



İhracatta İş Kültürleri Rehberi

İHRACATTA İŞ KÜLTÜRLERİ REHBERİ

İçindekiler

1. Giriş	4
1.1. İş Kültürü Nedir?	4
1.2. Küreselleşme Ve İş Kültürünün Önemi	4
1.3. Glo-Localization: Küresel Ve Yerel Dinamikler Arasındaki Denge	5
2. Teorik Çerçeve	6
2.1. Samuel Huntington: Medeniyetler Çatışması Teorisi ve İş Kültürüne Etkileri	6
2.1.1. Batı Medeniyeti	7
2.1.2. İslam Medeniyeti	7
2.1.3. Konfüçyüs Medeniyeti	8
2.1.4. Hindu Medeniyeti	8
2.1.5. Slav-Ortodoks Medeniyeti	9
2.1.6. Latin Amerika Medeniyeti	9
2.1.7. Afrika Medeniyeti	10
2.1.8. Japon Medeniyeti	10
2.1.9. İş Kültürüne Etkileri	11
2.1.9.1. Kültürel Uyum ve Diplomasi	11
2.1.9.2. Pazarlama ve Tüketici Davranışları	11
2.1.9.3. Müzakere Stratejileri	11
2.1.9.4. Yönetim ve Liderlik Anlayışı	12
2.1.10. Sonuç	12
2.2. Fernand Braudel: Maddi Uygarlık ve Kültürel Altyapı	12
2.2.1. Buğday Medeniyetleri	13
2.2.2. Mısır Medeniyetleri	13
2.2.3. Pirinç Medeniyetleri	14
2.2.4. İş Kültürüne Genel Etkileri	15
2.3. Geert Hofstede: 6 Kültürel Boyut Modeli ve İş Kültürüne Etkileri	15
2.3.1. Güç Mesafesi (Power Distance)	16
2.3.2. Bireycilik vs. Kolektivizm (Individualism vs. Collectivism)	17
2.3.3. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)	17
2.3.4. Erkeksilik vs. Kadınsılık (Masculinity vs. Femininity)	18
2.3.5. Uzun Vadeli vs. Kısa Vadeli Yönelim (Long-Term vs. Short-Term Orientation)	19
2.3.6. Keyifçilik vs. Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint)	19
2.3.7. İş Kültürüne Etkileri	20
2.3.8. Geofstede Modelinin İhracat Pazarlamasına Uyarlanması	21
2.3.8.1. Güç Mesafesi	21
2. Bireycilik vs. Kolektivizm	21
3. Belirsizlikten Kaçınma	21
4. Erkeksilik vs. Kadınsılık	21

5. Uzun Vadeli vs. Kısa Vadeli Yönelim	21
6. Keyifçilik vs. Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint)	22
2.3.9. Sonuç	22
2.4. Edgar Schein: Örgüt Kültürü Modeli ve İş Kültürüne Etkileri	22
2.4.1. Örgüt Kültürü Katmanları	23
2.4.2. İş Kültürüne Etkileri	24
2.4.3. Sonuç	24
2.5. Joachim Radkau: Doğa ve İktidar – İklim ve Doğa Koşullarının Kültür Üzerindeki Etkileri	24
2.5.1. İklimsel Koşullar ve Kültürel Yapılar	25
2.5.2. İş Kültürüne Etkileri: Kaynak Yönetimi ve Devletin Ekonomideki Rolü	26
2.5.3. Sonuç	27
2.6. Erin Meyer: The Culture Map ve Kültürel Farklılıklar	27
2.7. Richard Nisbett: Kültürel Psikoloji ve Düşünme Biçimleri	29
3. Kültürel Etkilerin İş Yapış Şekillerine Yansımaları	31
3.1. Sözlü ve Yazılı Kültür Ayrımı	31
3.2. Güvenin İş Kültüründeki Rolü	31
3.3. Renklerin Kültürel Anlamları	32
3.4. Müzakere Tarzları ve Karar Alma Süreçleri	34
4. Dünya Geneline İş Kültürleri	35
4.1. Batı İş Kültürü: ABD ve Avrupa	35
4.2. Asya İş Kültürü: Çin, Japonya ve Hindistan	36
4.3. Hint İş Kültürü	37
4.4. Japon İş Kültürü	38
4.5. Orta Doğu İş Kültürü	38
4.6. Afrika İş Kültürü	39
4.7. Slav İş Kültürü	40
5. Uluslararası Şirketler İçin Kültürel Uyum Stratejileri	41
5.1. Kültürel Zeka (CQ) Geliştirmek	41
5.2. İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejileri	42
5.3. Yerel Pazar Dinamiklerine Uyum Sağlamak	43
5.3.1. Pazar Araştırması Yapmak:	43
5.3.2. Glo-Localization Stratejisi Uygulamak:	43
5.3.3. Yerel Ortaklarla Çalışmak:	43
5.3.4. İçerik ve Pazarlama Stratejisini Uyarlamak:	43
5.4. Kültürlerarası İletişimde Başarılı Olmak İçin İpuçları	44
5.4.1. Açık ve Esnek Olun:	44
5.4.2. Doğru İletişim Tarzını Seçin:	44
5.4.3. Vücut Dili ve Jestlere Dikkat Edin:	45
5.4.4. Kültürel Farklılıkları Anlayın ve Saygı Gösterin:	45
5.4.5. Dil Engellerini Aşmak İçin Çeviri ve Yerelleştirme Kullanın:	46
5.5. Sonuç	47
6. İhracat, Uluslararası Pazarlama ve Küresel İş Stratejileri	47
6.1. Kültürel Duyarlılıkla Pazarlama Stratejileri	47

6.1.1. Tüketici Davranışlarını Anlamak	47
6.1.2. Dil ve İletişim Stili	48
6.1.3. Renk, Sembol ve Görsellerin Kültürel Anlamları	48
6.1.4. Tarihsel ve Sosyal Duyarlılık	48
6.1.5. Müzik ve Ses Kullanımı	48
6.2. Yerelleştirme (Localization) ve Küreselleştirme (Globalization)	49
6.3. Yerelleştirme (Localization) Nedir?	49
6.4. Glo-Localization: Küresel ve Yerel Dengesi	50
6.5. Başarılı Glo-Localization Örnekleri	52
6.5.1. McDonald's – Yerel Lezzetleri Menüsüne Dahil Etme	52
6.5.2. IKEA – Kültürel Yaşam Tarzlarına Uygun Ürünler	53
6.5.3. Starbucks – Kültürel Bağ Kurma Stratejisi	54
6.6. Sonuç	54
7. Sonuç, Önerilen Kaynaklar ve İleri Okuma	54

1. Giriş

1.1. İş Kültürü Nedir?

İş kültürü, bir şirketin veya organizasyonun çalışma biçimini belirleyen değerler, normlar ve davranış kalıplarından oluşan bir sistemdir. Bu kültür, şirketin vizyonunu, liderlik anlayışını, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve karar alma süreçlerini doğrudan etkiler. İş kültürü, yalnızca bir şirketin iç dinamikleriyle sınırlı değildir; aynı zamanda içinde bulunduğu toplumun değerlerinden, ekonomik yapısından ve tarihinden de etkilenir.

Farklı ülkelerde iş kültürleri büyük farklılıklar gösterebilir. Örneğin, Japonya'da iş kültürü uzun vadeli iş ilişkileri, hiyerarşi ve takım ruhuna dayanırken, ABD'de bireysel başarı ve hızlı karar alma süreçleri öne çıkar. Türkiye'de ise geleneksel ve modern iş anlayışlarının bir arada bulunduğu bir iş kültürü söz konusudur. Küresel iş dünyasında başarılı olmak isteyen şirketler, farklı ülkelerdeki iş kültürlerini anlamak ve bu kültürel dinamiklere uyum sağlamak zorundadır.



"Uluslararası alana açılmak isteyen firmaların yaptıkları yatırımın %70'i farklı kültürleri anlayamamaktan dolayı batıyor."

Kyle Hegarty - "The Accidental Business Nomad" Yazarı

1.2. Küreselleşme Ve İş Kültürünün Önemi

Küreselleşme, iş dünyasını ve şirketlerin çalışma biçimlerini köklü şekilde değiştirmiştir. Günümüzde bir şirket sadece kendi ülkesinde faaliyet göstermemekte, uluslararası pazarlara açılmakta ve farklı kültürlerle etkileşime geçmektedir. Bu süreç, farklı kültürlerden gelen çalışanlarla çalışmayı, farklı iş yapış şekillerini öğrenmeyi ve çok uluslu ekipler içinde etkili iletişim kurmayı gerektirir.

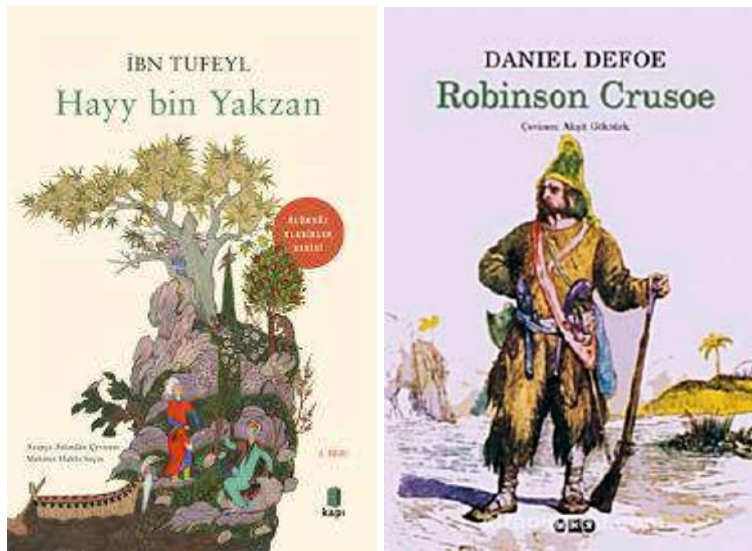
Küreselleşmenin iş kültürü üzerindeki en büyük etkilerinden biri, şirketlerin farklı ülkelerde operasyonlarını sürdürebilmesi için kültürel duyarlılığa sahip olmaları gerekliliğidir. Kültürel farkındalık, bir şirketin yeni pazarlara girişini kolaylaştırırken, müşteri ilişkilerini ve çalışan

bağlılığını artırır. İş dünyasında kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı durumlarda ise yanlış anlamalar, düşük performans ve hatta iş kayıpları yaşanabilir.

Üniversite yıllarımda aldığım Karşılaştırmalı Politikalar ve Perspektifler dersinden aklımda kalan en önemli husus: Bazı cihazlarla Çinlinin beynine bağlanıp devlet denildiğinde başka bölgeleri yanarken, Avrupalının başka bölgeleri yanıyordu. Devlet, iktidar ve karar alma, herkesin zihninde bambaşka bir yerde inşa ediliyor.

Örneğin, Batı Avrupa'da iş süreçleri daha bireysel ve sonuç odaklı ilerlerken, Asya'da grup kararlarına dayalı kolektivist bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu farklılıkları göz önünde bulundurmaman bir yönetim anlayışı, çalışan motivasyonunu ve verimliliği olumsuz etkileyebilir. Küreselleşen dünyada başarılı olmak için şirketlerin kültürel esneklik göstermesi ve çalışanlarına bu konuda eğitim vermesi giderek daha önemli hale gelmektedir.

Kültür, üzerimizdeki örtü gibidir. Bizi korur, psikolojimiz ve yaşamı sürdürmemiz için güvenli yollar oluşturur. Kurum kültürü, iş kültürü ve genel olarak kültür, atmosfer basıncı gibi bizi biçimlendirir.



Marx'ın doğa (natura) ve kültür (cultura) ayrımı, vahşi doğanın insan eliyle evcilleştirilmesi, medenileştirilmesinin adının kültür konulmasıdır. Bu süreç, insana içkin ve süreklidir.

1.3. Glo-Localization: Küresel Ve Yerel Dinamikler Arasındaki Denge

Glo-Localization (küre-yerelleşme), küresel stratejilerin yerel kültürel dinamiklerle uyumlu hale getirilmesini ifade eden bir kavramdır. Küresel şirketler, tek tip bir yönetim anlayışıyla tüm pazarlarda başarılı olamayacaklarını fark etmişlerdir. Bunun yerine, yerel kültüre uyum sağlayan ama aynı zamanda küresel marka kimliğini koruyan bir strateji geliştirmek zorundadırlar.

Glo-Localization'un başarılı bir örneği olarak McDonald's gösterilebilir. McDonald's, her ülkede benzer bir marka imajına sahip olsa da, menülerini yerel damak tadına uygun şekilde uyarlayarak başarılı olmuştur. Örneğin, Hindistan'da McDonald's, dana eti yerine tavuk ve vejetaryen seçenekler sunarken, Japonya'da deniz ürünleri içeren menüler öne çıkmaktadır.

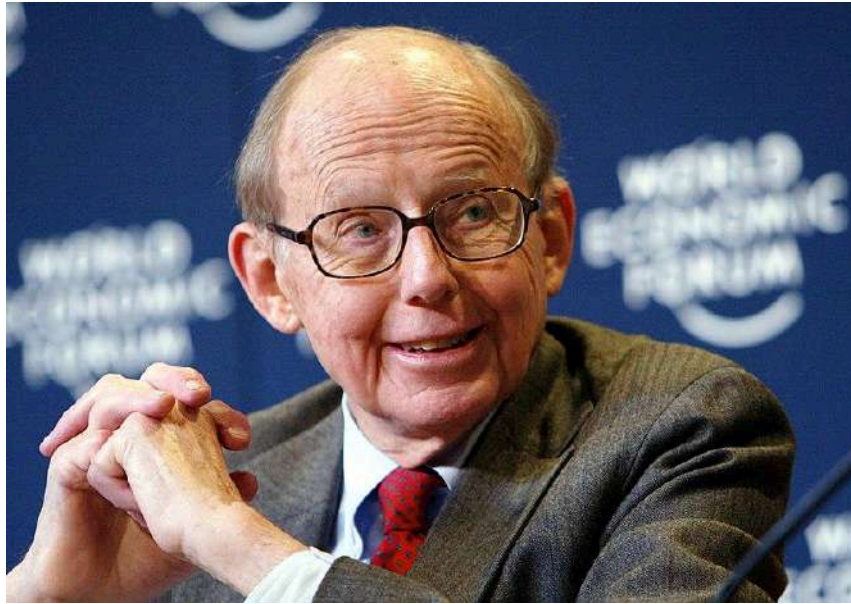
İş dünyasında glo-localization stratejisini benimseyen şirketler, hem küresel pazarda rekabet edebilir hem de yerel pazarlarda güçlü bir varlık gösterebilir. Bu strateji, iş kültürü açısından da büyük önem taşır. Uluslararası şirketler, yerel iş kültürlerine saygı göstererek daha verimli çalışma ortamları yaratabilir ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilirler.

