

AN EVALUATION ON THE STRATEGIES OF GLOBAL ENTERPRISES IN THE TURKISH MARKET

KÜRESEL İŞLETMELERİN TÜRKİYE PAZARINDAKİ STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Feride BAL¹

Öz

Küreselleşme, ekonomik faaliyetlerin, ticaret, yatırım ve sermaye hareketlerinin, işgücü ve girişimcilerinin dolaşımı ve ayrıca teknoloji transferi yoluyla tüm ilişkilerin uluslararası boyutlara taşınmasıdır. Küresel işletme kavramı, uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmek için gerekli olan stratejik yetenekler, yerel pazar dinamikleri ve iş süreçlerinin etkinliği gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Bu unsurlar, küresel işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir şekilde büyümeleri için kritik öneme sahiptir. Küresel işletmeler, Türkiye pazarında yerel uygulamalarını geliştirmek için çeşitli stratejiler benimsemektedir. Bu stratejiler, hem yerel kültürel unsurları dikkate almakta hem de Türk tüketicisinin beklentilerine uygun ürün ve hizmetler sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; küresel işletmeleri daha iyi anlamak, bu işletmelerin stratejilerini çözümlenerek etkilerini araştırmaktır. Bu etkilerin literatür ile desteklenerek yazın incelemesi genişletilmek istenmiştir. Bu bağlamda küresel işletmeler kapsamında bulunan firmaların uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilere yapılan değerlendirmeler ele alınmaktadır. Burger King, Mc Donald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix olmak üzere beş küresel işletmenin Türkiye pazarındaki stratejileri incelenmektedir. Bu beş küresel işletme örneğinde firmaların "küresel düşün, yerel davran" felsefesi ile hareket ettiği ve daha çok polisentrik strateji uyguladığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Küresel İşletmeler, Küresel İşletme Stratejileri, Kültür

JEL Sınıflandırılması: M10, M14

Abstract

Globalization is the internationalization of all relations through the movement of economic activities, trade, investment and capital movements, labor and entrepreneurs, as well as technology transfer. The concept of global business encompasses many elements such as strategic capabilities, local market dynamics and efficiency of business processes that are necessary to operate effectively in international markets. These elements are critical for global businesses to gain competitive advantage and grow sustainably. Global businesses adopt various strategies to improve their local practices in the Turkish market. These strategies both take into account local cultural elements and aim to offer products and services that meet the expectations of Turkish consumers. In this context, the aim of this study is to better understand global businesses, analyze their strategies and investigate their effects. It is aimed to expand the literature review by supporting these effects with the literature. In this context, the strategies implemented by companies within the scope of global businesses and the evaluations made on these strategies are discussed. The strategies of five global businesses, namely Burger King, McDonald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix, in the Turkish market are analyzed. In the case of these five global businesses, it has been observed that the firms act with the philosophy of "think globally, act locally" and apply more polycentric strategies.

Keywords: Globalization, Global Businesses, Global Business Strategies, Culture

JEL Classification: M10, M14

¹ Öğr. Gör. Dr. Feride BAL, Gaziantep Üniversitesi, feridebal@gantep.edu.tr, ORCID:0000-0003-4641-6151

Gönderilme Tarihi: 03.12.2024

Kabul Tarihi: 13.12.2024

Extended Summary

Globalization is about the interaction of different cultures and the multiculturalism that emerges as a result of these interactions. Globalization affects local cultures and enables the spread of global culture in this process (Saddiqa et al., 2019). While globalization allows local cultures to interact with global culture, in some cases this interaction can lead to the erosion of local cultures. (Niżyńska, 2014). Global businesses refer to businesses that operate in international markets and do business by adapting to economic, cultural and political factors in different countries. This concept requires businesses to improve their ability to compete not only locally but also internationally. Global businesses develop various strategies and capabilities to respond to the dynamics of different markets (Evers et al., 2012). Global businesses have to adapt their strategies according to the characteristics and needs of local markets. This adaptation is a necessity for global businesses to be successful in local markets (Bartkus and Davis, 2008).

This study examines the cultural interaction of global business strategies. In this context, the strategies implemented by companies within the scope of global businesses and examples of these strategies are evaluated. The strategies of five global businesses (Burger King, McDonald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix) in the Turkish market are analyzed. The aim of the study is to better understand global businesses, to analyze the strategies of these businesses and to investigate their effects. It is aimed to expand the literature review by supporting these effects with the literature. Within the scope of this study, case study analysis was utilized. Case study analysis is a qualitative research method that provides an in-depth examination of a particular event, situation or phenomenon. The application of this method allows the researcher to understand the dynamics, interactions and outcomes of the event in a specific context. Case study analysis is often preferred to examine complex social, economic or cultural situations (Polat and Köse, 2021). In this context, five companies that are highly active in the Turkish market were identified, and then the strategies of the companies were determined and in-depth analysis was conducted on these strategies and their practices.

