

## Unilever Knorr'un Türkiye Pazarı İçin Ürün Kararlarında Uyguladığı Stratejilerin Standardizasyon ve Adaptasyon Kapsamında Değerlendirilmesi<sup>1</sup>

*Evaluation Within the Scope of Standardization and Adaptation of the Product Decisions Strategies Implemented by Unilever Knorr in the Turkish Market*

**Begüm Şahin**

Çankaya Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Uluslararası Ticaret Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
[begums@canakaya.edu.tr](mailto:begums@canakaya.edu.tr)

**Selma Kalyoncuoğlu**

Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
[selmakalyoncuoglu@gmail.com](mailto:selmakalyoncuoglu@gmail.com)

### Özet

Yurt dışı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, müşteri memnuniyetini öncelik sayarak geliştirdiği ürün stratejileri, ürün standardizasyonunu ve adaptasyonunu kapsamaktadır. Stratejiler, farklı dinamikleri içeren uluslararası pazar çevresinin etkisi altında şekillenmektedir. Pazarlama yöneticileri, hitap ettikleri ülkelerdeki çeşitli faktörleri detaylı bir şekilde analiz ederek standardizasyon ve adaptasyon kullanımında derecelendirmeye gitmektedir. İşletmelerin özellikle son yıllarda küresel pazarlarda ürün kararlarını verirken uyguladıkları stratejinin “küresel düşünüp yerel hareket etmek (glokal yaklaşım)” şeklinde olduğu görülmektedir. Küresel pazarlarda faaliyette bulunan birçok işletme, benimsedikleri bu yaklaşım sayesinde pazardaki etkinliklerini ve paylarını sürekli olarak arttırmakta, başarıyı yakalamakta ve kazanan olmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı da, küresel pazarda önemli bir yere sahip olarak dünyanın en büyük hızlı tüketim ürünleri işletmelerinden biri olan Unilever'in, gıda sektöründe başarılı bir seyir izleyen markası Knorr hazır çorba ile ürün stratejileri bakımından Türkiye pazarında uyguladığı faaliyetlerinin standardizasyon ve adaptasyon çerçevesinde incelenmesi ve değerlendirilmesidir. İşletmenin iki üst düzey yöneticisi ile yapılan derinlemesine görüşmeden elde edilen bulgular göstermektedir ki; Knorr, Türkiye pazarındaki hazır çorba ürünleri için hem adaptasyon hem de standardizasyon uygulamalarına yer vererek ürün stratejileri açısından karma bir yaklaşım olan glocalizasyonu uygulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Ürün Stratejileri, Standardizasyon, Adaptasyon, Glocalizasyon.

<sup>1</sup> Hazırlanan bu makale, Begüm Şahin tarafından Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Selma Kalyoncuoğlu'nun danışmanlığında hazırlanan “Uluslararası Pazarlarda Ürün Stratejileri: Standardizasyon, Adaptasyon ve Hazır Gıda Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezi geliştirilerek oluşturulmuştur.

### **Abstract**

*The various product strategies that businesses operating in international markets have developed by prioritizing customer satisfaction also includes the product standardization and adaptation strategies. These strategies are shaped by the influence of the international market environment, which involves a different set of dynamics. Marketing managers take decisions concerning the extent to which standardization and adaptation will be utilized by first conducting detailed analyses regarding the various factors associated with the countries they are trying to appeal to. In recent years, the strategy mainly adopted by businesses when taking product decision in global markets is the “think global act local” approach – in other words, the glocal approach. Owing to the approach, many businesses operating in global markets are able to continuously increase their effectiveness and share in markets, and to thereby become winners through successful efforts.*

*In this context, the aim of this study was to examine and evaluate, within the scope of standardization and adaptation, the product strategies implemented in the Turkish market by Knorr, a successful brand in the food industry, for its dry soup products. Knorr is also one of the businesses of Unilever, a company that occupies an important place in the global market, and also represents the world’s largest fast moving consumer good company. Data obtained during the study through in-depth interviews performed with two senior managers of the company have shown that Knorr adopts the mixed approach known as glocalization for its dry soup products, which involves a combination of both adaptation and standardization.*

**Keywords:** *Product Strategies, Standardization, Adaptation, Glocalization.*

### **1. Giriş**

Yurt dışı pazarlar, rekabetin getirmiş olduğu baş döndürücü bir hızla sahiptir. İşletmeler açısından dünyanın farklı coğrafyalarında yaşayan insanları müşterileri haline getirmek ve müşterilerle kurulan ilişkileri sürdürebilmek bir hayli güçtür. Ancak bunu başarabilen işletmeler bir dünya markasına dönüşebilmektedir. Bu dönüşüm sürecinde öncelikli olarak *ulusal sınırlarının ötesinde işletmecilik faaliyeti* gerçekleştirecek işletmelerin, faaliyette bulunacağı yurtdışı pazarlardaki farklı kültürel, politik-yasal, demografik, teknolojik, finansal koşullar altında hareket edeceği bir yapı söz konusudur. İşletmeler, ifade edilen çevresel koşulların tamamen etkisi altında ürünlerinin fiyatlandırılmasını, tutundurulmasını ve dağıtımını gerçekleştireceklerdir. Hitap edilen pazar sayısı arttıkça işletmelerin, her pazarın kendine has dinamiklerini dikkate aldıkları bir yapı sergilemeleri gerekecektir ki bu durum, işletmeler için hem oldukça maliyetlidir hem zaman alıcıdır hem de yoğun çaba gerektirmektedir. Bu sınırlılıklardan hareketle, birbirinden farklılık gösteren çok çeşitli ülke pazarlarında faaliyette bulunabilmeleri, işletmelerin ihtiyaçlarına cevap verecek *küresel bir pazarlama stratejisi* oluşumunu gerektirmektedir. İşletmeye yol gösteren bir eylem planı olan küresel pazarlama stratejisi ile ilk adımda, pazarı oluşturan müşteriler nispeten benzer özellik gösterenlere göre bölümlere ayrılmakta (*pazar bölümlendirme, segmentasyon*), oluşturulan bölümler içerisinde girilecek hedef pazar(lar) seçilmekte (*hedef pazar seçimi*) ve hedeflenen müşterilerin zihninde rakip ürünlere göre farklı bir yer oluşturulmaya çalışılmaktadır (*konumlandırma*). Özellikle günümüzde işletmeler artan bir şekilde, hitap ettikleri birçok ulusal pazarda ortak özellikleri paylaşan homojen yapıdaki küresel müşterileri ve küresel pazar bölümlerini hedeflemekte (*küresel müşteri segmentlerinin hedeflenmesi*),

dünya çapında hedefledikleri tüketicilerin zihninde de kendilerini benzer bir şekilde konumlandırmaktadır (*küresel konumlandırma*). Küresel pazarlama stratejisinin ikinci adımında da işletmelerin *uluslararası pazarlama karması programı*ndaki unsurların hitap edilen her bir pazar için *standardizasyon* ve *adaptasyon* dereceleri belirlenmektedir. Hitap edilen her bir yurt dışı pazarın sahip olduğu dinamikler (yerel rakiplerde, kültürde, dilde, yaşam standartlarında, ekonomik şartlarda, yasal düzenlemelerde, işletmecilik altyapısının kalitesinde farklılıkların mevcudiyeti) nedeniyle işletmelerin pazarlama karması programlarının standardizasyon ve adaptasyon kararlarına hangi düzeyde tabi olacağına da yöneticiler tarafından karar verilmektedir (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 516-518).

Son derece sert rekabet koşullarının gerçekleştiği küresel pazarlarda işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlaması, tüketicilerin her ne kadar tüm dünya ölçeğine yayılmış bir tüketim kalıbı olsa da satın alma davranışlarını yönlendiren yerel (lokal) unsurların her daim etkisinde olduklarının görülmesine bağlıdır. Buradan hareketle bir işletmeyi dünya markasına dönüştürebilecek güç de yukarıda bahsedildiği gibi uyguladığı uluslararası pazarlama karması programıyla gerçekleşmektedir. Pazarlama programının temel unsurlarını; “*küresel marka oluşturma ve küresel ürün geliştirme*”, “*uluslararası fiyatlandırma*”, “*uluslararası dağıtım*” ve “*uluslararası pazarlama iletişimi*” faaliyetleri oluşturmaktadır. Pazarlama yöneticileri, uluslararası pazarlama karması programlarına öncelikle *ürün kararlarını* belirleyerek başlamaktadır. Araştırma kapsamında da, karma elemanlarından sadece ürün üzerine odaklanılmaktadır. Ürün kararları, küresel marka oluşturmayı ve küresel ürün geliştirmeyi içerdiği için pazarlama karması kararları içinde son derece önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla yurt dışı pazarlarda faaliyet gösterecek işletmelerin yöneticilerinin, ürünlerini herhangi bir değişikliğe tabi tutmadan her pazara standart ürünle hitap etmesi ya da hitap edeceği ülkenin koşullarına göre üründe uyarlamaya gitmesi gerektiğinin kararını vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda da işletmelerin, ürünlerinde hangi derecelerde standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinden faydalanmaları gerektiğine ilişkin yapıyı kurmaları gerekmektedir. Günümüzde gelinen nokta, işletmelerin iki strateji arasında bağ kurarak her iki stratejiyi de gereken derecede kullanması eksenindedir.

Her ne kadar günümüzde standardizasyon ve adaptasyon stratejilerine ilişkin yapıda gelinen nokta yukarıdaki paragrafta ortaya konmuş olsa da daha net ve açık olarak anlaşılabilmesi için stratejilerin tarihsel gelişimi aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır. İşletmelerin mevcut yerel pazarlarında kullandıkları pazarlama karması kararlarını, yurt dışı pazarlar için de uygulayıp uygulamayacakları sorusuna ilişkin tartışma ilk olarak 1960’ların başında ortaya çıkmıştır. Elinder’in (1961) dünya çapında standart reklam yapmanın faydalarını savunmasıyla uluslararası pazarlamada ortaya çıkan standardizasyon kavramı, Roostal (1963) ve Fatt’in (1964) dünyayı küresel bir köy olarak adlandırmalarıyla ilerlemeye devam etmiştir. Buzzell (1968) ise bu tartışmaya farklı bir boyut kazandırmış, standardizasyonun sadece reklam alanında değil pazarlama karması öğelerinin tümünde uygulanması gerektiğini savunmuştur (Vrontis, 2003: 284). Her ne kadar Buzzell, bir işletmenin farklı ülke pazarlarına aynı pazarlama karması elemanları ile hitap etmesinin, ülke yapılarında var olan ve var olmaya devam edecek farklılıklardan ötürü kısıtlamalara sahip olacağını düşünmüştü de aynı zamanda büyük yararlar sağlayacağını da savunmuştur (Buzzell, 1968: 103). Keegan da, 1969 yılında yazdığı makalesinde işletmelerin pazarlama karması elemanları için hem standardizasyon hem de adaptasyon stratejilerini birlikte uygulayabileceğine vurgu

yapmıştır. Ancak tartışmanın asıl dönüm noktasını Theodore Levitt'in 1983 yılında ele almış olduğu "Pazarların Küreselleşmesi" isimli makalesi oluşturmuştur. Levitt, 1980'li yılların gelişen teknolojisi ile beraber "dünya vatandaşlarının" oluştuğuna inanmaktadır. Bu vatandaşlar tüm dünyayı gezebilmekte, istedikleri yerden alışveriş etmekte ve bu sayede farklı ülkelerde edindikleri tecrübeleri sürdürmek istemektedir. Bu durum ise dünyayı çok farklı bir boyuta taşımakta, işletmeleri ortak istek ve ihtiyaca sahip olan yeni bir tüketici profili ile karşılaştırmaktadır (Levitt, 1983). Küresel bir pazarın doğmasına neden olan bu tüketici profili, dünyanın her yerinden istedikleri anda ulaşılabilecek standart ürünleri talep etmektedir. Çünkü bu profil, ürünü farklı ülkelerde görmekte ve kendi ülkesine döndükten sonra da aynı ürünü satın almayı sürdürmek istemektedir. Bu durum işletmeleri, küresel pazarlara hitap edecek ürünler ortaya çıkarmaya yönlendirmekte ve söz konusu işletmelerin ürünleri de küresel markaya dönüşmektedir.

Levitt her ne kadar standardizasyon yaklaşımı ile küresel pazarların oluşumunu savunsa da işletmenin pazarlama karması elemanları için adaptasyon stratejisinin de gerekli olduğuna ilişkin görüşlerin ortaya çıkması çok vakit almamıştır. Bu hususta Boddewyn vd. (1986), Levitt'in iddialarını gerçeğe oturtmanın zorluğundan bahsetmiş ve iddiaların gerçeklerden ziyade gerçeğe dönüşmesi beklenen görüşler olduğu belirtilmiştir. Kotler (1986) de, yurt dışı pazarlara gönderilen ürünlerin başarısızlıkla karşılaşmasının nedeni olarak ürün adaptasyonunun eksikliğine vurgu yapmıştır. İşletmelerin, küresel pazarlarda hitap edecekleri ülkelere veya ortak özelliklerin birleştirdiği ülkelere yönelen bölgelere yönelik olarak yerel uyarlamalar yapmalarının gerekliliği savunulmuştur. Böylece yine küresel olan bir ürünün adaptasyon stratejileriyle farklı tüketici beklentilerine cevap vermesi sağlanmaktadır.

Literatürde gelinen nokta, işletmelerin hitap edecekleri pazarda ve üründe bağımsız olarak tam anlamıyla standardizasyonu ya da tam anlamıyla adaptasyon stratejisini uygulamasının uç bir görüş olacağı yönündedir. Dolayısıyla işletmelerin küresel pazarlama kararları, tam standardizasyon ve tam adaptasyon arasında bütünleştirici olarak görülmektedir (Baalbaki ve Malhotra, 1995). Quelch ve Hoff (1986) ile Kashani (1989) de; küresel pazarlama karması programlarının uygulanmasında esnekliğe mutlaka yer verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Küresel pazarda kazanan yaklaşım, her iki stratejiden de şartlara ve koşullara göre gerektiği kadar faydalanmaktır. Hangi stratejiye ne kadar yakın olmak gerektiği ise temel olarak ürünün özelliğine, tüketici davranışlarına, çevresel faktörlere ve pazar yapısına göre netleşmektedir. Bu noktada, *karma strateji* ile hem standardizasyonun hem de adaptasyonun birlikte uygulanmasını öngören bütünleştirici olan üçüncü yaklaşım ortaya çıkmıştır. Literatüre, globalizasyonun ve lokalizasyonun birleşimi sonucu *glokalizasyon* (küresel düşünüp yerel hareket etme) olarak geçen strateji, küresel ürünlerde yerel dokunuşların gerekliliğini savunmaktadır. Nitekim araştırma ile de ortaya konulmak istenen iki temel amaç vardır. Birincisi, hızlı tüketim ürünleri işletmesi olan Unilever'in küresel gıda markası Knorr için Türkiye pazarında izlediği ürün boyutundaki stratejilere ilişkin adaptasyon ve standardizasyon faaliyetlerini ortaya koymak, incelemek ve değerlendirmektir. İkincisi ise, küresel pazarlarda ürünün standartlaştırılmasına veya adapte edilmesine ilişkin uygulanan stratejiler için gelişmekte olan literatüre Türkiye örneğiyle katkıda bulunmaktır.