Günümüzde başarılı olmak isteyen şirketler, küresel vizyon ile yerel kültür arasındaki dengeyi kurmak zorundadır. Kültürel farkındalığa sahip liderler ve organizasyonlar, bu dengeyi sağladıklarında uzun vadeli başarı elde edebilirler.

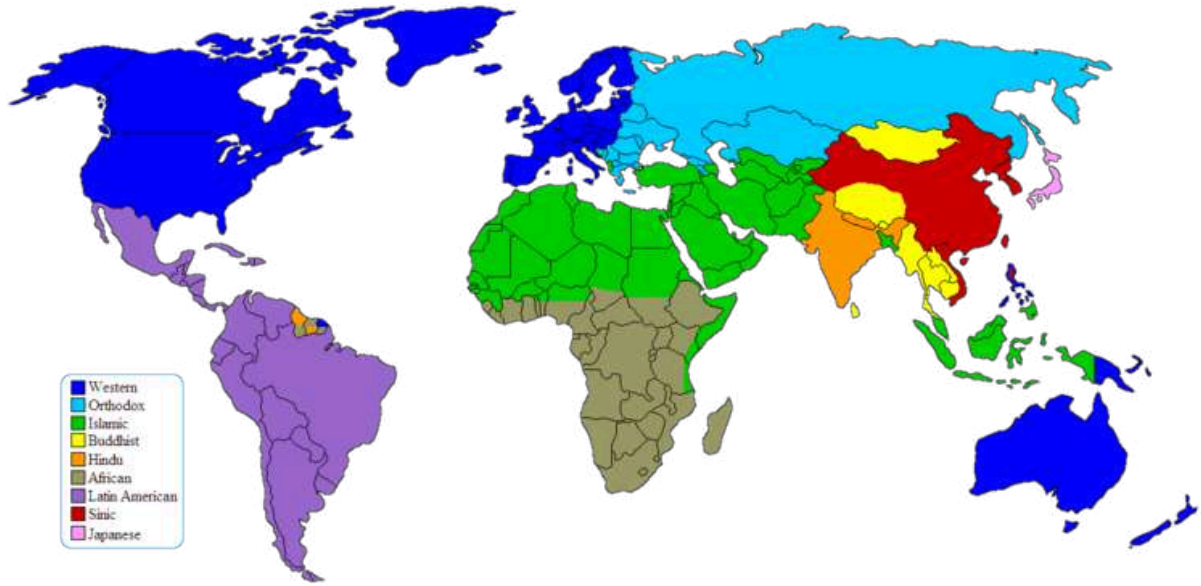
“Dünyayı gezdim, insana rastlayamadım.” Saint-Simon

2. Teorik Çerçeve

2.1. [Samuel Huntington](#): Medeniyetler Çatışması Teorisi ve İş Kültürüne Etkileri



Samuel Huntington, Medeniyetler Çatışması teorisiyle dünya kültürlerini büyük medeniyet bloklarına ayırarak uluslararası ilişkilerde ve iş dünyasında kültürel farkların önemini vurgulamıştır. Ona göre, gelecekteki küresel çatışmalar ideolojik veya ekonomik nedenlerden ziyade kültürel ve medeniyet temelli olacak ve bu farklılıklar uluslararası iş dünyasını ve diplomasi süreçlerini doğrudan etkileyecektir.



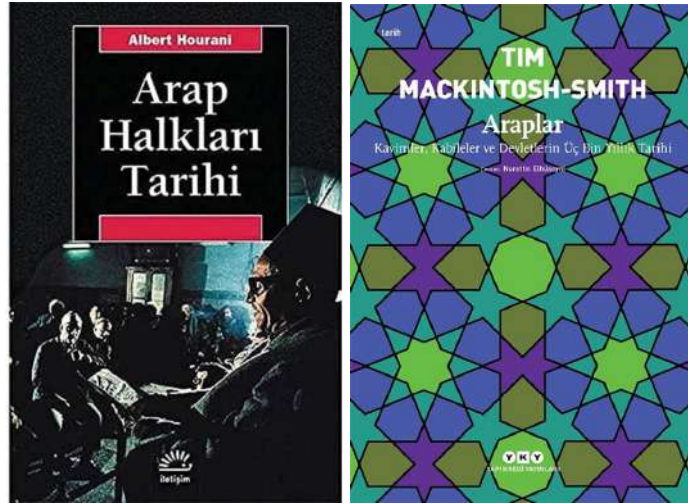
Huntington, dünya kültürlerini 8 ana medeniyet olarak sınıflandırmıştır:

2.1.1. Batı Medeniyeti

- Bölge: Avrupa, ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda.
- Kültürel Özellikler: Bireycilik, demokrasi, serbest piyasa ekonomisi, hukuk üstünlüğü.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - Bireysel başarı ve girişimcilik teşvik edilir.
 - Hiyerarşik yapı zayıf, karar alma süreçleri esnektir.
 - Doğrudan iletişim yaygındır; açık ve net geri bildirim verilir.

2.1.2. İslam Medeniyeti

- Bölge: Orta Doğu, Kuzey Afrika, Güney Asya (Pakistan, Afganistan).
- Kültürel Özellikler: Dini değerler güçlüdür, topluluk bağlılığı önemlidir.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - İş ilişkileri güven ve uzun vadeli bağlara dayanır.
 - Aile şirketleri yaygındır, hiyerarşi önemlidir.
 - Müzakerelerde sabır ve karşılıklı saygı esastır.



Yukarıdaki kitaplar İslam Medeniyetinin ana aktörlerinden Arap Halklarını anlamak için en önemli iki kitap.

2.1.3. Konfüçyüs Medeniyeti

- Bölge: Çin, Tayvan, Kore, Vietnam.
- Kültürel Özellikler: Disiplin, hiyerarşi, kolektivizm, uzun vadeli düşünme.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - İş dünyasında grup uyumu ve sadakat ön plandadır.
 - Bireysel çıkarlardan çok şirketin ve ekibin başarısı önemlidir.
 - Gelenek ve etik kurallar iş ilişkilerinde belirleyicidir.



Fatih Oktay, Çin üzerine ülkemizde en derinlemesine bilgi sahibi olan kişi.

2.1.4. Hindu Medeniyeti

- Bölge: Hindistan ve çevresi.
- Kültürel Özellikler: Din ve kast sistemi toplumsal yapıyı belirler, esneklik yüksektir.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - Hiyerarşi ve statü farkı belirgindir.

- İş dünyasında ilişkilerde sabır ve esneklik ön plandadır.
- Karar alma süreçleri yavaş olabilir; kişisel bağlar önemlidir.



Palki Sharma Upadhyay, Hindistan ve Güney Asya başta olmak üzere, dünyayı anlamak üzerine harika yayınlar yapan bir anchorwoman.

2.1.5. Slav-Ortodoks Medeniyeti

- Bölge: Rusya ve Doğu Avrupa.
- Kültürel Özellikler: Devletin güçlü etkisi, kolektivizm, tarihsel geçmişe bağlılık.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - Güç mesafesi yüksektir, otoriteye saygı fazladır.
 - Güven oluşturmak önemlidir, iş ilişkileri zaman alabilir.
 - Riskten kaçınma eğilimi yüksektir, sözleşmelerde detaylar önemlidir.



Rusya üzerine çok kitap okudum ama en etkilisi Orlando Figes'in bu kitabı.

2.1.6. Latin Amerika Medeniyeti

- Bölge: Güney Amerika ve Orta Amerika.
- Kültürel Özellikler: Sosyallik, duygusal ifade, esneklik.
- İş Kültürüne Etkileri:

- Kişisel ilişkiler ve güven en önemli unsurlardır.
- Karar alma süreçleri esnektir, hiyerarşi bazen aşılabılır.
- İş toplantıları sosyal sohbetlerle başlar; bireysel dostluklar iş dünyasında avantaj sağlar.



2.1.7. Afrika Medeniyeti

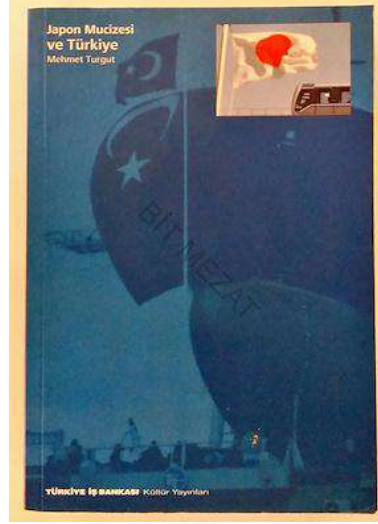
- Bölge: Sahra Altı Afrika.
- Kültürel Özellikler: Aile ve kabile bağları güçlüdür, topluluk dayanışması önemlidir.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - İş ilişkilerinde sadakat ve güven ön plandadır.
 - Yazılı kontratlardan çok sözlü anlaşmalara güvenilir.
 - Esneklik yüksektir, resmi prosedürler uzun sürebilir.



2.1.8. Japon Medeniyeti

- Bölge: Japonya.
- Kültürel Özellikler: Disiplin, hiyerarşi, uzun vadeli planlama, iş etiği.

- İş Kültürüne Etkileri:
 - Takım çalışması ve şirket sadakati en önemli unsurlardır.
 - Karar alma süreci kolektiftir; herkesin fikri alınır.
 - Detaycılık ve mükemmeliyetçilik üretim süreçlerinde kendini gösterir.



Üniversite yıllarımda okuduğum bu kitap, Japonya'yı anlamak için bir el kitabı.

2.1.9. İş Kültürüne Etkileri

Huntington'un medeniyetler teorisi, farklı kültürel bloklar arasındaki iş yapış biçimlerini ve ticaret stratejilerini anlamada kritik bir çerçeve sunar.

2.1.9.1. Kültürel Uyum ve Diplomasi

- Kültürel farkındalık olmadan iş yapmak, yanlış anlaşılmalara ve başarısız müzakerelere yol açabilir.
- Örneğin, Batılı şirketlerin doğrudan iletişim tarzı, Asya'daki dolaylı iletişim kültürleriyle çelişebilir.

2.1.9.2. Pazarlama ve Tüketici Davranışları

- Kültürel farklılıklar, pazarlama stratejilerinde önemli rol oynar.
- Batılı tüketiciler bireysel faydalara odaklanırken, Asyalı tüketiciler grup uyumunu ve markanın güvenilirliğini önceler.

2.1.9.3. Müzakere Stratejileri

- Latin Amerika ve Orta Doğu'da kişisel ilişkiler ön planda olup, iş ilişkilerinde güven oluşturmak zaman alır.
- Japonya ve Çin'de grup odaklı karar alma süreçleri Batılı bireyci yaklaşımla uyumsuzluk gösterebilir.

2.1.9.4. Yönetim ve Liderlik Anlayışı

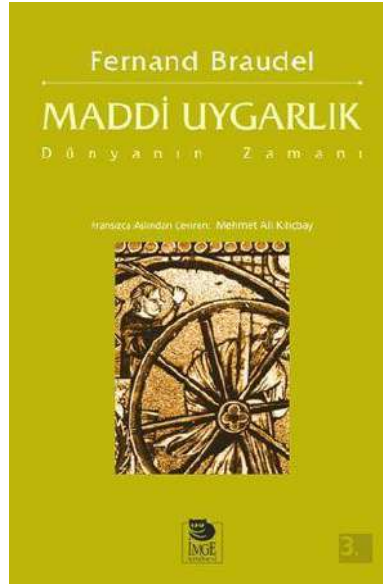
- Hiyerarşinin güçlü olduğu İslam ve Slav-Ortodoks kültürlerinde, yöneticilerin otoriter olması beklenir.
- Batı ve Latin Amerika'da liderlerin çalışanlarla daha yakın ilişki kurması tercih edilir.

2.1.10. Sonuç

Samuel Huntington'ın Medeniyetler Çatışması Teorisi, iş dünyasında farklı kültürlerle başarılı işbirliği kurmak isteyen şirketler için önemli bir yol haritasıdır. Küreselleşen dünyada farklı kültürel grupların iş yapış şekillerini anlamak, şirketlerin uluslararası pazarlarda daha etkili olmasını sağlar. Bu nedenle, her medeniyetin iş kültürüyle ilgili belirgin özelliklerini bilmek, şirketlerin başarılı küresel stratejiler oluşturmalarına katkı sağlayacaktır.

2.2. [Fernand Braudel](#): Maddi Uygarlık ve Kültürel Altyapı

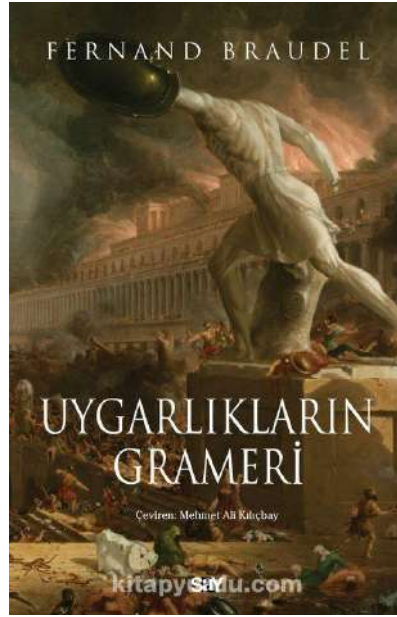
Fernand Braudel'in tarih anlayışı, coğrafyanın, ekonomik altyapının ve günlük yaşam pratiklerinin kültürel gelişimi şekillendirdiğini savunur. Kültür, sadece fikirler ve sanat yoluyla değil, aynı zamanda temel üretim, beslenme ve ticaret biçimleriyle oluşur.



Maddi Uygarlık, her tacirin okuması gereken harika bir üçlemedir. Ülkemizde bu kitabın hakkını verebilecek kişi sayısı çok azdır.

Braudel'in yaklaşımına göre tarım ve beslenme biçimleri, medeniyetlerin sosyal ve ekonomik yapısını uzun vadede belirlemiştir.

