

## NİŞ PAZARLARA ÖZGÜ GLOKAL ÜRÜN STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ: TCHIBO TÜRKİYE ÖRNEĞİ

İpek Kazançoğlu<sup>\*</sup>, Keti Ventura<sup>\*\*</sup>,  
Miray Baybars<sup>\*\*\*</sup>, Rezan Tatlıdil<sup>\*\*\*\*</sup>

### ÖZET

Niş pazarlarda yer alan global firmalar, faaliyet gösterdikleri ülkelerin özelliklerine dayalı olarak ürün stratejilerinde farklı uygulamalar benimsemektedirler. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, haftalık olarak değişen ürün temaları ve mağaza konsepti kriterlerine dayalı bir niş pazarlama stratejisi uygulayan Tchibo firmasının, Türkiye'deki hedef tüketici kitlesine özgü global ürün stratejilerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, Tchibo Türkiye'nin yöneticileri ile yapılan görüşmeler ile Tchibo'nun Türkiye'deki hedef tüketici kitlesine özgü farklılaşan ürün stratejileri incelenmiştir. Araştırma modeli olarak nitel durum çalışması (örnek olay) tasarımının kullanıldığı çalışmada, "tipik durum" örnekleme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler, "betimsel analiz" yöntemi ile analiz edilmiş, Tchibo Türkiye'nin ürün stratejilerine ve mağaza uygulamalarına yönelik öneriler geliştirilmiştir. Çalışmanın, niş pazarlama uygulamaları ile global ürün stratejileri etkileşimini ortaya koyması nedeniyle özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Niş Pazarlama, Glokalleşme, Ürün Stratejileri, Tchibo Türkiye*

### GLOCAL PRODUCT STRATEGIES DEVELOPMENT FOR NICHE MARKETS: THE CASE OF TCHIBO TÜRKİYE

#### ABSTRACT

Global firms which are existing in niche markets adopt different practices in their product strategies, depending on the characteristics of the countries they operate. This study aims to explore the glocal product strategies special to Turkish target market of Tchibo, which applies a niche marketing strategy based on the weekly changing product themes and store concept criteria. Within this context, the differentiating product strategies special to Turkish target market of Tchibo in Türkiye is analyzed through interviews with the managers of Tchibo Türkiye. Qualitative case study design and "typical case" sampling technique are used. Data acquired through interviews are analyzed with "descriptive analysis" method and suggestions related to product strategies and store practices of Tchibo Türkiye are developed. It can be said that this study seems to be original as it puts forth the interaction between the niche marketing practices and glocal product strategies.

**Keywords:** *Niche Marketing, Glocalization, Product Strategies, Tchibo Türkiye*

<sup>\*</sup> Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, E-posta: ipek.savasci@ege.edu.tr

<sup>\*\*</sup> Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, E-posta: keti.ventura@ege.edu.tr

<sup>\*\*\*</sup> Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, E-posta: miray.baybars@ege.edu.tr

<sup>\*\*\*\*</sup> Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, E-posta: rezan.tatlidil@ege.edu.tr

## **GİRİŞ**

Küreselleşme firmaların daha geniş coğrafyalarda faaliyet gösterebilmelerine olanak tanırken, ürün ve hizmetlerini çok çeşitli uluslara, dolayısıyla da kùltürlere ulaştırabilmelerini sağlamaktadır. Glokalleşme ise, küreselleşme ve yerel kùltür etkilerinin birleştiği ve dengeli bir sentez ortaya çıkardığı bir olgudur. Niş pazarlarda küresel ölçekte hizmet veren firmalar, faaliyet gösterdikleri ülkelerin özelliklerine dayalı olarak ürün stratejilerinde farklı uygulamalar benimsemekte, dolayısıyla da global yaklaşımlardan faydalanmaktadırlar. Bu çerçevede çalışmada öncelikle, perakendecilikte niş pazarlama uygulamaları, global ürün stratejileri ve niş pazarlarda uygulanan global ürün stratejileri incelenmiştir. Daha sonra niş pazarlama uygulaması yapan Tchibo Türkiye firmasının Türk pazarına özgü global ürün stratejileri örnek olay olarak ele alınarak araştırma bulgularına yer verilmiştir.

## **PERAKENDECİLİKTE NİŞ PAZARLAMA UYGULAMALARI**

Niş pazar kavramı literatürde, benzer özellikleri ya da ihtiyaçları olan müşteri ya da müşteri gruplarına odaklanmış, rekabetçi ürünlerin bulunmadığı, küçük bir pazar bölümü olarak açıklanmıştır (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 40). Rakip sayısının diğer pazarlara kıyasla az olması (Toften ve Hammervoll, 2009: 1380) ve pazarın büyüme potansiyeli taşınması nedeniyle firmalar açısından niş pazarların çekiciliği artmış (Ersoy, 2008: 133), buna bağlı olarak "niş pazarlama" kavramı 1980'li yıllardan sonra önemli bir işletme stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Noy, 2010: 77). Bunun sonucunda perakendeci firmalar, küçük pazar bölümlerinin karşılanmamış ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla niş pazarlama yöntemleri geliştirmeye başlamışlardır (Ersoy, 2008: 129).