When the strategies of the five global enterprises identified within the scope of the study were examined, it was seen that the polycentric strategy was widely applied. The reason for the widespread use of this strategy is the effort of these businesses to be closer to the local market. It is thought that the fact that global businesses offer products and services by taking into account the

cultural characteristics of the local market makes them more successful, more recognized and preferred businesses. The effectiveness of local market dynamics was observed in the five examples discussed in the study and enabled these businesses to gain competitive advantage in the global market. In conclusion, local practices of global businesses in Turkey are shaped by strategies such as cultural adaptation, responding to consumer expectations and developing social responsibility projects. These strategies enable firms to establish a strong position in the local market and create a deeper connection with Turkish consumers.

Giriş

Dünya ekonomisinde 1960'lı yılların başında doğan 1980'lerin ortasından itibaren gelişme gösteren büyük bir dönüşüm yaşanmıştır. Yerel ekonomilerin kendi kendilerine yettiği ve uzaklık, zaman, dil, devlet müdahaleleri, kültür ve iş sistemleri gibi sınır ötesi yatırım ve ticareti engelleyen diğer unsurlar tarafından birbirlerinden ayrıldıkları bir dünyadan uzaklaşmaktadır. Sınır ötesi ticaret ve yatırım engelleri kalkmakta, algılanan uzaklık, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde azalmakta, maddi kültür dünyanın her yerinde aynıymış gibi gözükmeye başlamakta ve yerel ekonomiler, ekonomik unsurların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olduğu bütünleşik bir küresel ekonomik sistem altında birleşmektedir (Steger, 2013).

Küreselleşme, farklı kültürlerin etkileşimi ve bu etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkan çok kültürlülük ile ilgilidir. Küreselleşme, yerel kültürleri etkilemekte ve bu süreçte küresel kültürün yayılmasını sağlamaktadır (Saddiqa vd., 2019). Küreselleşme, yerel kültürlerin küresel kültürle etkileşime girmesine olanak tanırken, bazı durumlarda da bu etkileşim yerel kültürlerin erozyonuna yol açabilmektedir. (Niżyńska, 2014). Küresel işletmeler ise uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ve farklı ülkelerdeki ekonomik, kültürel ve politik faktörlere uyum sağlayarak iş yapan işletmeleri ifade etmektedir. Bu kavram, işletmelerin sadece yerel değil, aynı zamanda uluslararası düzeyde de rekabet edebilme yeteneklerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Küresel işletmeler, farklı pazarların dinamiklerine yanıt verebilmek için çeşitli stratejiler ve yetenekler geliştirmektedirler. (Evers vd., 2012). Küresel işletmeler, yerel pazarların özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre stratejilerini uyarlamak zorundadır. Bu uyarlama, küresel işletmelerin yerel pazarlarda başarılı olabilmeleri için bir zorunluluktur (Bartkus ve Davis, 2008).

Bu çalışma kapsamında küresel işletme stratejilerinin kültürel etkileşimi incelenmektedir. Bu bağlamda küresel işletmeler kapsamında bulunan firmaların uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilerin örnekleri değerlendirilmektedir. Burger King, Mc Donald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix olmak üzere beş küresel işletmenin Türkiye pazarındaki stratejileri incelenmektedir. Çalışmanın amacı; küresel işletmeleri daha iyi anlamak, bu işletmelerin stratejilerini çözümleyerek etkilerini araştırmaktır. Bu etkilerin literatür ile desteklenerek yazın incelemesi genişletilmek istenmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Küreselleşme ve Küresel İşletmeler

Günümüzde dünyanın neredeyse her ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde ciddi artışlar görülmektedir. Küreselleşme, bileşenlerin birbirleriyle daha fazla bütünleştiği ve karşılıklı bağımlılıklarının arttığı bir dünya ekonomisine yönelimdir (Koç, 2018). En kısa anlatımıyla küreselleşme; “ulusal boyutta yapılanların tüm dünya küresine taşınabilmesidir. Bir başka ifade ile ülkelerin kendilerine özgü maddi ve manevi değerlerinin, bu değerler etrafında oluşmuş birikimlerinin milli sınırları aşarak dünya çapında genişlemesidir (Can Mutlu, 2008). Küreselleşme; mal ve hizmetlerin yanında insan bilgi fikir ve teknolojilerin tüm dünya ülkelerinde sınır ve engel tanımadan serbestçe dolaşması olgusu ve dünya ülkeleri resmi makamlarının da bu olguyu destekleme yönündeki eğilimleridir. Küreselleşmeyi ekonomik faaliyetler yanında bilgi, teknoloji ve fikirlerin tüm dünya ülkelerinde engelsiz yayılması ve bu yayılmayı destekleyen politik yasal ekonomik sosyo-kültürel düzenlemeler olarak da tanımlanabilmektedir (Steger, 2013).

Küresel işletmecilik; faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, yüksek teknoloji kullanan küresel ürün, fiyat vb. politikalar yürüten dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir (Can Mutlu, 2008). Dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen, tüm faaliyetlerini ve stratejilerini küresel dinamiklere göre belirleyip uygulayan ve ileri teknoloji kullanan işletmelerdir (Çetin, 2015). Küresel işletmeler, kültürel etkileşimlerin ve yerel pazar dinamiklerinin dikkate alınması gerektiği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle küresel işletmeler küresel pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek için strateji belirlerken kültürel farklılıkları anlamalı ve bu farklılıklara uygun stratejiler geliştirmelidir. Küreselleşme, işletmelerin farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde yönetilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gereklidir. Kültürel etkileşim, örgütsel kültürlerin paylaşılması ve geliştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Uluslararası görevler sırasında örgüt kültürünün paylaşımının ve geliştirilmesinin önemini vurgulamakta ve bu süreçlerin, yöneticilerin yeni yetkinlikler geliştirmesini gerektirdiğini belirtmektedir (Boyle vd., 2012). Bu bağlamda, kültürel etkileşimlerin yönetimi, sadece kültürel farkındalığın ötesine geçmeyi değil, aynı zamanda yeni analitik kavramların geliştirilmesini de içermektedir.