“Din, medeniyetin pençesidir.” - Fernand Braudel



2.2.1. Buğday Medeniyetleri

- Bölge: Avrupa, Orta Doğu ve Akdeniz Havzası.
- Kültürel Özellikler:
 - Yerleşik tarım ekonomisi ve mülkiyet sistemi gelişmiştir.
 - Kırsal üretim ve kentleşme paralel ilerler.
 - Bireysel mülkiyet ve ticaretin yaygınlaşması ekonomik liberalizmi teşvik eder.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - Avrupa'da kapitalizmin ve girişimciliğin gelişmesini desteklemiştir.
 - Batılı şirketlerde uzun vadeli planlama ve pazar bazlı ekonomi anlayışı gelişmiştir.
 - Bürokrasi ve hukuk sistemleri mülkiyet hakları etrafında şekillenmiştir.



2.2.2. Mısır Medeniyetleri

- Bölge: Amerika kıtası (Aztek, Maya ve İnka uygarlıkları).
- Kültürel Özellikler:
 - Merkezi yönetim ve katı hiyerarşik düzen vardır.
 - Tarımsal üretim devlet kontrolünde organize edilmiştir.
 - Toplumsal dayanışma ve kolektif çalışmaya dayalı bir yapı hakimdir.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - Modern Latin Amerika'da merkeziyetçi yönetim anlayışına temel oluşturmuştur.
 - Şirket yapılarında patronaj sistemi ve güçlü aile işletmeleri yaygındır.
 - Resmi prosedürler ve devlet müdahalesi, iş dünyasında önemli bir faktördür.



2.2.3. Pirinç Medeniyetleri

- Bölge: Çin, Japonya, Hindistan, Güneydoğu Asya.
- Kültürel Özellikler:
 - Toplum içinde işbirliği ve kolektivist yapı baskındır.
 - Büyük ölçekli su yönetimi gerektirdiğinden merkezi organizasyon gelişmiştir.
 - Dikkatli planlama ve uzun vadeli düşünme temel beceriler arasındadır.
- İş Kültürüne Etkileri:
 - Asya iş kültüründe kolektivist ekip çalışmasının temellerini oluşturur.
 - Planlama ve organizasyon süreçlerinde uzun vadeli düşünme öne çıkar.
 - Hiyerarşi ve sadakat, kurumsal yapıların temel taşlarıdır.



2.2.4. İş Kültürüne Genel Etkileri

Fernand Braudel'in yaklaşımı, beslenme ve üretim alışkanlıklarının uzun vadede ekonomik modelleri ve iş dünyasındaki çalışma tarzlarını belirlediğini göstermektedir.

- Avrupa'nın buğday temelli ekonomisi, bireysel girişimciliği ve özel mülkiyet kavramını güçlendirmiştir.
- Amerika kıtasındaki mısır tarımı, merkezi yönetim anlayışının ekonomik yapılara yansımaları sağlamıştır.
- Asya'daki pirinç tarımı, kolektivist ve planlamaya dayalı iş kültürlerini geliştirmiştir.

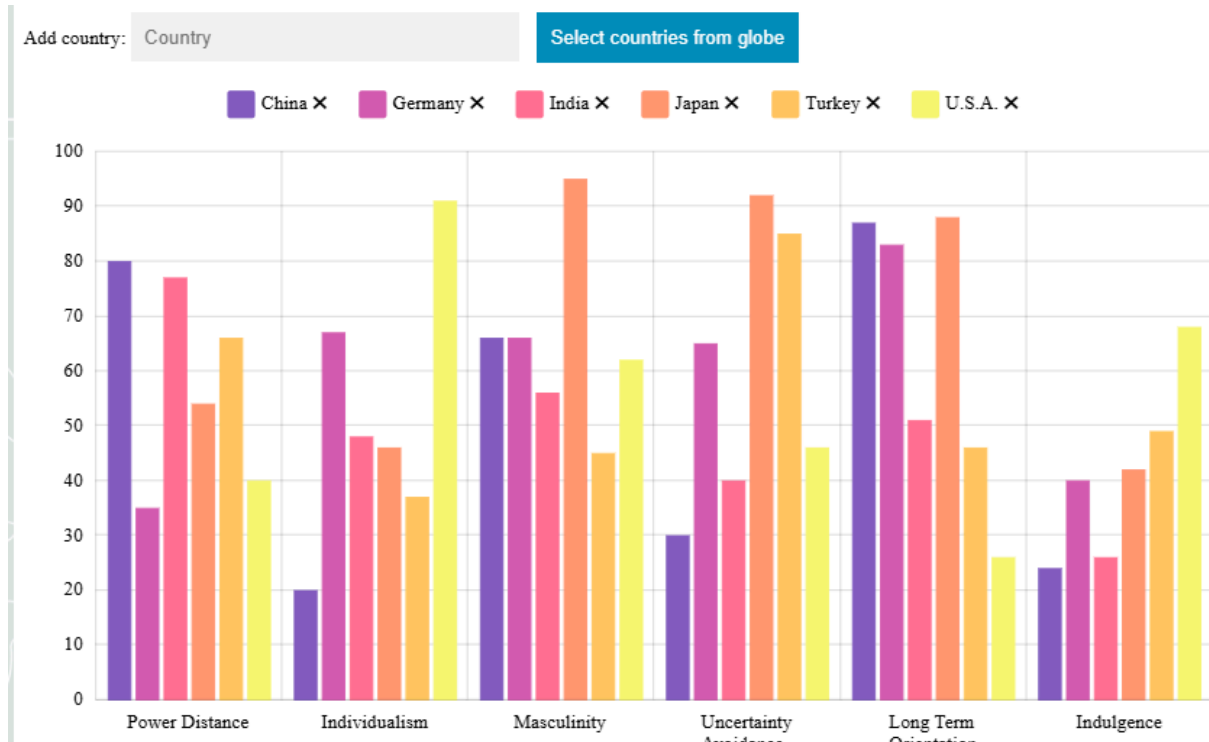
Bu model, farklı medeniyetlerin neden belirli iş yapış biçimlerini benimsediğini ve nasıl sürdürülebilir hale getirdiğini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

2.3. Geert Hofstede: 6 Kültürel Boyut Modeli ve İş Kültürüne Etkileri



Geert Hofstede, kültürleri anlamak ve karşılaştırmak için "**6 Kültürel Boyut Modeli**"ni geliştirmiştir. Bu model, farklı ülkelerdeki iş yapış şekillerini, yönetim anlayışlarını ve çalışan davranışlarını açıklamak için kullanılır. Küresel şirketler, yeni pazarlara girerken veya

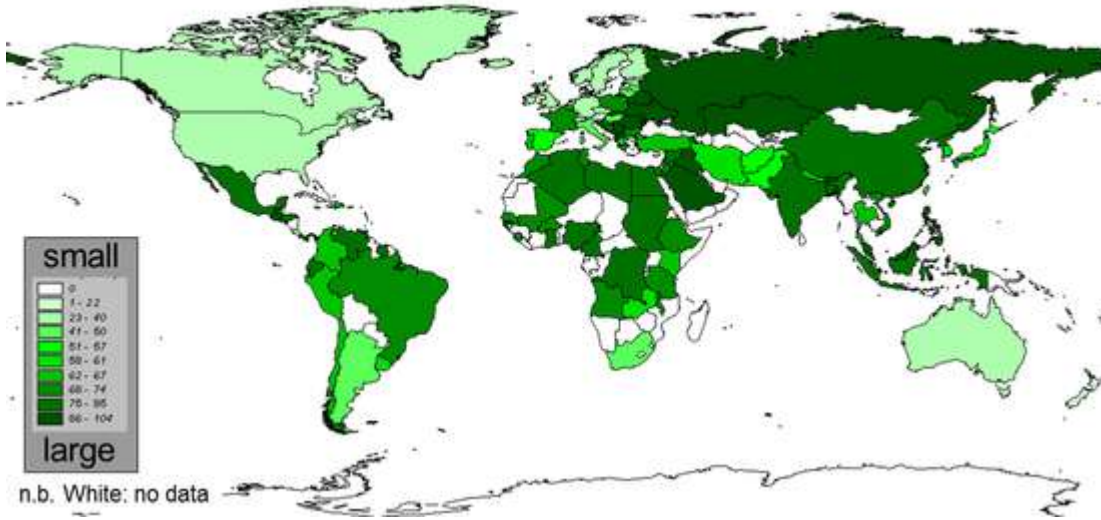
uluslararası ekipler yönetirken, Hofstede'nin modelini rehber olarak kültürel farkları analiz edebilir.



2.3.1. Güç Mesafesi (Power Distance)

- Bir toplumda otoriteye ve hiyerarşiye duyulan saygıyı ifade eder.
- Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, yöneticilerle çalışanlar arasındaki mesafe fazladır, kararlar yukarıdan aşağıya alınır.
- Düşük güç mesafesine sahip ülkelerde, yönetim daha demokratiktir, çalışanların karar alma sürecine katılımı teşvik edilir.
- Örnek:
 - Türkiye'de yönetim genellikle hiyerarşik bir yapıya sahiptir, çalışanlar üstleriyle doğrudan iletişim kurmakta çekingen olabilir.
 - İskandinav ülkelerinde daha yatay bir organizasyon yapısı vardır, çalışanlar yönetime fikirlerini rahatça iletebilir.

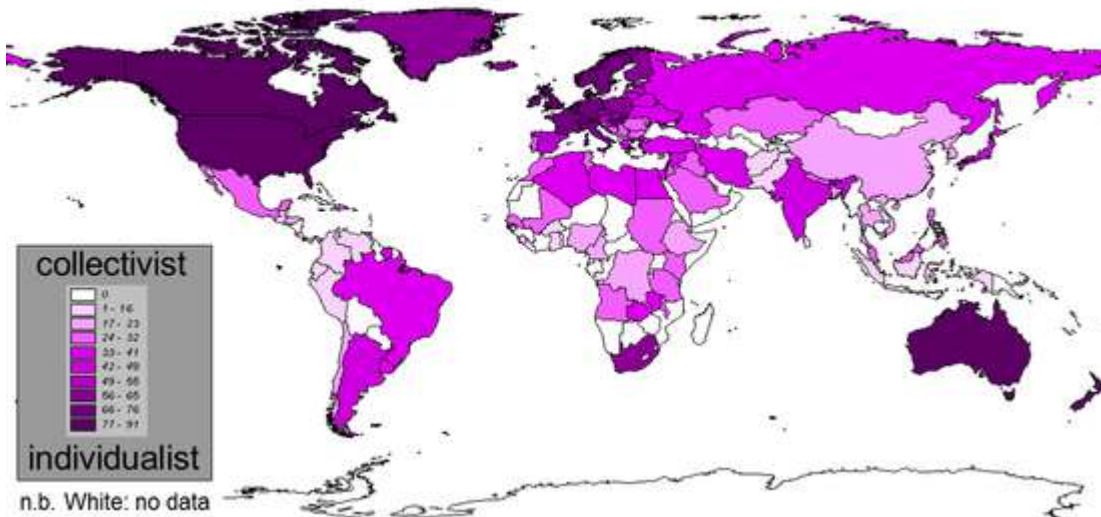
Power Distance World map



2.3.2. Bireycilik vs. Kollektivizm (Individualism vs. Collectivism)

- Bireycilik yüksek ülkelerde, bireysel başarı ve kişisel özgürlük ön plandadır.
- Kollektivist toplumlarda, grup aidiyeti ve dayanışma önemlidir, insanlar ailelerine ve iş yerindeki ekiplerine daha bağlıdır.
- Örnek:
 - ABD ve Hollanda gibi bireyci ülkelerde, çalışanlar kişisel kariyer gelişimlerine odaklanırken, Japonya ve Türkiye gibi kolektivist toplumlarda ekip çalışması ve sadakat daha ön plandadır.

Collectivism – Individualism World map

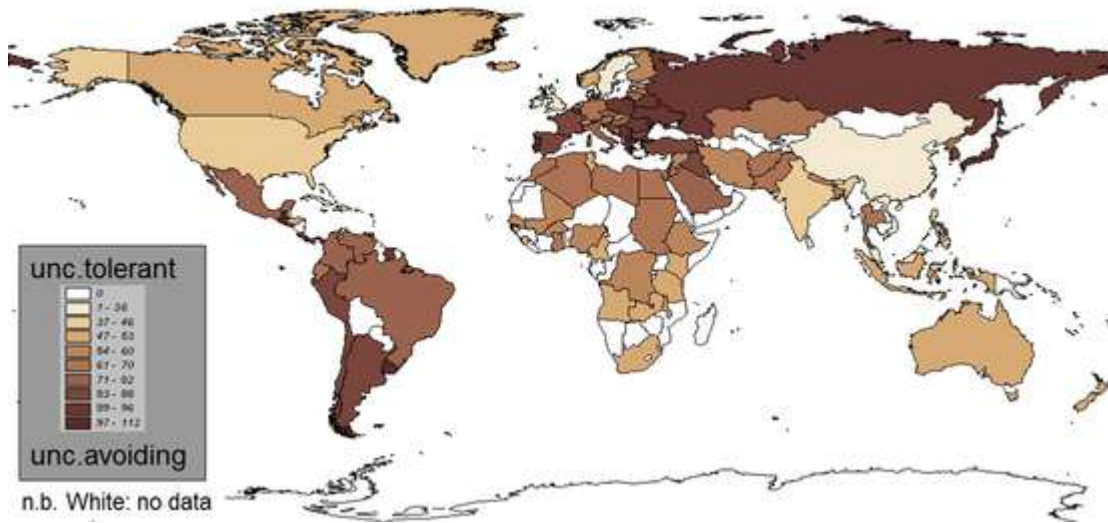


2.3.3. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

- Toplamların belirsizliğe ve riske ne kadar açık olduklarını ifade eder.

- Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, insanlar kurallara ve geleneklere daha bağlıdır, değişime karşı daha temkinlidir.
- Düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, insanlar esnektir, yeniliklere daha açıktır ve risk almaktan çekinmez.
- Örnek:
 - Türkiye ve Yunanistan gibi yüksek belirsizlikten kaçınan ülkelerde, insanlar net kurallar ve yönergeler ister.
 - İngiltere ve Singapur gibi düşük belirsizlikten kaçınan toplumlarda, değişim daha kolay kabul edilir, esnek çalışma ortamları yaygındır.