Niş pazarlama genellikle pazar bölümlenimin bir sonraki adımı olarak ele alınmış olmakla birlikte (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 41, Kotler ve Keller, 2009: 249), literatürde pazar bölümleri ve niş pazarlar arasındaki ayrımı ele alan birçok çalışma bulunmaktadır (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 41; Kara ve Kaynak, 1996: 876; Noy, 2010: 79; Shani ve Chalasani, 1993: 33). Niş pazarlama, firmaların birkaç müşterinin ihtiyaç ve isteğinden yola çıkarak daha büyük bir müşteri tabanına ulaşması esasına dayanan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Parrish, Cassill ve Oxenham, 2006: 697). Firmalar pazar, müşteri, ürün ya da pazarlama karması konularında uzmanlaşarak (Meyer, Harris, Kohns ve Stone III, 1988: 96; Tamagnini

## **Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi: Tchibo Türkiye Örneği**

ve Tregear, 1998: 228) ve rakiplerinden farklı stratejiler geliştirerek (Simpson ve Thorpe, 1996: 20) niş pazarda yer alan müşterilerinin isteklerine yanıt verebilmektedirler.

Perakendeci firmaların müşterileri ile kişisel iletişim kurmaları yoluyla müşteri sadakatinin artmasına da destek veren niş pazarlama stratejileri (Berman ve Evans, 2010: 68; de Châtel ve Hunt, 2003: 114) literatürde genel olarak küçük ve orta ölçekli firmalar için uygulanan bir strateji olarak değerlendirilmesine rağmen (Ersoy, 2008: 134; Jarvis ve Goodman, 2005: 292; Noy, 2010: 78; Toften ve Hammervoll, 2009: 1378), büyük ölçekli firmalar ve hatta uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalar tarafından da kullanılmaktadır (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 45). Bazı firmalar ise, pazara giriş aşamasında niş pazarlama uygulamalarını benimseyip, yerel nişlerden uluslararası nişlere geçiş yapabilmektedirler (Noy, 2010: 81). Örneğin, İngiltere’de 1976 yılında yerel bir kozmetik firması olarak niş pazarda faaliyet göstermeye başlayan The Body Shop, kuruluşundan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlarda niş bir oyuncu olarak varlığını sürdürmektedir.

### **GLOBALDEN GLOKALE DEĞİŞEN ÜRÜN STRATEJİLERİ**

Literatürde 1980’li yıllardan itibaren değinilmeye başlanan glokalleşme kavramı, küresel markaların faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki yerel istek ve beklentilere cevap vermeye başlamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Robertson, 1995: 26). Bu bağlamda, glokal pazarlama, bütünleşmeyi değil farklılaşmayı ifade ederek (Maynard, 2003: 57), global pazarda faaliyet gösteren firmaların ürün ya da hizmetlerini yerel kültürlere göre uyarlamaları olarak tanımlanmaktadır (Andrews ve Ritzer, 2007: 137; Dumitrescu ve Vinerean, 2010: 149; Matusitz, 2010: 223).

Glokalizasyon, firmanın bir yandan küresel bir marka, ürün ya da hizmet önerirken, diğer yandan da pazarlama karması uygulamalarında yerel pazarı dikkate almasıdır (Dumitrescu ve Vinerean, 2010: 148; Matusitz, 2010: 224). Bu bağlamda, global pazarlama kararları stratejik seviyede firmaların tüm dünyayı tek bir pazar olarak kabul etmesi ile uygulanırken, glokal pazarlama çözümleri firmalar tarafından hem operasyonel, hem de taktiksel seviyede uygulanabilmektedir (Alimiene ve Kuvykaite, 2008: 44).

Glokal ürün stratejilerinin, global ürünlerin firmanın faaliyet gösterdiği pazarların yerel ihtiyaç ve isteklerine göre uyarlanması olduğu

## **İpek Kazançoğlu, Ketı Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdı**

düşünüldüğünde, global pazarlarda yer alan firmaların ürünlerini yerel kültüre uyarlamaları, onlara bu pazarlarda da güçlü bir avantaj sağlamaktadır (Foglio ve Stanevicius, 2007: 35). Tüketiciler özellikle gıda, içecek gibi ürünleri kültürel değerler çerçevesinde tüketme eğiliminde olduklarından (Ramapu, Timmerman ve Ramapu, 1997: 102), bu tip ürünlerin yerel kültürel değerler göz önünde bulundurularak pazarlanması ve global ürün stratejilerinin bu kapsamda uygulanması firmaların yerel pazardaki başarılarını arttıracaktır. Global firmaların girdikleri pazarlardaki yerel beklenti ve isteklere cevap verebilmek için ürünlerinde yaptıkları uyarlamalara ilişkin literatürde pek çok örnek bulunmaktadır. Japonya'da Philips'in kahve makinelerinin boyutunu tüketicilerin küçük mutfaklarına uygun hale getirebilmek için küçültmesi, Mattel'in Barbie bebeklerinin fiziksel özelliklerini uyarlaması (Kotler, 1986: 14), Coca-Cola'nın yeşil çaylı kola satması (Gorgan, 2009), McDonald's'in Yeni Zelanda'da tüketicilerin beslenme alışkanlıklarını dikkate alarak kiwiburger'i satışa sunması (Matusitz, 2010: 224), P&G'nin Tide markalı çamaşır deterjanının Latin Amerika ve Avrupa'da Ariel adıyla piyasaya sunması (Wilken ve Sinclair, 2007: 5), Nokia'nın Hindistan pazarına girerken kimi telefon modellerinin zil seslerinden oyun uygulamalarına kadar pek çok özelliği pazara göre uyarlaması (Daga, 2007: 52), Campbell Soup'un İngiltere'de sattığı domates çorbalarını ülkenin damak zevkine göre uyarlaması (Demirci Orel, 2010: 116) ürünlerde yapılan uyarlamalara örnek olarak verilebilir.

