

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ



ATATÜRK
ÜNİVERSİTESİ

AİA-AÖF

HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİ VE PLANLAMA

Yrd. Doç. Dr. Şule Yüksel ÖZMEN



İÇİNDEKİLER

- Küreselleşme
- Ekonomik Küreselleşme Alanları
- Küresel Stratejiler
- Küresel Stratejilerin Yararları ve Sakıncaları
- Küresel Stratejilerin Halkla İlişkilere Etkisi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Küreselleşme ve küresel stratejiyi tanımlayabilecek
 - Küresel stratejinin boyutlarını sıralayabilecek
 - Küreselleşme stratejilerinin işletmelere olan yarar ve sakıncaları hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

ÜNİTE

14

GİRİŞ

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler kültürden ekonomiye dünya üzerinde büyük bir değişime neden olmuştur. Bu değişim işletmelerde de görülmeye başlamıştır. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, gümrük ve diğer ticari engellerin azalması, müşteri zevklerinin yakınlaşması, yatırımların amorti edilebilmesi için büyük pazarlara duyulan ihtiyaç işletmeleri farklı stratejiler uygulamaya itmiştir. Bu stratejik değişimin iki boyutu bulunmaktadır. İlk boyut yerel şirketlerin küresel pazarda yer almak için uyguladıkları strateji, ikinci boyut ise, çok uluslu ya da uluslararası şirketler olarak ifade edilen şirketlerin yerel pazarlara girmek için izlediği stratejidir. Tüm bu süreçte oluşturulmuş stratejiler, küreselleşme stratejisi ile karıştırılmaktadır. Çok uluslu şirketlerin stratejileri girdiği pazara uyum göstermeyi içerirken, küresel strateji standartlaşmayı içermektedir. Bu üniteye tüm bu farklılıklar ele alınıp, küreselleşmenin tanımından yola çıkılarak, işletmelerin hangi küreselleşme stratejisini nasıl uyguladığının anlatılması amaçlanmaktadır. Tüm bu unsurlar aktarılırken halkla ilişkilerin süreçteki rolüne de değinilecektir.

KÜRESELLEŞME



Seksenli yılların başında ortaya çıkan küreselleşme, sadece ekonomik boyutlarıyla değil toplumsal ve kültürel boyutlarıyla da ele alınan bir kavramdır.

Küreselleşmenin tanımı konusunda bir fikir birliği sağlanmış değildir. Küreselleşme kavramına kimileri sadece ekonomik boyuttan yaklaşırken, kimileri kitle iletişim araçları ve etkileri, kimileri kültürel kimileri de siyasi boyutları itibarıyla ele almaktadır. Küreselleşme olgusu yoğunlukla 1980 yıllarda konuşulmaya başlansa da kavram olarak bahsedilmesi 1965 yılında Marshall McLuhan tarafından yazılan “Medyayı Anlamak” adlı kitapta olmuştur. McLuhan kitabında, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin dünyayı küçültüğünü onu küresel bir köy hâline getirdiğinden bahsetmektedir. **1989 yılında Berlin Duvarı’nın yıkılmasıyla iki kutuplu dünya çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, merkez devletlerin etkisi sınırları aşarak ulus devletler ve toplumlar benzer hale gelmeye başlamıştır** (Erbay, 1996: 3). Kültürden ekonomiye birden çok çerçevede ele alınan küreselleşmenin genel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Uluslararası mal ve hizmet ticareti serbestleşmiştir.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri gelişmiştir
- İnternet yeni bir küresel mekan ve özgürlük alanı ve ekonomik pazar olarak kullanılmaya başlamıştır.
- Tüketim kültürü yerleşmiştir.
- Ticaret liberal hâle gelmiştir.
- İki kutuplu dünya anlayışı yıkılmıştır
- Kaynakların üretimi, dağıtımı ve tüketimi küresel bir ölçeğe ulaşmıştır.

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

- Bilgi ve iletişim teknolojileri her alanda kullanılmaya başlanmış. Bu anlamıyla dijital bir devrim yaşanmıştır.
- Ekonominin uluslararası hale gelmiş, uluslararası ticaret yaygınlaşmıştır.

EKONOMİK KÜRESELLEŞME ALANLARI



Gelişmekte olan ülkeler, çevre koruma maliyetleri olmadan ucuz iş gücü ve hammadde sağlayarak, gelişmiş ülkelerde teknoloji ve pazarlama faaliyetleriyle küresel ekonomide yer almaktadır.

Küreselleşmeyi ekonomik olarak, finans kaynakları ve ticaretteki hareketliliğinin dünya ekonomilerini birbirine entegre hâle gelmesi çerçevesinden tanımlanmaktadır. Küreselleşme kısaca, ekonomik amaçlar için ulusal sınırların silinmesidir. *Ekonomik küreselleşme alanlarını; üretimde, ticarette, para ve sermaye piyasalarında, bilgi ve fikir piyasalarında ve emek piyasalarında* olmak üzere beş farklı perspektiften açıklamak mümkündür.

Üretimde küreselleşme: Üretimin küreselleşmesi işletmelerin ülke sınırları dışında kurdukları bağlı işletmeler aracılığıyla, üretimlerini veya üretimlerinin farklı aşamalarını çeşitli ülkelerde gerçekleştirmektedir.



