

“Global pazarlama stratejisi” diye bir şey

OLAMAZ

Global operasyonunda pazarlama yaklaşımını tamamen değiştiren Kimberly Clark, artık tüketici neredeyse orada olmayı hedefliyor. Pazarlama stratejisinin merkezine “inovasyon” kavramını yerleştiren şirketin ilk CMO’su (Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdürü) Tony Palmer, dergimize verdiği röportajda KC’nin yeni pazarlama stratejisini anlattı. “Global bir pazarlama stratejimiz yok çünkü ‘global tüketici’ diye bir şey de yok” diyen Palmer, Türkiye pazarına girmek için neden bu kadar beklediklerini sorduğumuzda ise, “Partiye sonradan katılmamız orada eğlenemeyeceğimiz anlamına gelmez” diyerek yanıt veriyor.

Haber: Elif Erman elif@marketingturkiye.com

Dünyanın en büyük kişisel bakım markalarından biri olan Kimberly Clark’ın (KC) tarihi 1860’lı yıllara dayanıyor. Zaman içinde ürün gamına kağıt mendil, bebek bezi ve hijyenik ped gibi ürünleri ekleyen KC, aradan geçen bir asrı aşkın zaman diliminde içinde yer aldığı sektörü domine eden şirketlerden biri haline gelmiş. Merkezi Amerika’da olan Kimberly Clark’ın bugün dünya çapında 37 ülkede operasyonu ve 53 binin üzerinde çalışanı var. Tam 150 ülkede her gün 1.3 milyar insan KC ürünlerini kullanıyor.

KC’nin bunca yıllık mazisine rağmen Türkiye pazarını keşfetmesi ise sadece dört yıl öncesine dayanıyor. 2006 yılında Türkiye pazarına “Ben de varım” diyerek giren KC, pazarda yıllardır var olan güçlü rakiplerine rağmen kendine oldukça sağlam bir yer edinmeyi de başardı.

Özellikle Kotex ve Huggies markalarıyla Türk tüketicileriyle buluşan şirket, Türkiye’yi gelecek dönem için yüksek potansiyel vaat eden “BRICIT” ülkeleri ara-

sında görüyor.

Bunun yanı sıra çok yakın bir gelecekte daha “pazarlama odaklı” bir şirket olma kararı alan KC, bu anlamda ilk CMO’su Tony Palmer’ı da (Chief Marketing Officer) bundan iki yıl önce atıyor. Geçtiğimiz günlerde Türkiye’yi ziyaret eden Palmer ile bir araya gelerek şirketin yeni pazarlama

duruşunu ve Türk pazarının kendileri için önemini konuştuk.

Artık “pazarlama” odaklıyız

Palmer’la konuşmaya öncelikle Kimberly Clark’ın son dönemde özellikle pazarlama stratejisi anlamında yaşadığı değişimden söz ederek başlıyoruz. Bundan birkaç yıl öncesine kadar KC’nin daha “operasyon odaklı” bir şirket olduğunu ama 2006 yılında yönetim kurulu tarafından verilen bir kararla “pazarlama ve tüketici odaklı” bir yapıya bürünmek üzere yola çıktıklarını anlatan Palmer, “Benim pozisyonumun ortaya çıkışı da bu zihniyet değişimi sayesinde oldu” diyor. KC’nin Avustralya, Brezilya ve İsrail gibi bazı ülkelerde pazar payının yüzde 50’nin üzerinde olduğunu fark eden üst yönetim, bu ülkelerin ortak özelliklerine baktığında tümünde daha “pazarlama odaklı” bir operasyon olduğunu fark etmiş



Kimberly Clark özellikle Huggies ve Kotex markalı ürünleriyle Türk pazarında oldukça rağbet görüyor.



Benim organizasyondaki görevim...

Tony Palmer - Kimberly Clark OMO

"Kimberly Clark bünyesindeki en önemli görevim tüketicilerimizin ihtiyaçlarını anlamak ve onların kökenine inmek. Pazarlama aslında çok basit bir iş. Ürünleriniz ve hizmetleriniz aracılığıyla tüketicilerinize bir söz veriyorsunuz ve o sözü en doğru kanalları kullanarak yerine getiriyor ve tüketicilerinizin ihtiyaçlarını karşılıyorsunuz. Ama bunu başarırken asıl önemli olan bunu daha önce kimsenin yapmadığı bir şekilde yapmak. Diğer bir deyişle benim görevim KC'nin tüketicinin ihtiyaçları ve beklentileriyle bizim onlara sunduklarımızın uyumlu olduğundan her daim emin olmasını sağlamak."

ve bu kültürü şirketin operasyonun olduğu her ülkede yaymaya karar vermiş. "Böylece hem satışları iki katına çıkarmak hem de şirketin sahip olduğu tedarik zincirinin avantajlarından daha etkin faydalanmak mümkün olacaktır" diyor Palmer.

Bu doğrultuda kendine birtakım öncelikli gelişim alanları belirleyen KC, aynı zamanda kendisi için yüksek potansiyel vaat eden, birtakım ülkeleri de belirleyerek oradaki operasyonunu artırma kararı almış. BRICIT adı verilen bu ülkeler Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Endonezya ve Türkiye... Gelecek 10 yıl içerisinde şirketin gelirlerinin büyük bir bölümünün bu ülkelere geleceğini düşündüklerini ifade eden Tony Palmer, "Dünya nüfusunun neredey-

üretim gerçekleştiriyoruz. Buradaki ticari ilişkilerimizi sürekli geliştiriyoruz. Partiye sonradan katılmamız orada eğlenmediğimiz anlamına gelmez!"