## **NİŞ PAZARLARDA GLOKAL ÜRÜN STRATEJİLERİ**

Niş pazarlarda uygulanan global ürün stratejilerinin aslında ürün çeşitlendirmesi ve/veya ürün farklılaştırması gibi temel pazarlama stratejilerine dayandığı görülmektedir. Bu kapsamda ürün stratejisi seçimi ise temelde "modern pazarlama"da vazgeçilmez bir unsur olan tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması esasına dayanmaktadır. Global ürün stratejileri global firmaların standart ürün stratejileri uygulaması ile ulaşamadıkları niş veya bir başka deyişle küçük ve/veya dar pazarlara yönelerek küresel pazarlarda daha yoğun bir hakimiyet kurmak amacıyla hizmet etmektedir. Küresel pazarlardaki yoğun rekabet, firmaları niş pazarlara doğru adeta itmektedir. Bu bağlamda, global stratejiler, global ölçekte faaliyet gösteren firmaların, yerel niş pazarlardaki müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliştirilen stratejiler olması nedeniyle (Dumitrescu ve Vinerean, 2010: 151; Foglio ve Stanevicius, 2007: 26) firmalar açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Kendi ülkelerinde niş

## **Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi: Tchibo Türkiye Örneği**

özellik göstermeyen firmalar, uluslararası pazarlarda faaliyet alanlarını daraltarak niş pazarlara yönelebilmekte ve pazarlama karmasını faaliyet gösterecekleri ülkedeki tüketici istek ve beklentilerine göre yeniden şekillendirerek, ülkenin yerel değerlerine göre ürünlerinde uyarlamalar yapabilmektedirler (Meyer, 2006: 1120). Starbucks'ın Türkiye'de ürün çeşitlerine Türk kahvesini eklemesi, Disneyland'ın Hong Kong'daki tema parkını yerel müşteri beklentilerine göre yeniden şekillendirmesi (Matusitz, 2009: 667) bunlara örnek olarak verilebilir. İnovasyon açısından belki de bu örneklerin en ilginç, haftalık olarak değişen ürün temaları ve mağaza konsepti ile glokal ürün stratejilerine "tema" ve "konsept" yaklaşımıyla yeni bir bakış açısı kazandıran Tchibo firması uygulamasıdır.

### **NİŞ PAZARLARA ÖZGÜ GLOKAL ÜRÜN STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TCHIBO TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

1949 yılında Hamburg'da kurulmuş olan Tchibo grubu, önceleri tüketiciye posta yoluyla kavrulmuş kahve satan bir firma konumundayken, 1953 yılında ilk kahve mağazasını açmıştır. 1958 yılında Almanya kahve pazarının bir numaralı kahve satıcısı haline gelmiştir. 1973 yılında kahve çeşitlerini arttırarak, mağazasında gıda dışı ürünleri de satmaya başlamıştır. 1991 yılında Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine yeni mağazalar açarak uluslararası pazarlara yönelmiştir. 1994 yılında "her hafta yeni deneyim" ifadesini kullanarak, müşterilerine her hafta yeni bir ürün temasıyla hizmet vermeye başlamıştır. 60 ülkede 1300 mağazası ve 120.000 satış noktasıyla, "her hafta yeni bir deneyim"i slogan haline getirerek reklam kampanyalarında kullanmıştır. 2006 yılında Türk pazarında ilk mağazasını açan Tchibo, 2010 yılında 12 farklı ilde 44 mağazasıyla Türk tüketicisine hizmet vermektedir.

Tchibo mağazaları gıda dışı ürünler bölümü, kişisel tüketime uygun kahvelerin ve filtre kahve makinesi, kahve kaşığı gibi kahve aksesuarlarının satıldığı kahve bölümü ve kafe bölümü olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik her hafta değişen ürün temasıyla, üç ana bölümden oluşan farklı hizmetlerin bir arada sunulduğu mağaza konseptiyle Tchibo pazarda niş pazar stratejisini uygulayan bir perakendeci olarak konumlandırılmıştır. Tchibo firması; ev, dekorasyon,

## **İpek Kazançoğlu, Keti Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdil**

mutfak, banyo, ofis, elektronik, tekstil, bebek ve çocuk, kişisel bakım, aksesuar, mobilya ve gıda ürünlerini aynı anda sunan mağaza konsepti, her hafta yenilenen ürün gamı, fiyatlandırma stratejisi, mağazada satışı biten ürünlerin internetten satışı gibi uyguladığı farklı stratejilerle pazarda rekabet avantajı kazanmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Kısıtları**