Örnek

- Amerika Birleşik Devletleri merkezli küresel bir bilgisayar şirketi olan Apple'ın üretimini Çin'de gerçekleştirmesi, üretimde küreselleşmeye örnek teşkil eden bir durumdur.

Ticarette küreselleşme: Ekonominin küreselleşmesiyle ticaret yoğunlaşmış, ülkelerarası karşılıklı bağımlılık ve benzerlik artmıştır. Ülkeler birbiri ile ticari ilişkileri girerek ithalat ve ihracatta bulunmaktadır.

Para ve sermaye piyasalarında küreselleşme: Para ve sermaye piyasalarının küreselleşmesiyle yatırımcılar için zaman ve mekân sınırlaması ortadan kalkmıştır. Sıcak para hareketleri küresel düzeydedir ve bir ülkedeki olumsuz durum tüm dünya üzerindeki sermaye piyasalarına yansımaktadır.

Bilgi ve fikir piyasalarında küreselleşme: Ekonomik büyümenin temel unsurlarından biri henüz talebi olmayan yeni bir ürün üretmektir. Bunun için bilgi ve fikir üretimi önemlidir. Teknoloji üretemeyen ülkelerin teknoloji transferiyle yeni ürün ya da hizmet üretmesi bu kapsamda değerlendirilir.

Emek piyasalarında küreselleşme: Daha ucuz iş gücü olması nedeniyle küresel şirketler üretimlerini çevre ülkelere kaydırmaktadır. Bu şekilde, ücretleri ve sosyal maliyetleri düşürmektedir.

KÜRESEL STRATEJİLER

İşletmenin faaliyetlerinde tüm dünyayı hedef aldığı bir strateji çeşididir. Şirketler küresel stratejilerini üç aşamada oluştururlar. İlk aşama işletmenin temel



İşletmeler, küresel stratejileri konusunda girdikleri pazarın yerel unsurlarına göre değişikliğe gidebilir.

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

rekabet avantajları belirlenir. İkinci aşama ise işletme faaliyetlerinin ulusallaştırılır, son aşamada ise, işletmelerin uluslararasılaştırdıkları faaliyetleri birleştirilerek küreselleştirilir. Küresel stratejinin oluşturulmasındaki bu aşamalar tek tek bakmakta fayda vardır.

İşletmenin Temel Rekabet Avantajlarının Belirlenmesi



Temel rekabet avantajının belirlenmesinde göz önüne alınması gereken diğer nokta ise, rekabet gücüne etki eden faktörlerdir.

Bu aşamada dikkati çeken ilk unsur, neden o pazara girilmek istendiğidir. Pazarın bir çekiciliği, işletmeye katacağı katma değerler varki, işletme o pazarda varolmak için bir adım atmaktadır. Bunun için ilk olarak işletme pazarın büyüklüğüne bakar. Pazar gelişmekte olan bir pazar mı, büyüme hızı nedir? gibi analizleri yapar. İşletme, girmek istediği pazardaki enflasyon oranı, vergi tarifeleri, yatırım teşvikleri, engelleri, ihracat ihtiyaçları, pazarın hinderlandı, ülkenin dış ticaret dengesi, ülkedeki politik istikrar, kredi dereceleri gibi pekçok unsura bakar. Tüm bu unsurlar, pazarın çekiciliğine yöneliktir. “İşletme bu pazara girerse, pazar payı ne kadar olacaktır? Bu pazara girilmesi takdirde pazarın işletmenin karlılığına etkisi ne olacaktır? Pazara dolaşıma sokulmak istenen ürün veya hizmetin durumu nedir, buna yönelik bir talep mevcut mu? Bu pazara girmeye karar verilmesi durumunda, işletme ne kadar bir kaynak ayırmak zorunda?” gibi soruların cevapları bir pazarın rekabet gücünü ortaya koyan sorulardır. İşletme bu soruların yanıtlarına göre yeni bir pazara girip girmemeye karar verir.

Faaliyetlerin Uluslararasılaştırılması



İhracaat, lisans verme, franchising, yatırım ortaklığı, direkt yatırım gibi stratejilerin uygulandığı uluslararasılaştırma, küreselleşmeden bir önceki aşamadır.

Dünya üzerinde farklı coğrafi bölgelerde yer alan pazarlar, insanların benzeşen insanların istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda benzer mal ve hizmete odaklanmaları ve üretimlerini farklı coğrafyalara yaymak istemeleri işletmelerin faaliyetlerini uluslararasılaştırmasına neden olmuştur. İşletmeler, faaliyetlerini uluslararasılaştırmak için, ihracat, lisans verme, franchising, yatırım ortaklığı, direkt yatırım gibi stratejiler uygular.

İhracat: Uluslararasılaşmanın ilk adımıdır. İşletmelerin ihracata başlamasına neden olan unsurların başında kar ve büyüme hedefleri gelir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin uluslararası nitelikte bir firmanın parçası olma isteğiyle ısrarlı tavırlarıyla da ihracat yapılır. İşletmenin teknolojik yeterliliği ve yetkinliği fazla, özgün ürünler ürettiyorsa bunu da dış pazarlarda değerlendirmek ister ve ihracat yapar. Yurtdışı pazar fırsatları, vergi faydaları da ihracat yapmaya teşvik eden unsurlar arasındadır. Bunun yanı sıra, rakiplerin baskısı, küçük ve doymuş yerel pazar, kapasite fazlası üretim gibi nedenlerle de işletmeler ihracat yapmaya yönelir.