1.2. Küresel İşletme Stratejileri

Küreselleşme; özenli yönetim ve stratejik planlama gerektiren hem fırsatları hem de zorlukları beraberinde getiren bir süreçtir. Küresel piyasaların birbirine bağlı olması, dünyanın herhangi bir yerindeki ekonomik dalgalanmaların başka yerlerde geniş kapsamlı etkilere yol açabileceği anlamına gelmektedir. Bu birbirine bağlılık aynı zamanda rekabeti de teşvik ederek şirketleri yenilik yapmaya ve değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlamaya zorlamaktadır. Yönetim açısından, küresel iş ortamı kültürel çeşitlilik ve kültürlerarası iletişim konusunda derin bir anlayış gerektirmektedir. Yöneticiler, farklı kültürel normların, değerlerin ve iş uygulamalarının karmaşıklığını aşabilecek donanıma sahip olmalıdır (Mitreska, 2024).

Her toplumda farklı bir değerler sistemi, geleneksel davranış biçimleri bulunmaktadır. Çeşitlilik gösteren toplumsal yapılar bazen uluslararası iletişim ve etkileşimlerin neden olduğu değişimlere açık olabilmekte birlikte bazı toplumlarda ise değişime direnç olabilmektedir. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler her ne kadar küresel beğeni ve ihtiyaçları karşılayan ürün ve/veya hizmetle yabancı pazarlarda yer alsın da söz konusu yabancı pazarlarda değişik ve farklı bir dil, din, etnik yapı ve kültür karar verme, ticari ve toplumsal davranış biçimi etik yaklaşımlar gibi unsurları göz önüne almak ve bu farklılıkları reaktif veya proaktif davranışlarla yönetmek zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Küresel işletmelerde yönetim stratejileri büyük farklılıklar göstermektedir. Bu stratejileri uygulamak için süreçler, uygulamalar, sistemler ve geliştirilen yapılar da farklılık gösterecektir. Küresel stratejiler geliştirmek, çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterebileceği çatışmalı veya çelişkili ortamlar göz önüne alındığında zor olabilir. Gereksinimler genellikle küresel işletmelerin ev sahibi ülkelerdeki ihtiyaçlara cevap verme kapasitesini en üst düzeye çıkarma çabaları (yerel tepki), küresel bir entegrasyon kurmak için işletme yapılarını dünya çapında korumaya veya kontrol altında tutmaya çalışmaları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Çoğu durumda, şubeler bağımsız

hareket ederek daha fazla özerkliğe sahip olabilir ve yerel gereksinimlere yanıt vermek için uluslararası bir kuruluş olarak daha az entegre kalabilir (Tung ve Punnett, 1993). Küresel işletmeler, yabancı ülkelerde faaliyette bulunurken mevcut ürün ve/veya hizmetlerinde yabancı pazarlara özgü bir değişiklik yapıp yapmayacağı hususunu belirlemek zorundadır. Yani yabancı ülkeleri sosyo-kültürel açıdan değerlendirme yapmak ve bu kapsamda strateji geliştirmek durumundadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu bağlamda yer alan stratejiler;

- **Etnosentrik (*Ethnocentric*) Stratejisi:** Yerel pazarlarda kabul görmüş ürünlerin, yabancı ülkelerde de kabul göreceği beklentisi ile mevcut ürün ve/veya hizmetlerde bir değişiklik yapılmadan yabancı ülke pazarlarında yer almasıdır. Bu stratejide işletmeler, kendi yerel ülke kültür davranışları açısından yabancı ülke kültür yapısını değerlendirmesi ve bu düşünce kapsamında davranış belirlemesidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Genel olarak, etnosentrik strateji, şirketlerin kendi entegrasyonlarına sahip olmak ve maliyetleri en aza indirmeyi başarmak için şubeler üzerindeki kontrolü en üst düzeye çıkarması gerektiğini öne sürmektedir. Bu tür uygulamalar, yönetim merkez-örgüt tarafından yürütüldüğünde daha yaygındır (Tiwari, 2013). Bu etnosentrik yaklaşım, bir girişimin başlangıcında ve yerel işgücünde bulunabilecek özel teknik kapasitelerin gerekli olduğu durumlarda daha olağandır. Etnosentrik işletmeler, ana ülke içinde seçim yapmayı tercih ettikleri için polisentrik ve jeosentrik stratejileri uygulayan işletmelere kıyasla dünya çapında seçim standartlarını daha az koruyacaklardır (Sahitaj, vd., 2015).
- **Çok Merkezli (*Polycentric*) Strateji:** Mevcut ürün ve/veya hizmetlerde yabancı ülke beğenilerine ve ihtiyaçlarına uygun değişiklikler yapılarak farklı bir ürün ile yabancı pazara çıkılması durumudur. Bu stratejide işletmeler, yabancı ülke kültür yapısını anlayan, kabul eden ve ona uyumlu bir şekilde davranış belirleyen bir anlayıştır (Ülgen ve Mirze, 2010).
- **Coğrafik Merkezli (*Geocentric*) Strateji:** Ülke temelli olmayan, her toplumda uygulanabilen sınır ötesi küresel beğeni sağlayacak ürün ve/veya hizmetler geliştirerek yerel ve yabancı pazarlara sunulmasıdır. Jeosentrik stratejilerde, durumu şirketin küresel anlamda entegrasyonu, şirketlerin kültürel bir birleşim yaşaması, ancak bunun mutlaka ana şirket tarafından dikte edilmemesi olarak şeklidir. Coğrafi merkezli strateji olan bu anlayışta tüm şubelerinin kapsamlı bir şekilde bütünleşmesi ve dünya çapındaki kültürlerin birleşmesi amaçlanmaktadır (Sahitaj, vd., 2015).