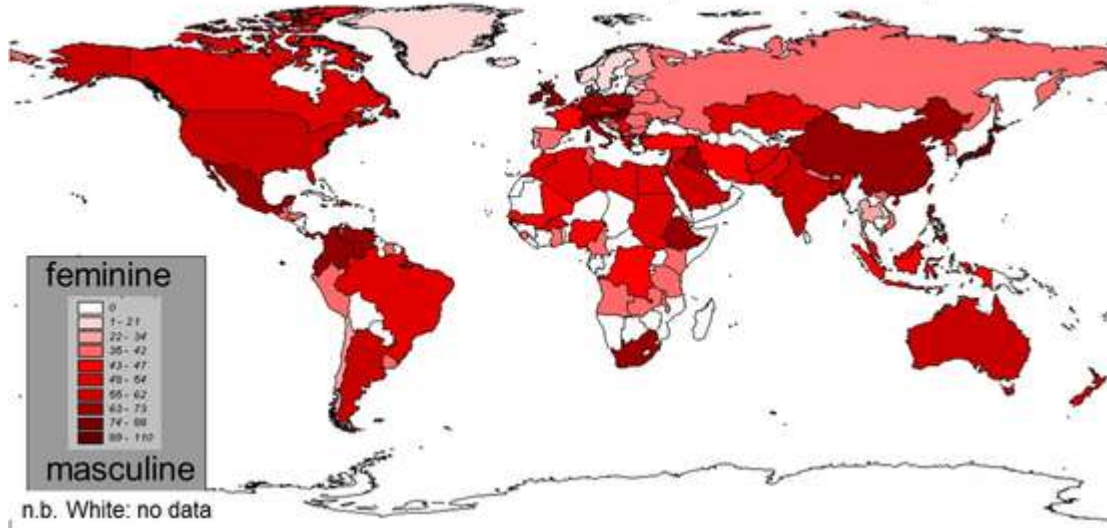
Uncertainty Avoidance World map



2.3.4. Erkekşilik vs. Kadınsılık (Masculinity vs. Femininity)

- Erkekşilik kültürlerinde, rekabet, başarı ve maddi kazanç ön plandadır.
- Kadınsılık kültürlerinde, işbirliği, uyum ve sosyal refah daha önemlidir.
- Örnek:
 - Japonya gibi yüksek erkekşilik kültürlerinde, çalışanlar uzun saatler çalışarak kariyerlerini geliştirmeye odaklanır.
 - İsveç gibi kadınsılık kültürlerinde, iş-yaşam dengesi önemsendir, esnek çalışma saatleri teşvik edilir.

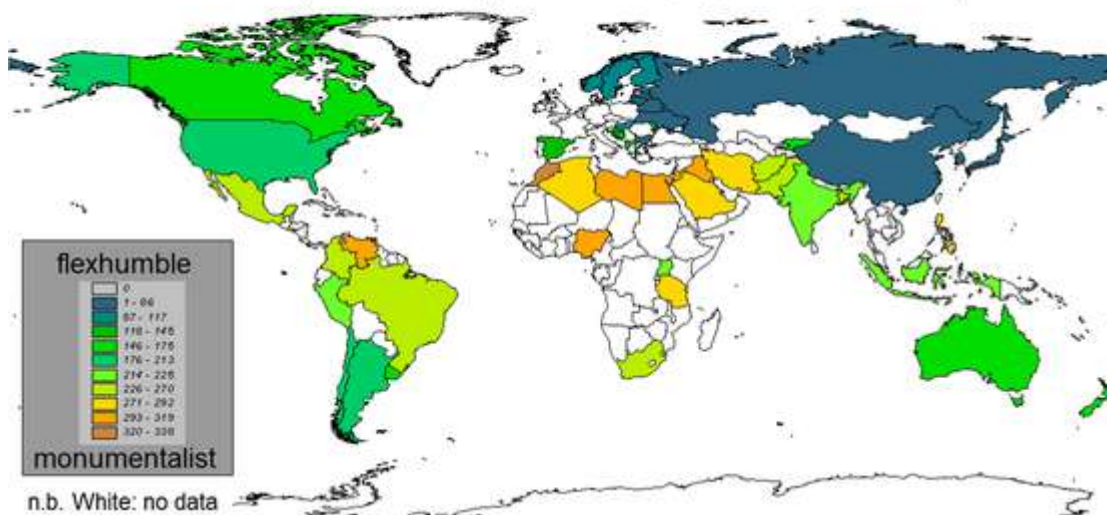
Femininity - Masculinity World map



2.3.5. Uzun Vadeli vs. Kısa Vadeli Yönelim (Long-Term vs. Short-Term Orientation)

- Uzun vadeli kültürler, sabırlıdır, geleceğe yatırım yapar ve stratejik planlama yapar.
- Kısa vadeli kültürler, hızlı sonuç almayı ve anlık başarıları önemser.
- Örnek:
 - Çin ve Japonya gibi uzun vadeli kültürlerde, şirketler uzun süreli stratejilere odaklanır.
 - Türkiye ve ABD gibi kısa vadeli kültürlerde, hızlı karar alma ve kısa vadede başarı sağlama ön plandadır.

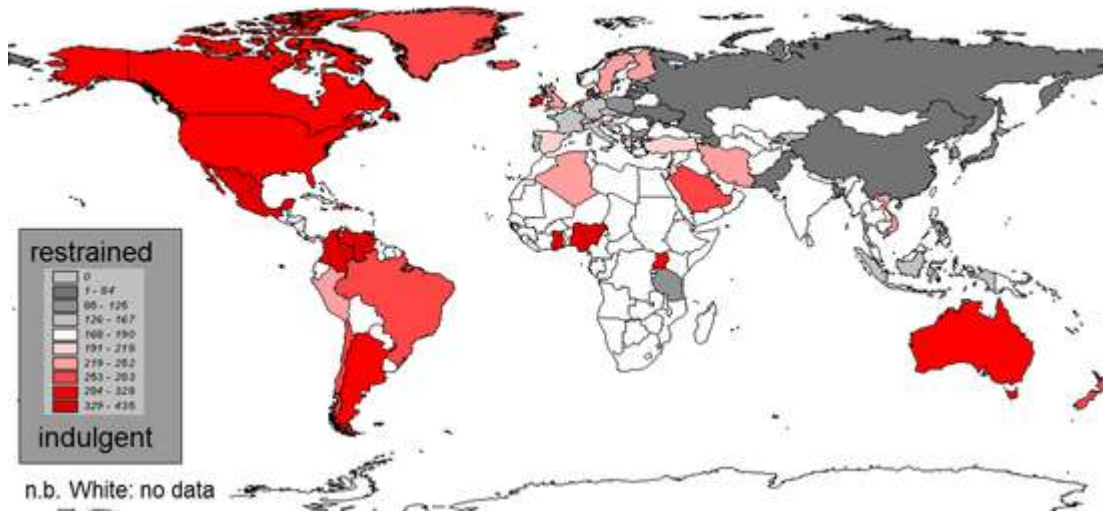
Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



2.3.6. Keyifçilik vs. Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint)

- Keyifçi toplumlar, hayatın tadını çıkarmaya, kişisel özgürlüğe ve eğlenceye önem verir.
- Kısıtlayıcı toplumlar, disiplinli ve kontrollüdür, bireysel arzular sıkı kurallarla yönetilir.
- Örnek:
 - Latin Amerika ve İskandinav ülkeleri gibi keyifçi toplumlarda, çalışanlara daha fazla serbestlik tanınır, iş dışındaki aktiviteler teşvik edilir.
 - Türkiye ve Rusya gibi kısıtlayıcı toplumlarda, kurallar daha sıkıdır, bireysel zevkler ve eğlence daha sınırlıdır.

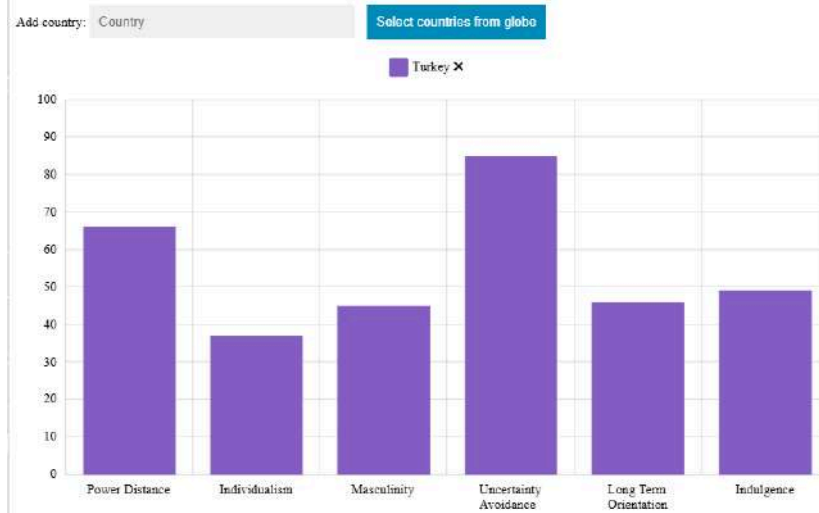
Indulgence - Restraint World map (based on WVS)



2.3.7. İş Kültürüne Etkileri

Hofstede'nin kültürel boyutları, şirketlerin yönetim tarzlarını, çalışan motivasyonunu ve organizasyon yapılarını doğrudan etkiler:

- **Liderlik Anlayışı:**
 - Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, otoriter yönetim yaygındır.
 - Bireyci toplumlarda, çalışanlar daha bağımsızdır ve inisiyatif alabilir.
- **Çalışan Motivasyonu:**
 - Erkeksi kültürlerde, başarıya odaklanma ve rekabetçilik yüksektir.
 - Belirsizlikten kaçınan toplumlarda, çalışanlar istikrarlı ve güvenli iş ortamı ister.
- **Organizasyon Yapıları:**
 - Kolektivist kültürlerde, ekip çalışması ön plandadır.
 - Uzun vadeli kültürlerde, sürdürülebilir büyüme stratejileri uygulanır.



2.3.8. Geofstede Modelinin İhracat Pazarlamasına Uyarlanması

2.3.8.1. Güç Mesafesi

McDonald's, yüksek güç mesafesine sahip Asya ülkelerinde (örneğin, Çin) yönetim ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiye uygun olarak operasyonlarını düzenlerken, düşük güç mesafesine sahip ülkelerde (örneğin, İsveç) daha yatay bir yönetim anlayışı benimsemiştir.

2. Bireycilik vs. Kollektivizm

IKEA, bireyci toplumlarda (örneğin, ABD) "Kendin Yap" konseptini vurgularken, kolektivist toplumlarda (örneğin, Japonya) aile veya grup etkinliklerine uygun ürünler ve hizmetler sunmaktadır.

3. Belirsizlikten Kaçınma

Toyota, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimindeki ülkelerde (örneğin, Almanya) detaylı garanti ve servis paketleri sunarken, düşük belirsizlikten kaçınma eğilimindeki ülkelerde (örneğin, Singapur) daha esnek satış ve servis politikaları uygulamaktadır.

4. Erkeksilik vs. Kadınsılık

Coca-Cola, erkeksi toplumlarda (örneğin, Japonya) rekabetçi kampanyalar düzenlerken, kadınsı toplumlarda (örneğin, Hollanda) toplumsal değerleri ve yaşam kalitesini vurgulayan mesajlar kullanmaktadır.

5. Uzun Vadeli vs. Kısa Vadeli Yönelim

Samsung, uzun vadeli yönelime sahip ülkelerde (örneğin, Güney Kore) AR-GE yatırımlarına ağırlık verirken, kısa vadeli yönelime sahip ülkelerde (örneğin, ABD) hızlı tüketim ürünlerine odaklanmaktadır.

6. Keyifçilik vs. Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint)

Starbucks, keyifçi toplumlarda (örneğin, Brezilya) mağazalarında canlı müzik ve etkinlikler düzenlerken, kısıtlayıcı toplumlarda (örneğin, Rusya) daha sade ve geleneksel bir mağaza konsepti benimsemektedir.

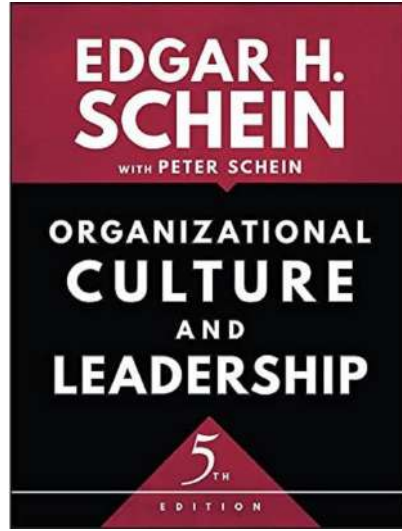
2.3.9. Sonuç

Geert Hofstede'nin 6 Kültürel Boyut Modeli, uluslararası iş dünyasında kültürel farkları anlamak için kritik bir araçtır. Şirketler, yeni pazarlara girerken, farklı ülkelerle iş yaparken veya uluslararası ekipler yönetirken, bu kültürel boyutları göz önünde bulundurarak stratejilerini şekillendirmelidir. Özellikle küreselleşen iş dünyasında kültürel farkındalık, rekabet avantajı sağlamanın anahtarıdır.



2.4. Edgar Schein: Örgüt Kültürü Modeli ve İş Kültürüne Etkileri

Edgar Schein, örgüt kültürünü anlamak için geliştirdiği "**Örgüt Kültürü Modeli**" ile şirketlerin iç yapısını analiz etmeye olanak tanır. Schein'e göre, bir organizasyonun kültürü, görünür unsurların ötesinde, çalışanların değerleri ve temel varsayımlarıyla şekillenir. Bu model, işletmelerin başarılarını, çalışan bağlılığını ve değişime karşı tutumlarını doğrudan etkileyen faktörleri ortaya koyar.



2.4.1. Örgüt Kültürü Katmanları

Schein'in modeli, **örgüt kültürünü üç temel seviyede** ele alır:

1. Gözle Görülebilen Unsurlar (Artifacts)

- Şirketin fiziksel ortamı, tasarımı ve dekorasyonu (ofis yapısı, açık alan vs.).
- Semboller ve ritüeller (kurumsal logolar, şirket kıyafetleri, ödüller).
- Şirket içi jargon ve kullanılan dil (şirket içinde yaygın kullanılan kelimeler, yazışma tarzı).
- Davranış kuralları ve rutinler (toplantı düzenleri, selamlaşma ritüelleri, ödüllendirme sistemleri).
- Örnek: Google ve Apple gibi teknoloji şirketleri, yeniliği teşvik eden açık ofis düzeni, esnek çalışma alanları ve yaratıcı toplantı mekanlarıyla bu unsurları vurgular.