Lisans verme: İhracatın yetersiz görüldüğü durumlarda şirketler, doğrudan yatırım için lisans verme yöntemini tercih eder. Firmaları lisans vermeye yönelten

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

nedenler; yurtdışında ürünlerin pazarlanmasında bazı avantajlar elde etmek, yeni bir pazara ulaşmak, yabancı bir pazara hızlı giriş yapmaktır. Firmaların lisans ile üretim yapma nedenleri ise, patent sahibi firmadan ticari markanın ve teknik bilgini kullanımı yönünde ek gelir elde etmek, ürünlerin yurtdışında pazarlanmasında bazı takdik ve stratejiler geliştirerek avantajlar elde etmek, yabancı firmalar ile karşılıklı teknik bilgi ve AR-GE alışverişinde bulunmak, yurtdışında ekonomik gelişimi artırmaktır. Lisans verme işletme kaynakları açısından fazla kaynak gerektiren bir yöntem değildir ve dış pazarda da büyük bir yatırım gerektirmemesi açısından avantaj sağlarken; lisans bedeli ile elde edilecek gelirin ihracat vb. yöntemle elde edilecek gelirden daha düşük olabilmesi açısından dezavantajlı bir durumu içermektedir.



Örnek

- Walt Disney çizgi film karakterlerinin lisanslarını başka firmalara vererek, bu çizgi film karakterlerinin ürünlerinin üretilmesi ve pazarlanmasını sağlamaktadır.



İşletmeler her zaman tek bir yöntemi kullanmaz. Aynı anda direkt yatırım, lisans verme, yatırım ortaklığı gibi pekçok stratejisi faaliyetleri, uluslararasılaştırmada kullanabilirler.

Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları):

Sınırlı bir sermaye ile az risk alarak yabancı bir pazara girmek isteyen şirketlerin uyguladığı yöntem olan franchising, bir firmanın diğer bir firmaya belli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesini içermektedir.

Franchising ile firma, isim ticari marka, iş yöntemleri, binaların görünüşü vb. gibi bütün iş formatlarını kullanım hakkını elde eder. Franchise paketi, ticari marka, copyright, tasarım, ticari sırlar, know-how, bölgesel haklar, pazarlama planı, işletim broşürleri, standartlar, eğitim ve kalite kontrol ile gözlemlemeyi içerir. İşletme küçük bir yatırımla yurtdışında genişlemeyi gerçekleştirdiği için avantajlıdır.



Örnek

- McDonalds, Pizza Hut, Hard Rock Cafe, İkea gibi firmalar franchising olarak adlandırılan, imtiyazlı lisans anlaşmalarını başarı ile uygulayan firmalardır.

Yatırım ortaklığı: Gelişmekte olan pazarlara girmekte en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde hedef pazara yönelik yeni bir kurum oluşturmak için firmalar kaynaklarını birleştirir ve ortak bir girişim belirler. Geri dönüş ve kâr potansiyeli ihracat, lisans verme ve franchising yöntemlerine göre daha fazladır. Yurt dışındaki bir pazara yatırım ortaklığı ile giren bir işletme, pay sahibi olduğu

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

oran düzeyinde yönetime katılma ve kontrol hakkı kazanır. Girilen pazardaki ortak ile çalışmak işletmeye, girdiği ülkede uygun bir ortam sağlar. Dezavantajı ise; ortakların birbiri ile anlaşamama riski taşımasıdır.

Direkt yatırım: Kendi ülkesi dışında ihracat ve lisans verme gibi tecrübe kazanan birçok firma bir süre sonra daha fazla yatırım ve bağlılık gerektiren yöntemleri seçerek bir başka ülkede yüzde 100 doğrudan yatırımı tercih eder. Bu yöntemin tercih edilmesi için pazarın yeterince büyük olması gerekmektedir. İşletme ya girdiği pazarda yer alan bir firmayı satın alarak ya da yeni bir şirket kurarak direkt yatırım yöntemini gerçekleştirir.



Örnek

- Ülker firmasının İsviçreli çikolata markası Godiva'yı satın alması şirketin direkt yatırım politikasını uyguladığının bir göstergesidir.

Stratejinin Küreselleştirilmesi

İşletmeler küresel stratejiyi uygulamalarında göz önüne aldığı iki nokta vardır: Homojenleşme ve standartlaşma. Küresel bir stratejiyi uygulayan şirket, dünyanın her yerinde aynı şekilde, tür, içerik ve kalitede hizmet vermeyi amaçlar. Bu açıdan standartlaşma küresel strateji için büyük önem taşır. Küresel strateji, tüm dünyayı tek bir pazar gibi görmeyi ve aynı standartta üretilmiş ürünü aynı satış ve pazarlama yöntemleri ile pazarda satışa sunmayı içerir.