ARAŞTIRMA MAKALESİ • RESEARCH ARTICLE

Tablo 1’de küresel işletme stratejilerinin avantajları ve dezavantajları özetlenmektedir (Tiwari, 2013).

Tablo 1 Küresel İşletme Stratejilerinin Avantajları ve Dezavantajları

Stratejiler	Stratejinin Kapsamı	Avantajları	Dezavantajları
Ethnocentric Stratejisi	Uluslararası	Ev sahibi ülkedeki nitelikli yönetici eksikliğinin üstesinden gelir. Birleştirilmiş kültür Temel yetkinliklerin aktarılmasına yardımcı olur.	Ev sahibi ülkede kızgınlık yaratır. Kültürel miyopluğa neden olabilir.
Polycentric Strateji	Yerelleştirme	Kültürel miyopluğu azaltır. Uygulaması maliyetli değildir.	Kariyer hareketliliğini sınırlandırır. Genel merkezi yabancı iştiraklerden ayırır.
Geocentric Strateji	Küresel Standardizasyon ve Ulusötesi	İnsan kaynaklarını verimli kullanır. Güçlü bir kültür ve gayri resmi yönetim çalışmaları oluşturmaya yardımcı olur.	Ulusal göç politikaları uygulamayı sınırlandırabilir. Maliyetlidir.

Sonuç olarak, etnosentrik yönetim, işletmelerin kendi ülkesindeki uygulamalarını evrensel olarak uygulamaya odaklanmakta ve bu da genellikle yerel kültürlerle uyum sağlamada zorluklara yol açabilmektedir. Öte yandan, polisentrik stratejiler, her pazarın kendine özgü kültürel ve iş ortamlarına uyacak şekilde uyarlayarak yerel duyarlılığı vurgulamaktadır. Jeosentrik strateji ise uyumlu ve uyarlanabilir bir strateji oluşturmak için dünyanın dört bir yanından en iyi uygulamaları bir araya getirerek küresel bir bakış açısını entegre etmeye çalışmaktadır (Mitreska, 2024).

2. Yöntem ve Değerlendirme

Bu çalışma kapsamında örnek olay analizinden yararlanılmıştır. Örnek olay analizi, belirli bir olayın, durumun veya fenomenin derinlemesine incelenmesini sağlayan nitel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemin uygulanması, araştırmacının belirli bir bağlamda olayın dinamiklerini, etkileşimlerini ve sonuçlarını anlamasına olanak tanımaktadır. Örnek olay analizi, genellikle karmaşık sosyal, ekonomik veya kültürel durumları incelemek için tercih edilmektedir (Polat ve Köse, 2021). Bu bağlamda Türkiye pazarında oldukça etkin olan beş firma belirlenmiş, daha sonra firma stratejileri belirlenerek bu stratejiler ve uygulamaları hakkında derinlemesine inceleme yapılmıştır.

Küresel işletme stratejileri, kültürel etkileşimlerin dinamikleriyle şekillenen karmaşık bir yapıya sahiptir. Küreselleşme, işletmelerin stratejik kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Küresel pazarlarda başarı sağlamak için, işletmelerin kültürel zenginlikleri ve çeşitliliği yönetme yetenekleri de büyük önem taşımaktadır. Çeşitlilik yönetiminin, sürdürülebilir iş uygulamaları için kritik bir strateji olduğu bilinmektedir (Moropane, 2023). Bu bağlamda küresel işletme statüsündeki beş firmanın yerel pazara özgü stratejileri değerlendirilmektedir. Bu örnek olarak belirlenen beş küresel işletme Burger King, Mc Donald's, Starbucks, Coca Cola, Netflix şeklindedir.