Çalışmanın amacı, haftalık olarak değişen ürün temaları ve mağaza konsepti kriterlerine dayalı bir niş pazarlama stratejisi uygulayan Tchibo firmasının, Türkiye'deki hedef tüketici kitlesine özgü global ürün stratejilerinin ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın en önemli kısıtı, araştırma yöntemi olarak sadece nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğinin kullanılarak sübjektivitenin engellenememiş olmasıdır. Bunun yanı sıra, firma temsilcileri ile yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilerin gizlilik ilkesi çerçevesinde verilmiş olması da çalışmanın bir diğer kısıtıdır.

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Çalışmada veri toplama, araştırma yöntemi, soruları, modeli ve örneklem seçimi aşağıda açıklandığı gibidir.

**Yöntem ve veri toplama.** Çalışmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden "görüşme" tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, Tchibo Türkiye'nin ürün stratejilerinde uyguladığı benzerlik ve farklılıkların derinlemesine ve tüm olası ayrıntılarıyla incelenmesi amacıyla kullanılmıştır. Görüşme türleri arasından ise, karar problemi hakkında bilgi sahibi bireylerin verdikleri bilgiler arasında paralelliği ve farklılığı saptamak, buna göre karşılaştırmalar yapmak amacıyla "yapılandırılmış görüşme" tekniği tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 120). Yapılan görüşmelerde, Tchibo Türkiye Ege Bölge Müdürü ve Tchibo Türkiye Ürün Yöneticisine, "standartlaştırılmış açık uçlu görüşme" tekniği kullanılarak, Türkiye'deki hedef tüketici kitlesine uygulanan farklı ürün stratejileri, değişen ürün temaları, satış sonrası sunulan hizmet farklılıkları ve ürün çeşitliliğine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Her iki yönetici ile görüşmeler, 45-75 dakika arasındaki bir sürede gerçekleştirilmiş olup, bilgilerin kaybolmaması için görüşmeler katılımcıların izniyle kaydedilmiştir. Son olarak da, araştırmaya katılan katılımcıların ifadeleri yerine göre alıntılar

## Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi: Tchibo Türkiye Örneği

şeklinde verilmiş, eksik cümleler okuyanın anlayabilmesi için parantez içinde gösterilerek yorumlanmıştır.

**Araştırma soruları.** Araştırma ile cevapları aranan sorular şunlardır:

- Tchibo Türkiye firması ürün stratejileri açısından Türk pazarına özgü farklılaşma yapmakta mıdır?
- Türk pazarına özgü farklılaşan ürün stratejileri nelerdir?
- Türk tüketicisine ulaşırken ürün stratejileri nasıl oluşturulmaktadır?
- Tchibo Türkiye'nin ürün gamı yurt dışındaki mağazalardan farklı mıdır?

**Araştırma modeli.** Çalışmada, araştırma modeli olarak, örnek olay (durum) çalışması tasarımı kullanılmıştır. Örnek olay çalışması, araştırılan olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde inceleyen, olgu ve içinde bulunduğu ortam arasındaki sınırların kesin hatlarla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 278; Yin, 2002: 23). Bu bağlamda, Tchibo Türkiye firması örnek olay şeklinde incelenerek Türk pazarına yönelik uyguladığı glokal ürün stratejileri ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın geçerliliğini arttırmak için, görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş, araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır. Bu kapsamda, betimsel analiz kullanılarak görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer verilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırma bulguları kavramsal çerçeve ile ilişkilendirilmiş, ham veriler başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmış, görüşme ve doküman incelemesi verilerinin tutarlı olup olmadığına bakılmıştır.

Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için üye kontrolü yöntemi izlenmiştir; diğer bir ifadeyle, çalışmaya katılan Tchibo Türkiye firmasının yöneticilerine görüşme notları verilerek, görüşme kayıtlarının yanlış ve eksiksiz olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca çalışmanın her aşamasında izlenen yol ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla ham veriler ve analizleri başka bir araştırmacı tarafından da sistematik olarak incelenmiş, aynı sonuca ulaşılmıştır.

**Örneklem.** Çalışmada "amaçlı örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri, olgu ve olayların keşfedilmesinde, açıklanmasında

## **İpek Kazançoğlu, Keti Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdil**

kullanılmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemleri arasından "tipik durum" örnekleme çalışmanın örnekleme yöntemini oluşturmaktadır. Tipik durum örnekleme, araştırmacı tarafından yeni bir uygulama veya bir yenilik tanıtılmak istendiğinde, bu uygulamanın yapıldığı veya yeniliğin olduğu bir dizi durum arasından en tipik bir veya birkaç tanesinin seçilmesiyle yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 110). Bu kapsamda, niş pazarlama uygulamaları ile global ürün stratejilerini Türk pazarında uygulayan Tchibo Türkiye firması tipik bir durum olarak ele alınmış, yeni bir uygulama olarak incelenmiş ve bu uygulama hakkında bakış açısı kazanılmaya çalışılmıştır.