Bu kapsamda, araştırma şu şekilde gerçekleştirilmiştir: Giriş bölümünden sonra, küresel pazarda uygulanan ürün stratejileri olan standardizasyon, adaptasyon ve globalizasyon tartışılmıştır. Uluslararası alanda faaliyet gösterecek işletmelerin ürünlerinde hangi derecede adaptasyon ve standardizasyon stratejilerini kullanacağı, standardizasyonun ve adaptasyonun derecesini belirleyen parametrelerin neler olduğu literatürde de gittikçe önem kazanan bir konu olması hasebiyle ele alınmıştır. Teorik çerçevenin pratikteki uygulamasını görebilmek için de küresel pazardaki etkinliği ve payı son derece yüksek olan Unilever'in (hızlı tüketim ürünleri işletmesi) Knorr markasının faaliyetleri üzerinden gidilmiştir. Bu kapsamda işletmenin üst düzey yöneticileriyle yüz yüze derinlemesine görüşme gerçekleştirilerek Knorr hazır çorba ürünleri için uygulanan ürün stratejilerinin neler olduğu ve bu stratejilerin hangi derecede kullanıldığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylece, Unilever'in küresel bir dünya markası olan Knorr hazır çorba ürünleri ile ilgili Türkiye pazarında standartlaştırmaya ve uyarlamaya ilişkin uyguladığı ürün kararlarının neler olduğu incelenmiş ve literatürle paralellik sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelerden hareketle sonuçlar tartışılmış ve tespitlerde bulunulmuştur. Araştırmanın, literatüre katkı sağlayacağı ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen Türk işletmeleri için de rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

## **2. Uluslararası Pazarlarda Standardizasyona ve Adaptasyona İlişkin Ürün Stratejileri**

### **2.1. Standardizasyon Stratejisi**

Standardizasyon, işletmenin aynı mal veya hizmetle tüm bölgeleri hatta küresel pazarı hedefleyerek uluslararası pazarlama karması programının unsurlarını aynı biçime getirme çabası olarak tanımlanmaktadır. Küresel entegrasyonu temsil eden ve küresel endüstriler için oldukça uygun bir strateji olan standardizasyon; ülkelerarasında benzer pazar bölümleri oluştuğunda, müşterilerin benzer özellik arayışlarında, ürünlerin universal özelliklere sahip olması durumunda ve endüstriyel müşteriler benzer beklentiler içerisinde olduğunda izlenecek bir strateji olmaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 519).

Küresel entegrasyona doğru bir eğilimi temsil eden standardizasyonun, uçak imalatı, tıbbi ürünler ve kredi kartları gibi küresel endüstrilerde olması daha muhtemeldir. Boeing, Pfizer ve Mastercard standart pazarlama stratejilerini büyük başarı ile kullanan işletmelere örnektir. Boeing, tüm dünya pazarları için aynı uçakları üretmekte; tıbbi ilaçlarıyla Pfizer ve kredi kartlarıyla da MasterCard tüm dünya bölgelerine sundukları aynı ürünlerle faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla uluslararası pazarlama karmasını standardize eden işletmeler, dünya çapındaki birçok pazara çoğunlukla aynı ürünle hitap ederek birtakım avantajlar elde etmektedir. Hitap ettiği tüm yurtdışı pazarlara standart bir ürün stratejisiyle yönelen bir işletme öncelikli olarak her ülkede aynı tasarımı, tedarigi, üretimi ve pazarlamayı kullandığı için ölçek ekonomileri yoluyla maliyetlerde azalma yaşamaktadır. İkinci olarak standardizasyonu uygulayan işletme, benzer ürünle yurtdışı pazarlara hitap ettiği için ürüne ilişkin yapılması gereken kalite-kontrol işlemleri daha standart ve basit hale gelebilmekte ve kusurlu ürünlerin onarılması için stoklama yapılan bölüm sayısı azaltılabilmektedir. Dolayısıyla standardizasyon, işletmeler için katma değer yaratan kolaylaştırılmış ve iyileştirilmiş stok planlama ve kalite-kontrol faaliyetleri sağlamaktadır. Bir diğer olumlu sonuç olarak da standardizasyon, işletmelerin dünya çapında istikrarlı bir imaj

oluşturmalarına ve küresel marka yaratmalarına imkân vermektedir (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 519-520).

İlk olarak 1960'lı yılların başında faaliyette bulunan her ülkede sadece standart reklamın kullanılması ile gündeme gelen standardizasyon stratejisi, 1968 yılında Robert D. Buzzell tarafından tüm pazarlama karması elemanları açısından ele alınmıştır. Buzzell (1968)'a göre Batı Avrupa'da ve birçok diğer ülkede ticari engellerin kalkması, çokuluslu işletmelerin kendi geleneksel pazarlarının dışına çıkmasına ve diğer ülkelerdeki fırsatları değerlendirmelerine sebep olmuştur. Bu süreçte, çokuluslu işletmelerin giderek artan önemi ile kendi içyapılarındaki (finansal, yasal, muhasebe, organizasyon ve personel birimleri gibi) sorunları detaylı olarak irdelediklerine ancak aynı hassasiyeti pazarlama alanında göstermediklerine değinilmiştir. Bu nedenle de çokuluslu işletmelerin, reklam kararlarını girdikleri her yurt dışı pazarda standart yapı ile devam ettirdikleri ve pazarlama iletişimini sağlayan reklamı, diğer pazarlama karması kararlarından (ürün hattı, paketleme, fiyatlandırma, dağıtım sistemi, satış gücü ve tutundurma) ayrı tuttıkları ele alınmıştır (Buzzell, 1968). Buzzell bu noktada sadece reklam için değil, diğer pazarlama karması elemanları için de standardizasyonun uygulanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bununla birlikte Buzzell, farklı ülke pazarlarında ortak bir pazarlama karması uygulanmasının birçok yarar sağlayacağını da savunmuştur (Buzzell, 1968: 103). Özellikle ürün tasarımında, ambalajda ve tutundurma faaliyetlerinde standardizasyona gitmenin, işletme için önemli tasarruflar sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Her ne kadar standart ürünlerin her ülke pazarında yüksek satışlara ulaştırmadığı görülse de, seri üretimin uygulanması neticesinde ölçek ekonomisinin beraberinde getirdiği maliyet tasarrufu ile işletmelerin yüksek karlılığa ve zaman tasarrufuna sahip bir yapı sergilediği görülmüştür. Ayrıca Buzzell ortak bir pazarlama karması programının farklı ülke pazarlarında uygulanmasının birtakım yararlarla birlikte kısıtlama yaratacağını da savunmuştur (Buzzell, 1968: 103). Çünkü gelişmişlik seviyeleri, ekonomik yapıları, gelir düzeyleri, fiziksel şartları (iklim, coğrafi özellikler), rekabet yapıları, pazar şartları aynı olmayan ülkeler arasında ürünlerin standart bir yapı ile transfer edilmesinin sıkıntılara neden olabileceği ve standart ürünlerin her pazarda aynı talebi oluşturamayabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla ülkelerarasında farklılık gösteren koşullara dikkat ederek uygulanacak standardizasyon stratejisinin gerçeklikle bağdaşacağına vurgu yapılmıştır.

Levitt ise standardizasyonun her şart ve koşul altında geçerli olduğunu savunmuştur. Buzzell'in yaklaşımının Levitt kadar kesin hatlara sahip olmaması, içinde bulunduğu dönemin etkisinden kaynaklanmaktadır. 1960'lı yılların sonu ile 1980'li yılların ortası aynı özellikleri taşımamaktadır. Çünkü 1980'li yıllar ile beraber, dünyanın farklı noktalarından gelen ancak aynı tip ürünlere ilgi gösteren yeni bir tüketici şekli oluşmuştur. Levitt'e (1983) göre bu profil; ürünü, farklı ülkelerde gören ve kendi ülkesine döndükten sonra da satın almayı sürdürmek isteyen bir tüketici profilidir. Dolayısıyla küresel pazarın doğmasına neden olan söz konusu tüketici profili, dünyanın her yerinden, istedikleri anda ulaşabilecekleri standart ürünleri talep etmektedir. Bu durum da, işletmeleri tüm pazarlara hitap edecek ürünler ortaya çıkarmaya yöneltmektedir. İşletmelerin bu durumu görmeden pazarlama programlarını şekillendirmesinin de çok büyük kayıp olacağı düşünülmektedir. Ayrıca eğer uygulanan stratejilerde istenilen kazanç sağlanamıyorsa bu durum, stratejiden ziyade işletmenin stratejiyi doğru uygulayamamasından kaynaklanmaktadır.

Levitt, teknolojinin büyük gücünü asıl çıkış noktası olarak görmekte; bu sayede, günümüz dünyasının ortak bir pazara dönüştüğünü ve homojen bir yapıya kavuştuğunu savunmaktadır. İletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler sayesinde dünyadan izole olmuş yerlerdeki, imkânları olmayan toplumların bile modern dünyanın etkisine girdiği bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu sayede, dünyanın her yerinden herkesin, teknoloji sayesinde duyduğu, gördüğü ya da tecrübe edindiği şeyleri istemesi kaçınılmaz olmuştur (Levitt, 1983: 92). Bu durum da, dünya tüketicilerinin ortak istek ve ihtiyaca sahip olmasına ve standart olan küresel ürünlerin talebinin ortaya çıkışına imkân vermiştir. Levitt'in savunduğu bu yaklaşım, diğer akademisyenler tarafından “Küresel Standardizasyon” olarak adlandırılmıştır. Ohmae (1985) de ABD, Japonya ve Avrupa gibi gelişmiş ülke pazarlarının her geçen gün birbirlerine daha benzer bir yapıya dönüştüğünü savunmuş ve standardizasyon ile ortaya çıkan küresel ürünlerin bu pazarlarda geçerliliğinden bahsetmiştir.

Standart ürünlere dair küresel pazarların oluşmasının daha önce bu boyutta hayal bile edilemeyeceğini ifade eden Levitt, bu yeni ticari gerçekliğe kendini uyarlayabilen işletmelerin, standart ürün üretimlerini düşük maliyette, yüksek satış hacminde ve yüksek kalitede gerçekleştirerek üretim, dağıtım ve pazarlama açısından ölçek ekonomisinden çok ciddi faydalar sağlayacağını ifade etmiştir (Levitt, 1983: 92). Buzzell da standardizasyonun, maliyet tasarrufunun yanı sıra tüketiciler ile kurulan tutarlı ilişkiler sayesinde uluslararası boyutta işletme için bir imaj yarattığını ve bunun da işletmeye yüksek satış rakamları ile geri dönüş sağladığını belirtmiştir (Buzzell, 1968: 105). İşletmenin standart ürünler ile edindiği uluslararası imajı sayesinde de dünyanın başka ülkelerindeki tüketicilerin aynı ürünü ve markayı yakından takip etmeye çalıştığını ve bu durumun da ürün ve marka bağlılığını doğurduğunu vurgulamıştır. Buna ek olarak Buzzell, işletmelerin yeni yurtdışı pazarlara girerken sahip oldukları pazar deneyimlerinden faydalanmalarının işletmelere maddi ve manevi yararlar sağlayabileceğini ve bu tecrübelerin paylaşımının da oluşabilecek hata payını azaltacağını ifade etmiştir (Buzzell, 1968). Keegan ve Schlegelmilch de (2001), işletmelerin standardizasyona daha yakın olmalarının avantajlarını daha yüksek satış hacmi, düşük üretim maliyeti, daha yüksek kârlılık ve tüm dünya ile entegre olmuş imaj şeklinde sıralamaktadır. Ayrıca, küresel bir pazar bölümüne uygulanacak standardizasyon stratejisinin de kalite ve hizmet açısından dünya çapında bilinirliği, küresel bir imajı ve prestiji sağlamaya yardımcı olduğu ifade edilmektedir (Wind ve Douglas, 1987: 24).

### **2.1.1. Standardizasyon Stratejisinin Uygulanabilirliğine Etki Eden Faktörler**

Standardizasyon stratejisinin birçok avantajı olmasına rağmen, uygulanabilirliğinde zorluklarla karşılaşmaktadır. Standart küresel bir stratejinin potansiyel pazara uygulanabilmesi için aynı zamanda *endüstrinin* de küreselleşme potansiyeline sahip olup olmadığı sorgulanması gerekmektedir. Bunun için *dışsal faktörler* olarak adlandırılacak pazar, ekonomi, çevre ve rekabet faktörleri incelenmelidir. *Pazar faktörleri*; hedef pazarın yapısı, ürün hayat seyri ve tüketicilerin tutumları ile birlikte ele alınmaktadır. *Ekonomik faktörler* ise ürün geliştirme, ülkeler arasındaki kur farklılıkları, üretim ve dağıtımdaki ölçek ekonomisi, ar-ge maliyetleri ve tedarik zincirinde evrensel kaynaklardan faydalanmayı kapsayacak şekilde değerlendirilmektedir. *Çevresel faktörler* analiz edilirken hükümetlerin yasal ve ticari politikaları, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler, teknik standartlar ve pazarlama ile ilgili ortak yasalara dikkat edilmelidir. *Rekabet faktörleri* ise rakiplerin

küreselleşmesini, ihracat-ithalat faaliyetlerini ve birtakım ülkelerin rekabetten doğan ilişkilerini ve bağlarını içermektedir (Yip, 1988). Tüm bu dışsal faktörler olumlu yönde ilerlerse endüstrinin küreselleşme ihtimali artmakta, bu durum da işletmelerin standart küresel bir strateji geliştirmesine neden olmaktadır.

Küresel bir strateji geliştirme potansiyeli *işletmelerin içyapılarının* bu duruma uygun olup olmaması ile de yakından ilişkilidir. *Organizasyonel faktörler* olarak adlandırabileceğimiz bu *içsel faktörler* işletmelerin yapısını, yönetim süreçlerini, istihdamını ve işletme kültürünü kapsamaktadır. Yönetim sürecinin küresel bir yapı altında takibi, istihdamda çeşitliliği arttırmakta ve personelin ülkelerarası hareketliliğini sağlayarak küresel bir kültürü ortaya çıkarmaktadır. Bu durum işletmenin küresel stratejiye olanak sağlayan içsel faktörleri barındırdığını göstermektedir (Yip, 1988). İşletmelerin uluslararası pazarlarda sahip olduğu tecrübenin fazla olması rakiplerine kıyasla avantaj sağlamasına sebeptir. Dolayısıyla uluslararası pazar tecrübesi işletmeye her zaman artı sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Douglas ve Craig, 1989). *Ürün niteliği* de içsel faktörler arasında yerini almaktadır. Ayrıca işletmenin ürün ile ilgili *konumlandırma, ambalajlama, etiketleme, markalama kararları* da standardizasyon stratejisini şekillendirmede rol almaktadır.

Tüm bu faktörler işletmenin standart bir strateji uygulamasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu şartlar altındaki bir endüstride ve pazarda faaliyet gösterecek işletmenin bahsi geçen şartları taşıması gerekmektedir. Aksi takdirde işletmenin pazarlama karmasına yönelik olarak standardizasyon stratejisini uygulanmasında ciddi sıkıntılar oluşabilmektedir.

### 2.1.2. Üründe Standardizasyon

Ürünün standardizasyon derecesini belirleyen etkenlerin başında *ürünün niteliği* gelmektedir. Ürün niteliğini oluşturan unsurların arasında ise “*ürün türü*” yer almaktadır. Standardizasyon stratejisinin ne derecede uygulanacağı ürün türüne göre farklılık göstermektedir. Kimi ürünler standardizasyona oldukça yatkınken, kimileri de uyarlamalara açık ve standart yaklaşımdan uzaktır.

Ürün türlerinde standardizasyon, tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler üzerinden değerlendirilmektedir. Tüketim ürünleri de dayanıksız ve dayanıklı olmak üzere ayrı ayrı ele alınmaktadır (Boddewyn vd., 1986: 71):

- Dayanıksız tüketim ürünlerinde (gıda sektörü gibi), ulusal damak tatları ve yerel alışkanlıklardan ötürü standardizasyonun uygulanabilirliği oldukça zor olmaktadır.
- Dayanıklı tüketim ürünlerinde ise (fotoğraf makineleri, saatler, taşınabilir radyolar gibi) standart bir strateji geliştirmek mümkün olabilmektedir.
- Endüstriyel ürünlerde ise standardizasyon stratejisinin yüzde yüz uygulanabilirliği söz konusu olabilmektedir.

Endüstriyel ürünler ve ileri teknoloji ürünleri, tüketim ürünlerine göre standardizasyona daha uygundur (Schuh, 2000: 135). Standardizasyon stratejisi endüstriyel ürünlerde kolaylıkla uygulanmaktadır. Çünkü endüstriyel ürünler tüketicilerin zevk ve isteklerinden ziyade daha işlevsel bir amaca cevap vermekte ve endüstriyel ürünlerin satın alınmasında mantıksal ve ekonomik faktörler ağır basmaktadır. Bu nedenle endüstriyel ürünler pazar bölümlemesinde çeşitlilik gerektirmemekte ve standart bir ürün olarak oldukça fazla talep görebilmektedir.