Türkiye'deki küresel markaların yerel uygulamaları, "küresel düşün, yerel hareket et" (glokal yaklaşım) felsefesi etrafında şekillenmektedir (Şahin ve Kalyoncuoğlu, 2014). Bu bağlamda, markaların yerel pazarlara uyum sağlaması, rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Küresel işletmeler, Türkiye pazarında yerel uygulamalarını geliştirmek için çeşitli stratejiler benimsemektedir. Bu stratejiler hem Türk kültürüne uyum sağlamak hem de yerel tüketici beklentilerini karşılamak amacıyla tasarlanmıştır. Örneğin, McDonald's ve Burger King gibi fast food zincirlerinin, menülerine yerel lezzetler ekleyerek Türk tüketicisinin damak tadına hitap edebilme çabasıdır (Onurlu ve Zulfugarova, 2016). Bu tür uygulamalar, markaların yerel pazarlarda daha fazla kabul görmesini sağlarken, aynı zamanda tüketici sadakatini de artırmaktadır.

- *Burger King Örneği,*

Burger King'in Türkiye'deki stratejileri, aynı zamanda yerel kültürel değerleri ve gelenekleri de göz önünde bulundurmaktadır. Türk kültüründe misafirperverlik ve paylaşım önemli bir yer tutar. Bu bağlamda, Burger King, aile ve arkadaşlarla birlikte yemek yeme deneyimini teşvik eden kampanyalar düzenlemektedir (Aylan, 2017). Örneğin, büyük boy menü seçenekleri ve paylaşım odaklı promosyonlar, Türk tüketicilerin sosyal yapısına uygun bir yaklaşım sergilemektedir. Bu strateji, markanın yerel pazarda daha fazla kabul görmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra fiyatlandırma da duyarlı bir toplum olduğunu bildiği için indirimli menü seçenekleri ve kampanyalar, markanın tüketici tabanını genişletmesine yardımcı olmaktadır.

Burger King'in Türkiye pazarında "Börgır" olarak adını değiştirmesi, markanın yerel kültüre uyum sağlama ve tüketici algısını güçlendirme stratejisi olarak değerlendirilebilir. Bu değişiklik, Türkiye'deki fast food pazarında rekabet avantajı elde etmek amacıyla gerçekleştirilen bir dizi pazarlama stratejisinin parçasıdır. Küresel markaların yerel pazarlarda başarılı olabilmesi için kültürel farklılıkları dikkate alması gerektiği bilinmektedir (Onurlu ve Zulfugarova, 2016). "Börgır" ismi, Türk tüketicisinin diline ve kültürel yapısına daha yakın bir çağrışım yaparak, markanın yerel kimliğini güçlendirmektedir. Marka isminin değiştirilmesi, aynı zamanda tüketici sadakatini artırma amacı taşımaktadır. Araştırmalar, marka imajının ve algısının, tüketicilerin sadakatini etkileyen önemli faktörler arasında yer aldığını göstermektedir (Çevik vd., 2022). "Börgır" adı, Türk kültürüne özgü bir dokunuş sunarak, tüketicilerin markaya olan bağlılıklarını artırabilir. Bu tür bir strateji, yerel tüketicilerin markayı daha tanıdık ve samimi bulmalarına yardımcı olabilir, bu da marka ile tüketici arasında daha güçlü bir bağ kurulmasına olanak tanır. Ayrıca, "Börgır" isminin benimsenmesi, sosyal medya ve dijital pazarlama stratejileri ile de desteklenmektedir. Türkiye'de sosyal medya kullanıcılarının artışı, markaların dijital platformlarda daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Vural ve Okmeydan, 2016).

• *Mc Donald's Örneği*

McDonald's, Türkiye pazarında yerel stratejilerini geliştirmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu stratejiler, Türk tüketicisinin damak tadına, kültürel normlarına ve sağlık bilincine hitap etmeyi amaçlamaktadır. McDonald's, global bir marka olmasına rağmen, yerel pazarlara uyum sağlamak için menüsünde önemli değişiklikler yapmaktadır. Türkiye'de sunulan ürünler arasında döner kebab, köfte, ayran ve yerel tatlılar gibi Türk mutfağının unsurlarını

barındıran seçenekler bulunmaktadır Borse (2024). Bu tür bir yerelleştirme, McDonald's'ın Türk tüketicileriyle daha güçlü bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır.

Ramazan ayı, Türkiye'de toplumsal ve kültürel açıdan önemli bir dönemdir. McDonald's, bu dönemde özel bir Ramazan menüsü sunarak, yerel tüketicilerin ihtiyaçlarına yanıt vermeyi hedeflemiştir. Ramazan menüsü, iftar saatlerinde tüketicilere hitap eden, doyurucu ve lezzetli seçenekler içermektedir. Bu tür bir strateji, markanın Ramazan ayındaki toplumsal duyarlılığını gösterirken, aynı zamanda tüketicilerin geleneksel iftar deneyimlerini modern bir şekilde yaşamalarına olanak tanımaktadır (Duran, 2021). McDonald's, bu menü ile hem yerel kültürü yüceltmekte hem de markanın sosyal sorumluluk bilincini artırmaktadır.