Küresel stratejinin standartlaşmaya verdiği önem çok uluslu şirketlerin aksine, girilen pazarın kültürel ve yerel özelliklerini göz önünde bulundurmamalarına neden olur. Kim ve Mauborgne (1993), küresel bir stratejinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli beş temel koşuldandır bahsetmektedir. Bu koşulları şunlardır:

- 1- Yerel şartlar ile genel merkezin benzerliği
- 2- Genel merkez ile bayiler arasında iki yönlü iletişim
- 3- Karar alma uygulamalarında birbirine uygunluk
- 4- Alınan kararları yürütebilme
- 5- Ulaşılan nihai kararlar için açıklamalar sağlayabilmedir.



Örnek

- Küresel işletmelere ilaç, otel, fast food gibi alanlarda hizmet veren, Novartis, Pfizer, Hilton, Burger King, Pizza Hut gibi şirketler örnek olarak verilebilir.



Çok uluslu işletmeler faaliyetlerinde yerel unsurlara dikkat ederken, küresel işletmeler için standartlaşma temel hedeftir.

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

Küresel strateji ve uluslararasılaştırma stratejisinin arasındaki farkların vurgulanması, küresel stratejinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.



Örnek

•GLOBAL DÜŞÜN YEREL DAVRAN

- Coca-Cola İçecek Türkiye Bölge Başkanı Burak Başarır, Coca-Cola'nın küresel ve yerel pazarlama stratejileri hakkında bilgiler verdi, başarılarının altında yatan farklılıkları anlattı. Konuşmasında "Think Globally, Act Locally" (Global Düşün, Yerel Davran) sloganının geçerliliğini koruduğunu vurgulayan Başarır, küresel stratejilerin yerelleştirilmesinin önemine değindi. Tek başına markanın yeterli olmadığını belirterek iyi marka stratejilerin yanına güçlü bir satış ve dağıtım ağını eklemek gerektiğini vurgulayan Başarır, ürün doğru zamanda, doğru yerde, doğru noktada tüketiciyle buluşmadığı sürece başarının gelmediğini vurguladı.
- Coca-Cola'nın başarısının ardında mahalle bakkalından süpermarkete, köşedeki büfeden en lüks restorana kadar değişik müşterilerin ihtiyaçlarını anlayıp ona uygun çözümler geliştiren bir sistemin olduğunu vurgulayan Başarır, Coca-Cola sistemini şöyle anlattı: "Coca-Cola'nın her ülkede yerel ya da bizim gibi bölgesel şişeleme ortakları bulunuyor. Biz de Coca-Cola İçecek olarak Türkiye dâhil 10 ülkede bu ortaklığı yürütüyoruz. Markalarımızın global gücünü bayi çalışanlarımızla birlikte Türkiye'de 10 bin kişiyi bulan bir satış dağıtım ağıyla 300 bini aşkın satış noktasına taşıyoruz. Türkiye'de ürünlerimizi her yere ulaştırıyoruz. Bir yanda Coca-Cola'nın başarılı marka ve reklam stratejisi, öte yanda da müşteriye yönelik piyasa uygulamalarımız bugünkü başarımızın sırrı. Türkiye pazarında satış noktalarına özel olarak geliştirdiğimiz stratejiler ile fark yaratıyoruz."

Kaynak: cci.com.tr

Uluslararası Stratejiler ve Küresel Stratejiler Arasındaki Farklar



Küresel strateji kavramı, benzerlik, standartlaşma, yoğunlaşma ve dünya genelinde koordinasyon temelleri üzerinde kurulmaktadır.

Küresel stratejiler çok uluslu strateji olarak da adlandırılan uluslararasılaştırma stratejilerle karıştırılmaktadır. Bu karışıklık, küresel şirketlerin zaman zaman küresel stratejileri başarısız olduğunda uluslararası stratejilere yönelmesinden kaynaklanmaktadır. Çok uluslu ve küresel işletmeler arasındaki stratejik farklılıklar aşağıdaki unsurlar çerçevesinde kendini göstermektedir:

- **Stratejik alan:** Küresel stratejide, tüm dünya iken çok uluslu işletmelerin uyguladığı stratejide sadece hedef ülke ve pazarlardır.
- **İşletme stratejisi:** Küresel işletmeler dünya genelinde aynı temel stratejiyi uygularken ve gerektiğinde ülke bazında ayarlama ve değişime giderken;

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ



Düşük maliyetli bir ülke, taşımacılık maliyetini minimize edecek bir yer gibi unsurları göz önünde bulundurur.



Küresel pazarlama yapısı her bir ülkedeki operasyonları birleştirmek için kullanılır.



Çok uluslu işletmeler bölgesel ve yerel eğilimlere daha fazla önem verirken, küresel işletmeler bölgesel ve yerel eğilimleri pek de dikkate almamaktadır.

çok uluslu işletmeler, açıldıkları pazarın ülke koşullarına uygun geleneksel stratejileri uygular.

