarlama yöneticisi için anlamı, yerkürenin farklı yörelerindeki alıcıların benzer ve farklı yönlerinin bilinmesi gerekliliğinin, başarıyı elde etmede kuşku götürmez olduğudur.

## **5- PAZARLAMA ETKİNLİĞİNDE GLOBAL ÜRÜN STRATEJİLERİ VE ÇOKULUSLU ŞİRKET ÖRNEKLERİ**

Modern Pazarlama anlayışı tüketici tatminini temel alan, bunun için sadece mevcut malları satma çabası yerine, hangi mal ve hizmetlerle tüketicilere daha iyi hizmet verilip, kar edileceğini belirleme yolunda pazar analizi, mamul planlama ve geliştirme çalışmalarıyla üretime yön veren, uzun dönemli ama sürekli kar getirici satış hacmine ulaşmayı hedefleyen; bu amaçla, satış sonrası pazarlama faaliyetlerine de önem veren bir yaklaşımı ifade eder (Zou ve Çavuşgil, 2002:40). Bu anlayışta; üretilmiş malı, hareket noktası alıp, ne olursa olsun satma çabası olarak ifade edilebilecek satış anlayışından tamamen farklı olarak, üretim öncesi başlayan bir pazar faaliyeti söz konusu olmaktadır (Mucuk, 2000: 11). Buna karşılık, globalleşmeye yöneltilen en büyük eleştirilerden biri potansiyel arzın değişen talebe eşleştirilmesinden çok, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bir noktaya toplayan üretim yönlü bir bakış açısına sahip olmasıdır

Çokuluslu şirketlerin mamul planlamasına ilişkin sorunları diğer işletmelere kıyasla oldukça karmaşıktır. Çünkü, çokuluslu işletmeler hangi ülkede, hangi mamullerin pazara sürüleceğine, hangi mamullerde değişiklik yapılacağına ve hangi mamullerin üretimden vazgeçileceğine ilişkin kararlar vermek zorundadırlar. Çoğu zaman, verilen bu kararlar dünyanın lider ve en tanınmış çokuluslu şirketlerini bile pazarda zor durumda bırakabilmektedir.

Çokuluslu şirketler global pazarlara ürün veya hizmet sunarken iki alternatif yaklaşımdan birini kullanırlar (Weerawardena ve diğ, 2007: 294-306). Bu yöntemlerden biri, gidilen ülkenin (pazarın) istek ve gereksinmelerini tespit ederek bu tespitler ışığında o pazara uygun, uyarlanmış mal ve hizmetler geliştirmek, diğeri ise bu yaklaşımın tam tersi olan, halen üretilip pazarlamakta oldukları çeşitli ürün veya hizmetleri, doğrudan doğruya yeni pazarlara sunmaktır. Literatürde pazarların global boyut kazanması ve iletişim hızının artması gibi nedenler sonucunda kültürel farklılıkların giderek azaldığı konusunda önemli çalışmaların varlığı, müşteri gereksinimlerinin kısmen belli bir standart içerisinde değerlendirilebileceği

fikrini gündeme getirmektedir. Ancak global pazardaki farklı ulus pazarlarının kültürel yapılarındaki farklılık çoğu zaman buna imkan vermez. Bu durumda global işletmeler açısından yapılacak şey, kendi standart ürünlerine ulusal kültürel belirleyiciler doğrultusunda farklılıklar kazandırmaya çalışmak olacaktır. Bu noktada, Engel, Blackwell ve Miniard'ın (1993: 64) “makro kültürün bütün bir topluma ilişkin değerleri ifade ettiği, mikro kültürün ise etnik, dini vb. açılardan sınıflandırılabilir daha kısıtlı bir gruba yönelik değerleri içerdiği” görüşü önem kazanır. Bu görüşten hareketle, standart (farklılaştırılmamış) global pazarlamanın aslında dünya pazarları için bir “makro kültürel dayatma” anlayışı içerdiği, buna karşılık farklılaştırılmış pazarlama politikalarının ise “mikro kültürel uyarlama” anlayışını taşıdığı gözlemlenebilir. Nitekim global pazarlarda alternatif bir yaklaşım olarak Levitt'in standartlaştırılmış pazarlama stratejisinin var olmasının yanı sıra, kültürlerarası benzerlik ve farklılıkların da pazar bölümlenmesiyle başarıyla yönetilebileceği ileri sürülmektedir (Erem ve diğ, 2000:24).