Tüketim ürünlerinde ise, özellikle de kültürel tercihlerin etkisinde kalan “dayanaksız tüketim ürünlerinde” durum tam tersidir. Pazar, homojen yapıdan sıyrılmakta ve farklı istek ve ihtiyaçlara sahip tüketici gruplarını barındırmaya başlamaktadır. Bu tip tüketicilere ise standart bir ürün ile hitap etmek oldukça güçtür. Dolayısıyla standardizasyon stratejisinin dayanaksız tüketim ürünlerinde uygulanabilirliği zorlaşmaktadır. Özellikle ev içinde kullanılan dayanaksız tüketim ürünleri (özellikle gıda ürünleri), damak tadına en çok hitap eden ürün grubu olduğu için tüketicilerin kültürel özelliklere bağlı olarak davranış sergilediği ürün gruplarının başında gelmektedir ve bu ürünlerde, standardizasyonun en alt seviyede uygulanması söz konusudur. Whitelock ve Pimblett tarafından yapılan bir araştırmada gıda ürünlerinin, araştırmada yer alan diğer 18 ürün arasında standardizasyon stratejisine uygunluk açısından sonuncu sırada geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Whitelock ve Pimblett, 1997: 48). Farklı damak tatlarına sahip tüketiciler, küresel marka olmuş bir ürünü tüketirken dahi kendi zevklerine yakın olmasını arzu etmektedir. Coca-Cola bile dünya çapında farklı kültürlerden gelen tüketicilerin satın aldığı ve en çok talep görmekte olan küresel bir ürün ve marka olmasına ve küresel bir imaja sahip olmasına rağmen aromasını, farklı pazarların yerel damak tatlarına göre uyarlamaktadır (Whitelock ve Pimblett, 1997: 49). 1986 yılında Avrupa ülkeleri pazarında faaliyet gösteren Amerikan şirketlerine yönelik yapılan bir araştırmada, ürün türlerine göre standardizasyon uygulamasında görülen engeller incelenmiştir. Dayanaksız tüketim ürünlerinde en büyük engel olarak tüketici damak tadı ve alışkanlıklardaki farklılıklar görülürken; bu engelin endüstriyel ürünlerde mevcut olmadığı tespit edilmiştir (Boddewyn vd., 1986).

Teknolojinin gelişimi tüketici gruplarını birleştirmeye sebep olmuş ve tüm dünya tüketicilerinin ileri teknoloji ürünlerine aynı talebi göstermesini sağlamıştır. Bu durum, “dayanıklı tüketim ürünlerine” standardizasyonun uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, telekomünikasyon sektöründe en son gelinen nokta akıllı cep telefonlarıdır. Bir Ipad marka tablet bilgisayar dünya çapında talep görmekte ve bu sayede marka sahibi olan Apple işletmesi, standart bir ürün ile tüm dünya pazarlarına hitap edebilmektedir. Dolayısıyla, dayanıklı tüketim ürünlerinde, kültürel özelliklerin etkisinin az olduğu söylenebilir. Ayrıca kültürel özellikler ne kadar farklılık gösterirse gösterebilir, bu ürünlerin tüm pazarlarda talep oluşturduğu da görülmektedir. Genellikle de lüks tüketim ürünleri (otomobiller, saatler, parfümler vb.) evrensel taleplere karşılık vermekte ve farklı pazarlarda benzer pazar bölümlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu pazar bölümleri; satın alma güçleri, ürüne karşı tutumları, zevkleri ve tercihleri açısından benzer özellik gösteren tüketicileri içermektedir. Jain de evrensel ihtiyacı karşılayan bir ürünün, hitap edeceği pazarlarda çok az düzeyde adaptasyon kullanarak rahatlıkla standardizasyon stratejisini uygulayabileceğini ifade etmiştir (Jain, 1989: 74).

“Ürün konumlandırma” da ürün niteliğinin bir parçası olup üründe standardizasyonu etkileyen faktörlerden biridir. Eğer bir ürün, farklı ulusal pazarlarda aynı şekilde konumlandırılabilirse, bu durum standardizasyonun uygulanmasını sağlamaktadır (Jain, 1989: 74). İşletmenin farklı pazarlara sunmuş olduğu ürün, pazardaki tüketicilerin zihninde aynı imaja sahip ise uluslararası ürün konumlandırma sağlanmış demektir. Bu duruma örnek olarak Coca-Cola gösterilebilmektedir. Kola içeceği, tüketicileri açısından serinletici ve tatlı içimi ile keyif bırakan alkolsüz bir içecek imajı taşımakta ve bu imaj tüm dünyada geçerli olmaktadır. Bu yüzden ürün için

standardizasyon uygulaması çok daha kolaydır ve standart bir imaj ile standart ürün desteklenmektedir.

Ürünü oluşturan kavramlar olması hasebiyle üründe standardizasyonun derecesini belirleyen diğer etkenler içinde *ambalaj*, *etiketleme* ve *markalamadan* da bahsetmek gerekmektedir.

Ürünün fiziksel özellikleri de işletmenin hitap edeceği pazarlara uygun olarak adapte edilebilmekte veya hitap edilecek her pazar için standart olabilmektedir. Fiziksel özellikler öncelikle ürünü korumaya yarayan *ambalajı* içermektedir. Ambalajların oluşturulmasında, “pazarın kültürel yapısı” önemli bir parametre olmaktadır. Özellikle ambalajların renkleri, tüketiciler tarafından ürünün kabul görmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Yeşil renk, Müslüman bölgelerde olumlu bir şekilde kabul edilirken; Güneydoğu Asya’da hastalıkları çağrıştırdığı için tercih edilmemektedir (Whitelock ve Pimblett, 1997: 49). Benzer şekilde “ülkelerin gelişmişlik düzeylerine”, “ürünün tüketiminin gereklilik taşıyıp taşıyamamasına” göre de ambalajlarda standardizasyon veya adaptasyon kararı verilmektedir. Örneğin, az gelişmiş ülkelerde aile bireyleri fazla sayıda olduğu için gıda alanında büyük ambalaj ölçüleri tercih edilmekte; ancak tüketimi çok fazla gereklilik taşımayan ürünler ise küçük paketlerde sunularak adaptasyon stratejisi uygulanmaktadır (Hill ve Still, 1984: 95). Dayanıklı tüketim ürünlerinin ve endüstriyel ürünlerin ambalajları ise standardizasyonun daha çok uygulanabilir olduğu standart bir yapıda gerçekleşmektedir. Örneğin; LG marka bir televizyonun ambalajı pazarlara göre farklılık göstermemektedir. Çünkü ürün standart bir üründür, ürünün ölçüsü ve ağırlığı sabittir. Aynı zamanda ürün iklim veya coğrafik özelliklerden etkilenmemektedir ve dayanıklıdır.

*Etiketleme* için standart bir yaklaşımın uygun olup olmamasını esasen ambalaj belirlemektedir. Etiketinin temel amacı hem küresel bir ürünün farklı pazarlarda kabul görmesi için hitap edilecek pazardaki dilleri üzerinde taşımasını sağlamak hem de ürünün, hitap edilecek pazarlardaki yasal gerekliliklere uygun olduğunu göstermektir. Günümüzde, çoğu ürün üzerinde çok çeşitli dillerde etiketleme yapılmaktadır. Ancak çeşitli dillerin ürün ambalajı alanına sığdırabilmesi kolay olmamaktadır çünkü bu alan birçok ürün ambalajında limitlidir. Örneğin tek kullanımlık çocuk bezlerinin boyutlarının büyük olması, ambalaj üzerinde birçok dilin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yüzden çocuk bezlerinde standart bir ambalajlama söz konusu olabilmektedir. Ancak boyutları oldukça küçük olan sigara paketleri için durum sıkıntılıdır. Çünkü sigara paketi üzerinde hükümet uyarısının, hitap edilen pazarın anadilinde olması mecburiyeti vardır. Bu ürünlerin de ambalajları birden fazla dilin kullanılması için oldukça küçüktür ve estetik görünümü de bozmaktadır. Bu noktada standart bir paket oluşturmak mümkün değildir, bu yüzden ambalajda adaptasyona gitmek kaçınılmaz olmaktadır (Whitelock ve Pimblett, 1997: 50).

*Markalama* süreci de üründe standardizasyonun derecesini belirleyen diğer bir değişkendir. İşletmeler, ürettikleri ürünlerin rakiplerinkinden ayrılmasını sağlamak için ürünleri için oluşturdukları markaları (isim, şekil, işaret, sembol, renk veya bunların bileşimi şeklinde olabilir) ile öncelikli olarak kendi pazarlarına hitap etmektedir. Yurtdışı pazarlara açıldıklarında ise söz konusu yerel marka ismi ile faaliyetlerini sürdürebilmekte ya da hitap edeceği pazara göre yeni bir marka oluşumuna gidebilmektedir. Yerel marka ile yurtdışı pazarlara girmesi durumunda işletme, farklı pazarlardaki tüketiciler için bir uyarılama yapmadan ve farklı bir karar almadan mevcut

uygulamasına devam ederek dünyanın her yerinde satılabilen küresel bir marka oluşturmaktadır. Markalamada standardizasyonun izlenmesi sonucunda ortaya çıkan söz konusu küresel markalar; logolar, yazım şekilleri, kullanılan semboller ve renkler açısından standart bir yapıdadır. Bu yüzden dünyanın herhangi bir ülkesinde satın alınan bir ürün eğer küresel bir marka ise farklı bir ülkede de aynı şekilde satışa sunulmaktadır. Örneğin, Starbucks'ın denizkızı şeklindeki yeşil renkli logosunun yer aldığı karton bardaklar ile gerçekleştirdiği kahve sunumu dünyanın her yerinde aynı şekildedir. Starbucks bu sunumunu farklı ülkeler için herhangi bir değişikliğe uğratmamaktadır. Standart bir yapı ile dünyanın farklı noktalarındaki müşterilerini tatmin etmekte, ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Böylece işletme, ölçek ekonomisinden faydalanarak belirli bir kalite seviyesini koruyabilmektedir. Ayrıca işletmelerin, hitap edeceği pazarlardaki koşullara göre yeni markalar oluşturması da söz konusudur. Bu durumda işletmeler, adaptasyon stratejisine başvurarak uyarlamalar gerçekleştirmektedir. Ancak bu yaklaşım da maliyetlerin hızla artışına sebep olmaktadır. Markalamanın önemli bir pazarlama aracı olması nedeniyle işletmelerin ana merkezlerinin, yurtdışı pazarlardaki markalama kararlarına müdahalede buldukları görülmektedir. Yurtdışı pazarlarda faaliyette bulunan bir işletmenin pazarlama karması elemanlarının içerisinde standardizasyonun en yüksek seviyede görüldüğü alanların başında markalama gelmektedir. Bu nedenle işletmelerin ana merkezleri, küresel marka kararlarında büyük bir rol oynamakta ve merkezîyetçi bir tutum izlemektedir (Onkvisit ve Shaw, 2004: 312).

## 2.2. Adaptasyon Stratejisi

Adaptasyon, işletmenin uluslararası pazarlama karması programının bir veya daha fazla sayıdaki unsuru üzerinde değişiklik yaparak belirli bir ülke pazarındaki spesifik müşteri gereksinimlerine cevap verebilme çabasıdır. İşletmelerin, müşterilerin tercihleriyle uyum sağlayabilmek için hitap ettiği hedef ülkelerin istek ve ihtiyaçlarına paralel olarak gerçekleştirdiği uyarlama faaliyetleridir. Yerel koşullara cevap vermeyi temsil eden ve çokuluslu-yerel (yerel olarak çeşitlilik gösteren) endüstriler için oldukça uygun bir strateji olan adaptasyon; ulusal tercihlerde, yasalarda ve yönetmeliklerde, yaşam standartlarında ve ekonomik koşullarda ve ulusal altyapıda farklılıklar olduğunda izlenecek bir strateji olmaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 519).

Yerel koşullara cevap vermeye yönelik bir eğilimi temsil eden adaptasyon, çokuluslu-yerel endüstrilerde kullanılan bir stratejidir. Sunduklarının, hitap ettikleri her bir pazara uygun olmasını sağlamaya çalışan endüstrilere örnek olarak yayıncılık ve yazılım endüstrisi verilebilir. Bu endüstrilerde hizmet veren işletmelerin sunduğu kitapların, dergilerin ve yazılım programlarının hedef ülkelerin diline tercüme edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla uyarlama çalışmaları, etiketlerin ve yönergelerin yabancı bir dile çevrilmesi gibi basit olabileceği gibi hitap edilen her bir pazarın ihtiyaçlarına uygun olması için ürün üzerinde bütünüyle değişiklik yapılması gibi karmaşık da olabilir. İşletmelerin hitap ettikleri her bir ülke pazarına yönelik olarak uluslararası pazarlama karması programında yaptıkları yerel uyarlama faaliyetleri kendilerine önemli avantajlar sağlamaktadır. Şöyle ki, hitap ettiği her bir hedef pazarın özelliklerinin sürece dâhil olduğu başka bir ifadeyle yerel ve bölgesel özelliklere göre faaliyetlerin gerçekleştirildiği adaptasyon stratejisi; müşterilerin ihtiyaçlarının eksiksiz bir biçimde karşılanmasına imkân vermekte bunun sonucu olarak da piyasaya sunduğu ürün için eşsiz bir çekicilik yaratmaktadır. Ayrıca, adaptasyonu uygulayan işletmeler sağlık ve teknik standartlar gibi hedef ülkelerdeki hükümet düzenlemelerine uygun hareket etmekte ve müşteri direnciyle de mücadele etmede büyük bir başarı sağlamaktadır. Dolayısıyla adaptasyon,

işletmelere mal ve hizmetlerini pazarlamasında alternatif yolları keşfetmesi, Ar&Ge çabaları için rehberlik etmesi ve hem yurtdışına hem de kendi ülke pazarına üstün ürünler sunabilmesi için fırsat sunmaktadır (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 521-522).

Küresel pazarlarda standardizasyon yaklaşımına alternatif olarak adaptasyon stratejisinin ortaya çıkmasının nedenleri arasında; tüm dünyaya yayılmış bir hedef müşteri kitlesine ulaşmanın her zaman değil ancak belirli şartlar ve koşullar altında gerçekleşebilmesi (Zou, 1997: 109-110) ve standardizasyonun sahip olduğu avantajları kadar dezavantajlarının da olması yer almaktadır. Dolayısıyla söz konusu nedenler, standardizasyona karşı adaptasyonun doğmasına neden olmuştur. Ancak zaman içerisinde adaptasyonun ve standardizasyonun birbirinden bağımsız tutulmaması gerektiği çünkü bu iki stratejinin aslında birbirini tamamladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Adaptasyon stratejisi, standardizasyonun yetersiz kaldığı noktada devreye girmekte ve gerekli derecelerde yapılan uyarlamalar ile hedef kitlenin tatminini amaçlamaktadır. Kotler de 1986 yılında ele aldığı makalesinde, özellikle iletişim araçları gibi ürünlerin büyük modifikasyonlara uğramadan yurtdışı pazarlara taşınmasının mümkün olduğundan ancak yine de dağıtım ve fiyatlandırma stratejilerinin ülkeden ülkeye değiştiğinden bahsetmektedir. Bir diğer örnekte, Japonya'daki küçük mutfaklar için Philips'in kahve makinelerinin boyutunu revize ettikten sonra kâr etmeye başladığı ifade edilmektedir. Ayrıca Coca-Cola'nın da İspanya pazarındaki buzdolaplarının boyutuna uygun olmadığı için 2 litrelik şişelerinden vazgeçtiği görülmektedir. Dolayısıyla Kotler'e göre uluslararası ürünlerin girdikleri pazarda başarısızlıkla karşılaşmaması için adaptasyona gitmesi gerekmektedir (Kotler,1986: 13).