2. Örtük Değerler (Espoused Values)

- Çalışanlar arasında paylaşılan, ancak yazılı olmayan **normlar ve etik kurallar**.
- **Liderlik ve yönetim stilleri** (otoriter mi, katılımcı mı?).
- Karar alma süreçlerinde etkili olan **kurumsal değerler** (yenilikçilik, takım çalışması, müşteri odaklılık).
- Örnek: **Toyota'nın Kaizen felsefesi**, sürekli iyileştirme anlayışıyla çalışanların yenilikçi düşünmesini teşvik eder.

3. Temel Varsayımlar (Basic Assumptions)

- Organizasyonun **temel felsefesi ve değişmez ilkeleri**.
- Şirketin başarıyı nasıl tanımladığı (büyüme odaklı mı, sürdürülebilirlik mi?).
- Çalışanlar arası ilişkileri ve hiyerarşiyi belirleyen **temel inançlar**.

- Örnek: **Almanya'daki mühendislik firmaları, kalite ve mükemmeliyetçilik** ilkelerine sıkı sıkıya bağlıdır ve tüm süreçler bu temel varsayımlara göre şekillenir.

2.4.2. İş Kültürüne Etkileri

Schein'in örgüt kültürü modeli, şirketlerin yönetim anlayışı, çalışan bağlılığı ve değişim süreçleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir:

- **Liderlik Tarzları:**
 - Otoriter yönetim mi, katılımcı yönetim mi?
 - Örneğin, Japon şirketlerinde hiyerarşik yönetim yaygınken, İskandinav ülkelerinde yatay organizasyon yapıları benimsenir.
- **Çalışan Bağlılığı:**
 - Şirket kültürü güçlü olan firmalarda çalışanların şirkete bağlılığı ve motivasyonu daha yüksek olur.
 - Netflix'in "Özgürlük ve Sorumluluk" modeli, çalışanlara esneklik sunarak inovasyonu teşvik eder.
- **Değişim Yönetimi:**
 - Kültür değişime açık mı, yoksa geleneksel mi?
 - Start-up kültürü, hızlı adaptasyon gerektirirken, kurumsal şirketler değişime daha temkinli yaklaşır.

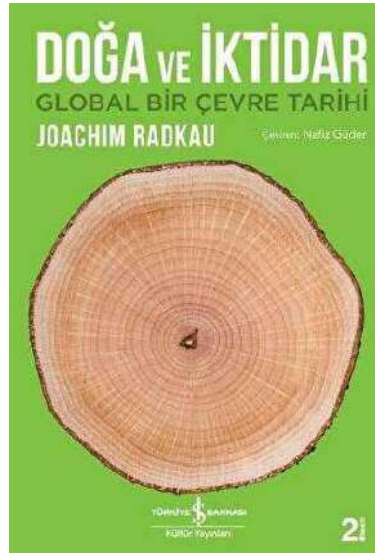
2.4.3. Sonuç

Edgar Schein'in örgüt kültürü modeli, şirketlerin iş yapış şekillerini anlamak ve geliştirmek için önemli bir araçtır. İş dünyasında kurumsal başarıyı artırmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için organizasyon kültürünü doğru analiz etmek gereklidir. Özellikle küreselleşen iş dünyasında, farklı kültürel arka planlardan gelen ekiplerle çalışırken, örgüt kültürünün derinliklerini anlamak rekabet avantajı yaratır.

2.5. Joachim Radkau: Doğa ve İktidar – İklim ve Doğa Koşullarının Kültür Üzerindeki Etkileri



Joachim Radkau, *Doğa ve İktidar* adlı çalışmasında, doğanın ve iklimin tarih boyunca ekonomik, siyasi ve kültürel sistemler üzerindeki etkilerini ele alır. Radkau'nun temel savı, doğal çevrenin, toplumların yönetim yapısını ve ekonomik işleyişini şekillendirdiği yönündedir. Bu bakış açısı, iş kültürlerinin de çevresel faktörlere göre farklılaştığını gösterir.



Radkau, en iyi çevre tarihi yazarlarından. Radkau'ya göre Batı'nın mevsimsel yağmurlara dayalı üretim altyapısı feodaliteye ve güç dağılımına neden olurken, Doğu'da büyük su projeleri aşırı merkezi bir devlete ve toplum yapısına neden olmuştur.

2.5.1. İklimsel Koşullar ve Kültürel Yapılar

Radkau, farklı coğrafyaların ve iklim koşullarının toplumsal organizasyonları nasıl şekillendirdiğini şu şekilde açıklar:

1. Batı Avrupa: Mevsimsel Yağmurlar ve Bireycilik

- **İklimsel Yapı:** Avrupa'nın büyük bir kısmında **mevsimsel yağmurlar** tarım için yeterli suyu sağlar.

- **Ekonomik ve Kültürel Sonuç:** Küçük ölçekli tarım yaygındır, bireyler bağımsız üretim yapabilir. Bu, bireyciliğin ve **serbest piyasa ekonomisinin** gelişmesini teşvik eder.
- **İş Kültürüne Etkileri:**
 - İş dünyasında **bireysel inisiyatifler ve girişimcilik** önemlidir.
 - Çalışanlar bağımsız karar alır, yatay organizasyon yapıları yaygındır.
 - Şirket yönetiminde desantralizasyon (merkezsizleşme) eğilimi yüksektir.

2. Asya: Büyük Baraj Sistemleri ve Kolektivizm

- **İklimsel Yapı:** Çin, Hindistan ve Mezopotamya gibi bölgelerde **tarımsal üretim büyük su sistemlerine bağımlıdır** (büyük barajlar, kanallar).
- **Ekonomik ve Kültürel Sonuç:** Su kaynaklarının yönetimi için **merkezi otoriteye ve kolektif çalışmaya** ihtiyaç duyulur. Bu da devletçi yapıları güçlendirir.
- **İş Kültürüne Etkileri:**
 - **Hiyerarşik organizasyon yapıları** yaygındır, yönetim otorite merkezlidir.
 - Ekip çalışması ve kolektif sorumluluk önemlidir.
 - Devletin ekonomik sistemde belirleyici bir rolü vardır (devlet destekli sanayileşme, planlı ekonomi modelleri).



Asya her zaman büyük su projeleri ve aşırı güçlü devlet istemiştir.

2.5.2. İş Kültürüne Etkileri: Kaynak Yönetimi ve Devletin Ekonomideki Rolü

Radkau'nun yaklaşımı, modern iş dünyasında da gözlemlenebilir. **Su ve doğal kaynak yönetimi** gibi çevresel faktörler, kültürün iş dünyasına nasıl yansıdığını gösterir:

- **Avrupa ve Kuzey Amerika:** Bireycilik odaklı yönetim anlayışı, çalışanların bağımsız hareket edebildiği ve girişimciliğin teşvik edildiği bir iş kültürü oluşturmuştur.
- **Asya ve Ortadoğu:** Merkezi devletin güçlü olduğu sistemlerde, uzun vadeli planlama, devlet destekli projeler ve hiyerarşik organizasyon yapıları iş kültürünün temel dinamikleri arasındadır.

- **Türkiye:** Coğrafi olarak Asya ve Avrupa'nın kesişiminde olması nedeniyle, **bireycilik ile kolektivizm arasında bir denge** söz konusudur. Özellikle devletin ekonomik rolü belirgin olsa da, özel sektör girişimciliği de güçlüdür.

2.5.3. Sonuç

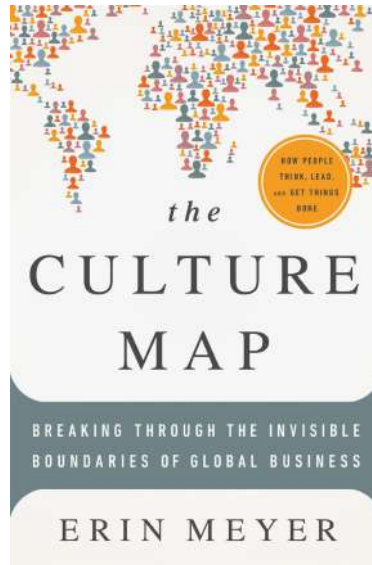
Joachim Radkau'nun doğa ve iktidar ilişkisini ele aldığı çalışması, iş kültürlerinin nasıl şekillendiğini anlamak için önemli bir perspektif sunar. Küresel iş dünyasında, doğal kaynak yönetimi, merkeziyetçilik, bireycilik ve kolektivizm gibi unsurlar kültürel farklılıkları anlamada kritik bir yere sahiptir. Özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin, bu çevresel ve kültürel faktörleri göz önünde bulundurarak strateji geliştirmesi gerekmektedir.



Bir yerdeki iş yapma kolaylığını anlamak için en iyi gösterge trafiktir. Trafikte kurallar ne kadar esnekse, iş yapmak da o kadar karışıktır.

2.6. Erin Meyer: The Culture Map ve Kültürel Farklılıklar

Website: <https://erinmeyer.com/>



Erin Meyer, [The Culture Map](#) kitabında küresel iş dünyasında kültürel farklılıkların nasıl yönetileceğini anlatır. Meyer'in modeli, farklı kültürlerin iş yapış biçimlerini **sekiz temel boyutta** inceler:



1. İletişim Tarzı (Communicating)

- *Düşük Bağlılı Kùltürler*: Net, doğrudan ve açık iletişim (ABD, Almanya, Hollanda).
- *Yüksek Bağlılı Kùltürler*: Dolaylı, örtük ve ima içeren iletişim (Japonya, Çin, Türkiye).

2. Değerlendirme (Evaluating)

- Açık sözlü ve doğrudan geri bildirim veren kùltürler (Hollanda, Almanya).
- Dolaylı geri bildirim veren, yüz kaybından kaçınan kùltürler (Japonya, Brezilya, Türkiye).

3. İkna (Persuading)

- İlkelerden hareketle sonuca ulaşan (ilkeli düşünme) kùltürler (Fransa, İtalya).
- Öncelikle uygulama ve somut örnekler üzerinden ilerleyen (uygulamalı düşünme) kùltürler (ABD, Çin).

4. Liderlik Tarzı (Leading)

- Eşitlikçi ve demokratik liderlik anlayışı olan ÷lkeler (İsveç, Danimarka).
- Hiyerarşik yapıya önem veren ÷lkeler (Japonya, Türkiye, Hindistan).

5. Karar Alma (Deciding)

- Uzun sürede ortak karar alan (konsensüs odaklı) kùltürler (Japonya, Almanya).
- Liderin hızlı karar verdiği ve herkesin uyduğu kùltürler (ABD, Çin, Türkiye).

6. Güven Kurma (Trusting)

- Görev temelli güven kuran kültürler (ABD, İngiltere).
- İlişki temelli güven kuran kültürler (Brezilya, Türkiye, Çin).

7. Anlaşmazlık Yönetimi (Disagreeing)

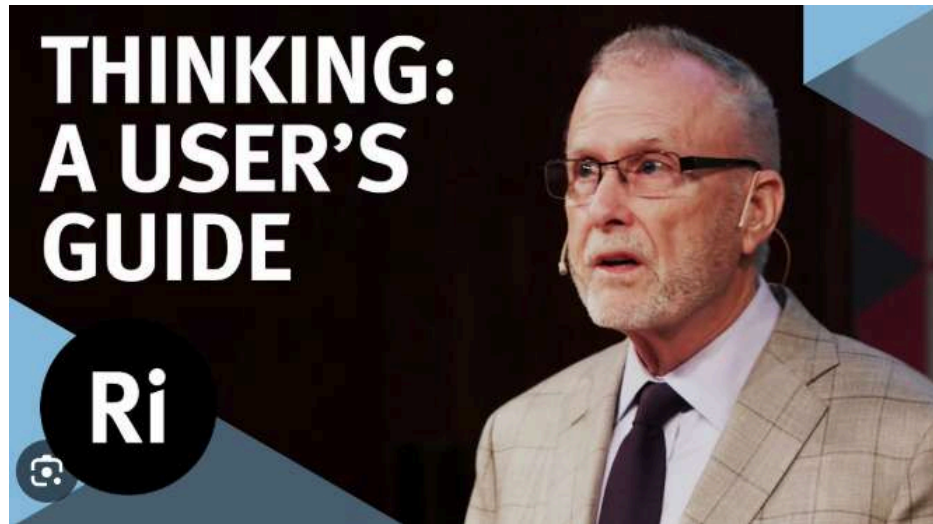
- Doğrudan fikir ayrılığı yaşayan ve açıkça tartışan kültürler (Fransa, Almanya).
- Uyum ve yüz kaybını ön planda tutan kültürler (Japonya, Türkiye, Endonezya).

8. Zaman Yönetimi (Scheduling)

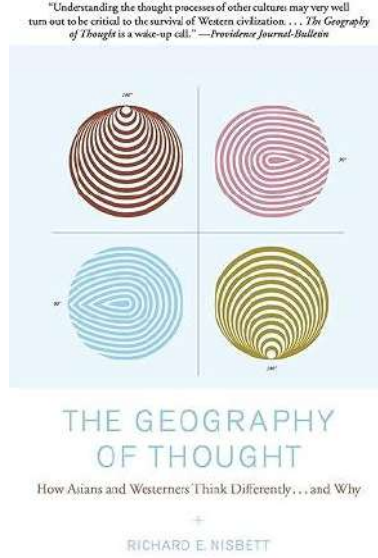
- Kesin zaman planlaması yapan, dakikliği önemseyen kültürler (İsviçre, ABD).
- Esnek zaman algısı olan kültürler (Türkiye, Hindistan, Latin Amerika).

2.7. Richard Nisbett: Kültürel Psikoloji ve Düşünme Biçimleri

Website: <https://sites.lsa.umich.edu/nisbett/>



Richard Nisbett, kültürel psikoloji alanında önemli çalışmalara imza atmıştır. *The Geography of Thought* kitabında, Doğu ve Batı toplumlarının düşünme biçimleri arasındaki farklılıkları inceler.



Batı vs. Doğu Düşünme Biçimi

1. Analitik Düşünme (Batı – Avrupa & ABD)

- Bireysellik ve bağımsız düşünme ön plandadır.
- Nesneler ve kategoriler arasında mantıksal ilişkiler kurulur.
- Problem çözme yaklaşımı genellikle parçalar üzerinden ilerler (bütünü oluşturan parçalar incelenir).

2. Bütüncül Düşünme (Doğu – Çin, Japonya, Kore, Türkiye)

- Kolektivist yapı ön plandadır, sosyal bağlar ve ilişkiler önemlidir.
- Nesneler arası bağlantılar ve bağlamlar dikkate alınır.
- Problem çözme yaklaşımı bütün üzerinden ilerler (bütüncül düşünme).