### **Araştırma Verilerinin Analizi**

Çalışmada Tchibo Türkiye firmasının yöneticilerinin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilerek, verilerin analizinde "betimsel analiz" yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, kavramsal çerçeveye bağlı olarak görüşme sonunda elde edilen verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiştir. İkinci aşama olarak, tematik çerçeveye göre veriler anlamlı ve mantıklı bir şekilde ilişkilendirilerek düzenlenmiştir. Düzenlenen bu veriler tanımlanarak, doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve yorumlanmıştır. Çalışma kapsamında bir kodlama anahtarı oluşturulmuştur. Bu kodlama anahtarında "ürün gamı", "tema planlaması", "Türkiye'ye özgü", "yerelleşme" gibi çeşitli anahtar kodlar yer almaktadır. Bağımsız olarak araştırma verilerinin kayıtlı olduğu dokümanların tümü okunarak, görüşme kodlama anahtarında her görüşe ilişkin uygun ifadeler kodlanmıştır.

### **Araştırma Bulguları**

Araştırmada öncelikle Tchibo firmasının diğer perakendeci firmalardan ayırt edici özellikleri ve hedef kitlelerini öğrenmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Yapılan görüşmede ortaya çıkan bazı çarpıcı ifadeler aşağıda yer almaktadır (kişisel görüşme, 2010):

"... perakende piyasasında bulunan diğer markalardan en önemli farklarımızdan biri bizim çok sınırlı sürede çok sınırlı adetler ile hizmet vermemizdir. Benzer ürünlerin satışını yapan diğer markaların kondisyonları bizden oldukça farklı olduğundan dolayı yani, bizim kadar geniş ürün gamına



## **Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi: Tchibo Türkiye Örneği**

sahip, ancak daha geniş metrekareler ile ve geniş sezon aralıkları ile çalışmalarından dolayı aynı rekabet zemininde adlandırılmak genel olarak mümkün olmamaktadır...”

“Bir bireyin tüm yaşam dönemlerine dokunan bir marka olduğumuz bu şekilde düşünülürse çok daha iyi anlaşılabilir. Hedef kitlemiz bundan dolayı her yaş ve cinsiyetten insanı içermektedir.

Tchibo tüm bir yıl boyunca incelendiğinde, bir insanın gündelik hayatında kullandığı irili ufaklı binlerce ürünün farklı zaman dilimlerinde bulunabildiği bir markadır. Tchibo’dan içeri adımınızı attığınızda aynı anda kişisel bakım ürünleri, mutfak ekipmanları, her yaşa, her kişiye ya da değişik ihtiyaçlara uygun olabilecek tekstil ürünleri, banyo aksesuarları, evinizin her köşesi için uygun tekstil-dekorasyon ya da kullanım ürünleri ve bir anda sıralandığı onlarca kategoride gıda dışı ürünler bulabilirsiniz.”

### **Tchibo Türkiye firmasının Türk pazarına özgü ürün stratejileri.**

Görüşmelerde Tchibo firmasının ürün sayısında oluşan farklılığın sadece Tchibo Türkiye’ye özgü olmadığı, her ülkenin kendine ait pazar koşullarının değerlendirilmesiyle belirlendikleri ifade edilmiştir. Bu kapsamda Tchibo firmasının ürün stratejileri ve mağaza konsepti açısından dünyadaki farklı ülke uygulamaları da incelenmiştir. Buna göre, görüşmelerde Tchibo firmasının sadece paket kahve satışı yaparak, gıda dışı, kahve ürünleri ve kafe hizmetlerini aynı anda kullanmadan faaliyetini sürdürdüğü ülkeler de bulunduğu ifade edilmiştir. Bu ülkelere örnek aşağıda yer almaktadır (kişisel görüşme, 2010):

“... Yaklaşık 40 kadar ülkede bu şekilde pazarda bulunmaktadır. Örneğin Rusya bu ülkelerden biridir. ...”

Tchibo Türkiye yetkilileri tarafından yapılan bu açıklamalar literatürde uluslararası firmaların yerel pazarlarda niş pazarlara özgü ürün karmalarını yeniden şekillendirdiklerine (Matusitz, 2009: 1; Meyer, 2006: 1120) yönelik bulguları destekleyici niteliktedir. Yapılan görüşmelerde Tchibo Türkiye’nin uluslararası bir firmanın parçası olarak, Tchibo’nun Türk pazarında sunduğu ürün paketlerinde tüm diğer ülkelerdeki standartlarda hizmet verildiği ifade edilmiştir. Ancak, Türkiye’ye ithal edilen bazı ürünlerin üzerinde bulunması gereken ek bilgilendirme

## **İpek Kazançođlu, Ketı Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdıł**

koşulları gereği, çoğunlukla gıda ürünlerinde bir takım yasal etiketler konulduğu belirtilmiştir.

Tchibo firması, ürünlerinin yüksek kaliteli olduğunun garantisini gösteren TCM (Tchibo Certified Merchandise) işaretini koyarak, her ürün için kalite testleri yaptığını belirtmiştir. Ayrıca görüşmelerde tüm Tchibo mağazalarında satılan oyuncakların, çok sıkı güvenlik şartları gerektiren European Norm 71 standartlarına göre defalarca test edildiği, hiçbir Tchibo ürününün çocuklara zarar verebilecek zararlı madde içermediği ifade edilmiştir.