- ***Starbucks Örneği***

Starbucks, Türk kahvesini menüsüne dahil ederek, Türk kültürünün önemli bir parçasını temsil etmektedir. Türk kahvesi, Türkiye'de geleneksel bir içecek olup, sosyal etkileşimlerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir Nakilcioğlu-Taş vd. (2019). Starbucks, bu geleneği modern bir şekilde sunarak, hem yerel tüketicilerin damak tadına hitap etmekte hem de geleneksel Türk kahvesi deneyimini modern bir ortamda yaşatmaktadır. Türk kahvesinin yanı sıra, kahve hazırlama yöntemleri ve sunum şekilleri de yerel kültüre uygun bir şekilde tasarlanmıştır (Yaman vd., 2022). Bu durum, Starbucks'ın yerel pazardaki kabulünü artırmakta ve Türk tüketicileriyle olan ilişkisini güçlendirmektedir. Starbucks'ın çay stratejisi de Türkiye'deki yerel uygulamalarının önemli bir parçasıdır. Türkiye, çay tüketiminde dünya genelinde önemli bir yere sahiptir ve çay, Türk kültüründe sosyal etkileşimlerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Yıldırım ve Çobanoğlu, 2022). Starbucks, menüsünde çeşitli çay seçenekleri sunarak, Türk tüketicilerin bu geleneğine hitap etmektedir. Özellikle, Türk çayı ve farklı çay karışımları, Starbucks'ın menüsünde yer almakta ve bu sayede markanın yerel kültüre olan bağlılığı gösterilmektedir. Ayrıca, çay sunumunda kullanılan geleneksel Türk çaydanlıkları, tüketicilere nostaljik bir deneyim sunmaktadır (Okay ve İlkaracan, 2018).

Starbucks, Ramazan ayında özel kampanyalar ve menüler sunarak, bu dönemin kültürel ve dini önemini vurgulamaktadır. Ramazan ayı boyunca, iftar saatlerinde tüketicilere yönelik özel içecekler ve atıştırmalıklar sunulmakta, bu ürünler genellikle yerel tatlarla zenginleştirilmektedir Bağır (2018). Örneğin, Türk kahvesi ve geleneksel tatlılar gibi ürünler, Ramazan menüsünde yer

olarak, tüketicilerin geleneksel lezzetlere ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu tür bir yaklaşım, Starbucks'ın yerel kültüre olan bağlılığını gösterirken, aynı zamanda Türk tüketicilerinin damak tadına hitap etmektedir (Kasapoğlu, 2024). Kurban Bayramı gibi diğer bayramlarda da Starbucks, özel ürünler ve kampanyalar düzenlemektedir. Bayram dönemlerinde, markanın mağazalarında bayram temalı içecekler ve hediyelik ürünler sunulmakta, bu da tüketicilerin bayram coşkusunu artırmaktadır (Talha, 2022). Starbucks, bu dönemde sosyal medya üzerinden de etkin bir iletişim stratejisi izleyerek, bayram mesajları ve kampanyaları ile tüketicilere ulaşmaktadır. Bu tür bir strateji, markanın toplumsal duyarlılığını artırmakta ve tüketicilerle olan etkileşimini güçlendirmektedir.

- ***Coca Cola Örneği,***

Coca-Cola'nın Türkiye'deki en belirgin yerel uygulamalarından biri, Ramazan döneminde gerçekleştirdiği özel reklam kampanyalarıdır. Coca-Cola, Ramazan ayı boyunca kültürel ve dini temaları içeren reklamlar yayınlayarak, Türk tüketicisinin duygusal bağ kurmasını sağlamaktadır. 2010-2017 yılları arasında yapılan bir çalışmada, Coca-Cola'nın Ramazan reklamlarında yerel kültürel öğelerin yoğun bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir (Erdoğan ve Taşdelen, 2019). Bu reklamlar, iftar sofralarının coşkusunu ve paylaşım kültürünü vurgulayarak, markanın yerel pazardaki algısını güçlendirmektedir.