- **Üretim hattı stratejisi:** Çok uluslu işletmeler pek çok ülkeye tesislerini yayarken, küresel stratejiyi uygulayan işletmeler, maksimum rekabetçi avantaj sunan üslerde kurulan tesislerde üretim hatlarını inşa ederler.
- **Hammaddeler ve bileşenler için arz kaynağı:** Çok uluslu işletmeler girilen pazardaki yerel tedarikçilerden hammadde ve bileşenlerini temin ederken; küresel işletmeler, dünyanın herhangi bir yerinden avantajlı tedarikçilerden hammadde ve bileşenlerini alır.
- **Pazarlama, dağıtım ve promosyon:** Çok uluslu işletmelerde her ülkenin kültürüne uygun, ulusal ihtiyaçlara duyarlı şekilde yapılırken, küresel işletmeler, ulusal koşullara düşük uyum göstererek, küresel ürün imajı ve küresel ihtiyaçlara duyarlılık çerçevesinde yapar.
- **Firma organizasyonu:** Çok uluslu işletmeler, pazarına girdiği ev sahibi ülkede operasyon yapmak için destek şirket kurup, her bir destek şirketin de ev sahibi ülke koşullarına kendiliğinden uyum sağlamasını beklerken; küresel işletmelerde tüm stratejik temel kararlar, küresel çapta üst düzey yöneticilerce koordine edilir.
- **Tasarım:** Çok uluslu işletmelerde üretim tasarımında düzenlemeler yerel pazarlar göz önüne alınarak yapılırken; küresel işletmeler, tasarım sürecinde uluslararası performans kriterleri ile ilgilenilir.



Bireysel Etkinlik

- Sizce Türkiye'de faaliyet gösteren küresel markalar, küresel strateji mi yoksa uluslararası strateji mi uyguluyor? Değerlendirmede bulununuz.

Küresel stratejiler ile çok uluslu stratejilerin farklı stratejiler olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü temelde küresel işletmeler, çok uluslu işletmelerden ayrı bir yapıdadır. Çok uluslu işletmeler, faaliyet gösterdiği ülkede oluşan talepler, beklentiler ve kültürel farklılıklar da dikkate alırken, küresel işletmeler, bütün dünyayı tek bir pazar gibi sabit, kararlı bir alan şeklinde görür. Küresel işletmeler aynı ürünü, aynı yöntemle tüm dünyada satışa sunar ve yerel uygulamalarda herhangi bir düzenleme olmaksızın dünya genelini kapsayacak şekilde stratejilerini uygulayabilir.



Tartışma

- Bir işletme küresel stratejiyi mi yoksa uluslararası stratejiyi mi uyguladığında başarılı olur? Aralarındaki temel farkları gözeterek tartışınız. Görüşlerinizi forumda paylaşabilirsiniz.

Küreselleşme Stratejisinin Boyutları

Küreselleşme stratejisinin boyutları; *pazar katılımı, ürün sunumu, katma değer faaliyetlerinin yeri, pazarlama yaklaşımı ve rekabet hareketleri* olmak üzere beş boyuttur.



Küresel stratejide her ne kadar standartlaşma olsa da ürünlerde gireceği pazara uyum sağlayacak değişiklikler olmaktadır.

Pazar Katılımı

Çok uluslu şirketler pazar katılımında belli bir model üzerinde gitmeden, ülkeler ve gelirlerinin ve karlarının kendi kendine yetebilirliğine göre bir seçim yapar. Küresel stratejide ise bu durum ana pazarlardaki pazarların paylaşımı üzerine kuruludur. Girilen pazar, “Küresel bir işletme olmalarına ne tür bir katkı sağlayacak bunun faydaları ve stratejik önemi ne olacak?” sorularına cevap vererek küresel işletmeler pazar katılımında bulunurlar.

Ürün Sunumu

Küresel stratejide standartlaşma söz konusudur ve yerel pazara minimum uyum söz konusudur. Çok uluslu stratejide ise, ürünler yerel ihtiyaçlara göre biçimlendirilir. Küresel işletmelerin standardizasyona gitmesinin nedeni maliyetleri düşürmektir. Dünya çapında farklı ihtiyaçlara hitap eden standartlaştırılmış ürün mutlaka yeni gireceği uluslararası pazarlara uyum sağlayacak değişikliklere uğrar. Bu değişiklikler, ürünün renginden, tat ve kokusundan, boyut ve ölçüsünden dizaynına kadar çok değişik kategorilerde olabilir.

ÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Ürün özellikleri uluslararası pazarlarda yer alan işletmelerin üzerinde düşünmesi ve geliştirilmesi gereken ve global ürün stratejilerine farklı bir boyuttan yaklaşan bakış açısıdır. Ürünlerin boyutları, ölçüleri, kullanım amaçları, ambalajları, teknik özellikleri ve birçok faktör ülkeden ülkeye değişmektedir. Küresel ürün stratejileri geliştirilirken göz önünde tutulması gereken özellikler şunlardır:

Renk: Sadece farklı ülkelerde değil aynı ülkede farklı bölgelerde dahi renklerin farklı anlamları olabilmektedir. Kültürel ve dinsel faktörlerin rol oynaması sonucunda, renkler tüketiciler için farklı anlamlara sahip olabilmektedir. Örneğin beyaz Batı kültüründe saflığın simgesi olarak algılanırken bazı Uzakdoğu ülkelerinde beyaz matem rengidir.

Tat ve koku: Tat ve koku da ülkeden ülkeye farklılık gösterir. McDonald bu nedenle farklı ülkelerde farklı yerel tatlarla yer vermektedir.