Türk pazarına özgü değişen tüketim alışkanlıklarına bağlı olarak, değişen zamanlarda sunduğu farklı temalarla Türk tüketicisine hitap etmeye çalışan firmanın yetkilileri, gıda dışı ürünlerde Türkiye Tchibo olarak oluőturdukları tema planlaması ile satılacak ürünlerin zamanlamasını belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, Türk tüketicisinin yerel ihtiyaçlarını karőılayan bir zamanlama ile hizmet vermeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren firmaların yerel niş pazarlardaki müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliőtirdikleri stratejileri (Dumitrescu ve Vinerean, 2010: 151; Foglio ve Stanevicius, 2007: 31), faaliyet gösterdikleri ülke pazarlarındaki başarıları açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Görüşmelerde Tchibo Türkiye firmasının Türk tüketicisine ulaşırken gıda dışı ürünlerinde diğer ülkelerden farklı olarak kendi tema planlamasını yaptığı belirtilmiştir. Tchibo Türkiye firma yetkilisinin bunun nedenlerini açıklayan görüşlerine aşağıda yer verilmiştir (kişisel görüşme, 2010):

“... Ülkemizin coğrafi koşullarının, kültürel dokusunun ve yerel bayramlarının sonucunda oluşan alışveriş alışkanlıklarındaki farklılara uygun, bizim müşterimizin ihtiyaçlarını karőılayan bir tema planlaması yapılmakta ve bundan dolayı ürünlerimizi Almanya’dan bir miktar daha farklı zamanlarda satışa sunmaktayız. ...”

### **Tchibo Türkiye'nin Türk pazarına özgü farklılaşan ürün gamı, ürün gamının oluşturulması ve diğer ülkelerden farklılıkları.**

Tchibo ürün gamı ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir. Görüşülen yetkili, Türk pazarına özgü farklı tema örneklerinden söz etmiştir (kişisel görüşme, 2010):

“... 23 Nisan döneminde çocuk ürünleri, anneler günü ve babalar günü dönemlerinde bayanlara ve beylere özgü hediyelik ürünler, Ramazan ve Kurban bayramları öncesi

## **Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi: Tchibo Türkiye Örneği**

tekstil ve mutfak temalarımızı sunmaya özen gösteriyoruz. Bu dönemlerde açılan temalarımızın zamanlaması diğer ülkeler ile tamamen farklılık göstermektedir. ...”

Yapılan görüşmelerde Türk tüketicisinin tüketim alışkanlıklarına yönelik Tchibo firmasının ürünlerinde yaptığı uyarlamalardan örneklerle yer verilmiştir:

“... Türk damak tadına hitap eden ürünlere her ne kadar yeni başladık (2009 sonu itibarı ile) gibi gözükse de aslında baştan beri bütün reçeteler Türk damak tadına göre revize ediliyor. Görünüm olarak cheesecake, muffin, elmalı tart vs. aynı olsa da Almanya'daki ürünlerden lezzet ve aroma olarak çok farklı imal ediliyor. Ispanaklı börek, simit gibi bize özgü ürünlere önümüzdeki dönemde de yer verilecek, ancak müşterilerimiz bu ürünleri vitrinde görmek istese de aslında “Avrupalı” ürünlere daha fazla ilgi gösteriyor. ...”

“... Gıda ürünleri olarak nitelendirdiğimiz kahvelerimiz ise yine Türk damak tadına ve Türk pazarına uygun ürün gamı ile müşterilerimizin beğenisine sunulmaktadır. ...”

Tchibo Türkiye firmasından görüşülen yetkilinin ürün sayılarında oluşan farklılığa yönelik verdiği örnek bu konuyu destekler niteliktedir (kişisel görüşme, 2010): “... Bursa mağazalarımızda kayak sporuna özgü ürünlerimizin bulunduğu temalarımız daima daha yüksek adette satışa sunulmaktadır. Bu gibi örnekler çoğaltılabilir. ...”

Tchibo Türkiye firmasının yöneticileri ile yapılan görüşmeye göre, Almanya ve diğer ülkelerde satışa sunulan ürün gamının neredeyse tamamına yakınının Tchibo Türkiye mağazalarında satışa sunulduğu belirlenmiştir. Bazı ürünlerin satılmama nedenlerine ilişkin Tchibo Türkiye firma yetkilisinin ifadeleri şu şekildedir (kişisel görüşme, 2010):

“... Türkiye pazarında geniş bir pazar hacmi bulunmayan özellikteki ürünler (paskalya bayramına uygun ürünler, Almanya'nın yerel festivallerine özgü ürünler vb.), teknolojik olarak Avrupa Birliği sınırları içerisinde çalışan radyo frekanslı ürünler (radyo frekansı ile çalışan ürünler, Avrupa Birliği sınırları dışında sağlıklı çalışmamaktadır), ... ithalat koşulları ve Almanya'nın Avrupa Birliği dışındaki ülkelere ihraç

## **İpek Kazançoğlu, Ketı Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdı**

koşulları gereği ithalat-ıhracatında zorluk yaşanan bazı ürünler (medikal ürünler vb.) ...”