Aşağıda çokuluslu şirketlerin gittikleri pazarlarda kültürel farklılıklar nedeniyle yaşadıkları problemlerle ilgili örnekler verilmiştir.

**Corn Products:** Corn Products Company, Knorr çorbasını 1960'larda Amerikan pazarına sokmaya karar vermiş ancak başarılı olamamıştır. Çünkü, firmanın yaptığı pazar araştırması Amerikan tüketicisinin Knorr'un tadını beğendiğini ortaya koymuş ancak başka bir etkeni gözden kaçırmıştır. Amerikan ev kadınının kullanmaya alışık olduğu çorbalar sulu olarak konserve kutusunda satılıyor ve çabuk bir ısıtma ile yenilebilir hale geliyordu. Knorr ise poşetlerde kuru toz olarak satıldığından hazırlanması 15-20 dk alıyordu. Knorr'un tadını beğenen Amerikalı ev hanımları çorbayı hazırlamak için zaman harcamak istemediğinden Avrupa'da başarılı olan bu ürün Amerikan pazarında aynı başarıyı gösterememiştir (Sezgin,1992:13).

**Johnson&Johnson:** Johnson&Johnson firması Japon pazarına sürdüğü pudrasını, ancak orijinal kutusunu değiştirerek başarıya ulaştırabilmiştir. Japon anneler plastik kutuda üstten serpererek dökülen pudranın etrafa saçılacağından ve özellikle tertemiz küçük evlerini

kirleteceğinden korkarak bu ürünü önce satın almamışlar, daha sonra firma ürünü yassı kutulara koyarak ürünün pazardaki satış grafiği yükselmiştir (Labich, 1986: 44).

**Helena Rubinstein:** Helena Rubinstein, Amerika’da çok başarılı olan *Every Night* adlı şampuanını İsviçre pazarına sürdüğünde büyük bir başarısızlıkla karşılaşmıştır. Uzmanlar başarısızlığın nedeninin iki toplum arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan araştırmalara göre, Amerikalı kadınlar saçlarını daha çok akşamları yıkarken, İsveçli kadınlar ise tam tersine sabah saatlerini tercih etmekteydiler. Bu gerçeği gören firma uzmanları hemen ürünün adını *Every Morning* olarak değiştirmiş ve bu değişiklikten hemen sonra şirketin satışlarında hızlı bir artış görülmüştür ( Capital,1997:118).

**S.C Johnson:** Johnson’un tahta döşeme parlaticısı Japonya’da ilk pazara sunulduğunda satış hacmi çok düşük kalmıştır. Japonların evlerinde ayakkabı giymediğini göz ardı eden firma, ürünün içeriğindeki mumun kaygan hale getirdiği zemin yüzünden bir çok kullanıcıya zor anlar yaşatmıştır. Ürünün içeriğinin değiştirilmesi ve bu durumun güçlü bir tonda pazara duyurulması ile birlikte ürünün pazar payında belirgin bir artış görülmüştür (Solomon,1998:18).

**3M:** 3M firmasının, Scotch Brite yer temizleme bezi Filipinlerde pek ilgi görmemiştir. 3 M’in üretmiş olduğu temizleme bezinin üstü sert fiber bir maddeden üretilmiştir. Yer temizliğini elleriyle değil ayaklarıyla yapan Filipinli ev hanımları başlangıçta bu sert temizleme bezini satın almayı reddetmişlerdir. Firma, temizleme bezinin üst kısmını yumuşak ve pamuklu bir hale getirdikten sonra satışlarda artışlar başlamış ve ürün pazarda liderliğe yükselmiştir

**General Foods:** General Foods İngiliz tüketicisi için üretmiş olduğu süngerimsi yumuşak pastasını (Jell-O) İngiltere’de tutunduramamıştır. İngiliz tüketicisinin biraz daha sert ‘gofretimsi’ kek formunda pastaları tercih etme alışkanlıkları, söz konusu ürünün pazar performansını etkilemiştir. General Foods, bu gerçeği fark edememiş ve İngiliz pazarında büyük kayıplar içeren bir süreç yaşamıştır (Kotler, 2000: 367).