Boyut ve ölçüler: Ölçü birimleri farklı ülkelerde farklı olabilmektedir. Avrupa’da birçok ülkede metrik sistem kullanılırken, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de farklı sistem kullanılmaktadır. Bu nedenle global ürün stratejileri geliştirilirken, ürünlerin yasal ve kültürel faktörlerin etkisinde kalan ölçü birimlerine uygun olması gerekmektedir. Bir başka örnek ise Japonya için verilebilir. Japon halkının daha minyon yapıda olması nedeniyle bu ülkede satılan bazı ürünler daha küçük boyutta üretilmektedir. Örneğin küçük mutfak aletleri Japon kadınların kolaylıkla kavrayabileceği daha küçük boyutlarda üretilmektedir.

Dizayn, stil ve kullanım alışkanlıkları: Bazı kültürel faktörler bazen farklı hava koşulları nedeniyle ürünlerin dizaynları farklı olabilmektedir. Örneğin Türkiye’de üretilen derin dondurucu özelliğine sahip buzdolaplarının alt kısımları daha geniş ve derin dondurucu bölümleri ise daha küçük boyutta üretilmektedir. Taze meyve ve sebze tüketiminin yaygın olması ve iklimsel koşullar şüphesiz etki etmektedir. İngiltere’de ise buzdolaplarının alt kısmı ile derin dondurucu kısımları eşit boyuttadır. İklim nedeni ile dondurulmuş gıda tüketimi daha yaygın olduğu için buzdolaplarının derin dondurucu bölümü Türkiye’dekine göre daha büyüktür.

Hammadde ve teknik koşullar: Kullanılan hammadde ile ilgili de tüketici tercihleri yine kültürden ve hava koşullarından etkilenmesi sonucunda farklı olabilmektedir. Yasal sınırlamalar da ürünlerde kullanılacak hammaddenin belirlenmesinde etki edebilmektedir. Örneğin Avrupa Birliği ülkelerine pazarlanmak üzere üretilmiş gıda ürünlerinde belirlenmiş olan yasa ve tüzüklere göre üretim yapılması gerekmektedir (Günay, N. 2008:378-379).

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ



Mal ve hizmet maliyetlerini düşürmek, işletmeye pazarlık gücünün artırılması, esneklikten yararlanma düşük maliyetli faktör oluşumu ve faaliyetlerin birleştirilmesi avantajı sağlar.

Faaliyetlerin Yeri

Çok uluslu stratejide değer zincirleri yeniden üretilirken, küresel stratejide faaliyetler yoğunlaşmıştır ve her ülkede bir faaliyete yönelinmiştir. Her bir faaliyetin farklı bir ülkede yapılmasıyla maliyetlerin azaltılması hedeflenir.

Pazarlama Yaklaşımı

Çok uluslu stratejide pazarlama yaklaşımı girilen pazarın yerel unsurları göz önüne alınarak yapılırken, küresel pazarlamada tekdüze bir yaklaşım söz konusudur. Küresel pazarlama yaklaşımında benzer müşteri ihtiyaçları belirleme ya da yaratma amacı güdülür. Küresel pazarlama yaklaşımında toplumların kültürel yapıları iyi şekilde değerlendirilmelidir.



Örnek

•McDonalds'ın tüm dünyada gıda standartları, etiketleme ve ambalajları aynıdır. Menüleri, dondurmaları ve salataları da standartlaşmıştır. Buna karşın kültürel adaptasyon için, Pekin'de baharatlı kanatlar, İsrail'de Kosher Big Macs, Hindistan'da vejeterjan McNuggets, Türkiye'de de köfte menüsü ve ayran gibi ülkelerin kültürel adaptasyonu ve inançlarına göre yenilikler eklenmiştir.

Rekabet Hamleleri

Çok uluslu işletmeler, rekabet hareketlerinde diğer ülkelerde neler olduğuna bakmaz, her ülkede kendi yeterlidir. Küresel stratejide ise, her ülkede ya aynı andadır ya da sistematikleştirilmiş şekilde bütünleştirilerek yapılır.

KÜRESEL STRATEJİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI

Küresel stratejiyi uygulayan işletmeler şu avantajlara sahip olur:

- **Mal ve hizmet üretim maliyetlerini düşürmek:** Bir şirket bir veya daha fazla ülkedeki üretim *faaliyetlerini birleştirerek* ölçek ekonomilerinin yararlarından faydalanabilir. İşletme üretimini ya da bir işletme faaliyetini başka ülkelere taşıyarak *düşük faktör maliyetlerinden yararlanabilir*. Bir işletmenin ucuz iş gücü olan yerlere üretim bandını taşıması bu doğrultuda atılmış bir adımdır. Birkaç ülkede üretim tesisi olan bir işletme maliyet düşürmek için birinden alıp üretimi diğerine taşıyabilir. Bu *esneklikten yararlanma* maliyetlerin azalmasına da neden olur. Küresel stratejiyi uygulayan bir şirketin *pazarlık gücü* de fazla olur.
- **Ürünlerin ve üretim programlarının kalitesini iyileştirme:** Küresel stratejiyi uygulayan işletmeler, uluslararası stratejiyi uygulayan işletmelere göre, daha az ürüne ve faaliyete odaklanırlar. Az sayıda ürüne odaklanma da



Standartlaşma, kalite konusunda avantaj sağlarken, müşteri beklentisi konusunda tatminsizliğe yol açabilir.

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ



Genişletilmiş müşteri önceliğinin en büyük örneğini fast food zincirleri olan McDonalds, Burger King ve KFC gibi markalarda görmektedir.

işletmeye ürünlerinin ve üretim programlarının kalitesini iyileştirme fırsatı verir.