Bu kapsamda Tchibo firması pazarda başarılı olmasında Türk tüketicisinin değişen demografik ve psikografik özelliklerine uygun ürün seçimi, mağaza atmosferi, çalışan profili ve fiyat aralığının etkili olacağı literatürdeki çalışmalarda desteklenmiştir (Simpson ve Thorpe, 1996: 22).

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Tchibo firmasının Türk pazarının pazar koşullarını ve değişen tüketim alışkanlıklarını dikkate alarak, gıda dışı ürünlerde farklı zamanlarda, farklı tema planlamaları yaparak Türkiye’ye özgü bir ürün stratejisi uyguladığı yapılan görüşmeler sonucu ortaya konulmuştur. Tchibo firmasının diğer ülkelerde uyguladığı ürün standartlarının aynısını Türkiye’de de uyguladığı, ancak Türkiye’ye ithal edilen bazı ürünlere, çoğunlukla da gıda ürünlerine mevzuat gereği birtakım yasal etiketler koyduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda Tchibo Türkiye firmasının, ürün tema planlamasını ülkemizin coğrafi koşullarını, kültürel yapısını, Türk tüketicisinin tüketim alışkanlıklarını değerlendirerek belirlediği ve her mağazanın ürün gamının, o bölgenin koşulları dikkate alınarak oluşturulduğu saptanmıştır. Bu kapsamda araştırma bulguları, literatürdeki çalışmalara paralel olarak, Tchibo firmasının yerel niş pazarlardaki müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, Türk pazarına özgü, global ürün stratejileri geliştirdiğini göstermektedir.

Tchibo firmasının farklı ülkelerdeki tüketicilerin tüm ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün tasarımlarına yönelmesi yerine, ürünlerini daha net belirlenen hedef kitlelere yönelik uyarlamasıyla, çeşitli pazarlardaki başarılarının arttırılacağı düşünölmektedir. Bu sayede, firmaya ilişkin tüketicinin zihninde oluşabilecek konumlandırma karmaşası giderilerek daha net bir konumlandırma stratejisi geliştirmeye yönelik çalışmaların yararlı olacağı öngörülmektedir. Hedef tüketici kitlesinin firmanın varlığından haberdar edilebilmesi ve tanıtımı amacıyla kayda değer bir çalışmanın yapılmadığı gözlenmiştir. Buna yönelik olarak, örneğin alışveriş merkezlerinin içine veya caddelere tanıtıcı panolar konularak ya da o haftaki ürün temasının tanıtıldığı sergi köşeleri açılarak, Türk tüketicisi her hafta değişen ürün temalarından haberdar edilerek firma tanıtım çalışmalarının iyileştirilmesi sağlanabilir.

## **Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi: Tchibo Türkiye Örneği**

Bunun yanı sıra, firmanın glokal ürün stratejilerini geliştirirken hedef pazar olarak seçilen tüketicilerin değişen tüketim alışkanlıklarını, yaşam tarzlarını daha iyi analiz etmek amacıyla, mağaza içinde tüketicilerle anket, odak grup, derinlemesine görüşme ve gözlem çalışmalarının yapılması, tüketicilerin tema belirleme sürecine aktif katılımının sağlandığı bir mağaza ortamının oluşturulması yararlı olacaktır. Özellikle Türkiye’de yeni açılması düşünülen mağazalarda bu analizlere göre ürün çeşitliliğine yönelmesi daha başarılı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir. Tchibo firması Türkiye’de yıl içinde uyguladığı başarılı temaları, mağaza içi okuma köşeleri, film izleme noktaları vb. ortamlar ile entegre ederek, tüketicilerin mağazalarda daha fazla zaman geçirmesini sağlayabilir.

Bu bağlamda, çalışmanın Tchibo Türkiye’nin uyguladığı niş pazarlama uygulamaları ile inovatif glokal ürün stratejileri etkileşimini ortaya koyması anlamında orijinal bir çalışma olduğu söylenebilir. Bir sonraki çalışmada tüketici yönlü olarak Tchibo firmasının uyguladığı bu stratejinin algılanan başarısı ve müşteri memnuniyeti üzerine anket çalışmaları yapılması planlanmaktadır. Türk pazarına yatırım yapan ulusal veya küresel perakendeciler, glokal ürün stratejilerini belirlemede klasik pazarlama karması stratejilerinin yanısıra, Türk tüketicisinin özelliklerine göre inovatif pazarlama stratejilerini geliştirerek, pazardaki yoğun rekabet açısından avantajlı konuma geçebilmenin yollarını denemelidirler.