İş Kültürüne Etkileri

● Karar Alma:

- Batı'da birey odaklı karar alma süreçleri yaygındır.
- Doğu'da grup odaklı, uzun vadeli ve kolektif karar alma tercih edilir.

● Pazarlama ve Reklam:

- Batı'da bireyin özgürlüğünü vurgulayan reklamlar etkiliyken,
- Doğu'da topluluk değerlerine dayalı reklamlar daha başarılıdır.

● Yönetim Tarzları:

- Batı'da bireysel başarı ödüllendirilirken,
- Doğu'da takım başarısı önemlidir.

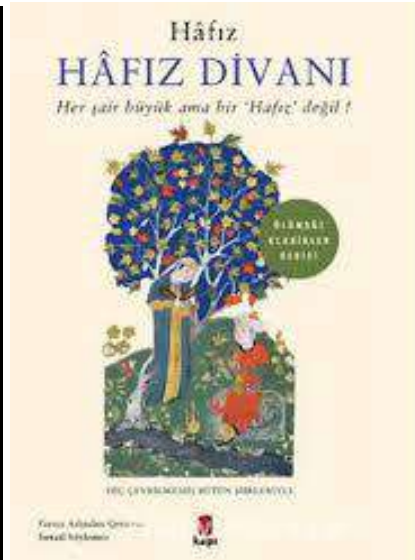
3. Kültürel Etkilerin İş Yapış Şekillerine Yansımaları

3.1. Sözlü ve Yazılı Kültür Ayrımı

İş kültürü, iletişim biçimleri açısından sözlü ve yazılı olarak ikiye ayrılabilir.

- Batı Kültürleri (Avrupa, ABD, Kanada) yazılı kültüre daha fazla önem verir. Anlaşmalar, sözleşmeler ve resmi belgeler iş yapmanın temel unsurlarıdır. Bir sözleşme imzalandıktan sonra bağlayıcıdır ve nadiren değiştirilebilir.
- Doğu Kültürleri (Asya, Orta Doğu, Afrika) ise sözlü kültüre daha yatkındır. İş anlaşmaları genellikle uzun görüşmeler, sözlü taahhütler ve kişisel ilişkiler üzerine kurulur. Örneğin, İran'da bir sözleşme imzalandıktan sonra bile müzakereler devam edebilir.

Bu fark iş dünyasında ciddi etkiler yaratabilir. Batılı bir iş insanı için bir sözleşme bağlayıcı ve nihai bir belgeyken, Doğu'da karşılıklı güvene ve sözlü taahhütlere dayalı sürekli değişen bir anlaşma olabilir.



Doğuya söz, Batıya göz medeniyeti denir.

Batıda bir müzeye gittiğinizde bir heykelin en ince kasına kadar görürsünüz.

Doğuda ise sanatların en yücesi şiir olarak görülür.

Batıda dış güzelliğe önem verilir. Doğuda ise iç güzelliğe.

3.2. Güvenin İş Kültüründeki Rolü



Uluslararası İlişkiler'in önemli teorisyenlerinden Fukuyama, Güven isimli kitabında güveni yüksek toplumlarda refahın artışı ele alır.

Güven, iş yapma biçimlerini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Farklı kültürlerde güvenin inşa edilme şekli farklıdır:

- Batı'da güven, sistem ve prosedürler üzerinden kurulur. Sözleşmeler ve kurallar bağlayıcıdır. Bir iş anlaşması yaparken tarafların hukuki teminatları güvenin temelidir.
- Doğu ve Orta Doğu'da güven, kişisel ilişkiler ve uzun vadeli etkileşimlerle sağlanır. İş yapmadan önce karşı tarafı tanımak ve bir güven bağı kurmak önemlidir. Örneğin, Orta Doğu'da iş bağlantıları ailevi ve sosyal ilişkilerle de şekillenir.

Bu fark, Batılı şirketlerin Orta Doğu veya Asya pazarlarında neden daha uzun süre güven inşa etmeleri gerektiğini açıklar. Aynı zamanda Türk iş kültürünün hem Batılı hem de Doğulu güven anlayışını taşıdığı söylenebilir.

3.3. Renklerin Kültürel Anlamları

Renklerin anlamı, kültürden kültüre değişir ve iş dünyasında marka algısı, tasarım ve pazarlama stratejilerini etkileyebilir.

- Batı Kültürlerinde:
 - Mavi: Kurumsallık, güven ve istikrar (örneğin, Facebook, IBM gibi şirketler mavi kullanır).
 - Kırmızı: Tehlike, dikkat çekme veya aşkın simgesi (Coca-Cola'nın kırmızısı kullanması).



- Doğu Kùltürlerinde:

- Kırmızı: Kutlama ve mutluluk simgesi (Çin'de kırmızı düğünlerde ve özel günlerde kullanılır).



- Orta Doğu ve Afrika'da:

- Kahverengi ve Toprak Tonları: Doğaya ve geleneğe bağlılığı ifade eder.
- Siyah: Yas ve matem rengi olarak kabul edilirken, aynı zamanda prestij ve gücün de simgesidir.



Arapça'da deve tüyünü anlatan 40'dan fazla renk vardır. Tasarımları kültürel duyarlı şekilde oluşturmak uluslararası pazarlamada başarının sırrıdır. İslam kültüründe yeşil, kutsal renk olarak görülür.



Afrika genel olarak kahverenginin baskın olduğu bir dñnyadır.

- Hindistan'da:



Hindistan'ın rengi safrandır.

Bu renk farklılıkları, uluslararası pazarlama ve marka yönetiminde dikkate alınması gereken kritik unsurlardır.

3.4. Müzakere Tarzları ve Karar Alma Süreçleri

İş dünyasında müzakereler, kültürel farklılıklara göre değişiklik gösterir. Farklı bölgelerde müzakere tarzları şu şekildedir:

- Batı (ABD, Avrupa):
 - Doğrudan iletişim tercih edilir.
 - Hızlı karar alma süreçleri yaygındır.
 - Kontrat ve belgeler üzerinden ilerlenir.
- Doğu (Çin, Japonya, Kore):
 - Yüz yüze toplantılar büyük önem taşır.

- İlişkilere dayalı müzakere tarzı benimsenir.
- Uzun vadeli anlaşmalar yapılmadan önce güven tesis edilir.
- Orta Doğu ve Afrika:
 - Güvenin oluşturulması sürecin önemli bir parçasıdır.
 - Müzakerelerde resmi prosedürlerden çok kişisel ilişkiler öne çıkar.
 - İran'da iş görüşmelerinde yemekte iş konuşulmaz çünkü ilişki geliştirme daha önemlidir.

“İran'da anlaşma imzadan sonra müzakere edilir.”

Bu farklar, küresel şirketlerin iş yaparken kültürel duyarlılıkla hareket etmeleri gerektiğini gösterir. Batılı şirketlerin hızlı karar alma alışkanlıkları, Asya ve Orta Doğu pazarlarında sorunlara yol açabilir.

4. Dünya Geneline İş Kültürleri

İş kültürü, bir toplumun değerleri, normları ve sosyal yapıları doğrultusunda şekillenir. Küreselleşme sayesinde iş kültürleri giderek iç içe geçse de, her bölgenin kendine özgü iş yapış biçimleri vardır. Bu bölümde, farklı coğrafyalardaki iş kültürlerini ve belirleyici özelliklerini ele alacağız.

4.1. Batı İş Kültürü: ABD ve Avrupa

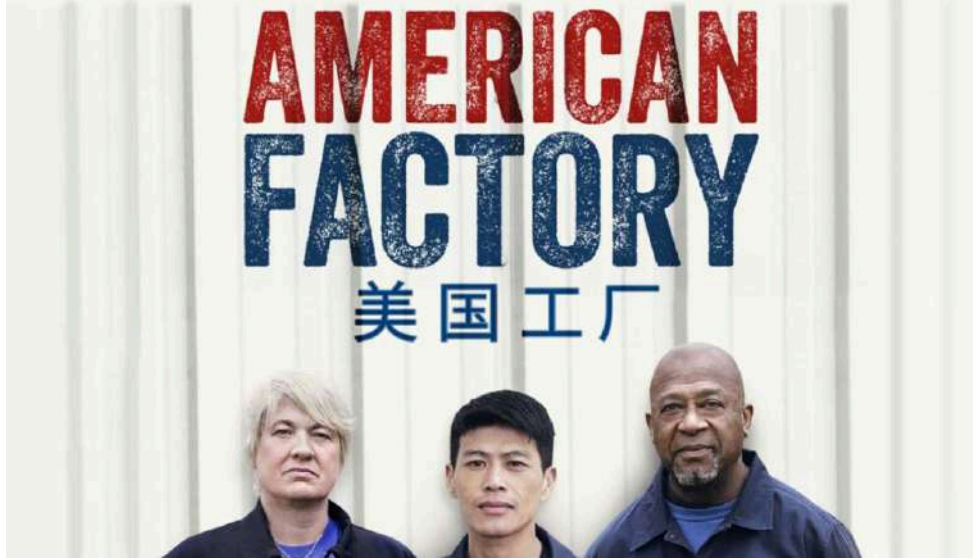
Batı dünyasında iş kültürü, bireycilik, doğrudan iletişim ve esneklik üzerine kuruludur.

Temel Özellikler:

- Bireycilik: Çalışanların bağımsız düşünmesi ve bireysel performansa dayalı ödüllendirme yaygındır.
- Doğrudan İletişim: İş dünyasında açıklık ve netlik esastır. Örneğin, ABD'de çalışanlar yöneticilerine doğrudan geri bildirim verebilir.
- Esneklik: Değişime hızla adapte olabilme yeteneği ön plandadır. Özellikle start-up kültürü, Batı iş dünyasında yaygındır.
- Kısa Vadeli Kararlar: ABD gibi ülkelerde çeyrek bazlı performans değerlendirmeleri yaygındır.

Örnek: Google ve Apple'ın Şirket Kültürleri

Google, açık ofis sistemi, hiyerarşinin minimum seviyede olması ve çalışanlara sağlanan özgürlüklerle bireyci Batı kültürünün bir yansımasıdır. Apple ise inovasyona ve bireysel katkıya büyük önem verir, bu da Batı'nın birey odaklı iş kültürünü destekler.



Çinli bir işadaminin ABD'de yaptığı yatırım kapsamında iş kültürü ile çekişmesini ele alan harika bir Netflix yayını.

4.2. Asya İş Kültürü: Çin, Japonya ve Hindistan

Asya iş kültürü genellikle hiyerarşik, grup odaklı ve uzun vadeli ilişkilere dayanır.

Temel Özellikler:

- Hiyerarşik Yapı: Çalışanlar yöneticilere saygı gösterir ve kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınır.
- Kolektivizm: Bireysel başarıdan çok ekip başarısı önemlidir. Japonya'da takım çalışması ön plandadır.
- Uzun Vadeli İlişkiler: Şirketler iş ortaklıklarını uzun vadeli planlar ve sadakat büyük önem taşır.
- İş Disiplini: Çalışanlar uzun çalışma saatlerine ve sıkı kurallara tabidir.



Çocuk hakları alanında çalıştığım dönemde, kültüre duyarlı koruyucu ailelik modellerinin yaygınlaştırılması için dünya çapında birçok farklı yapıyla çalışmışım. Afrika'da çocuğa

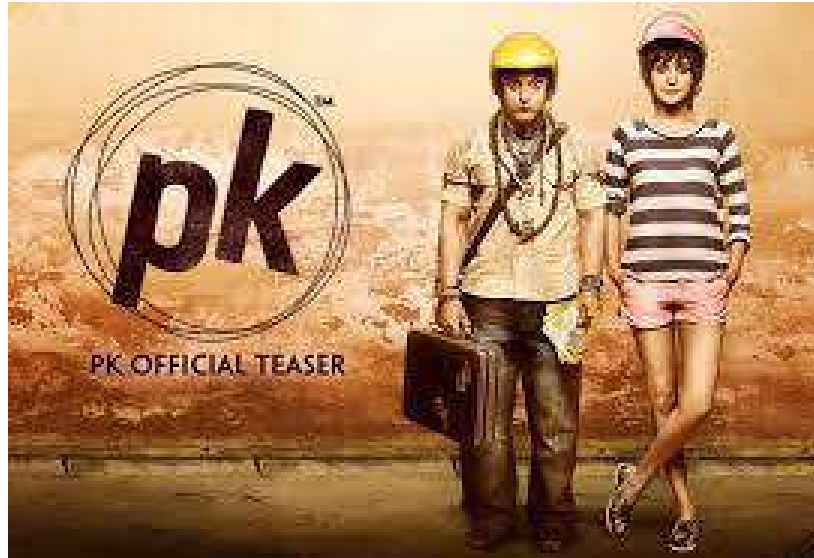
*bakım kabilenin sorumluluğu olarak görülürken, Asya'da ise kan bağı vurgusu fazlaydı. Örneğin Güney Kore, uluslararası evlat edinmeyi yasakladığında yuvalarda çocuk sayısı patlamıştı. Japonya gibi müreffeh bir toplumda da yuva ve yurtlar Japonya'ya yakışmayacak seviyede idi. Asya toplumları temelde kana dayalı toplumlar. Güney Kore'deki, Japonya'daki devasa aile şirketleri buna örnek. Bu çalışmalarda bir gün şöyle bir hususla karşılaşmıştım: **"Bizde CV yoktur. Aile vardır."***

Örnek: Toyota ve Kaizen Prensibi

Toyota'nın Kaizen felsefesi, sürekli iyileştirme ve ekip çalışmasını teşvik eder. Çalışanlar bireysel olarak değil, şirketin genel başarısı doğrultusunda hareket eder.

4.3. Hint İş Kültürü

Hindistan iş kültürü, hem Batı'nın modern yaklaşımlarını hem de geleneksel değerleri bir araya getiren benzersiz bir yapıya sahiptir.



Hindistanlı bir Müslüman olan ve filmleri beğeni ile izlenen Aamir KHAN'ın başrolde oynadığı PK isimli Hint filmi, hem farklı kültürleri ve dinleri anlamak, hem Altkıta İngilizcesine alışmak için önemli.

Temel Özellikler:

- Hiyerarşik Yapı: Üst yöneticilere saygı çok önemlidir, ancak genç nesil daha katılımcı bir yönetim tarzı benimsemektedir.
- İlişkilere Dayalı İş Yapısı: Kişisel bağlantılar, iş anlaşmalarında belirleyici bir rol oynar.
- Esnek İş Kültürü: Hindistan'da iş süreçleri genellikle değişkendir ve karar alma süreci esneklik gerektirir.
- Dini ve Kültürel Etkiler: Hinduizm, iş etiğinde ve yönetim anlayışında önemli bir yer tutar.