- ***Netflix Örneği,***

Küresel markaların yerel pazarlarda uyguladığı stratejiler arasında, sosyal medya ve dijital pazarlama kanallarının etkin kullanımı da bulunmaktadır. Dizi, film ve belgesel gibi içeriklerle dünyanın en popüler video akış hizmet sağlayıcısı olan Netflix (Yılmaz, E. S., ve Erdem, 2022) sağladığı gelir açısından da dünyanın en büyük 10. internet şirketi olarak gösterilmekte ve en uygun ücretlendirme politikasını Türkiye pazarında uygulamaktadır (Yılmaz, E. S., ve Ecemiş, 2022). Türkiye'de sosyal medya kullanıcılarının artışı, markaların dijital platformlarda daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Hiziroğlu ve Akkaya, 2019). Örneğin, Netflix, Türkiye'ye özgü reklam filmleri ile yerel kültüre hitap eden içerikler sunarak, Türk izleyicilerle daha güçlü bir bağ kurmayı hedeflemektedir (Gülmez, 2019). Bu tür stratejiler, markaların yerel kültürle etkileşim kurmasını ve tüketici algısını olumlu yönde etkilemesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, küresel işletmelerin Türkiye'deki yerel uygulamaları, kültürel uyum sağlama, tüketici beklentilerine yanıt verme ve sosyal sorumluluk projeleri geliştirme gibi stratejilerle şekillenmektedir. Bu stratejiler, firmaların yerel pazarda güçlü bir konum elde etmelerini sağlarken, Türk tüketicileri ile daha derin bir bağ kurmalarına olanak tanımaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Ekonomik, sosyal, kültürel ve politik faaliyetlerin ulusal sınırları aşan bir entegrasyon, bağlantı ve karşılıklı bağımlılık süreci olarak küreselleşme bugün mal, sermaye, hizmet ve enerjinin küresel değişiminin artan hacminde kendini göstermektedir. Benzeri görülmemiş düzeydeki bağlantı sayesinde, küresel pazar genişlemesi ve devlet tekellerini sınırlayan ulusüstü grupların güçlenmesi yönünde artan bir eğilim vardır. Bu, ekonomik büyüme sorununu, küresel ekonomideki payları dinamik olarak artan çok uluslu ve ulusötesi şirketlerin gücünü ve etkisini odak noktasına getirir, yeni yatırım fırsatları, yeni teknolojilere erişim ve yeni işgücü, sermaye ve hammadde pazarlarına erişim için koşullar yaratır ve ayrıca daha fazla üretkenlik ve örgütsel başarı sağlar (Minova ve Blazeski, 2024). Değişen iş koşulları kaçınılmaz olarak hem makro hem de mikro ortamı etkilemekte ve kuruluşlara ve yönetimlerine çok sayıda fırsat ve tehdit sunmaktadır. Küresel olarak birbirine bağlı faaliyetlerin olduğu bir dünyada, ürün rekabet gücü, inovasyon ve müşteri hizmetleriyle ilgili küresel standartlar, küresel hedefleri olmayan kuruluşlar için bile geçerlidir. Dolayısıyla pazarda ayakta kalmayı ve başarılı olmayı hedefleyen kuruluşlar için küresel düşünmek artık bir seçenek değil, stratejik bir zorunluluktur (Bećirović, Z., 2020).

Küresel pazarın dinamik yapısı, temel yönetim işlevlerine de sağlam bir yaklaşım gerektirmektedir. Planlama sadece hedefleri belirlemeyi değil, aynı zamanda küresel eğilimleri ve potansiyel aksaklıkları öngörmeyi de içerir. Örgütlenme, farklı ülkeler ve bölgelerdeki operasyonları verimli bir şekilde yönetebilecek yapılar oluşturmayı gerektirir. Küresel bağlamda liderlik etmek, kapsayıcı ve işbirliğine dayalı bir kültürü teşvik ederken çeşitli işgücüne ilham vermek ve rehberlik etmek anlamına gelir. İnsan kaynaklarını yönetmek, çeşitli kültürel geçmişlere sahip çalışanların farklı yeteneklerini ve bakış açılarını anlamayı ve bunlardan yararlanmayı içerir. Son olarak, kontrol, küresel operasyonlar hakkında zamanında ve ilgili içgörüler sağlayabilecek ölçütler ve izleme sistemleri oluşturmayı gerektirir (Mitreska, 2024).

Çalışma kapsamında belirlenen beş küresel işletmenin stratejileri incelendiğinde çok merkezli stratejinin yaygın olarak uygulandığı görülmüştür. Bu stratejin yaygın kullanım nedeni bu işletmelerin yerel pazara daha yakın olma çabasıdır. Küresel işletmelerin yerel pazarın kültürel özelliklerini dikkate alarak ürün ve hizmet sunmaları onları daha başarılı, daha çok tanınan ve tercih edilen işletme statüsüne ulaştırdığı düşünülmektedir. Çalışma da ele alınan beş örnekte yerel pazar dinamiklerinin etkinliği görülmüş ve bu işletmelerin küresel pazarda rekabet avantajı sağlamasına olanak tanımıştır.

Sonuç olarak küresel işletmelerin ülkemizdeki stratejileri incelenmiş ve bu stratejilerin literatüre dayandırılarak neden uygulandığı açıklanmaya çalışılmıştır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılara bu konuyu nicel verilerle desteklemesi, daha geniş küresel işletme yelpazesi ile de şekillendirmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Aylan, S. (2017). Turizm açısından yöresel yemeklerin pazarlama aracı olarak kullanılması: Karaman. Kesit Akademi, 10(10), 446-462. <https://doi.org/10.18020/kesit.1240>
- Bağır, M. A. (2018). Günümüz sâmirîlerinde dinî hayata dair bazı uygulamalar. Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (SAUIFD), 151-181. <https://doi.org/10.17335/sakaifd.406412>
- Bartkus, V. and Davis, J. (2008). International business dynamics. Business & Society, 49(2), 290-315. <https://doi.org/10.1177/0007650308319736>
- Bećirović, Z. (2020). Managing Change and Diversity: between Globalization and Practice. *International scientific journal European Perspectives*, 11(2 (20)), 107-132.
- Borse, M. G. and Bhoagwar, M. M. M. (2024). Review paper- “marketing strategies of mcdonalds. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(5), 6847-6850. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0524.1281>
- Boyle, B., McDonnell, A., Mitchell, R., and Nicholas, S. (2012). Managing knowledge in internationalizing universities through foreign assignments. *International Journal of Educational Management*, 26(3), 303-312.
- Can Mutlu, E. (2008). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C. (2015). *Temel işletmeciliğe Giriş*. İstanbul : Beta Yayınları.