Kotler adaptasyon konusunu Amerika'nın en büyük oyuncak üreticilerinden Mattel'in orijinal Barbie bebek ürünü ile daha da detaylı irdelemiştir. Kotler (1986: 14), Mattel'in Barbie bebeği oluştururken üç tasarım alternatifini bahsetmektedir;

- Sadece Amerika pazarı için tasarım
- Küresel pazar için tek bir ürün tasarımı
- Ulusal ve bölgesel adaptasyonlara uygun tasarım

İlkinde, işletmenin yerel bir yaklaşımı uygulamasından ve yerel yaklaşımla üretilen ürünün küresel pazarlara taşındığında istenilen talebi görememesi ihtimali ile karşılaşabileceğinden bahsedilmiştir. İkinci yaklaşımda, standardizasyon stratejisinden faydalanılarak küresel bir stratejinin yürütülmesi ifade edilmiştir. Öyle ki, Barbie bebeğin küresel düzlemdeki birçok farklı ülke pazarına standart bir şekilde hitap edebilecek çoğunlukla batı esintileri taşıyan orijinal hali ile girmesinin tasarımından bahsedilmiştir. Bu durum da beraberinde ürünün standart hali ile ölçek ekonomisinden fayda sağlamasına neden olmaktadır. Kotler'in de benimseyip desteklediği üçüncü yaklaşım ise uluslararası pazarlarda yerel uyarlamaların gerekliliğini savunan adaptasyon stratejisinin uygulandığı bir yaklaşımdır. Burada pazarlar, ülkeler ya da birtakım ortak özelliklere sahip ülkelere bölünmüş bölgeler bazında değerlendirilmekte ve böylece yine küresel olan Barbie bebeğin uygulanan uyarlama çalışmalarıyla daha ulusal bir görünüme sahip olarak hitap ettiği pazardaki tüketici beklentilerine cevap vermesi sağlanmaktadır. Böylece değişikliğe uğrayan ürün ile her biri birbirinden farklı pazarlarda talebe cevap verilebileceği için yüksek satışların elde edilebileceğinden ve bu yüksek satış hacmi ile üretimde çeşitliliğin sebep olduğu maliyet ve reklam giderlerinin karşılanabileceğinden bahsedilmektedir (Kotler, 1986: 14).

Mattel adaptasyon stratejisini Japonya pazarında uyguladıktan sonra satışlarını sıfırdan 2 milyon adete çıkarmıştır. Adaptasyon stratejisi her ne kadar ilk bakışta daha maliyetli gibi görünse de standardizasyon stratejisi ile pazara sunulmuş standart ürünlere hiç talep gelmemesi durumu ile kıyaslandığında farklı bir anlam kazanmaktadır. Çünkü düşük maliyetle üretilmiş standart ürünlerin küresel pazarlarda yer alan ülkelerde veya bu ülkelerin ortak özelliklere göre oluşturduğu bölgelerde satılmaması, işletmelerin kâr elde edememesine neden olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler için öncelik küresel düzlemde hitap edilen her bir ülkenin tüketicilerinde talep yaratacak ürünlerin üretilmesi olmalıdır. Bunun için de adaptasyon stratejisiyle standart üründe, yerel ve bölgesel özelliklerin sürece dâhil olduğu bir yapı izlenmelidir.

### 2.2.1. Adaptasyon Stratejisinin Uygulanabilirliğine Etki Eden Faktörler

İşletmelerin hitap ettiği pazarlarda adaptasyon stratejisini uygulayabilmesi, aslında standardizasyon stratejisinin de uygulanabilirliğinde ele alınan içsel ve dışsal birtakım faktörlere göre gerçekleşmektedir. Dolayısıyla her iki strateji de aynı faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Bu durum, her iki stratejinin de birbiri ile olan ilişkisinin iç içe olduğunu göstermektedir.

Hitap edilen pazarın özelliklerine bağlı olarak yerel ve bölgesel isteklerin göz önünde bulundurularak adaptasyon stratejisinin uygulanabilirliğine etki eden faktörlerin başında *içsel faktörler* yer almaktadır. İçsel faktörler; işletme özellikleri ve ürün özellikleri olarak ikiye ayrılmaktadır. *İşletme özellikleri* daha çok işletmenin organizasyonel yapısı ve operasyonlarının yönetim şekli ile ilgilidir. Adaptasyon stratejisinin uygulandığı pazarlarda yönetim şekli olarak tek merkeziliğin değil çok merkeziliğin esas alındığı diğer bir ifadeyle ana ülkedeki merkezi yapının değil hitap edilen ev sahibi ülkedeki bağlı kuruluşların (şubelerin) yerleşme önerileri ve karar verme yetkileri ile yönetilen bir yapının varlığı söz konusudur. *Ürün özelliklerini içeren ürünün ambalajı, etiketi, markası ve konumlandırılması* ile ilgili kararlarda da adaptasyona yer verildiği görülmektedir.

*Dışsal faktörler* ise işletmenin farklı uluslararası pazarlarda karşılaşabileceği, bu nedenle standardizasyon stratejisini etkileyen ve işletmeleri yerleşmeye iten faktörlerdir. Endüstrinin özellikleri ve ihracat pazarı özellikleri olarak iki çatı altında incelenmektedir (Çavuşgil ve Zou, 1994: 3). *Endüstri özellikleri* incelenirken, hitap edilecek ülkelerdeki endüstri yapıları irdelenmeli, uygulanan vergiler, tarifeler, devlet müdahaleleri, fiyat rekabeti dikkate alınmalıdır (Buzzell, 1968). İleri teknoloji ürünlerde ve endüstriyel ürünlerde adaptasyonun daha az seviyede uygulanması hasebiyle (Jain, 1989), teknolojinin endüstriye olan etkisi diğer bir ifadeyle teknoloji yoğun ürünler adaptasyonun derecelendirilmesinde önemsenmesi gereken bir noktadır. *Pazar özellikleri* açısından ise hitap edilmesi potansiyel görülen pazarın müşteri profili incelenmeli, ana ülkedeki pazar ile olan kültürel benzerlik, ürüne ve markaya olan aşinalık ve bunun yarattığı potansiyel talep şeklindeki konular detaylandırılmalıdır. Gidilecek ev sahibi ülkedeki pazarın, ana ülkedeki pazara yasal çevre bakımından benzerlik gösterip göstermediği de araştırılmalıdır (Çavuşgil ve Zou, 1994: 5). Çünkü farklı pazarlarda karşılaşılan ve mutlaka adaptasyona gidilmesi gereken hususların başında ülkenin yasal düzenlemeleri yer almaktadır. İşletme, bu düzenlemeler içinde yer alan belli başlı noktalara dikkat etmek zorundadır çünkü bu hususlar devletin ilgili kurumları tarafından belirlenmekte, denetlenmekte ve yaptırım uygulanmaktadır. Pazarın fiziksel koşulları da ürün adaptasyonunu etkileyecek unsurlardan biridir. İklim,

topografya, ülke kaynakları bunlardan bazılarıdır. Örneğin otomobil veya klima üreticileri, Orta Doğu'daki sıcak iklimden dolayı pazarlara sunacakları ürünlere performans etki edecek ilave özellikler eklemektedir (Jain, 1989: 75). Pazarın *rekabet çevresi* de adaptasyonun uygulanmasında değerlendirilmesi gereken önemli bir kıstas olmaktadır. Her ne kadar söz konusu pazarda rakip işletmeler küresel bir yapıya sahip olsa da, bu durum onların küresel standardizasyon stratejisini uygulamalarını gerektirmemektedir (Wind ve Douglas, 1987: 26). Çünkü günümüz konjonktürel yapısı işletmelerin pazarda kazanan olmak için pazarlama stratejilerinde yerel dokunuşlar yaparak tüketicilerin yerel beklentilerine cevap vermeleri gerektiğine işaret etmektedir. *Kültürel çevre* de, işletmelerin yurt dışı pazarlarda faaliyette bulunurken dikkat etmesi gereken önemli bir parametredir. Öyle ki, hitap edilecek her bir pazarın farklı bir kültürel yapıya sahip olduğu düşünülürse, işletmelerin adaptasyon stratejisine yönelmesi kaçınılmazdır. Vrontis'in 2005 yılında gerçekleştirdiği çalışma da işletmelerin pazarlama karması kararlarında adaptasyon stratejisini uygulamalarına etki eden faktörlerin başında %93'lük bir oran ile kültürün geldiğini göstermektedir. Kültürel faktörlere ilişkin farklılıklar, yurt dışı pazarlarda faaliyette bulunacak işletmeleri tüketicilerin istek ve tercihlerine hitap edecek paralellikte bir yapı sergilemeye yönlendirmektedir. Örneğin önemli bir kültürel öge olan *din*, toplum için bir tabu oluşturabileceği için satın alma kararlarına doğrudan etki etmektedir. İsimleri toplumdaki tabulara karşı gelebilecek ürünler tüketici tarafından kabul görmeyebilmektedir. *Dil* de kültürün bir parçası olup toplumun en temel yapı taşıdır. Bu nedenle pazarlama yöneticileri dilden kaynaklı uyarlamalara gitmek zorundadır. Öncelikle hitap edilen ülkelerin koymuş oldukları yasal düzenlemeler içerisinde ürünün ambalajı ve etiketinin tüketici tarafından anlaşılır olabilmesi için uyarlamaların o pazarın kendi dilinde yapılması gerekir. Ayrıca ürünün orijinal marka isminin girmiş olduğu pazarın dilinde kulağa hoş gelmemesi, telaffuzunun zor olması, akılda zor tutulması ya da kötü anlamlar içeriyor olması durumunda uyarlamaya gidilmesi gerekmektedir.

### 2.2.2. Üründe Adaptasyon

Yurt dışı pazarlarda faaliyette bulunacak işletmelerin ürünlerinde adaptasyona gitmelerinde ve adaptasyonun derecelendirilmesinde etkili olabilecek birçok parametre vardır. Bunların başında ürünün türü gelmektedir. *Ürün türünün*, adaptasyon derecesinin belirlenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler karşılaştırıldığında, tüketim ürünlerinin kültürel yapıdan çok daha fazla etkilendiği görülmektedir. Örneğin yiyecek, içecek, kozmetik ve ilaç grubundaki ambalajlı tüketim ürünleri kültürel farklılıklara çok daha duyarlı iken endüstriyel ürünler ve dayanıklı tüketim ürünleri bu noktada daha az hassasiyet taşımaktadır (Hill ve Still, 1984: 94).

Ürünün fiziksel özelliklerinden olan *ambalajı* ve *etiketi* de farklı pazarlara girildiğinde adaptasyon sürecine dâhil edilmektedir. Hatta bu durum için yeni pazarın getirmiş olduğu kati zorunluluk da denmektedir. Bu sebeple, ambalajda ve etikette hükümetlerin koymuş olduğu farklı yasalardan kaynaklı düzenlemeler yapılmaktadır. Aynı zamanda ürünün içeriği ile de bu kanunlar doğrultusunda oynanabilmektedir. Örneğin, Müslüman ülkelerde satılan salamların içerisinde domuz eti kullanılmamakta ve bu durum bir açıklama ile ürün etiketinde belirtilmektedir. Tüm bunlar politik ve yasal çevrenin getirmiş olduğu yaptırımlardır ve üründe adaptasyonu gerekli kılmaktadır. Ayrıca hitap edilecek pazarların gelişmişlik düzeyleri de ürünün

ambalajında ve etiketinde uyarılama yapıp yapılmaması üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin Afrika pazarına bebek maması satmak için standart ürün etiketiyle giren büyük küresel bir işletmenin olumsuzluk yaşadığı görülmüştür. Üzerinde bebek resmi olan kavanozlar içerisinde diğer pazarlarda satılan ve yüksek satış hacimlerini yakalayan ürünün, etiketi üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan pazara sunulması Afrikalı tüketicileri ürkütmüş ve Afrikalı tüketiciler ilginç bir şekilde kavanozların içinde bebeklerin olduğunu düşünmüşlerdir (Hill ve Still, 1984: 92). Dolayısıyla işletmelerin hitap ettiği pazarların ekonomik yapısı, eğitim düzeyi tüketicinin algısını, tutumunu doğrudan etkilemekte ve ürünün ambalajı, etiketi üzerinde adaptasyon çalışmalarının yapıp yapılmamasında etkili olmaktadır.

Çevresel faktörler açısından değerlendirildiğinde ürün adaptasyonu en fazla *kültürel çevrenin* etkisinde kalmaktadır. Farklı kültürel yapıda olan tüketicilerin yaşam tarzı, tüketim alışkanlıkları, zevkleri, damak tatları, ihtiyaç ve istekleri birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılıkları dikkate alarak ürün adaptasyonunu en güzel ve en doğru şekilde gerçekleştiren dünya devi işletme Mc Donald'stır. Mc Donald's dünyanın farklı ülkelerinde yer alan farklı özelliklere sahip tüketicilere orijinal menüsünde sunduğu ürünlere yönelik ciddi uyarlamalar yaparak alternatif ürünler sunmaktadır. Böylece hitap ettiği her bir pazardaki yerel tüketicilerin tüketim tercihlerini ve eğilimlerini dikkate almaktadır. Dolayısıyla Mc Donald's restoranlarında menü içeceği olarak Almanya'da birayı, Türkiye'de de ayrı bulmak söz konusu olmaktadır. Ayrıca Mc Donald'sın İtalya'daki menülerinde espresso ve hamur işi ürünleri, Japonya'da teriyaki soslu burgerleri, Hollanda vejetaryen burgerleri ve Norveç'te de ızgarada somonlu sandviçleri de görmek mümkün olmaktadır (Vignali, 2001: 99). Dolayısıyla bir ürünün farklı pazarlardaki kültürel uyumu ne kadar düşüğe, o ürün için adaptasyon stratejisini uygulama ihtiyacı o kadar yüksek olmaktadır (Jain, 1989).

Yaşadığımız çağ her ne kadar, şehir insanı kültürünü doğurmuş olsa da bu durumu tüm toplumlar için genelleştirmek doğru olmayacaktır. Kadının iş hayatındaki yeri her geçen gün artmakta ve geleneksel aile yapısı bu durumdan etkilenmektedir. Ancak bu duruma yönelik dünyanın her yerinde aynı şekilde davranılmamaktadır (Whitelock ve Pimblett, 1997: 55). Örneğin, Türkiye'de bireyselleşmeyi barındıran batı kültürü geçmişe göre daha fazla hissedilse de damak tatları bu durumdan etkilenmemiştir. Çalışan kadınlar, mutfaklarını ihmal etmemek için kendilerini zorlamakta; kısıtlı zamanlarda dahi geleneksel yemekleri pişirmekten vazgeçmemeye çalışmaktadır. Bu sebeple Knorr, birçok batı ülkesinde pazara sunduğu hazır yemek kategorisini Türkiye'ye getirmemekte; ısıtılması yeterli olan hazır yemek çeşitlerini pazara sunmamaktadır. Türkiye pazarı için sadece hazır çorbayı bulundurmaktadır. Dolayısıyla her pazarın tüketici davranışları, inanışları, satın alma alışkanlıkları ve tutumu değişiklik gösterdiği için işletmelerin pazarlama kararlarını alırken farklı toplumsal değerleri göz ardı etmemesi gerekmektedir.

İşletmeler, uluslararası *marka kararlarını* alırken adaptasyon stratejisini uygulayabilmekte veyahut standart bir strateji ile devam ederek küresel marka yaratma çabasına girişebilmektedir. 2002 yılında yapılmış bir çalışmada marka isimlerinin adaptasyonu ve bu adaptasyonu etkileyen unsurlar incelenmiş ve birtakım çıkarımlar elde edilmiştir (Alashban vd., 2002). Buna göre; markalama kararlarında işletmeler, girecekleri pazar yapısını dikkatle incelemektedirler. Eğer pazarda rekabet ve talep fazla ise marka ismi için adaptasyona gitmek doğru bir karar olmaktadır. Çünkü pazarda diğer yabancı işletmelerin yetkili temsilcileri ve talep fazla olduğu için de kendi içinde

çeşitlenen çok sayıda tüketici vardır. Dolayısıyla standart bir marka ismi ile her kesimden tüketiciye hitap edilemeyebilir. Ayrıca tek bir marka yüksek kalite ve bu sebeple de yüksek fiyat hissi doğurabilmektedir. İşletmelerin, olumsuzluğu bertaraf ederek pazardaki farklı tüketici tiplerine hitap edebilmesi için marka isminde farklı kalite ve fiyat sunarak uyarlamalar yapması gerekmektedir. O halde pazar yapısını oluşturan faktörler yoğunluk kazandıkça marka ismindeki standart yaklaşım azalmaktadır. Ayrıca işletmelerin pazarda kullanacakları marka ismi çeşitlendikçe ölçek ekonomisinden uzaklaşılacağı için maliyetlerde artış yaşanacaktır.