Örnek:

Hindistan'da bilgi teknolojileri sektörü, Batı iş kültürünü benimsemiş olsa da, büyük aile şirketleri geleneksel iş yapısını korumaktadır.



İhracatta kültürel farklılıklar yayıнымızda geleneksel ve aşına olmadığımız ihracat pazarlarının dışında kalan Çin, Hindistan, Şili ve Afrika'dan konuklarımızla farklı iş kültürlerini ele almıştık. Tıklayarak izleyebilirsiniz.

4.4. Japon İş Kültürü

Japon iş kültürü, disiplin, sadakat ve mükemmeliyetçilik gibi değerler üzerine inşa edilmiştir.

Temel Özellikler:

- Hiyerarşik ve Kollektivist Yapı: Karar alma süreçleri genellikle grup içinde tartışılarak yürütülür.
- Sadakat ve Uzun Vadeli Çalışma: Çalışanlar şirketlerine yüksek bağlılık gösterir ve işten ayrılma oranları düşüktür.
- Çalışma Etiği: Uzun çalışma saatleri yaygındır ve iş yerine adanmışlık büyük önem taşır.
- Ritüeller ve Protokoller: Toplantılar ve iş yemekleri sırasında belirli geleneksel kurallar vardır.

Örnek: Toyota ve Sony'nin İş Kültürü

Toyota, Kaizen felsefesi ile sürekli gelişimi teşvik ederken, Sony gibi şirketler, yenilikçiliği ve uzun vadeli planlamayı ön planda tutar.

4.5. Orta Doğu İş Kültürü

Orta Doğu'daki iş kültürü, dini ve geleneksel değerlerin etkisi altında şekillenmiştir.

Temel Özellikler:

- İlişkilere Dayalı İş Yapısı: İş dünyasında güvene dayalı ilişkiler kurulması esastır.

- Hiyerarşik Yapı: Yönetim genellikle aile şirketleri üzerinden yürütülür ve patronların otoritesi güçlüdür.
- Dini Değerler: İş toplantıları ve ticari faaliyetler İslam'ın iş ahlakına uygun yürütülür. Örneğin, faizsiz bankacılık yaygındır.

Örnek:

Dubai gibi finans merkezlerinde Batılı iş modelleri benimsenmiş olsa da, hala güçlü kişisel ilişkiler ve güvene dayalı ticari ortaklıklar yaygındır.



Körfez Bölgesinde divaniyye denilen bir kültür var. Bu kültürde aşiretin erkekleri akşamları akşamları toplanır ve alınacak kararlar birlikte alınır. Yemekler yenilir, sosyalleşilir. Pazarlama yapılırken bu divaniyyelere girmeye çalışmak en etkili yöntemdir.

4.6. Afrika İş Kültürü

Afrika kıtasında iş kültürü, toplum temelli iş modelleri ve informal iş yapıları ile karakterizedir.

Temel Özellikler:

- Toplum Temelli Yapılar: İş dünyasında aile ve geniş sosyal ağlar önemlidir.
- Esnek ve Informal İş Yapısı: Birçok Afrika ülkesinde resmi iş düzenlemeleri sınırlıdır, iş ilişkileri kişisel bağlara dayanır.
- Yerel Geleneklere Bağlılık: Ticari anlaşmalar kültürel ritüeller ve geleneksel değerlerle desteklenir.

Örnek:

Nijerya'da ticaret büyük ölçüde topluluklar arasındaki güvene ve sözel anlaşmalara dayanır.



Nijerya orta sınıfı ve iş dünyasını anlamak için güzel eserlerden birisi Yükselen Güneşin Ülkesinde kitabıdır.

4.7. Slav İş Kültürü

Rusya ve Doğu Avrupa'da görülen Slav iş kültürü, merkeziyetçilik ve güçlü liderlik üzerine kuruludur.

Temel Özellikler:

- **Güçlü Hiyerarşi:** Kararlar genellikle en üst düzey yöneticiler tarafından alınır.
- **Bağlılık ve Güven:** İş ilişkilerinde güven duygusu önemlidir ve uzun vadeli ortaklıklar teşvik edilir.
- **Devletin Rolü:** Birçok Doğu Avrupa ülkesinde devlet, ekonomi ve iş dünyası üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.
- **Esneklik ve Adaptasyon:** Ekonomik dalgalanmalar nedeniyle iş dünyasında adaptasyon yeteneği yüksektir.



Örnek:

Rusya'da büyük şirketler genellikle merkezi yönetim anlayışını benimserken, Polonya gibi ülkelerde girişimcilik giderek yaygınlaşmaktadır.

Bu analiz, iş kültürlerinin dünya genelinde nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Küreselleşme ile birlikte birçok iş kültürü birbirine yaklaşıp da, bölgesel değerler hala iş yapış biçimlerini büyük ölçüde etkilemektedir.

5. Uluslararası Şirketler İçin Kültürel Uyum Stratejileri

5.1. Kültürel Zeka (CQ) Geliştirmek

Kültürel zeka (CQ), bireylerin ve işletmelerin farklı kültürel ortamlarda etkili ve uyumlu bir şekilde çalışabilme becerisidir. Küreselleşen dünyada başarılı olmak için yalnızca teknik bilgi yeterli değildir; farklı kültürlerle etkili iletişim kurmak ve iş yapış tarzlarını anlamak da kritik öneme sahiptir.



*Cultural Intelligence Center (CQ Center), bireylerin ve organizasyonların **kültürel zeka (Cultural Intelligence - CQ)** seviyelerini geliştirmelerine yardımcı olan bir danışmanlık ve eğitim kuruluşudur.*

Kültürel Zekayı Geliştirmek İçin 4 Temel Unsur

1. Motivasyon (CQ Drive):

- Farklı kültürlerle karşı ilgi duymak ve açık fikirli olmak.
- Yeni deneyimlere karşı hevesli olmak ve meraklı bir tutum sergilemek.

2. Bilgi (CQ Knowledge):

- Kültürel değerler, normlar ve gelenekler hakkında bilgi edinmek.
- İş kültürlerini anlamak ve farklı pazarların nasıl çalıştığını öğrenmek.

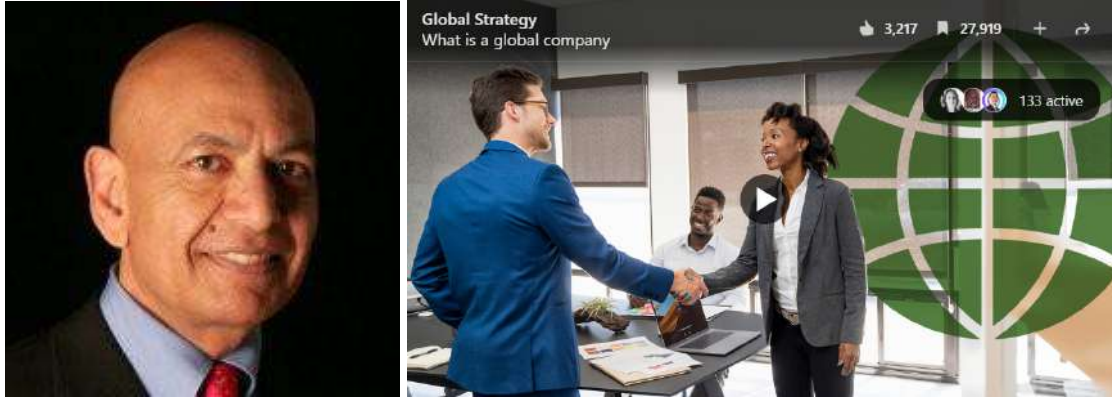
3. Strateji (CQ Strategy):

- Farklı kültürel ortamlarda nasıl davranılması gerektiğini önceden planlamak.
- Kültürel farklılıklara yönelik farkındalık kazanmak ve bunları iş süreçlerine entegre etmek.

4. Davranış (CQ Action):

- Farklı kùltùrlere uygun beden dili, iletişim tarzı ve iş yapış şekilleri geliştirmek.
- Müzakerelerde, toplantılarda ve iş süreçlerinde esneklik göstermek.

Bu unsurların geliştirilmesi, çalışanların ve yöneticilerin uluslararası pazarlarda daha başarılı olmasını sağlar.



Anil Gupta'nın LinkedIn'deki işletme kùltürü ve şirketlerin uluslararasılaşmasına ilişkin eğitimleri oldukça başarılıdır.

5.2. İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejileri

Günümüzde işletmelerin başarısı, farklı kùltürlerden gelen çalışanları nasıl yönettiklerine de bağlıdır. Kùltürel çeşitlilik, işletmelerin yenilikçi çözümler üretmesine, farklı pazarlara daha iyi uyum sağlamasına ve küresel rekabette öne çıkmasına yardımcı olur.



Samsung gibi çok uluslu şirketlerin ana karargahlarında yalnızca İngilizce konuşma, kırık İngilizceyi ayıplamama gibi hususlar davranış kodu olarak şirket kùltürünün bir parçası haline gelmiş durumda.

Çeşitliliği ve Kapsayıcılığı Artırmak İçin Stratejiler aşağıdaki gibi olmalıdır.

- **İşe alım süreçlerinde çeşitliliği teşvik etmek:** Farklı kültürel ve etnik geçmişlere sahip çalışanların şirkete katılımını artırmak.
- **Eğitim programları düzenlemek:** Çalışanların kültürel farkındalık kazanması için kültürel zeka ve kapsayıcılık eğitimleri sağlamak.
- **Duyarlılık politikaları oluşturmak:** İş yerinde ırk, cinsiyet veya etnik köken fark etmeksizin eşitlikçi bir ortam yaratmak.
- **Esnek çalışma modelleri sunmak:** Küresel ekiplerin farklı zaman dilimlerinde ve kültürel normlara uygun şekilde çalışmasına olanak tanımak.
- **Liderlik anlayışını çeşitlendirmek:** Farklı kültürel geçmişlere sahip yöneticilerin liderlik rollerinde yer almasını sağlamak.

Bu stratejiler, çalışan bağlılığını ve iş yerindeki verimliliği artırırken, işletmelerin küresel pazarlarda daha güçlü olmasına yardımcı olur.

5.3. Yerel Pazar Dinamiklerine Uyum Sağlamak

Küresel bir markanın başarısı, yerel pazarların kültürel dinamiklerini anlamaktan geçer. Her ülkenin tüketici alışkanlıkları, iş yapış şekilleri ve pazarlama stratejileri farklılık gösterir. Bunun için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi.

5.3.1. Pazar Araştırması Yapmak:

- Kültürel farklılıkları, tüketici alışkanlıklarını ve iş dünyasının dinamiklerini analiz etmek.
- Sosyal medya, anketler ve saha araştırmalarıyla müşteri beklentilerini anlamak.

5.3.2. Glo-Localization Stratejisi Uygulamak:

- Küresel markaların, yerel pazarlara adapte olması için global ve lokal yaklaşımları dengelemesi gerekir.
- Örneğin, McDonald's farklı ülkelerde menüsünü yerel tatlarla göre uyarlayarak başarılı olmuştur.

5.3.3. Yerel Ortaklarla Çalışmak:

- Yerel iş ortakları, distribütörler ve danışmanlarla iş birliği yapmak.
- Kültürel duyarlılığı olan iş ortaklarıyla çalışarak pazara giriş sürecini hızlandırmak.

5.3.4. İçerik ve Pazarlama Stratejisini Uyarlamak:

- Reklam, ambalaj ve mesaj dilinin kültüre uygun olması çok önemlidir.
- Renkler, semboller ve mesajlar farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilir (Örneğin, Çin'de kırmızı renk uğurlu kabul edilirken, Batı'da tutku ve tehlikeyi simgeleyebilir).

Bu stratejiler, markaların uluslararası pazarlarda başarılı olmasına ve tüketicilerle daha güçlü bağlar kurmasına yardımcı olur.

5.4. Kültürlerarası İletişimde Başarılı Olmak İçin İpuçları

Farklı kültürlerle çalışırken etkili iletişim kurmak, iş dünyasında sürdürülebilir başarı için kritik bir faktördür. Etkili Kültürlerarası İletişim İçin 5 Temel İpucu aşağıdaki gibi.

5.4.1. Açık ve Esnek Olun:

- Farklı iş kültürlerine açık olmak ve önyargılardan kaçınmak.
- İş yapış şekilleri konusunda esnek olup uyum sağlamak.



Üniversite yıllarımda okuduğumuz Clifford Geertz'in "Thick Description" kavramı, bir toplumu anlamak için onun gözünden dünyayı görmenin önemli olduğu tezi üzerine kuruludur.

5.4.2. Doğru İletişim Tarzını Seçin:

- Düşük bağlamlı (low-context) kültürler (ABD, Almanya, İngiltere) doğrudan ve net iletişimi tercih eder.
- Yüksek bağlamlı (high-context) kültürler (Japonya, Çin, Orta Doğu) dolaylı ve bağlamsal iletişimi kullanır.



Görev yaptığım İran'da doğrudan hayır asla söylenilmez. Bunu dememek için laf dolandırıldıkça dolandırılır. Sizin anlamanız beklenir.

5.4.3. Vücut Dili ve Jestlere Dikkat Edin:

- Beden dili farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilir.
- Örneğin, ABD'de başparmak yukarı hareketi "harika" anlamına gelirken, Orta Doğu'da hakaret olarak algılanabilir.



İran'da like işareti, en ağır küfürlerden birisidir.

5.4.4. Kültürel Farklılıkları Anlayın ve Saygı Gösterin:

- Toplantılarda, müzakerelerde ve iş anlaşmalarında kültürel normları dikkate alın.
- Örneğin, Japon iş dünyasında kartvizit alışverişi büyük bir öneme sahiptir ve saygı göstergesi olarak iki elle alınır ve dikkatlice incelenir.



Bir anı: Japon bir heyeti ağırlarken, yöneticimizin gecikmesi nedeniyle Japon şirketin genel müdürü, yöneticimizi 2 saat ayakta beklemişti.

5.4.5. Dil Engellerini Aşmak İçin Çeviri ve Yerelleştirme Kullanın:

- Küresel pazarlara hitap etmek için çok dilli içerikler ve profesyonel çeviri hizmetleri kullanmak.
- Çeviri yaparken doğrudan kelime çevirisi yerine kültürel bağlama uygun yerelleştirme yapmak.