- Çevik, O., Yılmaz, N., and Güçlü, Y. (2022). Marka imajının marka sadakatine etkisi üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 51-73. <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1066590>
- Duran, C. (2021). Küre dağları milli parkı çevresindeki yerleşim yerlerinin ve nüfusun coğrafi dağılımı. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 270-288. <https://doi.org/10.46452/baksoder.1012813>
- Erdoğan, Z. S. and Taşdelen, B. (2019). Televizyon reklamlarında kültürel ve dini göstergelerin kullanımı: 2010-2017 coca-cola ramazan dönemi reklamlarının göstergibilimsel analizi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(2), 1296-1326. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.569584>
- Evers, N., Andersson, S., and Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: evidence from ireland, sweden, and denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46-71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>
- Gülmez, E. (2019). Netflix'in türkiye'ye özgü reklam filmlerinin küresel markaların yerel reklam stratejileri bağlamında değerlendirilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi*, (1), 157-178. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.485435>
- Hiziroğlu, M. and Akkaya, E. (2019). Global mindsets and internationalization of r&d intensive smes: a multiple case study from turkey. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 275-312. <https://doi.org/10.22139/jobs.558875>
- Kasapoğlu, P. (2024). Soküm müzelerinde halk danslarının müzelenmesi: sorunlar, örnekler, öneriler. *Milli Folklor*, 18(142), 86-99. <https://doi.org/10.58242/millifolklor.1284859>
- Koç, U. (2018). Uluslararası İşletmecilik: Temel Kavramlar. A. E. Demirci içinde, *Uluslararası İşletmecilik* (s. 2-20). Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Manongsong, J. (2023). Business processes, internal control systems and business performance: basis for sustainable business operation framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(13). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1164>
- Minova, A., and Blazeski, A. (2024). Culture In The Context Of Global Human Resources Management. *Knowledge. International Journal*, 65(1), 21-24.
- Mitreska, A. (2024). Modern Management In The Conditions Of Global Business. *Journal of Bio-based Marketing*, 3, 39-47.

- Nakilcioğlu-Taş, E., Hacıhasanoğlu, F. E., and Ötleş, S. (2019). 18 yaş altı ile 18 yaş ve üstü bireylerin enerji içeceği tüketimi eğilimlerinin belirlenmesi: izmir ili örneği. Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi. <https://doi.org/10.28948/ngumuh.516838>
- Niżyńska, J. (2014). Globalization and Its Discontents: Notes on Polish Studies in an Age of Globalization. *East European Politics and Societies*, 28(4), 678-686.
- Okay, N. and İlkkaracan, İ. (2018). Toplumsal cinsiyete duyarlı afet risk yönetimi. *Resilience*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.32569/Resilience.431075>
- Onurlu, Ö. and Zulfugarova, N. (2016). Küresel markaların yerel pazarlardaki reklam stratejileri ile kültürel farklılıklar arasındaki ilgi üzerine bir uygulama. *Öneri Dergisi*, 12(45), 491. <https://doi.org/10.14783/od.v12i45.1000020023>
- Sahitaj, L., Allmuça, O., and Ramall, A. A. (2015). Human Resources In The International Organization's Context. *Journal Of Applied Economics And Business*, 3(2), 39-48.
- Steger, M. B. (2013). *Globalization*. United Kingdom: Oxford.
- Şahin, B. E. and Kalyoncuoğlu, S. (2014). Evaluation within the scope of standardization and adaptation of the product decisions strategies implemented by unilever knorr in the turkish market. *Journal of Business Research - Turk*, 6(4), 87-87. <https://doi.org/10.20491/isader.2014415866>
- Talha, S. M. (2022). Some religious practices in the context of urbanization and religious-cultural change. *Kocatepe İslami İlimler Dergisi*, 5(2), 318-339. <https://doi.org/10.52637/kiid.1161040>
- Tiwari, N. (2013). Managing Human Resources in International Organizations . *Global Journal of Management and Business Studies.*, 3(4), 335-360.
- Tung, R., and Punnett, B. J. (1993). Research In International Human Resource Management. *De Gruyter Studies In Organization*, 35-35.
- Ülgen, H., and Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vural, B. and Okmeydan, C. (2016). Türkiye'deki moda markalarının sosyal medya üzerinden hedef kitleleri ile kurdukları iletişim ve sosyal müşteri ilişkileri yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (25), 64-83. <https://doi.org/10.31123/akil.438524>
- Yaman, S., Incebacak, B. B., and Tungaç, A. S. (2022). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri ölçeği'nin ortaokul düzeyine uyarlanması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim*

Fakültesi Dergisi, (62), 208-233. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.959033>

Yıldırım, E. and Çobanoğlu, F. (2022). Türkiye’de hanehalkı gelir gruplarına göre gıda harcamalarının analizleri. Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 19(1), 17-27. <https://doi.org/10.25308/aduziraat.1010095>

Yılmaz, E. S., and Erdem, A. (2022). Dijital platform üyeliklerinin devamlılığına etki eden faktörler: Netflix örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 47-67

Yılmaz, E. S., and Ecemiş, O. (2022). Investigation Factors Affecting Competitive Advantage in Streaming Industry with Multi-Criteria Decision Making Methods. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 239-252.