### **2.3. Glokalizasyon Stratejisi (Karma Strateji): Aynı Anda Standardizasyonun ve Adaptasyonun Kullanılması**

Küresel işletmelerin son dönemlerde izlemiş olduğu strateji 1980'lerden çok daha farklı hale gelmiştir. Dünyanın farklı ülkelerinde yer alan tüketiciler, bir yandan küresel markaların albenisine kayıtsız kalamazken diğer yandan tercih ve seçimlerini kendi gelenek ve görenekleri doğrultusunda yapmaktadır. Ancak bu durum, küresel işletmelerin göz ardı ettiği en hassas nokta olmuştur. İşletmelerin izlemiş oldukları pazarlama stratejilerinin istedikleri sonucu vermemesinden sonra bu durum fark edilmeye başlanmıştır; Levitt'in pazarların küreselleşmesi yaklaşımında göz ardı edilen kültürel değerlerin pazarlama stratejisinde önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmıştır. Kashani (1989)'nin uluslararası pazarlama karması programlarının başarısızlığa götüren nedenlerini incelendiği makalesinde, pazarlama kararlarında uygulanan esnek olmayan katı uygulamaların işletmeleri zarara uğrattığı ve küresel programların uygulanmasında esnekliğe mutlaka yer verilmesi gerektiği ortaya konmuştur (Kashani, 1989: 98). Bu kapsamda Quelch ve Hoff da (1986) küresel pazarlama uygulamasında esneklikten yana olunması gerektiğini savunmuş; Baalbaki ve Malhotra (1995) da işletmelerin uyguladıkları küresel pazarlama kararlarının, standardizasyon ve adaptasyon arasında bütünleştirici olması gerektiğini belirtmiştir. Literatürdeki bütün bu araştırmaların sonucu olarak işletmelerin küresel düzlemde hitap ettikleri ülkelerde uyguladıkları pazarlama karması programlarına, yerel tüketicilerin taleplerine karşılık vererek onları tatmin etmek için hem küresel unsurları hem de yerel dokunuşları dâhil ettiği hibrit bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. *Glokalizasyon* olarak ifade edilen kavram, globalizasyon (küreselleşme) ile lokalizasyonun (yerelleşme) birleşimi sonucu ortaya çıkmıştır.

*Glokalizasyon* ile küreselleşmenin getirdiği kültürel emperyalizme meydan okuma kastedilmekte ve küreselleşmeden çok, farklılık gösteren yerel değerlerin göz önünde bulundurulduğu bir süreç ifade edilmektedir (Maynard, 2003: 57). Dolayısıyla, küresel işletmelerin kendilerini glokal bir işletme haline getirmeleri, mevcut küresel pazarlama stratejilerini, yerel dokunuşlar içeren bir yapıya dönüştürmeleri anlamına gelmektedir. Bu da, küreselleşmenin ve yerelleşmenin birbirleri ile karşıt görüş olmaktan ziyade birbirlerinin ayrılmaz parçası olduğunu ve küreselleşme ile yerelleşme arasında uyumlu bir bağ kurulması gerektiğini göstermektedir (Foglio ve Stanevicius, 2007: 45). Kurulacak bağ, işletmelerin şartlara ve koşullara göre hem standardizasyondan hem de adaptasyondan gereken derecede kullanarak iki strateji arasında hitap edilen pazara yönelik uygun dengenin sağlanmasını öngörmektedir. Her iki stratejinin de dengeli bir şekilde nasıl kullanılacağına ilişkin karar, uluslararası işletmecilik çevresinin ve işletmenin seçtiği stratejinin kendine özgü koşulları ışığında yöneticinin sorumluluğunda gerçekleşmektedir (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 522).



Foglio ve Stanevicius, global pazarlamayı konu aldığı makalesinde “global pazarlama” stratejisinin temelini oluşturan en önemli hususları aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 46):

\**Yerelleşme*: Küresel pazarlama, her ürünün küresel ürün olmasını ve küresel pazarda yer alması gerektiğini savunurken; global pazarlama yerelleşmeyi, yerel üretimi ve yerel talebi dikkate almaktadır. Çünkü yerel yaklaşımlar global pazarlamayı desteklemektedir.

\**Glokal Yaklaşım*: İşletmenin glokal bir tutum izlemesi her bakımından bu yaklaşımı benimsemesi ile mümkündür, glokal pazar iyi tanınmalı ve gerekli operasyonlara başlanmalıdır.

\**Koordinasyon*: Glokal pazar faaliyetleri için oryantasyonda bulunacak ekiplerin koordine olması gerekmektedir. Pazar değişkenleri ve strateji etkin bir hal almalıdır.

\**Etkinlik*: Glokal pazarlamada detaylar çok önemlidir, somut bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu noktalar dikkate alınarak etkin bir tutum izlenmelidir, aksi takdirde yanlış bir uygulama ile karşı karşıya kalınabilir.

\**Dayanışma*: Globalizasyon ve lokalizasyon arasındaki uyum ve etkileşim, glokal pazarlamanın dayanışma içerisinde olunan bir strateji üzerine kurulması gerektiğinin göstergesidir.

\**Farklılık*: Her bir glokal işletme, kendine özgü olan ve farklılık yaratan bir glokal pazarlama uygulamasına sahip olmalıdır. Bu durum pazarlardaki diğer rakiplere göre karşılaştırılmalı üstünlük sağlamaktadır.

\**Desantralizasyon*: Glokal pazarlama yerel özelliklere saygı duymaktadır. Dolayısıyla bu durum, yönetim şekli için de geçerli olmalıdır. Böylece yönetimin merkezden sağlanması yerine, farklı ülkelerde görev alan yöneticilerin karar verme yetkisine sahip olduğu bir yaklaşım sergilenmelidir.

Adaptasyon ile standardizasyon arasında belki de en önemli fark; adaptasyon, yerel ihtiyaçların ve isteklerin tam olarak karşılanmasında ve böylece gelirlerin artırılmasında işletmeye yardımcı olurken standardizasyon, işletmenin maliyetlerini azaltmaya yardımcı olmaktadır. İşletmelerin uluslararası pazarlama programlarına adaptasyonu dâhil etmelerinde birçok neden olmakla birlikte, adaptasyon maliyetli bir stratejidir. Ürünlerin azımsanmayacak düzeyde yeniden tasarlanması, üretim işlerinin modifiye edilmesi, daha düşük fiyatın oluşturulması, dağıtım ve tutundurma stratejilerinin revize edilmesi adaptasyon gerektirebilmektedir. Çok sayıda yerel pazara eş zamanlı olarak girildiğinde de bu değişiklikler çoğalarak maliyete eklenmektedir. Dolayısıyla adaptasyona göre uygulamasının daha az maliyetli ve kolay olması nedeniyle yöneticiler mümkün oldukça standardizasyonu uygulamaktan yana tavır sergilemekte, bir kısmı da pazarlama karması programının unsurlarını yerel müşteri tercihlerine ve hükümetin koyduğu zorunlu düzenlemelere cevap vermek için sadece gerektiğinde uyarlama yoluna gitmektedir (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2008: 522-523). Ancak günümüzdeki rekabet ortamında işletmelerin pazarda varlıklarını devam ettirebilmelerinin, eş zamanlı olarak pazarlama karması unsurları için standardizasyon ve adaptasyon stratejilerini farklılaşan derecelerde kullanmaları gerektiğine bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir. O halde, standardizasyonun ve adaptasyonun birbirinden farklı iki uç olarak değerlendirilmemesi ve işletmelerin pazarlama karması programlarında her iki stratejinin de karma bir yaklaşımla uygulanması yaklaşımı izlenmelidir.

### 2.3.1. Üründe Glokalizasyon

Yurt dışı pazarlarda faaliyette bulunma kararı alan işletmelerin pazarda kazanmak için aynı şekilde ürün kararlarını verirken de standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin faydalarını ve gerekliliklerini birlikte değerlendirmeleri gerekmektedir. Stratejilerin belirlenmesinde, derecelendirilmesinde ve pazar bölümlenmesinde önemli rol üstlenen ürün kararlarına ilişkin değişkenler Baalbaki ve Malhotra'nın (1993: 28-29) çalışması ile özetlenmektedir:

- Endüstriyel ürünler tüketim ürünlerine kıyasla standardizasyon stratejisine daha uygundur.
- Dayanaksız tüketim ürünleri dayanıklı tüketim ürünlerine kıyasla daha fazla adaptasyon gerektirir.
- Kültüre bağımlı ürünler, kültürden bağımsız olan ürünlere göre daha fazla adaptasyona ihtiyaç duyar.
- Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda (özellikle yerel rekabetin yoğun olması durumunda) ürün adaptasyonuna duyulan ihtiyaç artar.
- İkame ürünlerde adaptasyon derecesi yüksektir.
- Ürün hayat sürecine göre farklı pazarlarda farklı dönemlerde olan ürünler için pazarlama stratejisini standart hale getirmek zordur.
- Aynı kullanım şekline sahip olmasına rağmen farklı pazarlarda farklı ihtiyaçlara karşılık veriyor olması durumunda üründe adaptasyon stratejisi uygulanması gerekmektedir.
- Tüketici algısının ve tutumunun, yabancı ürünlerden ve ürünün ülke menşeyinden etkilenmesi durumu söz konusu ise ve bu durum pazarlara göre farklılık gösteriyor ise adaptasyon stratejisine duyulan ihtiyaç artmaktadır.
- Ürün ile ilgili standart, kapsam, performans ve güvenlik gibi hususlardan ötürü farklı pazarlardaki ülke yasaları adaptasyon stratejisinin gerekliliğini arttırmaktadır.
- Dil farklılıkları ve ürün ismi ile ilgili olumsuz çağrışımlar küresel marka imajını zedeleyebilmekte, bu nedenle de adaptasyon stratejisine başvurma ihtiyacı artmaktadır.

Görülmektedir ki; çalışma ile her iki stratejinin birbirinden bağımsız olmadığı, ulusal sınırlarının ötesinde faaliyette bulunacak işletmelerin ürün kararlarında her iki stratejiden de faydalanabileceği bir yaklaşım izleyeceği ortaya konmaktadır. Hangi stratejiye ne kadar yakın olunması gerektiği ise ürünün türüne, pazarın yapısına, tüketici davranışlarına ve çevresel faktörlere göre şekillenmektedir (Baalbaki ve Malhotra, 1993: 28-29).

Küresel pazarlarda kazanmak için işletmelerin yerel dokunuşlarda bulunması gerektiğini ifade eden bir diğer çalışma da Foglio ve Stanevicius (2007) tarafından yapılmıştır. Glokal pazarlamayı konu alan makalede küresel ürünlerin yerel pazarlara cevap verebilmesi için işletmelerin iklim, din, gelir seviyesi, dil, yasalar, ambalajlama, etiketleme, damak tadı, ürün içeriği, hizmet kalitesi ve lojistik gibi noktalarda adaptasyona gitmesi gerektiği savunulmuştur. Ayrıca bahsedilen faktörlerin gerektirdiği adaptasyonlar yapılırken ürünün temel özelliğini kaybetmemesi gerektiği belirtilmektedir. Aksi takdirde gerçekleşen durum, ürünün değişime uğramasına neden olmaktadır ki, bu da küreselleşme stratejisine oldukça uzaktır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 43). Çünkü ürünün yapısı ile oynandığı için öz üründe değişiklik meydana gelmekte ve yeni bir ürün ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla ürünlerin küresel bir yapıda

seyredebilmesi için standart ürün yapısı üzerinden gidilerek gerekli yerleşmelerin yapılması gerekmektedir.

Günümüz dünyasında birçok işletme küresel marka yaratma çabası içerisinde olup bu konuda ciddi çalışmalar gerçekleştirmektedir. Her ne kadar özellikle hızlı tüketim ürünleri ve bu grubun içinde yer alan gıda ürünleri kültüre bağımlı ürünler olsa da küreselleşme yolunda hızla ilerlemekte; hatta birçoğu (Coca Cola, Nestle, Mc Donalds gibi) izledikleri başarılı stratejiler sayesinde uzun yıllardır küresel marka olma özelliğini korumaktadır. Holt vd. (2004)'nin küresel marka üzerine yaptıkları çalışmalarında, küresel kültürün günümüz dünyasında bu kadar yaygın bir hal almasının esasen tüketicilerin aynı damak tadına sahip olması ya da aynı değerleri taşıyor olması anlamına gelmediğinden; asıl noktanın, dünyanın farklı lokasyonlarında yaşamını sürdüren insanların ortak bir iletişim aracına sahip olmalarından bahsetmiştir. Dolayısıyla farklı görüşleri ya da fikir ayrılıkları olsa da aynı ürün üzerine konuşuyor olabilmek, fikir beyan edebilmek ya da tartışabilmek bu insanları birleştirmekte ve küresel markanın yaşamasına neden olmaktadır (Holt vd., 2004: 69).

Buradan hareketle, günümüzde ulusal sınırlarının ötesinde işletmecilik faaliyeti gerçekleştirmek isteyen işletmeler, standart ürünlerinden dünya ölçeğinde küresel bir marka yaratabilmek için “standardizasyon stratejisinden” ve faaliyette bulunduğu her yerel pazardaki tüketicilerin tercihlerine hitap edebilmek için de “adaptasyon stratejisinden” faydalandıkları bir yol izlemektedir. *Küresel düşünüp yerel hareket etmeyi* benimseten bu yaklaşım, dünyanın bugün gelmiş olduğu noktada kazanan strateji olarak kabul edilmektedir.

### **3. Unilever İşletmesinin Knorr Hazır Çorba Ürünleri İçin Türkiye Pazarında Standardizasyona ve Adaptasyona İlişkin Uyguladığı Ürün Stratejilerinin İncelenmesi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmanın temel amacı, küresel bir işletme olarak ulusal sınırlarının ötesinde işletmecilik faaliyeti gerçekleştiren Unilever'in küresel gıda markası Knorr hazır çorba ürünleri için Türkiye pazarında uyguladığı ürün stratejilerinin neler olduğunun ve bu stratejilerin hangi derecede kullanıldığının incelenmesi, ortaya çıkarılması ve anlaşılmasıdır. Bu kapsamda standardizasyon ve adaptasyon stratejilerine etki eden faktörler belirlenmeye çalışılmış; uygulanan stratejiler işletme ve ürün özellikleri açısından değerlendirilmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden *örnek olay incelemesi (durum çalışması)* (Yıldırım ve Şimşek, 2006) ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak da *görüşme* yapılmıştır. Görüşmeler, Knorr hazır çorba ürünleri için uygulanan ürün stratejilerine ilişkin bilgi sahibi olan Unilever Türkiye'nin gıda kategorisinde görev alan iki üst düzey yöneticisi ile işletmenin İstanbul'da yer alan Türkiye merkez ofisinde yapılmış ve yöneticilerle yüz yüze *derinlemesine görüşme* gerçekleştirilmiştir.

Görüşme yaklaşık iki saat sürmüştür, verilerin kaybını önlemek ve zamandan kazanmak adına kayıt cihazından faydalanılmıştır. *Yarı-yapılandırılmış görüşme* yönteminde de kullanılan bir kontrol listesi önceden hazırlanarak görüşme esnasında konu dağılımının ve önemli noktaların atlanması önlenmeye çalışılmıştır. Açık uçlu sorular tercih edilmiş, yöneticilerin yorumlarına önem verilmiş, farklı bakış açılarının

yakalanması amaçlanmıştır. Her ne kadar sorulacak soru başlıkları ve sorular önceden belirlenmiş olsa da, görüşme esnasında katılımcıların verdikleri cevaplara dayalı olarak o anda gelişen ve görüşme formunda yer almayan sorular da yönlendirilmiş, böylece konu ile ilgili tüm detaylar yakalanmaya çalışılmıştır.