- **Genişletilmiş müşteri önceliğinin sağlanması:** Tüm dünyayı kapsayan bir hizmet ağına sahip olmaları, her yerde aynı kalite ve standartta ürün ve hizmet vermeleri müşterilerin öncelikli olarak bu işletmeleri tercih etmelerini sağlamaktadır.
- **Artmış rekabet kaldırıcının sağlanması:** Rakiplere karşı atak yapmak rakiplerin büyüme hızını kesip, küresel pazarda daha etkin bir yer edinilmesine yol açar.

Küresel stratejiyi uygulayan işletmelerin karşı karşıya kalabileceği sakıncalar şunlardır:

- **Pazar katılımına küresel bir strateji yaklaşımı:** Bazen girelen Pazar işletmenin kârlılığına katkı sağlamayabilir.
- **Ürün standardizasyonu:** Standart ürünler müşterilerin beklentilerini karşılamayabilir ve kâr yerine zarar etme gibi bir durumla şirketler karşı karşıya kalabilirler.
- **Küresel olarak standadize edilmiş ürün:** Standardize edilmiş bir ürün başka ülkelerde aynı standartlar içinde satılması sorun çıkarabilir. Boyut, ölçü, ambalaj gibi unsurlar ülkeden ülkeye ve kültürel olarak farklılık gösterebilir.
- **Faaliyete yoğunlaşma:** Sadece faaliyete odaklanma müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olabilir.
- **Tekdüze pazarlama:** Pazarlamaya yerel unsurların dahil edilmemesi girilen pazardaki müşterilerin tepkisine yol açabilir.
- **Bütünleşmiş rekabetçi hareketler:** Küresel olarak hareket edildiğinden belli ülkedeki kaynağı bir başka ülkeye kaydırmak zorunda kalınabilir. Bu da karlılık ve rekabetçi konumdan fedakârlık etmek zorunda bırakabilir.



Küresel stratejide halkla ilişkiler sadece kurumsal imaj konusunda değil etik ve sosyal sorumluluk üzerine de yoğunlaşır.



Ürünün kökeni hangi ülke gibi ilişki kurmanın güçleştiği, ulusal kimlik vurgusunu zayıflatıldığı özellikle dünya firması vurgusunun yapıldığı bir stratejiyi halkla ilişkiler birimi oluşturmalıdır.

KÜRESEL STRATEJİNİN HALKLA İLİŞKİLERE ETKİLERİ

Küresel stratejide tüm dünya potansiyel bir pazar olarak algılanır ve bütünleşik pazarlama iletişimi de buna göre yapılır. Amaç uluslar üstü olmaktır. “Küresel düşünüp yerel hareket et” ilkesini de göz önünde bulundurarak, küresel hedeflerden uzaklaşmadan yerel unsurları iletişim sürecine dâhil edildiğini gösterme görevi halkla ilişkiler biriminin işi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu süreçte tartışılan nokta küresel işletmelerin emperyalizme yol açtığı ve halkla ilişkilerinde bu süreci kabul ettirmek için hizmet ettiğidir. Bu aşamada etik ve sosyal sorumluluk konusu hem küresel işletmeler hem de bu işletmelerin marka ve imajını oluşturan halkla ilişkiler şirketleri için önemli olacaktır. Bu iki kavrama önem veren küresel şirketler ve bu yolda bir marka imajı oluşturan halkla ilişkiler şirketleri kazançlı çıkacaktır. Girilen pazarlarda toplumla bütünleşmeyi daha kolay sağlayacaklardır.



Özet

- Küreselleşme olgusu, genel olarak 1980 'li yıllarda konuşulmaya başlayan bir kavramdır. Özellikleri arasında uluslararası mal ve hizmet ticaretinin serbestleşmesi, tüketim kültürünün yerleşmesi, iki kutuplu dünya anlayışı yıkılması, kaynakların üretimi, dağıtımı ve tüketimi küresel bir ölçeğe ulaşması gibi boyutlar yer almaktadır. Ekonomik küreselleşme alanlarını; üretimde, ticarette, para ve sermaye piyasalarında, bilgi ve fikir piyasalarında ve emek piyasalarında olmak üzere beş farklı alandır.
- Küresel strateji, tüm dünyayı tek bir pazar gibi görmeyi ve aynı standartta üretilmiş ürünü aynı satış ve pazarlama yöntemleri ile pazarda satışa sunmayı içerir. İşletmeler küresel stratejiyi uygulamalarında göz önüne aldığı iki nokta homojenleşme ve standartlaşmadır.Küreselleşme stratejisinin boyutları; pazar katılımı, ürün sunumu, katma değer faaliyetlerinin yeri, pazarlama yaklaşımı ve rekabet hareketleri olmak üzere beş boyuttur.
- Küresel stratejiyi uygulayan işletmeler, mal ve hizmet üretim maliyetlerini düşürmek, Ürünlerin ve üretim programlarının kalitesini iyileştirme, genişletilmiş müşteri önceliğinin sağlanması, artmış rekabet kaldırıcının sağlanması gibi avantajlara sahip olurken; tekdüze pazarlama, standardize ürün gibi sakıncalarla da karşı karşıya kalabilirler.