**General Motors:** Amerikan pazarında büyük bir başarı elde eden General Motors'un Chevrolet "Nova" marka otomobili Puerto Rico pazarında başarısızlığa uğramıştır. Şirketin yapmış olduğu araştırma neticesinde "Nova" isminin İspanyolca telaffuz edildiğinde "gitmez, yürümez" anlamına geldiği anlaşılmış ve ismi "Caribe" olarak değiştirilmiştir (Ricks, 1983:48).

**Ford:** Ford'un Brezilya çıkarması fiyaskoyla sonuçlandığında General Motors'un başına gelenlerden ders almadığı ortaya çıkmıştır. Şirketin "Pinto" marka otomobil reklamları, Brezilya halkına ulaştığında herkes bıyık altından gülmeye başlamıştır Çünkü "Pinto" Brezilya argosunda "küçük erkeklik organı" anlamına gelmektedir. Ford hemen markasını "At" anlamına gelen "Corcel"le değiştirmek zorunda kalmıştır (Macro,1997: 59).

**Coca Cola:** Coca Cola 1920 den sonra Çin pazarına ilk girdiğinde Coca Cola markası Çin alfabesindeki bir grup harfler geliştirilerek ifade edilmiştir. Fakat bu harf grubu Çince'ye çevrildiğinde anlamı "balmumu iribaşı dişleyin" anlamına gelmekteydi. Firma, Uzun uğraşlardan sonra dil uzmanlarından yararlanarak eski karakterlerin yerine yenileri bulmuş ve anlam "Mutluluk dudaklarınızda" olarak değiştirilmiştir (Snyder,1990:63). Coca Cola İspanya'da ise iki litrelik şişelerini piyasadan kaldırmak zorunda kalmıştır. Çünkü pek çok İspanyol tüketicisinin evinde o büyüklükteki bir şişenin sığabileceği buzdolabı yoktur (Kotler, 2000: 367).

**Campbell's:** Amerikan Campbell's firması sebze ve sığır eti kombinasyonu ile hazırlanmış olduğu ve sıvı halde hemen ısıtılıp tüketilecek biçimde ürettiği çorbaları, çorbanın çok sevildiği ve çok içildiği ülke olan, Brezilyada satamamıştır. Şirketin daha sonra yapmış olduğu araştırmada, Brezilyalı hanımlar bu çorbayı hazırlarken kendi emeklerini katmadıklarından ve çorbanın kendi ülkelerine özgün tatları içermediğinden bu ürünü kendi çorbaları olarak görmediklerini ve çorbayı servis ederken bunun kendi hazırladıkları bir çorba olmadığı mahcubiyetini yaşamaktansa bu ürünü satın almamayı daha uygun gördüklerini göstermiştir. Brezilya pazarındaki diğer iki rakip firma olan Knorr ve Maggi hazır çorba ürünlerini pazara kuru halde sunmuşlar, böylelikle Brezilyalı ev hanımları bu ürünü hazırlarken kendilerine ait

baharat ve tatları çorbayı ekleme imkanı bularak, her iki markayı kendilerine daha yakın hissetmişlerdir. Bu nedenle Knorr ve Magi Brezilya pazarında daha fazla tercih edilmiştir (Business Week,1981:66). Campbell, Japon tüketicilerine pişirilmeye hazır kek karışımlarını sunduğu zaman milyonlarca dolar kaybetmiştir. Çünkü o dönemlerde Japonya'daki evlerin sadece % 3'ünde fırın vardır (Kotler, Armstrong, 1992:483).

**Generals Mills:** General Mills, kek karışımı içeriğini Japonya'da tanıttığında, bu karışımlar Japon kadınlar tarafından kafa karıştırıcı bulunmuştur. Bunu fark eden firma yetkilileri, kek yapmanın pirinç pilavı yapmak kadar kolay olduğu mesajını vermişler, bu sefer de Japon ev hanımlarını darıltmışlardır. Çünkü Japonlar pirinç pilavı hazırlamanın büyük bir yetenek gerektiğine inanmaktadırlar (Cateora, 1997: 492).