Hızlı tüketim ürünleri işletmesi olan Unilever'in küresel bir dünya markası olan Knorr hazır çorba ürünleri ile Türkiye pazarında uyguladığı ürün stratejileri incelendiğinden araştırmanın bulguları sınırlayıcı olup, aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmeleri kapsayacak nitelikte genellemeye izin vermemektedir. Ancak küresel ölçekte başarılı bir marka olan Knorr'un ürün boyutunda uyguladığı stratejilerin Türkiye ölçeğiyle literatüre katkı sağlayacağı ve küresel pazarda faaliyette bulunmak isteyen Türk işletmeleri için de rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Yapıldığı Unilever İşletmesinin ve Knorr Markasının Profili**

Hollandalı margarin üreticisi Margarine Unie ile İngiliz sabun üreticisi Lever Brothers'ın 1930 yılında birleşmesiyle kurulmuş olan *Unilever*, günümüzde hızlı tüketim ürünleri sektörü içinde “gıda ve içecek”, “ev bakım” ve “kişisel bakım” kategorilerinde 400'den fazla marka ile faaliyet göstermektedir. Unilever ürünleri 190'dan fazla ülkede satılmakta ve her gün dünyada 2 milyar tüketici tarafından kullanılmaktadır (<http://www.unilever.com.tr/aboutus/introductiontounilever/>). Güçlü araştırma-geliştirme ekiplerinin katkısıyla tüm dünyada yer alan müşterilerinin memnuniyetini ön planda tutmayı kendine amaç edinmiş olan Unilever; sahip olduğu teknolojik olanaklar, departmanları arasındaki hızlı iletişim ve bilgi paylaşımı sayesinde müşterilerine en iyi şekilde hitap eden ürünler üretmeye çalışmaktadır. Genel olarak girdiği pazarlarda *yatırıma dayalı stratejiler* uygulasa da küresel işletme olmanın verdiği avantajlar sayesinde yurtdışı pazarlara girişte yatırım yapmaya göre daha az riskli olan *ihracat stratejisinden* de faydalanmaktadır. Şöyle ki, Unilever yeni bir ürünü pazara sunmadan önce ürünün üretildiği başka pazarlardan ürünü ithal etmekte ve yeni ürünün hedef pazardaki durumunu öngörebilmek için test pazarlaması yapmaktadır. Test pazarlaması yapılırken ürünün pazarda tüketicilere denettirilebilmesi için gümrükte zorunlu olan etiketler ürüne iliştilmektedir. Bu durum tamamen yeni ürünün gireceği hedef pazarın yerel pazarlama ekibi tarafından yönetilmektedir. Ürün her ne kadar başka ülkede üretiliyor olsa da, ürünün ambalajı ile ilgili tüm bilgiler, ülkenin dilini ve yasal düzenlemelerini içeren paket tasarımları hedef pazarın yerel pazarlama ekibi tarafından tasarlanmakta ve üretimin yapıldığı ülkenin ambalaj tedarikçisine iletilmektedir. Gerekli tonajların sağlanması halinde de hedef pazar için ithalatın yapıldığı ülkede üretim başlamakta ve hedef pazarda satışa sunulmadan önceki haline getirilmektedir. Dolayısıyla ürünün ambalajından tasarımına kadar süreç, yerel pazarlama ekibi tarafından yönetilmektedir. Ancak yeni ürüne yönelik istenilen talebin oluşması ve pazar potansiyelinden emin olunması halinde Unilever, ürünü başka ülkeden ithal etmek yerine ilgili ülkede üretim tesislerini kurarak üretime başlamaktadır. Başlı başına bir yatırım olan bu durum sayesinde Unilever, farklı üretim noktalarından farklı pazarlara dağıtım sağlayarak yanlış yatırımlardan kaçınmaktadır. *Unilever'in Türkiye'deki ilk yatırımı* ise 1952 yılında İstanbul Bakırköy'de Sana fabrikasının kurulmasıyla gerçekleştirilmiştir. Merkez ofisi İstanbul'da bulunan Unilever Türkiye; 8 adet fabrika yatırımı, 5000'den fazla çalışanı ve 34 ülkeye ihracatı ile Türkiye için katma değer yaratan bir hızlı tüketim ürünleri işletmesidir. Unilever'in Türkiye'de pazara sunduğu

markalar ise “gıda”, “ev bakım” ve “kişisel bakım” adı altındaki kategorilerde toplanmıştır.

*Knorr* ise 1838 yılında Carl Henrich Knorr tarafından Almanya'nın Heilbronn kentinde kurulan fabrika ile ilk olarak kahve, sosis ve makarna üretimi için faaliyetlerine başlamıştır. Sonrasında ise savaşın ve kıtlığın yaşanması nedeniyle Henrich Knorr'un işçilerini daha güçlü ve sağlıklı kılmak için fabrikanın bahçesinde bulunan tarladan toplayıp kuruttuğu tarım ürünlerinden çorba yapması ve bunun sonucunda da çorba üretimine girmeye karar vermesiyle faaliyetlerine devam etmiştir. 1940'larda gelişen teknoloji ile çorba pişirim sürelerinin kısılması ve ambalajlarda dayanıklılığın artırılmasıyla hazır çorba için gereken zemin hazırlanmıştır. 2000 yılında Unilever'in bünyesine katılan Knorr, günümüzde Unilever işletmesinin bir numaralı gıda markasıdır. Knorr'un Heilbronn'daki küresel ürün geliştirme merkezinde farklı ülkelerden gelmiş şefler tarafından dünya sofralarına hitap edebilecek yeni ürünler geliştirilmektedir (<http://www.unilever.com.tr/brands-in-action/detail/Knorr/315876/?WT.contenttype=view%20brands>). Diğer yandan da şefler, faaliyette buldukları pazarların kültürlerine özgü olan geleneksel yerel tatları tekrar ortaya çıkarmak için çalışmalarına devam etmektedir. *Knorr'un Türkiye pazarına ilk olarak girişi* ise 1978 yılıdır. 35 yılı aşkın bir süredir Türk tüketicisinin hayatında olan Knorr, hem klasik hem de yöresel farklı ürün seçenekleriyle Türk mutfaklarında yer almaya devam etmektedir. Knorr'un Türkiye pazarına sunmuş olduğu ürün karması içerisinde hazır çorbalar (klasik ve yöresel hazır çorbalar), çabuk çorbalar, bulyonlar (tablet bulyonlar, toz bulyonlar, tavuk suyu), yemek harçları (köfte harçları, diğer harçlar, genel çeşniler, fırın çeşnileri, makarna sosları, salata sosları, acıso) (<http://www.herkessofraya.com/urun>) bulunmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında, Knorr markasının Türkiye pazarı için hazır çorba ürün hattında standartlaştırmaya ve uyarlamaya ilişkin uyguladığı ürün kararları işletmenin organizasyon yapısına ve işletmenin çıktısı olan ürününe ilişkin özellikler açısından incelenerek değerlendirilmeye çalışılmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

#### 3.4.1. İşletme Özellikleri Bakımından

Unilever'in, hem Türkiye pazarında hem de diğer yurt dışı pazarlarda faaliyetlerini yürütürken pazarlama stratejilerini belirlemede ve uygulamada *kategori* bazında kararlar aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bir ürün ile ilgili pazarlama stratejisinin merkezden küresel bir perspektifle mi ya da bölgeden yerel bir yaklaşımla mı yönetileceği ürünün içinde bulunduğu kategoriye göre değişmektedir. Unilever işletmesinin gıda kategorisinde yer alan ve bir numaralı gıda markası olan Knorr açısından durum değerlendirildiğinden, kültürel öğelerin etkisinin önemli olduğu görülmektedir. Kültürel öğelerin oldukça etkisinde olan gıda kategorisi de yerel pazarlama stratejilerinin ağır bastığı bir sistem ile “marka geliştirme” ve “marka yapılandırma” ekipleri tarafından yönetilmektedir. Söz konusu her iki ekip tarafından işletmenin pazarlama karması elemanlarının yönetimi gerçekleştirilmektedir. Ancak literatürde 4P olarak bilinen pazarlama karması elemanlarına (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) Unilever işletmesi, ambalajı (package) ve konumlandırmayı (positioning) da ilave ederek karma elemanları 6P'ye çıkarmıştır. Böylece ürün başlığı altında geçen ambalaj ve konumlandırma Unilever işletmesi tarafından üründen ayrı değerlendirilir hale gelmiştir.

“*Marka geliştirme ekipleri*” ürün, ambalaj ve tutundurma faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır. Bu yapı içerisinde bir küresel marka geliştirme ekibi ile Unilever’in üç çatı altında topladığı üç bölgeye (Avrupa, Amerika ve Türkiye’nin de içinde bulunduğu Asya/Ortadoğu/Rusya/Balkanlar) ait marka geliştirme ekipleri birlikte çalışmaktadır. “*Marka yapılandırma ekipleri*” ise her ülke için ayrı ayrı belirlenmektedir. Yerel pazarlama ekipleri olarak da tanımlanan söz konusu yapılar, kendi pazarlarına hâkim olarak tüm pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olmaktadır. Marka yapılandırma ekipleri ise *fiyat, dağıtım, konumlandırma* ve yine bir kısım *tutundurma* faaliyetlerinden sorumludur. Tutundurma her iki ekibin de sorumluluğundadır. Dolayısıyla merkezden gelen bir kampanyayı yerel pazarlama ekibi, tüketici beklentisini en iyi karşılayacak şekilde adaptasyona uğratmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği gibi Unilever işletmesindeki pazarlama stratejilerini oluşturan sistemi kategoriler şekillendirmektedir. Gıda kategorisi üzerinde işletmenin yerel pazarlama ekipleri oldukça aktiftir ve dolayısıyla merkezden gelen bir uygulama ya da karar üzerinde yerel pazarlama ekipleri uyarlamalar yapabilmekte, daha bağımsız çalışabilmektedir. Bu durum, Unilever’in pazarlara yönelim şeklinde gıda kategorisi için *desantralizasyonu* diğer bir ifade ile merkezden yerele doğru kaydırılan bir yaklaşımı izlediğini göstermektedir. Dolayısıyla gıda kategorisinde pazarlama kararları esnek bir yapıda yönetilmekte, merkezin belirlediği kararlarda yerel ekiplerin de söz hakkı olmaktadır.

Unilever’in Türkiye gıda kategorisi ekibi, bir gıda direktörü ve yerel bir pazarlama ekibi ile çalışmaktadır. Kendilerine ait finansal bütçesi olan bu ekip, pazarlama kararlarında merkezden ziyade kendi içinde oluşturduğu bir yapı üzerinden çalışmalarını sürdürmektedir. Bu noktada ekip; Türk damak tadına uygun ürün geliştirme, bu ürünleri test etme, geri dönüşler ve değerlendirmeler sonucu üretime girme ve ürünü lanse etme kararlarını verebilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde 2005 yılında Knorr Türkiye “*Yöresel Çorbaları*” pazara sunmuş; Alaca, Analı Kızılı, Hanımağa, Kaşık Börek, Kazdağı, Mahluta, Mantı, Tutmaç, Valide Sultan, Yüksük, Yuvalama, Bostan, Para, Muradiye (<http://www.herkessofraya.com/urun/kategori/607002/yoeresel-corbalar>) gibi Türk damak tadına özgü, geçmişten geleceğe taşınan geleneksel çorbaların üretilmesine karar verilmiştir.

### 3.4.2. Ürün Özellikleri Bakımından

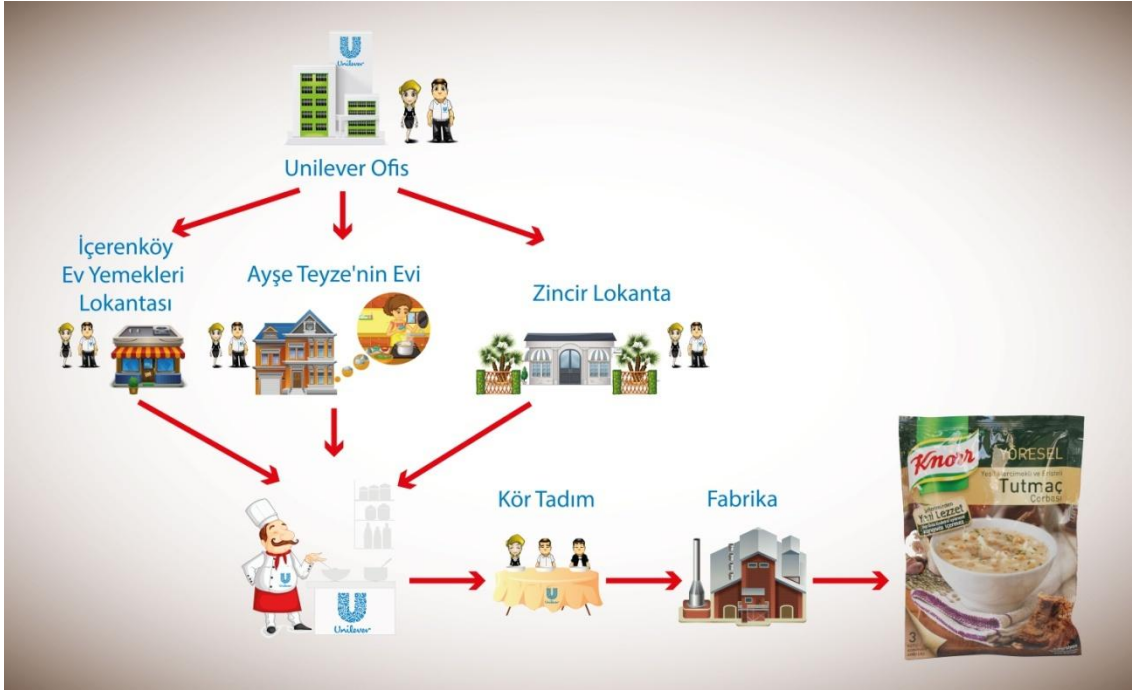
Gıda sektöründe yer alan Knorr hazır çorbanın, en fazla *kültürel çevrenin* etkisi altında kaldığı görülmektedir. Kültürel çevre; bir toplumun geleneği, göreneği, dini, dili, tarihi gibi ortak değerlerden beslenmektedir. Yeme-içme alışkanlıkları da söz konusu ortak değerler içerisinde yer almakta ve ülkelerin kendine has mutfak kültürünü oluşturmaktadır. Bölgesel olarak yakınlık gösterse bile her ülkenin mutfağı kendine özgüdür, hatta kimi zaman ülke sınırları içinde bile farklılıklarla karşılaşmak mümkündür. Yeme-içme alışkanlıklarının farklılık göstermesi, tüketilen besin gruplarını da doğrudan etkilemektedir. Knorr hazır çorba, bu süreci oldukça başarılı bir şekilde yönetmekte ve müşterilerinin damak tadına hitap eden ürünler geliştirerek müşterilerin memnuniyetini devam ettirmek için çabalamaktadır. Türkiye’de geliştirilen Yöresel Çorbalar bu yaklaşıma en güzel örnektir. Türk damak tadına has geliştirilen yöresel ürünlerin yanı sıra klasik çorba sınıfındaki ürünlerin de yine Türklerin damak tadına göre uyarlanması, standart bir ürün üzerinde adaptasyon yapıldığını göstermektedir. Knorr yöneticilerinin, kültürel çevre değerlendirmesinde göz önünde bulundukları

bir diğer husus da, Türk tüketicilerinin Akdeniz kültüründen gelen heyecanlı karakter yapıları nedeniyle popüler yaklaşımlardan çok çabuk etkilenmeleridir. Bu durum, tüketicilerin ürüne olan tutumunu doğrudan etkilemekte ve işletmenin satışları üzerinde kimi zaman pozitif kimi zaman da negatif manipülatif sonuçlar oluşturmaktadır. Örneğin; bir gıda uzmanının, işletmelerin ürettiği ürünlerin içeriğinde yer alan bir maddenin zararlarından bahsetmesi işletmeleri ciddi sıkıntılara sokmaktadır. Bu açıklamalar, kimi zaman tıbbi akademik bir çalışmaya dayanmıyor olsa da, tüketicilerde hem işletmeye hem de markaya karşı olumsuz bir tutum oluşturması için yeterli olmaktadır. Tüketiciler üzerindeki bu hızlı etki, gıda sektöründeki işletmeler için önemli bir risk faktörüdür. Dolayısıyla küresel bir gıda üreticisi olan Knorr'un, gıda kategorisinde önemli bir yere sahip olan hazır çorba ürünlerinde kültürel çevreyi oldukça dikkatle ele aldığı görülmektedir.

*Ürünün türü* açısından incelendiğinde gıda kategorisinde yer alan Knorr hazır çorba ürünleri birer dayanıksız tüketim ürünü olarak hitap ettiği ülkelerin kültürel yapılarından yoğun olarak etkilenmektedir. Dolayısıyla tamamen standart bir ürün ile pazarlara hitap etmek oldukça güçtür. Bu nedenle de Knorr, hitap ettikleri ülkelere bir yandan standart ürünleri olan “klasik çorbalarında” uyarılma çalışmaları yaparak giderken diğer yandan da ülkenin tamamen yerel damak tadına ve tercihlerine paralel olan “yöresel çorbalarıyla” hitap etmektedir. Böylelikle Knorr, damak tadına hitap eden bir ürün grubu olan hazır çorbada, tamamen tüketicilerin isteklerini ve tercihlerini göz önünde bulundurarak faaliyetlerine yön vermektedir.