Duygusal bağ artık başka bir yerde

Kısaca BRICIT olarak tanımlanan bu ülkeler aynı zamanda ekonomisi hâlâ gelişmekte olan, dolayısıyla küresel krizlerden fazlasıyla etkilenme riskini sahip ülkeler... Acaba küresel ekonomik kriz KC'nin BRICIT stratejilerinde bir değişim yaratmış mıydı? Palmer'a göre bu sorunun yanıtı "hayır". "Şu anda sıra dışı bir büyüme gösteren BRICIT ülkelerinin mevcut kapasitelerine odaklanmış durumdayız. Reklam, pazarlama ve inovasyona hâlâ ya-

nucunda insanlar ya alışageldikleri markalardan ya da onları satın aldıkları yerlerden feragat ediyorlar. Bu Amerika'ya ilişkin bir veri olsa da dünyanın birçok yerinde durumun farklı olmadığı çok açık... Kriz döneminde Türkiye'de BIM gibi marketlerin yükselişe geçmesi de buna bir örnek olarak verilebilir. Biz de bunu göz önünde bulundurarak tüketicimizle daha sıcak temas kurmaya özen gösteriyoruz. Tüketicimizle 'duygusal bağ' kurmanın ne derece önemli olduğu böyle zamanlarda ortaya çıkıyor. İşte kültürümüzün en önemli parçalarından biri olan inovasyon ve duygusal bağ bu noktada bir araya geliyor. Çünkü biz inovasyon derken sadece ürünler anlamındaki yeniliklerden söz etmiyoruz. Aynı

"Tüketicinizle 'duygusal bağ' kurmanın ne derece önemli olduğu böyle zamanlarda ortaya çıkıyor. İşte kültürümüzün en önemli parçalarından biri olan inovasyon ve duygusal bağ bu noktada bir araya geliyor. Çünkü biz inovasyon derken sadece ürünler anlamındaki yeniliklerden söz etmiyoruz. Aynı zamanda onu tüketiciye sunma şeklinizde de inovatif olmak durumundasınız."



Tony Palmer

se yüzde 70'i bu ülkelerde yaşıyor. Bu da bizim için eşi bulunmaz bir fırsat demek" diye ekliyor.

KC neden bu kadar bekledi?

Palmer'la yaptığımız söyleşide aklımıza takılan önemli bir konu da şirketin Türkiye pazarına girmek için neden bu kadar beklediği oldu. KC gibi bir dünya devi neden Türkiye pazarına girmek için 2006 yılına kadar beklemişti? Palmer bu sorumuza, "Dürüst olmak gerekirse o tarihlerde KC'de olmadığım için bilemiyorum" diyerek başlıyor ve ekliyor: "Ama şunu çok rahatlıkla söyleyebilirim ki o zaman diliminde gelişen pazarlarda çok ciddi bir büyüme yaşanıyordu. Bu bir güven meselesinden öte önceliklerle ilgili bir durum gibi geliyor bana. O zaman Rusya, Hindistan ve Çin öncelikli yatırım yapılması gereken alanlar olarak belirlenmiş. Türkiye ise henüz bu karmada yer almıyordu. Bazen yatırım yapmadan önce doğru zamanı beklemek gerekiyor. Şimdi bakıldığında ise Türkiye bizim için çok önemli bir ülke. Çünkü burada bir üretim tesisimiz var. 22 ülkeye buradan

tırım yapıyoruz. Yani genel anlamda stratejimizde bir değişiklik olmadı. Ancak tabii ki birçok ülkedeki operasyonumuzda tüketicilerin kriz öncesi alışkanlıklarından vazgeçtiğini gözlemliyoruz. "Trade down" olarak nitelendirdiğimiz bu durumun so-

zamanda onu tüketiciye sunma şeklinizde de inovatif olmak durumundasınız. Örneğin, diğer dönemlerde olduğu gibi TV hâlâ birçok marka için en uygun mecra olarak görülür. Ama biz yakın dönemde Huggies Little Swimmers için yüzme havuzlarına indik. Ya da özellikle Amerika'da giderek yaygınlaşan Baby Shower partilerine konuk olduk. Annelerle bir araya geldik. Bu aktivitelerle de medya planımızda ciddi bir yer ayırdık" diyor Palmer.

Son olarak Tony Palmer'a "Global pazarlama stratejinizi birkaç cümleyle özetlemenizi istersek ne söylerdiniz?" diye sordumuzda ilginç bir karşılık veriyor bize... "Global pazarlama stratejiniz konusunda çok dikkatli olmalısınız. Çünkü global tüketici diye bir şey yoktur. Bu yüzden global pazarlama stratejimiz hakkında söyleyebileceğim en genel şey, şu anda BRICIT ülkelerindeki faaliyetlerimizin bizim için en öncelikli konulardan biri olduğu. Tabii ki merkezimiz Amerika'daki yatırımlarımıza da devam ediyor olacağız. Kârımızı artıracak sürdürülebilir iş modelimiz üzerinde çalışıyor olacağız."