## SONUÇ

Pazarlama faaliyetleri esas itibarıyla insan psikolojisini etkilemeye yönelik olduğundan, stratejileri ve uygulamaları da evrensel nitelikler taşımaktadır. Başarı için yapılması gereken, bu strateji ve uygulamaların gidilen ülkenin/pazarın özel koşullarına göre adapte edilebilmesidir. Bu nedenle her ülkenin gelenek, görenek, tutum, alışkanlık ve davranışları nüfusun dil, din, ırkı, sosyal değerler ve normları (inançlar, çalışkanlık, disiplin, dürüstlük, estetik, sanat, folklor, müzik vb.) global pazarlama çerçevesinde özellikle incelenmeli ve “pazarlama politika ve stratejileri” sürekli güncellenmesi gereken bu verilere göre geliştirilmelidir. Bu durum aynı zamanda pazarlama politika ve stratejilerinin tamamen dinamik bir nitelik taşıması zorunluluğuna da işaret etmektedir.

Global pazarlarda ülkelerin kültürleri arasındaki farklar ve bu farklardan kaynaklanan tüketici tutum ve alışkanlıklarındaki farklılıklar, pazarlama programının tümü üzerinde doğrudan etkilidir. Tüketici davranışlarına etkide bulunan psikolojik ve sosyal etmenlerin hepsi de kültürün etkisindedir. Bir ülkenin kültürü, o ülkede üretilen ürünlerin belirlenmesinde olduğu kadar, algılanmasında ve tüketiminde de etkilidir. Bu nedenle toplumun inanç ve değer

yargılarının bilinmesi ve bunların toplumun üyeleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi global pazarlarda rekabet eden işletmelerin pazar başarısı için yerine getirilmesi gereken vazgeçilmez bir görev niteliğindedir. Kültür faktörünün tüketici davranışları üzerindeki belirleyici gücü işletmeler tarafından ihmal edildiğinde, tüketicilerin belirli pazarlama uyarıcılarına verdikleri belirli tepkiler de tam olarak açıklanamayacaktır. Çünkü rasyonel düşünüldüğünde “ortaya çıkması beklenen tepkilerin” gerçekleşmediği ve hatta rasyonel olmayan tüketici tepkilerinin geliştiği birçok vaka bulunmaktadır. Bu bakımdan global pazarlamacının görevi, tüketici davranışlarının rasyonellik boyutlarını tartışmak değil, sahip oldukları geleneklerin, inanışların ve değerlerin kısaca kültürün nasıl bir davranışı tetikleyebileceğini öngörebilmektir. Bu aşamanın başarıyla gerçekleştirilmesi bir sonraki aşamada başarılı pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi için temel koşuldur.

#### **KAYNAKÇA**

- Akat Ömer. (2003), **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitapevi, 4. Baskı, Bursa.
- Akat Ömer. (1996), **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Barber Benjamin. (1992), “*Jihad vs. McWorld*”, Atlantic Monthly, March Issue, Available in: <http://www.theatlantic.com/doc/199203/barber>.
- Benedict Jan. (2001), “*The Role of National Culture in International Marketing Research*”, International Marketing Review ,Vol:18. s.36.
- Berger Peter. (1997), “*Four Faces of Global Culture*”, National Interest. s. 49.
- Berkowitz N. Eric, R A., Steven W. H., William R. (1994), **Marketing**, 4th Edition, Richard D.Irwin Inc.
- Business Week*. (1981), “*Brazil: Campell Soup Fails to Make it to The Table*” 21 October. s. 66.
- Capital Dergisi. (1997), “*Unutulmaz Hatalar*”, Eylül, 1997. s. 118.
- Cateora, Philip R. (1997), **International Marketing**, Irwin-McGraw Hill International Edition.
- Eden Lorraine, Lenway S. (2001), “*Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization*”, Journal of International Business Studies, vol: 32 (3), 383-400.