Yerel tatlara en yakın tarifleri yakalamaya çalışan Knorr Türkiye şefleri; hazır çorbadaki yöresel tatlarını oluştururken rakiplerin ürününden, İstanbul'un bir semtinde ev yemekleri yapan lokantadan ya da lezzetli yemekleri ile meşhur bir anneden faydalanarak bu tarifleri harmanlamakta ve tüketiciye hitap eden damak tadına ulaşmayı amaçlamaktadır. Tüm bu farklı kanallardan alınan tarifler üzerine şefler, Türk tüketicisinin damak tadına en yakın olan yöresel çorbaları geliştirmek için çalışmaktadır. Bu kapsamda ürün geliştirme ekibi ve pazarlama ekibi tarafından kör tadım yapılarak belirlenen örnek ürün, tüketicilere sunulmakta ve olumlu tepkiler alınırsa gerekli finansal çalışmalar yapıp üretime girilmektedir. Knorr'un izlemiş olduğu bu yöntem *adaptasyon stratejisi* ile özdeşleşmektedir. Dolayısıyla Knorr hitap ettiği Türkiye pazarında geleneksel tatları oluşturmak için *yüksek derecede adaptasyon* faaliyetlerine gitmektedir.

Knorr Türkiye'nin yöresel hazır çorbalarını oluşturmada geçirdiği süreçler temsili olarak Şekil 1'deki gibi gösterilebilir:

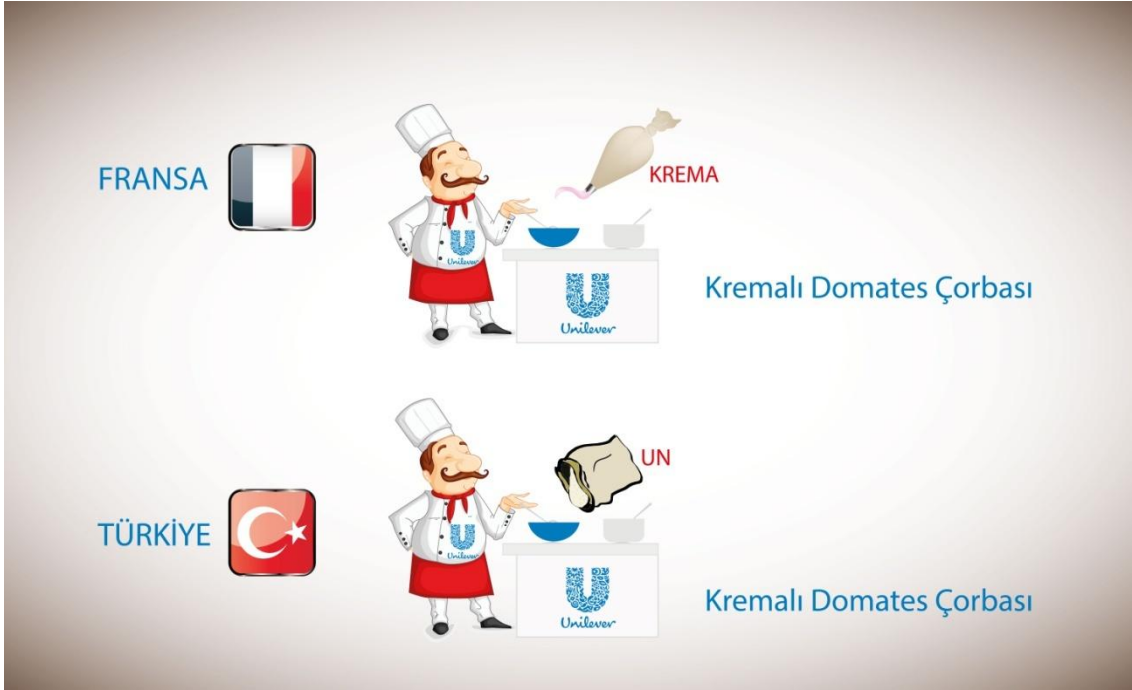


Şekil 1: Knorr Hazır Çorbada Yöresel Tatların Oluşumu

Knorr, hazır çorbadaki bazı klasik tatlarını oluştururken de öz (çekirdek) ürün özelliklerini koruyarak yerel tatların ön plana çıkması için gerekli uyarlamalara gitmektedir. Şöyle ki, Knorr'un klasik tatları içinde yer alan kremalı domates çorbası her ne kadar Knorr'un küresel merkezinde tüm dünya pazarına yönelik geliştirilmiş *standart* bir ürün olsa da küresel pazarda yerini alırken ürününün hitap edilen ülkedeki tüketicilerin tercihlerine göre uyarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla Knorr'un kremalı domates çorbası dünyanın 85 ülkesinde pazara arz edilse de, Fransa pazarındaki kremalı domates çorbası ile Türkiye pazarındaki kremalı domates çorbası birbirinden farklılık göstermekte ve aynı tada sahip olmamaktadır. Tüketici tercihleri neticesinde Knorr, domates çorbasını Fransa pazarına bol kremalı sunarken, Türkiye pazarına daha unlu ve yoğun bir kıvamda sunmaktadır. Bunun en büyük sebebi, farklı damak tatlarına sahip tüketiciler için gerekli uyarlamaların yapılması, yerel dokunuşların gerçekleştirilmesidir. Böylelikle Knorr, tamamen Türk tüketicisine uygun şekilde geliştirdiği yöresel çorbalarında daha yüksek düzeyde adaptasyona giderken; klasik bir çorba türü olan kremalı domates çorbanın oluşturulmasında kültürel tercihlerin etkisi ile damak tadındaki farklılıkları ön plana çıkarmak için *daha düşük derecede adaptasyon* uygulamaktadır. Bu da, Knorr hazır çorbanın küresel bir ürünü olan domates çorbasıyla yerel pazarlara cevap verebilmek için hem standardizasyondan hem de adaptasyondan faydalanarak her iki stratejiyi *karma (glokal) bir yaklaşımla* uyguladığını göstermektedir.

Knorr Türkiye'nin klasik hazır çorbalarından kremalı domates çorbasının oluşumu temsili olarak Şekil 2'deki gibi gösterilebilir:





Şekil 2: Knorr Hazır Çorbanın Klasik Tatlarından Kremalı Domates Çorbasının Oluşumu

Unilever, pazarın bölümlenmesi ve hedef pazar seçiminde de kategori bazında ilerlemekte; hitap ettikleri bir yerel pazar için geliştirdikleri ürünlerini farklı ülkelerdeki aynı hedef kitlelere de sunabilmektedir. Böylece *pazar bölümlenmesi* ile sınıflandırdığı, farklı coğrafyalarda yer alan ama aynı tüketim alışkanlığına sahip olan tüketicilere ulaşabilmektedir. Örneğin Knorr hazır çorba, Türkiye pazarına sunmuş olduğu ürünleri tüketebilecek potansiyele sahip olduğu için Almanya'da yaşayan Türklere de aynı ürünlerle hitap etmektedir. Dolayısıyla Almanya'daki hedef kitleye, Almanya'nın gıda ihracatında istediği yükümlülükleri (etiket vs.) yerine getirmek koşuluyla Türkiye pazarında var olan Türkçe ambalaj içerisindeki *Tutmaç Çorba* gibi yöresel çorbalarıyla hitap edilerek ihracat yapılmaktadır. Türkiye pazarında satılan ürün üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan Almanya'daki Türk vatandaşlarının sofralarında da aynı ürün yenmektedir. Bu yaklaşım, farklı lokasyonlarda olsalar da aynı pazar bölümü içerisinde bulunan hedef pazarlara hitap etmede Knorr'un *yüksek derecede standardizasyon stratejisi* kullanmakta olduğunu göstermektedir.

*Ürün konumlandırma* açısından incelendiğinde Knorr hazır çorba, ürünlerinde lezzetten ve kaliteden ödün vermeden müşterinin damak tadına hitap etmeyi ve istenen tatmini verebilmeyi öncelik saymakta, bu hususta da müşterinin zihninde yüksek kalitede, düşük fiyatta ve oldukça lezzetli ürünler olarak yer etmek istemektedir. Bu nedenle Knorr, hitap ettiği tüm dünya pazarındaki tüketicilerinin zihninde *standart* bir konum belirlemiştir. Farklı ulusal pazarlarda Knorr hazır çorba ürünleri tüketicinin zihninde aynı şekilde konumlandırılarak *standart* bir imaj oluşturmaktadır.

*Ambalaj ve ambalajın üzerine yapıştırılmış etiket* açısından değerlendirildiğinde, Türkiye'de işletmeleri çok zorlayan bir işleyiş olmadığı görülmektedir. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından belirlenen düzenlemeler dışında zorunlu olan çok fazla uygulama söz konusu olmamaktadır. Bakanlığın belirlediği yasal düzenlemeler açısından bakıldığında Knorr hazır çorba ürünleri için *etiket* üzerinde bulunması gereken bilgiler; ürünün kaç kişi tarafından tüketilebileceğinin (porsiyonunun) tavsiyesi,

domuz yağı ve katkıları içermediği ifadesi, içindekiler kısmında alerjen maddelerin koyu renk ile belirtilmesi şeklindedir. Ayrıca Knorr Türkiye, sahip olduğu sertifikalar ve belgelendirmeler doğrultusunda Türk Gıda Kodeksine uygun ve güvenli bir şekilde koruyucu içermeyen hazır çorba üretimini gerçekleştirmektedir. Burada görülen durum, Türkiye’deki yasal düzenlemelere uygun olarak Knorr’un hazır çorba ürünlerinde *adaptasyon stratejisini* kullanmakta olduğunu göstermektedir. Her ne kadar hem küresel ölçekte hem de Türkiye pazarında Çin Tuzu olarak bilinen Monosodyum Glutamat’a (MSG) ilişkin yasal bir düzenleme bulunmasa da, yapılan araştırmalarda MSG içeren gıdaların insan sağlığına zarar verici etkileri tespit edilmiştir. Bu bilgiden hareketle Knorr, hazır çorba ürünlerinde koruyucu madde olarak kullandığı MSG’yi 2012 yılından itibaren küresel ölçekte uygulamak üzere ürettiği ürünlerin içeriğinden çıkarmıştır. Ürün içeriğinden koruyucu maddenin çıkarılması, ürünün ambalajında revizyona gidilmesine neden olmuştur. Bu nedenle Knorr, hazır çorbalarının tazeliğini koruması için *ambalajlarının* yüzeyini üç kat daha kalınlaştırma yoluna gitmiştir. Türkiye’de Besan tesislerinde gerçekleşen üretim için uygulanan bu karar diğer tüm ülkelerdeki üretim merkezlerinde de uygulamaya alınmıştır. Knorr’un tüm dünya pazarına sunduğu hazır çorba ürünlerinin MSG içermemesi ve buna göre de ambalaj yapısının değiştirilmesi ile *yüksek derecede standardizasyon stratejisi* uyguladığını göstermektedir. Knorr, hitap ettiği her pazarın dinamiklerine uygun olarak yürüttüğü *sürdürülebilirlik çalışmalarını* Türkiye pazarında da gerçekleştirmektedir. Knorr Türkiye’nin çorbalarında kullandığı sebzeler, Türk çiftçiler tarafından %100 sürdürülebilir tarımla üretilmekte ve herhangi bir katkı maddesi içermeyen hazırlanmaktadır. *Adaptasyon stratejisi* içerisinde yer alan söz konusu uygulama ile Knorr, hazır çorbalarının evde yapılan çorbalarından bir farkı olmadığını ifade ederek kendini rakiplerinden farklılaştırmaktadır.

Knorr Türkiye hazır çorbalarının ambalaj ve etiket açısından gerçekleştirdiği standardizasyon ve adaptasyon uygulamaları temsili olarak Şekil 3’teki gibi gösterilebilir:



Şekil 3: Knorr Hazır Çorbanın Ambalaj ve Etiket Açısından Gerçekleştirdiği Standardizasyon ve Adaptasyon Uygulamaları

Knorr hazır çorba için adaptasyon uygulamalarının dışında uygulanan standart uygulamalar, belli bir *marka kimliği*nin ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Marka kimliği altında ürünün marka ismine, logosuna ve ambalajına ilişkin özellikler sorgulanmaktadır. Bu hususta Knorr hazır çorba girdiği her ülke pazarında aynı *logoyu* kullanmakta, logonun ambalaj üzerinde bulunduğu yerin konumu, harflerin büyüklüğü, renk tercihleri gibi unsurların tamamını sabit tutmaktadır. Hatta çorbanın tabak içinde sunulduğu resim ve bu resmin ambalajın neresinde yer alacağı dahi belli bir düzendedir ve değiştirilmemektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı sonuç, Knorr'un tüm dünya ölçeğinde uyguladığı *standart yaklaşımla* küresel bir markaya dönüşmesi halidir. *Marka ismi* açısından bakıldığında Knorr'un, birkaç istisna dışında marka ismini her pazarda aynı şekilde *standart* bir yaklaşımla Knorr olarak kullandığı görülmektedir. Ancak istisna pazarlardan Endonezya'da Knorr marka ismi yerine Royco, Avustralya'da Continental ve Japonya'da da Ajinomoto kullanılmaktadır. Hollanda'da ise marka ismi her ne kadar Knorr olsa da telaffuzdan ötürü isim Norr olarak okunmaktadır. Türkçe açısından bakıldığında da dört adet sessiz harfi içeren Knorr isminin telaffuzu ve hatırdan kalması aslında oldukça zordur. Ancak bu durum, Knorr yöneticileri tarafından Türk tüketicisinin Knorr'a karşı marka sevgisinin ve bağlılığının göstergesi olarak ifade edilmektedir. 2012 verileri de Knorr'un %70,8'lik pazar payı ile Türkiye'de pazarın lideri konumunda olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Knorr markası, Türk tüketicisinin lezzetini sevdiği, takip ettiği, tercih ettiği ve marka sadakati geliştirdiği bir marka olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla Knorr her ne kadar dünya ölçeğinde standart bir marka ismini tercih etmek istese de hitap ettiği ülkelerin müşteri tercihlerine cevap verebilmek için marka isminde *adaptasyon stratejisine* başvurduğu görülmektedir.

*Ürün hayat süreci* açısından bakıldığında Knorr Türkiye hazır çorbaları için ömrünü tamamlamış ürün sayısı oldukça azdır. Klasik çorba sınıfında bulunan ürünlerin tamamı pazara ilk sunuldukları tarihten itibaren tüketici ile buluşmaya devam ederek girilen her pazarda standart bir uygulama izlenmiştir. Bu durum yöresel çorba sınıfında daha farklıdır. Örneğin, Kara Lahana çorbası pazara sunulmuş ancak gerekli talebi göremeyince pazardan geri çekilmiştir. Tüketicinin damak tadında değişikliklerin oluşma ihtimali ya da zaman zaman yeni tatlarla duyulabilecek ilgiden ötürü Knorr, ürün hayat sürecini tamamlayan çorbalarının yerine alternatif tatları sunarak *adaptasyon stratejisini* uygulamaktadır.

#### 4. Sonuç

Günümüz dünyasında özellikle ulusal sınırların ötesinde işletmecilik faaliyetinde bulunmak isteyen işletmeler için kazanan yaklaşım, üründe adaptasyon ve standardizasyon stratejilerini birbirinden bağımsız tutmadan, her iki yaklaşımı da gerektiği kadar kullanarak birbirini tamamlayan karma bir stratejinin izlenmesidir. Söz konusu karma strateji, işletmenin "*küresel düşünüp yerel hareket etmesi (glokalizasyon)*" şeklinde olmaktadır. *Küresel düşünme*, işletmenin uluslararası arenada vermiş olduğu mücadelede vizyonunu geniş tutmasını ve dünya ölçeğinde kabul görecektir standart ürünlerinden bir marka yaratmasını; *yerel hareket etme* ise işletmenin küresel ölçekte hitap ettiği her bir ülkedeki yerel değerleri göz önünde bulundurarak ülkeye özgü yerel dokunuşları içeren ürünler oluşturmasını ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle, hızlı tüketim ürünleri işletmesi Unilever'in küresel gıda markası olan Knorr hazır çorba ürünlerinde Türkiye pazarında standardizasyona ve adaptasyona

ilişkin uyguladığı ürün stratejilerinin ortaya konması, incelenmesi ve değerlendirilmesi araştırmamızın amacını oluşturmaktadır.