Ödev

- "Global düşün yerel hareket et." sözü hangi hangi unsurları ile uluslararası stratejinin hangi unsurları ile küresel stratejinin bir parçasını oluşturmakta olduğunu açıklayan bir denemeyi 200 kelimeyi aşmayacak şekilde yazınız ve hazırladığınız belgeyi göndermek için yandaki ödev gönderme linkini kullanınız.



Değerlendirme sorularını sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “bölüm sonu testi” bölümünde etkileşimli olarak cevaplayabilirsiniz.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi küresel stratejide halkla ilişkilerin yoğunlaşması gereken alanlardan biri değildir?
 - a) Girilen pazarda toplumla bütünleşmeyi sağlamak
 - b) Dünya firması algısını yaratmak
 - c) Sosyal sorumluluk kampanyaları hazırlamak
 - d) Etik sorumluluklara dikkat çekmek
 - e) Üretim ve dağıtım birimleri arasında iletişim sağlamak
2. Aşağıdakilerden hangisi küresel stratejinin sakıncalarından biri değildir?
 - a) Üretim bandını taşıma esnekliği
 - b) Tekdüze pazarlama
 - c) Standardize ürün
 - d) Bütünleşik rekabetçi hareket
 - e) Pazar katılımına küresel yaklaşım
3. Girilen pazara kültürel adaptasyonun sağlanması, küresel stratejinin hangi boyutunda gerçekleşir?
 - a) Faaliyetin yeri
 - b) Rekabet hamlesi
 - c) Pazarlama yaklaşımı
 - d) Ürün sunumu
 - e) Pazar katılımı
4. Aşağıdakilerden hangisi franchising (imtiyazlı lisans anlaşmaları) paketinde yer almaz?
 - a) Ticari marka
 - b) Vergi kolaylığı
 - c) Know-how
 - d) Tasarım
 - e) Copyright
5. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası strateji ve küresel strateji arasındaki farklardan biri değildir?
 - a) Stratejik alan
 - b) İşletme stratejisi
 - c) Pazarlama
 - d) Dağıtım
 - e) İletişim boyutu
6. İşletmelerin temel rekabet avantajlarını belirlemesi, küresel stratejinin hangi aşamasını oluşturur?
 - a) İlk aşamasını
 - b) Ulusallaştırma aşamasını
 - c) Uluslararasılaştırma aşamasını
 - d) Küreselleştirme aşamasını
 - e) Pazardan çıkma aşamasını

KÜRESELLEŞME VE HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK İŞBİRLİĞİ

7. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin faaliyetlerini uluslararasılaştırmak için uyguladığı stratejilerden biridir?

- a) İthalat
- b) İhracat
- c) İletişime önem verme
- d) Rekabete açık olma
- e) Ürün tasarlama

8. Newyork borsasında yaşanan bir düşüşün İstanbul İMKB'ye etki etmesinin nedeni aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?

- a) Üretimde küreselleşme
- b) Emek piyasalarında küreselleşme
- c) Ticarete küreselleşme
- d) Para ve sermaye piyasalarında küreselleşme
- e) Fikir piyasasında küreselleşme

9. Aşağıdakilerden hangisi rekabet avantajlarını belirlemede işletmenin sorması gereken sorulardan biri değildir?

- a) Pazardaki payımız ne olacak?
- b) Pazara sokulmak istenen ürünün durumu nedir?
- c) Ürüne talep var mı?
- d) İşletmenin ayırmak zorunda olduğu kaynak ne kadar?
- e) Ürünün reklama ihtiyacı var mı?

10. Aşağıdakilerden hangisi küreselleşmenin özelliklerinden biridir?

- a) Uluslararası mal ve hizmet kısıtlaması
- b) Tek kutuplu dünya anlayışı
- c) Kaynak dağılımında ulus devletlere önem verilmesi
- d) Tüketim kültürünün yerleşmesi
- e) Ticarete devletçilik politikalarının uygulanması

Cevap Anahtarı:

1.E-2.A-3.C-4.B-5.E-6.A-7.B-8.D-9.E-10.D

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Altınbaşak, İ. vd. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Aslan, N. (2005). "Dünya Ekonomisinde Gelişmeler: Küreselleşme", O.Küçükahmetoğlu, H. Çeştepe, Ş. Tüylüoğlu (Ed.). *Ekonomik Entegrasyon Küresel ve Bölgeler Yaklaşım* (ss. 5-22). Bursa: Ekin.
- Erbay, Y. (1996). *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayın No:11, Ankara.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Günay, N. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Güvenç, N. (1998). *Globalizm*, İstanbul: BDS.
- Kim M, W. C. Mauborgne, R. A. (1993), "Making Global Strategies Work", *Sloan Management Review*, Spring, ss.11-27.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Sarıdoğan, E. (2010). *Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Tağraf, H. (2008). "Küresel Stratejilerden Çok uluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:10 Sayı:14.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- Özmen, A. ve Timur, N. (2009). *Stratejik Küresel Pazarlama*. Ankara: Efil.
- Karabulut, M. ve Karabulut, T. (2011). *Küresel Yönetim ve Pazarlama*. İstanbul: Papatya.
- Keegan, W.J. and Green, M. (2010). *Global Marketing*. USA: Prentice-Hall.