### **KAYNAKÇA**

- Alimiene, M. & Kuvykaite, R. (2008). Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. *Engineering Economics*, 56(1), 37-47.
- Andrews, D.L. & Ritzer, G. (2007). The Grobal in the Sporting Glocal. *Global Networks*, 7(2), 135-153.
- Berman, B. & Evans, J.R. (2010). *Retail Management: A Strategic Approach*. New Jersey: Pearson Education.
- Daga, N. (2007). *Nokia’s Marketing Strategies in India*. Yayımlanmış Yüksek Lisans tezi. Nottingham: Nottingham University Business School. İndirilme Tarihi: 17 Şubat 2011. WWW:Web: <http://edissertations.nottingham.ac.uk/1698/1/07MALixnd1.pdf>

### **İpek Kazançoğlu, Keti Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdil**

- Dalgıç, T. & Leeuw, M. (1994). Niche Marketing Revisited: Concept Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39-55.
- De Chatel, F. & Hunt, R. (2003). *Retailisation: The Here, There and Everywhere of Retail*. London: Europa Publications Limited.
- Demirci Orel, F. (2010). *Uluslararası Perakendecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dumitrescu, L. & Vinerean, S. (2010). The Glocal Strategy of Global Brands. *Journal of Studies in Business and Economics*, 5(3), 147-155. İndirilme Tarihi: 16 Şubat 2011. WWW:Web: <http://eccsf.ulbsibiu.ro/RePEc/blg/journal/538dumitrescu&vinerean.pdf>
- Ersoy, N.F. (2008). Niş Pazarlama. İ. Varinli & K. Çatı (Der.), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* (ss. 129-144). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Foglio, A. & Stanevicius, V. (2007). Scenario of Glocal Marketing As An Answer To The Market Globalization And Localization. *Vadyba Management*, 2-3, 40-55. İndirilme Tarihi: 17 Şubat 2011. WWW:Web: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Vadyba/16-17/40-55.pdf>
- Gorgan, E. (2009). Coca Cola Launches Green Tea Flavor in Japan. *Softpedia*. İndirilme Tarihi: 22 Şubat 2011. WWW:Web: <http://news.softpedia.com/newsPDF/Coca-Cola-Launches-Green-Tea-Flavor-in-Japan-113561.pdf>
- Jarvis, W. & Goodman, S. (2005). Effective Marketing of Small Brands: Niche Positions, Attribute Loyalty and Direct Marketing. *Journal of Product & Brand Management*, 14(5), 292-299.
- Kara, A. & Kaynak, E. (1996). Markets of a Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation. *European Journal of Marketing*, 31(11/12), 873-895.
- Kotler, P. (1986). Global Standardization - Courting Danger. *The Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Matusitz, J. (2009). Disney's Successful Adaptation in Hong Kong: A Glocalization Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 667-681.

**Niş Pazarlara Özgü Glokal Ürün Stratejilerinin Geliştirilmesi:  
Tchibo Türkiye Örneği**

- Matusitz, J. (2010). Disneyland Paris: A Case Analysis Demonstrating How Globalization Works. *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 219-233.
- Maynard, M.L. (2003). From Global to Glocal: How Gillette's Sensor Excel Accommodates to Japan. *Keio Communication Review*, 25, 57-75.
- Meyer, K.E. (2006). Globalfocusing: From Domestic Conglomerates to Global Specialists. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1109-1144.
- Meyer, W.G., Harris, E.E., Kohns, D.P. & Stone III, J.R. (1988). *Retail Marketing*. USA: McGraw Hill.
- Noy, E. (2010). Niche Strategy: Merging Economic and Marketing Theories with Population Ecology Arguments. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 77-86.
- Parrish, E.D., Cassill, N.L. & Oxenham, W. (2006). Niche Market Strategy for a Mature Marketplace. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 694-707.
- Ramapu, S., Timmerman, J.E. & Ramapu, N. (1999). Choosing Between Globalization and Localization as a Strategic Thrust for Your International Marketing Effort. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 7(2), 97-105.
- Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. M. Featherstone, S. Lash & R. Robertson (Der.), *Global Modernities* (ss. 25-44). London: Sage Publication.
- Shani, D. & Chalasani, S. (1993). Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(4), 58-66.
- Simpson, E.M. & Thorpe, D.I. (1996). A Conceptual Model for Strategic Considerations for International Retail Expansion. G. Akehurst & N. Alexander (Der.), *The Internationalisation of Retailing* (ss. 16-25). New York: Frank Cass & Co.
- Tamagnini, V. & Tregear, A. (1998). An Assessment of Niche Marketing Opportunities in the Delicatessen Meat Sector. *British Food Journal*, 100(5), 228-235.
- Toften, K. & Hammervoll, T. (2009). Niche Firms and Marketing Strategy: An Exploratory Study of Internationally Oriented Niche Firms. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1378-1391.
- Wilken, R. & Sinclair, J. (2007). Global Vision, Regional Focus, "Glocal" Reality: Global Marketers, Marketing Communications, and Strategic Regionalism. *Australian and New Zealand Communication*

**İpek Kazançoğlu, Keti Ventura, Miray Baybars ve Rezan Tatlıdil**

Association 2007 Conference, Melbourne, 5-6 Temmuz. İndirilme Tarihi: 17 Şubat 2011. WWW:web: <http://www.latrobe.edu.au/ANZCA2007/proceedings/Wilken%20and%20Sinclair.pdf>

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, R.K. (2002). Case Study Research (Design and Methods). California: Sage Publication.