- Engel James F., Blackwell Roger D., Miniard Paul W. (1993), **Consumer Behavior**, The Dryden Pres, 7th ed.
- Erem Tunç, Tek Ö. B, Gegez E, Börü D. (2000), “*Global Pazarlarda Pazarlama Stratejilerinin Tasarım ve Uygulamasındaki Kültürel Etkileşimin Rolü*”, 5. Pazarlama Kongresi, Antalya. s. 24.
- Hillman Arye L. (2003), “*Trade Liberalization and Globalization: A Survey*”, CEPR Discussion Paper No. 3845. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=410602>
- İçli Gönül. (2001), “*Küreselleşme ve Kültür*”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt 25, No: 2 ,163-172.
- Karafakioğlu Mehmet. (2000), **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul.
- Karafakioğlu Mehmet. (2005), **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Keller Maryann. (1996), “**Collosion - Otomobil Devlerinin Yarışı, Üç ülke, Üç Kültür, Üç Yönetim**, (Çev, Figen Görmüş), Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler Philip. (2000), **Pazarlama Yönetimi**, (Çev. Nejat Muallimoğlu), Milenyum Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kotler Philip, Armstrong Gary. (1992), **Principles of Marketing**, Seventh Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Kustin Richard. (1993), “*A Philosophy for Globalization*” Marketing Intelligence and Planning” Vol:II, No. 2. s.5.
- Labich Kenneth. (1986), “*America’s International Winners*”, *Fortune*, April, 14, s.44
- Lapp Chaline. (1983), “*Marketing Goods in International Trade*”. The Diary of Alpha Kappa Ps, February, s.4
- Levitt, Theodore. (1983), “*The Globalization of Markets*”. Harvard Business Review, Vol 61, May, June, s.98.
- McCort Daniel J., Malhotra N. K. (2001), “*A Cross-Cultural Comparison of Behavioral Intention Models - Theoretical Consideration and an Empirical Investigation*”, International Marketing Review, Vol: 18 (3), 235-269.
- Molle Willem. (2002), “*Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional Development?*”, Regional Studies, vol:3 (2), 161-172.
- Mucuk İsmet. (2000), **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Ohmae Kenichi. (1989), “*Managing in a Borderless World*”, Harvard Business Review, vol:67 (3), 152-161.

- Phatak Arvind. (1988), **Uluslararası Yönetim**, (Cev: Atilla Baransel, Tomris Somay), İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayını, Yayın No:108.
- Ricks A. David. (1983), “*Product That Crashed Into The Language Barrier*”, Business and Society Review, Spring.s. 48.
- Runyan E. Kenneth, Steward.D.W. (1989), **Consumer Behavior**, 3th edition, A Bell & Howell Comp.
- Reich, Robert B. (1991). *Die neue Weltwirtschaft-Das Ende der nationalen Ökonomie*. Berlin :Ullstein’ den aktaran Burhan Şenatarlar “Globalleşme” [www.sodev.org.tr](http://www.sodev.org.tr).
- Schiffman Leon, Kanuk L. (1983), **Consumer Behaviour**, 2, Ed. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, USA.
- Sezgin Selime. (1992), **Global Pazarlama Stratejik Yaklaşımı I**, İletişim Yayınları. İstanbul.
- Sezgin Selime. (1992), **Global Pazarlama Stratejik Yaklaşımı II**, İletişim Yayınları. İstanbul.
- Snyder Adam. (1990), “*Global Marketing: We Are the World Superbrands*”, August 21.s.63.
- Solomon Micheal R. (1998), **Consumer Behavior: Buying, Having and Being** Forth edition, Prentice Hall Inc, New Jarsey.
- Subhash Jain. (1990), **International Marketing Management**, 3. edition, PWS Kent Publishing, Aktaran; Armağan A. Ece, (1999) “*Uluslararası Pazarlama Kararlarında Tutundurma Faaliyetlerinin Önemi*”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Mayıs-Haziran, Yıl 13.s. 14.
- Svensson Göran. (2002), “*Beyond Global Marketing and the Globalization of Marketing Activities*”, Management Decision, 40 (6), s. 574-583.
- Tek Ömer Baybars. (1999), **Pazarlama İlkeleri**, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Turan Kamil. (1994), “*Küreselleşen Çağımız ve Çalışma Hayatımız*”, Kamu-iş Dergisi, C:3, s.3.
- Weerawardena Jay, Gillian S. M., Liesch P. W. (2007), “*Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective*”, Journal of World Business, vol: 42 (3), 294-306.
- Yılmaz Hüseyin. (1999), “*Toplumsal kültür farklılıklarının Uluslararası Pazarlama Uygulamalarına Etkileri*” Pazarlama Dünyası Dergisi, May-Haz, Sayı, 75.
- Zou Shaoming; Çavuşgil T. (2002), “*The Global Marketing Strategy: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance*”, Journal of Marketing. Vol 66/ 44, Oct. s. 40.
- Macro Dergisi. (1997), “*Marketing Fiyaskoları*”, Nisan. s.59