Gıda sektöründe yer alan Knorr, dış çevre kalemlerinden en çok kültürel çevrenin etkisi altındadır. Ürün kalemi olarak çorba ele alındığında ise çorbanın dünya çapında tek bir tanıma sahip olmadığı görülmektedir. Türk kültürüne göre çorba olarak kabul gören besinler, farklı ülkelerde sulu yemek olarak ya da tam tersi şekilde tanımlanmaktadır. Örneğin, Rusya'daki gulaş yemeği Türk mutfağında gulaş çorbası olarak bilinmektedir. Öte yandan deniz mahsulleri ve baklagillerle yapılan sulu yemekler Portekiz'de çorba olarak geçmektedir. Dolayısıyla Knorr, girdiği pazarların farklı kültürel yaklaşımlarından etkilenerek faaliyetlerine yön vermektedir.

Türkiye'nin tarımsal bir ülke olması, hazır çorbalarında yoğun olarak kurutulmuş sebzeleri kullanan Knorr için çok büyük fayda sağlamaktadır. Alımlarının %85'ini iç piyasadandan gerçekleştirerek zaman kaybını önlemekte ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Örneğin Türkiye'de domates doğrudan tarladan toplanıp %100 güneş ışığında kurutulmuş üretime alınmaktadır. Dolayısıyla bu durum, ürünlerin lezzetine doğrudan yansdığı için tüketicinin beğenisini arttırmaktadır.

Knorr, modern pazarlama kavramının içeriğini doldurarak hitap ettiği her pazarda tüketici odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Türkiye pazarında da hazır çorbalarının beğenilerek kabul görmesinde Türk damak tadına uygun lezzetler yaratması etkili olmaktadır. Knorr Türkiye'nin hazır çorbalarının klasik ve yöresel çorba çeşitleriyle geniş bir yelpazede Türk tüketicisiyle buluşması bunun en önemli göstergesidir. Knorr Türkiye günümüzde on dört çeşit yöresel hazır çorbasıyla geleneksel Türk kültürünü yansıtan tatları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Kökleri; Selçuklu ve Osmanlı dönemindeki saray mutfaklarına dayanan tatlar yeniden canlandırılarak Knorr yöresel çorbaları arasına dâhil edilmiştir. Ayrıca İç Anadolu, Ege, Akdeniz, Güneydoğu Anadolu bölgesi mutfaklarıyla özdeşleşmiş çorbalar ile Türk mutfak kültüründe öne çıkan Gaziantep, Bursa gibi illere has geleneksel tatlar da yöresel çorba sınıfında yerini almıştır. Görülmektedir ki, Knorr Türkiye yöresel tatlarını oluşturmada tamamen kültürel yapıyı dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Klasik çorbalarında ise Knorr, şeflerinin kullandığı standart tariflerden çok uzaklaşmadan hitap ettiği pazara yönelik ufak yerelleştirmelerle hedef kitlesinin damak tadını yakalamaya çalışmaktadır.

Knorr Türkiye, uyguladığı ürün stratejilerinden adaptasyon ve standardizasyon arasında tek bir tercih yapmayarak hitap ettiği hedef kitlenin ihtiyaçlarına göre her iki stratejiden de gerekli gördüğü derecede faydalanmaktadır. Böylelikle ürüne ilişkin hem küresel ölçekteki standart yaklaşımı hem de hitap edilen pazarın kendine has taleplerini doyurduğu yerel yaklaşımı bir arada kullanarak birbirini tamamlayan karma bir strateji izlemekte ve küresel bir işletme olarak yerel dokunuşlarla global bir strateji ortaya koymaktadır.

Küresel pazarlara hitap eden işletmelerin uluslararası pazarlama karması programlarını oluştururken ürün düzeyinde verecekleri kararların hem standardizasyonun hem de adaptasyonun faydasını göz önünde bulundurarak bütünleştirici ve esnek bir strateji olan *glokalizasyonu (küresel düşünüp yerel hareket etme)* benimsemeleri, küresel rekabette kazanan olmalarını sağlamaktadır.

### Kaynakça

- Alashban, A. A., Hayes L. A., Zinkhan G. M., Balazs A. L., (2002). “International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences”, *Journal of International Marketing*, Vol: 10, No: 3, 22-48.
- Altınbaşak, İ. ve Diğ., (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Altuna, O. K., (2007). “Uluslararası Marka Strateji Formülasyonu: Standardizasyon ve Uyarlama Yaklaşımları”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 37, Ekim, 159-171.
- Baalbaki, I. B., Malhotra N. K., (1993). “Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate”, *International Marketing Review*, Vol: 10, No: 1, 19-44.
- Baalbaki, I. B., Malhotra, N. K., (1995). “Standardization Versus Customization in International Marketing: An Investigation Using Bridging Conjoint Analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 23, No: 3, Summer, 182-194.
- Boddewyn, J. J., Soehl, R., Picard, J., (1986). “Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?”, *Business Horizons*, Vol: 29, No: 6, November-December, 69-75.
- Buzzell, R. D., (1968). “Can You Standardize Multinational Marketing?”, *Harvard Business Review*, November-December, 102-113.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., (1994). “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, Vol: 58, January, 1-21.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A., Riesenberger, J. R., (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Douglas, S. P., Craig, S. C., (1989). “Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy”, *Colombia Journal of World Business*, Vol: 24, No: 3, Fall, 47-59.
- Elinder, E., (1961). “How International Can Advertising Be?”, *International Advertiser*, Vol: 2, December, 12-16.
- Fatt, A. C., (1964). “A Multinational Approach to International Advertising”, *International Advertiser*, Vol: 5, September, 17-20.
- Foglio, A., Stanevicius, V., (2007). “Scenario of Glocal Marketing and Glocal Marketing as An Answer to the Globalization and Localization: Action on Glocal Market and Marketing Strategy”, *Vadyba/Management*, No: 3-4, 40-55.
- Hill, J. S., Still, R. R., (1984). “Adapting Products to LDC Tastes”, *Harvard Business Review*, Vol: 62, No: 2, March-April, 92-101.
- Holt, D. B., Quelch, J. A., Taylor, E. L., (2004). “How Global Brands Compete”, *Harvard Business Review*, Vol: 82, No: 9, September, 68-75.
- Jain, S. C., (1989). “Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses”, *Journal of Marketing*, Vol: 53, No: 1, January, 70-79.
- Kashani, K., (1989). “Beware the Pitfalls of Global Marketing”, *Harvard Business Review*, September-October, 91-98.

- Keegan W. J., Schlegelmich, B. B., (2001). *Global Marketing Management: A European Perspective*, Pearson Education Inc., Essex.
- Kotler, P., (1986). “Global Standardization: Courting Danger”, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol: 3, No: 2, Spring, 13-15.
- Levitt, T., (1983). “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, Vol: 61, No: 3, May-June, 92-102.
- Maynard, M. L., (2003). “From Global to Glocal: How Gillette’s Sensor Excel Accommodates to Japan”, *Keio Communication Review*, No: 25, 57-75.
- Ohmae, K., (1985). *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press, New York.
- Onkvisit, S., Shaw, J. J., (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy*, Rotledge -Taylor and Francis Group, 4th Edition, NewYork.
- Quelch, J. A., Hoff, E. J., (1986). “Customizing Global Marketing”, *Harvard Business Review*, Vol: 64, No: 3, May-June, 59-68.
- Roostal, I., (1963). “Standardization of Advertising for Western Europe”, *Journal of Marketing*, Vol: 27, No: 4, October, 15-20.
- Schuh, A., (2000). “Global Standardization As a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe?”, *Journal of World Business*, Vol: 35, No: 2, 133-148.
- Vignali, C., (2001). “McDonald’s: Think Global Act Local – The Marketing Mix” *British Food Journal*, Vol: 103, No: 2, 97-111.
- Vrontis, D., (2003). “Integrating Adaptation and Standardization in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process”, *Journal of Marketing Management*, Vol: 19, No: 3-4, 283-305.
- Whitelock, J., Pimblett, C., (1997). “The Standardization Debate in International Marketing”, *Journal of Global Marketing*, Vol: 10, No: 3, 45-60.
- Wind, Y., Douglas, S. P., (1987). “The Myth of Globalization”, *Colombia Journal of World Business*, Winter, 19-29.
- Yıldırım, A., Şimşek, H., (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, 5. Baskı, Ankara.
- Yip, G. S., Loewe, P. M., Yoshino, M. Y., (1988). “How to Take Your Company to the Global Market”, *Colombia Journal of World Business*, Vol: 23, No: 4, Winter, 37-47.
- Zou, S., Andrus, D. M., Norvell, W. D., (1997). “Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country”, *International Marketing Review*, Vol: 14, No: 2, 107-123.
- <http://www.herkessofraya.com/urun> (Erişim Tarihi: 12.10.2014).
- <http://www.herkessofraya.com/urun/kategori/607002/yoeresel-corbalar> (Erişim Tarihi: 12.10.2014).
- <http://www.unilever.com.tr/aboutus/introductiontounilever/> (Erişim Tarihi: 12.10.2014).
- <http://www.unilever.com.tr/brands-in-action/detail/Knorr/315876/?WT.contenttype=view%20brands> (Erişim Tarihi: 12.10.2014).

## **Evaluation Within the Scope of Standardization and Adaptation of the Product Decisions Strategies Implemented by Unilever Knorr in the Turkish Market**

**Begüm Şahin**

Çankaya University

Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Ankara, Turkey

[begums@cankaya.edu.tr](mailto:begums@cankaya.edu.tr)

**Selma Kalyoncuoğlu**

Gazi University

Faculty of Economics and Administrative  
Sciences, Ankara, Turkey

[selmakalyoncuoglu@gmail.com](mailto:selmakalyoncuoglu@gmail.com)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Foreign markets operate at dizzying speeds due to intense competition. For businesses, it is difficult to turn people living in different regions of the world into customers, and to ensure the continuity of the relations developed with these customers. However, businesses who can achieve this are able to become world brands. A business can acquire the strength that will turn into a world brand through the international marketing mix program it implements. In international marketing mix programs, marketing managers take decisions regarding products, price, place and promotion. Within the scope of this study, we focus solely on the product aspect of the mix. As product decisions include global brand creation and global product development, they occupy a critically important place in marketing mix decisions. For this reason, managers of businesses that will be active in foreign markets must decide whether they will attempt to appeal to each market with a standard product, without performing any changes to their current products; or whether they will adapt their products according to the conditions of the country they are trying to appeal to. In this context, businesses follow the *standardization product strategy* in certain markets, while following the *adaptation product strategy* in others. However, by comparing the respective strengths as well as the comparative advantages and disadvantages of the two strategies, businesses must decide the extent they will benefit from each one of these strategies in their products.

A winning approach in the global market is to benefit from each strategy according to the existing the conditions and circumstances. A common approach nowadays is to interrelate these two strategies, and use each one as much as it is necessary. The extent to which a business should adhere to one of these strategies will, fundamentally, depend on the product characteristics, consumer behaviors, environmental factors and the market structure. In this context, the *mix strategy* involving the implementation of both the standardization and the adaptation strategies was developed as a holistic and integrated third approach. This strategy, which is referred to in the literature as *glocalization* since it represents the combination of globalization and localization (*think global act local*), argues for the necessity of adding a local touch to global products. The current study has two main objectives. The first of these is to identify, examine and evaluate the product adaptation and standardization

strategies which Unilever – a fast moving consumer goods company – followed in the Turkish market for its global brand Knorr. The second of these objectives was to contribute to the literature regarding product standardization and adaptation strategies in global markets by providing an example from Turkey.

### **Methodology**

The study was performed using the case study research (i.e. case study) approach, which is a qualitative study design (Yıldırım and Şimşek, 2006). Data collection was performed using the interview method. The interviews were performed with two senior managers assigned in the food department of Unilever Turkey who were knowledgeable about the product strategies being implemented for the dry soup products of Knorr. The interviews were performed in a face-to-face, in-depth interview format at the company's head office in Turkey, located in Istanbul. The interviews lasted for approximately two hours; to save time and prevent any loss of data and, a recording device was used during the interviews. A checklist with a format that was also usable for semi-structured interviews was prepared prior to the interview; this checklist served prevent any digression or important points from being skipped during the interview. Open-ended questions were preferred, and emphasis was placed on the comments of managers, with efforts being made to identify different perspectives. Although the topics and questions to be asked were determined beforehand; depending on the answers provided by the participants during the interview, spontaneous questions that were not part of the interview form were also asked. An effort was thus made to capture every detail regarding the subject.

As the study involved the evaluation of product strategies implemented by Unilever, a fast moving consumer goods company, in the Turkish market for its world brand Knorr dry soup products; the findings of the study were limited in scope, and are not generalizable for other businesses operating in the same area. However, we believe that the product strategies implemented in Turkey for Knorr, a successful global brand, will not only contribute to the literature, but also serve as a guide for Turkish businesses willing to operate in the global market.

### **Discussion**

In the present-day world, the winning approach for businesses interested in operating beyond national borders is to follow a mix strategy in which product adaptation and standardization strategies are not considered independent from one another, and in which both approaches being used as much as necessary in a complementary fashion. This mix strategy involves a “*think global act local (glocalization)*” approach for businesses. “Think global” describes the business' adoption of a broader vision in activities conducted at the international stage, and the creation of standard products that will be accepted worldwide. “Act local”, on the other hand, describes the business' creation of products that include a localized and country-specific touch, based on the consideration of the local values of each country across the world in which the business conducts activities. In this context; the aim of our study was to identify, examine and evaluate the product adaptation and standardization strategies which Unilever – a fast moving consumer goods company – implemented in the Turkish market for its global brand Knorr.

As Knorr is part of the food sector, the external factor which has the greatest influence on this brand is the cultural environment. When we look at soup as product, it



is possible to see that there is no single worldwide definition for soup. Certain foods considered as soups in Turkish culture are described as stews in other countries, with the opposite being applicable for other foods. For instance, the goulash dish in Russia is known in Turkish cuisine as goulash soup. On the other hand, stews made with seafood and legumes are considered as soups in Portugal. For this reason, Knorr takes into account the different cultural approaches prevailing in the markets it enters, and conducts its activities accordingly.

The fact that Turkey is an agricultural country is of great benefit for Knorr, since it makes extensive use of dried vegetables in its dry soups. Nearly 85% of Knorr's purchases are made from the domestic market, which prevents any time loss and allows cost saving. In Turkey, tomatoes are collected directly from the fields, and dried by using only sunlight. Since this practice directly and favorably affects the taste of the products, it also increases the consumer appreciation towards them.

In every market it intends to appeal, Knorr adopts a consumer-oriented approach by giving substance to the concept of modern marketing. Knorr's ability to create tastes suitable for the Turkish palate has played an effective role in the appreciation and acceptance of its dry soups within the Turkish market. The most important indication of this is Knorr Turkey's presentation of a broad range of both classical and traditional dry soups to its customers. With its fourteen different varieties of regional dry soups, Knorr Turkey is currently aiming to present tastes that genuinely reflect the Turkish culture. Knorr has revived and included among its regional soups recipes originating from the palace cuisine of the Seljuk and Ottoman periods. In addition, soups associated with the cuisines of the Central Anatolia, Aegean, Mediterranean and Southeastern Anatolia regions, as well as traditional soups characteristic of provinces such as Gaziantep and Bursa that occupy a prominent place in Turkey cuisine, have also been included into Knorr's range of traditional soups. It is possible to see that, within the scope of its activities, Knorr Turkey has developed regional tastes by taking into culture account. On the other hand, in its classical soups, Knorr endeavors to satisfy the taste preferences of its target customers in the market through minor localizations, and without deviating too much from the standard recipes used by its chefs.

In its product strategies, Knorr Turkey avoids choosing an approach that is based solely on adaptation or standardization; instead, based on the demands of its target customers, Knorr Turkey benefits from both strategies as much as necessary. Consequently, it follows a mix strategy that jointly utilizes, in a complementary manner, both the standard global approach regarding its products, and the local approach developed according to the specific demands of the market its appeals to. Thus, as a global company, Knorr Turkey demonstrates a glocal strategy with local touches.

Adopting the integrated and flexible strategy of *glocalization* (*think global act local*) when developing international marketing mix program by taking into consideration the benefits of both standardization and adaptation in their product decisions will allow businesses in global markets to also become winners in global competition.