Google otomatik çevirinin uluslararası pazarlama açısından hiçbir anlamı yok.

Burada en önemli konu otomatik çevirilerin işe yaramayacağını bilmek olmalı. gerek sitenizde, gerekse sosyal medya ve kataloglarınızda bu hususa mutlaka dikkat edin. Önce dijitalde analiz yapın, sonra ona göre sitelerinizi düzenleyin, en sonunda da tercümanın gözden geçirmesini sağlayın. Profesyonel tercümeler çoğunlukla bu şekilde ilerlemediği için sorunlarla karşılaşmanız olası.

Bu ipuçları, küresel iş dünyasında etkili ve başarılı bir iletişim stratejisi oluşturmanın temel taşlarını oluşturur.

5.5. Sonuç

Kültürel zeka (CQ), iş dünyasında başarının anahtarıdır. İşletmelerin çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmesi, yerel pazar dinamiklerine uyum sağlaması ve kültürlerarası iletişim stratejilerini güçlendirmesi uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlar. Kültürel farklılıklara duyarlı olmak, yalnızca iş başarısını değil, aynı zamanda daha güçlü insan ilişkileri kurulmasını da sağlar.

6. İhracat, Uluslararası Pazarlama ve Küresel İş Stratejileri

6.1. Kültürel Duyarlılıkla Pazarlama Stratejileri

Küreselleşen dünyada markalar, farklı ülkelerde başarılı olmak için yalnızca ürün ve hizmetlerini sunmakla yetinemezler. Kültürel duyarlılık, tüketicilerin alışkanlıklarını, değerlerini ve beklentilerini anlamakla başlar. İşletmeler, farklı kültürlere duyarlı pazarlama stratejileri geliştirerek hem müşteri bağlılığını artırabilir hem de küresel rekabette avantaj elde edebilir.



İran'da çalıştığım dönemde her gün açıp okuduğum önemli bir yayın TDV İslam Ansiklopedisi idi. İnternette de erişilebilen bu ansiklopedi olmasa, İran'ı ve farklı kültürleri bu derinlikte anlamam mümkün olmazdı.

Kültürel Duyarlılıkla Pazarlamanın Temel Unsurları aşağıdaki gibidir.

6.1.1. Tüketici Davranışlarını Anlamak

- Her kültürün alışveriş alışkanlıkları farklıdır. Örneğin, Asya'da grup kararları önemliyken, Batı'da bireysel tercihler daha baskındır.
- Kültürel duyarlılık, ürünlerin ve kampanyaların tüketicinin beklentilerine uygun şekilde uyarlanmasını sağlar.

6.1.2. Dil ve İletişim Stili

- Çeviri hataları ve yanlış mesajlar markaya zarar verebilir. Örneğin, Coca-Cola'nın Çin'de ilk lansmanında adı "Ağızda Mum Isır" anlamına gelen bir ifadeye dönüşmüştür.
- Doğrudan çeviri yerine yerelleştirilmiş dil ve iletişim tarzı kullanılmalıdır.

6.1.3. Renk, Sembol ve Görsellerin Kültürel Anlamları

- Renkler, kültürler arasında farklı anlamlar taşır. Örneğin, Batı'da beyaz renk saflık anlamına gelirken, bazı Asya ülkelerinde yas rengidir.
- Reklamlarda kullanılan semboller ve imgeler hedef kitlenin kültürel değerleriyle uyumlu olmalıdır.



Gravitas Plus: The Shia-Sunni Divide: Understanding the split

Palki'nin bu videosu, İslam dünyasının renkleri ve inanışları anlamak bakımından oldukça önemli.

6.1.4. Tarihsel ve Sosyal Duyarlılık

- Kültürel ve tarihsel hassasiyetlere dikkat edilmelidir. Örneğin, Pazarlama kampanyalarında dini veya politik hassasiyetleri göz ardı eden markalar, krizle karşı karşıya kalabilir.

6.1.5. Müzik ve Ses Kullanımı

- Reklam müzikleri ve seslendirmeler hedef kitlenin kültürel duyarlılığına uygun olmalıdır. Örneğin, McDonald's Hindistan'da geleneksel Bollywood tarzı müziklerle reklam yaparken, Avrupa'da pop müzik tercih etmektedir.

Kültürel duyarlılığı temel alan bu pazarlama stratejileri, küresel markaların farklı pazarlarda başarılı olmasını sağlar.

6.2. Yerelleştirme (Localization) ve Küreselleştirme (Globalization)

Küreselleşme (Globalization), markaların dünya çapında genişlemesini ifade ederken, yerelleştirme (Localization), bu genişlemeyi kültürel olarak uygun hale getirmeyi ifade eder. İkiisi arasındaki dengeyi sağlamak ise Glo-Localization olarak adlandırılır.

Küreselleşme (Globalization) Nedir?

Küreselleşme, markaların ürünlerini dünya çapında genişleterek evrensel bir marka kimliği oluşturmasını sağlar. Örneğin:

- Apple ve Nike, aynı marka kimliğiyle farklı pazarlarda faaliyet gösterir.
- rn standartlaştırılır ve büyük ölçekte üretim maliyetleri düşer.

Ancak, her pazarın kültürel dinamikleri farklı olduğu için yalnızca küreselleşme odaklı bir strateji başarısız olabilir.



Bir zamanlar Çin'de 15 dakikada bir cafe açmasıyla nlenen Starbucks, yerel rakibi Luckin'in başarılı stratejileriyle son dönemde Çin pazarında oldukça zorlanıyor.

6.3. Yerelleştirme (Localization) Nedir?

Yerelleştirme, rn ve hizmetlerin belirli bir kültüre uyarlanması sürecidir. Bu süreç;

- Dil ve içerik değişikliklerini içerir.
- Fiyatlandırma ve ödeme yöntemlerinin yerel ekonomiye uygun hale getirilmesini kapsar.
- Pazarlama mesajlarının kültürel duyarlılıkla yeniden şekillendirilmesini gerektirir.

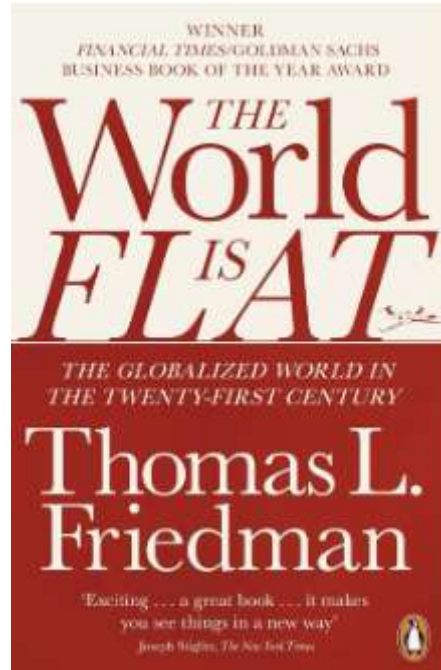


Arçelik'in markası Defy'nin Afrikalı kadınların yüksek kilolu kıyafetleri için 14 kg'lık çamaşır makineleri, ülkemiz firmalarının yaptığı uluslararası pazarlamaya uygun inovasyonlardan birisi.

Yerelleştirme olmadan küresel markalar yerel pazarlarda başarısız olabilir. Örneğin, e-ticaret devi eBay, Çin'de başarısız olmuş ve pazardan çekilmek zorunda kalmıştır çünkü Çinli tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını anlamamıştır.

6.4. Glo-Localization: Küresel ve Yerel Dengesi

Glo-Localization, küreselleşme ve yerelleştirmenin birleşimini ifade eder. Markalar hem küresel kimliklerini korurken hem de yerel pazarlara uygun çözümler sunmalıdır.



Önemli küreselleşme teorisyenlerinden Thomas Friedman, “Dünya Düzdür” kitabında Lexus gibi modern araçları yapabilen bir dünyada, Filistin'deki bir zeytin ağacının insanın anlam

arayışı bakımından önemli olduğuyla başlar. İnanışlar, dinler, her şekilde yaşamımızı etkiliyor.

Başarılı Glo-Localization Stratejileri aşağıdaki gibi.

- Standart ürünler yerine esnek ürün seçenekleri sunmak (Starbucks'ın menülerinde yerel lezzetlere yer vermesi).
- Yerel reklamcılık ve pazarlama stratejileri oluşturmak (McDonald's'ın farklı ülkelerde farklı kampanyalar yapması).
- Yerel müşteri hizmetleri ve satış destekleri sunmak (Amazon'un farklı ülkelerde ayrı hizmet politikaları izlemesi).



Google ve Facebook birkaç yılda küreselde önemli ülkeye açılabilirken, Amazon için bu yıllar sürdü. Bunun en önemli nedeni, Amazon'un operasyonel yükünün Google'a göre çok daha fazla yerelleşme istemesiydi. Amazon 30 yılda Google ölçeğinde ancak yaygınlaşabildi.

Bu strateji, markaların hem küresel pazarda tanınırlığını artırmasını hem de yerel pazarlarda müşteri sadakati kazanmasını sağlar.



İhracat alanının duayen ismi Özkan AYDIN'ın Uluslararası İş Kültürü kitabı kültürel farklılıklar ve ihracat dinamiklerini anlamak için oldukça etkileyici.

BAZ
YAYINCILIK

6.5. Başarılı Glo-Localization Örnekleri

Küresel markalar, kültürel duyarlılığı benimseyerek pazarlama stratejilerini yerel pazarlara uyarlamış ve büyük başarılar elde etmiştir. İşte bazı örnekler:

6.5.1. McDonald's – Yerel Lezzetleri Menüsüne Dahil Etme

McDonald's, küresel bir marka olmasına rağmen her ülkenin yemek kültürüne göre farklı menüler sunarak büyük bir başarı elde etmiştir.

- Hindistan: Sığır eti tüketimi yasak olduğu için McAlloo Tikki Burger (patates bazlı burger) sunuluyor.
- Japonya: Menüde Teriyaki Burger ve Ebi (karides) Burger yer alıyor.
- Türkiye: McDonald's, yerel damak zevkine uygun olarak McTurco gibi ürünler geliştirmiştir.

Bu strateji, McDonald's'ın yerel tüketicilerle güçlü bağlar kurmasını sağlamıştır.



Gıda, insanların en muhafazakar olduğu alandır. Fernand Braudel, medeniyetlerin mutfaklarıyla zirveye çıktığını belirtir. Braudel'e göre 2. ve 5. Yüzyıl arası Çin mutfağı, 9. ve 12. Yüzyıl arası İslam Mutfağı, 18. Yüzyıl ve sonrası ise Fransız Mutfağı zirveye çıkmıştır.

Son olarak, gıdada Batı'da daha çok tuz tüketilir. Doğuda ise daha çok baharat ve acı.



Her sektör, dikine entegrasyona uygun değildir. Walmart gibi sektörler Almanya'da Metro ve Aldi rekabetiyle karşılaşmış çıkmıştır. Perakende sektörleri bu anlamda zor sektörlerden birisi. Dijitalde ise Google, Facebook gibi sektörler çok hızlı uluslararasılaşabilir yapıları nedeniyle çok hızlı yükselmişlerdir. Pizzahut ise kullanılan makine, kalite ve değer gibi temel standartları kendisi belirlemiş, ülke mutfağına ilişkin özelleştirmeleri yerel partnere bırakmıştır. Uluslararası alana açılan firmaların stratejileri için önümüzdeki dönemde daha detaylı bir rapor hazırlayacağız.

6.5.2. IKEA – Kültürel Yaşam Tarzlarına Uygun Ürünler

IKEA, evrensel bir tasarım anlayışına sahip olmasına rağmen, farklı ülkelerde yerel yaşam tarzlarına uygun ürünler geliştirerek başarılı olmuştur.

- **Çin:** Çin'deki evler genellikle daha küçük olduğu için IKEA, kompakt ve yerden tasarruf sağlayan mobilyalar sunmaktadır.
- **Hindistan:** Hindistan'daki mutfak kültürüne uygun olarak baharat çekmeceleri ve farklı mutfak düzenlemeleri geliştirilmiştir.
- **Orta Doğu:** Halı ve yer sofralarına uygun mobilya seçenekleri sunulmaktadır.

Bu yaklaşım, IKEA'nın farklı ülkelerde başarılı bir şekilde büyümesine katkı sağlamıştır.



Özellikle hızlı modernleşen toplumlar inanılmaz bir değişim içinde. Benim de üyesi bulunduğum Kore-TR Dayanışma Platformunda gözlemlediğim Güney Kore örneğin 30 yılda önemli oranda ABD'li/Batılı kültüre evrildi. Uluslararası pazarlama yaparken bu dinamizmi atlamamak gerek.

6.5.3. Starbucks – Kültürel Bağ Kurma Stratejisi

Starbucks, küresel kimliğini korurken, yerel kültürlerle uyum sağlayarak müşteri sadakati kazanmıştır.

- **Japonya:** Çay kültürüne uygun olarak matcha bazlı içecekler sunmuştur.
- **Orta Doğu:** Alkolsüz kahve ve tatlı çeşitleriyle yerel damak tadına hitap etmiştir.
- **Türkiye:** Türk kahvesi kültürüne uygun olarak Türk kahvesi sunmaya başlamıştır.

Starbucks, yerel kültürlerle duyarlı yaklaşımıyla küresel kahve zinciri olarak başarısını sürdürmektedir.

6.6. Sonuç

Kültürel duyarlılıkla pazarlama stratejileri, küresel markaların başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Küreselleşme ve yerelleştirmenin dengeli bir şekilde yürütüldüğü Glo-Localization modeli, markaların dünya genelinde hem güçlü bir kimlik oluşturmaya hem de yerel pazarlara hitap etmesine olanak tanır. McDonald's, IKEA ve Starbucks gibi markalar, kültürel farklılıklara duyarlı stratejileri sayesinde küresel pazarda büyümeye devam etmektedir.

7. Sonuç, Önerilen Kaynaklar ve İleri Okuma

Bu rehber boyunca ele aldığımız teorik modeller, medeniyet yaklaşımları ve kültürel dinamikler; ihracat yapan veya uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren tüm işletmeler için hayati öneme sahiptir. İş kültürü, yalnızca organizasyon içindeki süreçleri değil, küresel ticarete başarı şansını da belirleyen temel bir faktördür.

- **Küresel rekabette başarılı olmak** için kültürel farkındalık zorunluluktur. Kültürel duyarlılığı düşük şirketler, pazar payı kaybı ve başarısız müzakerelerle karşılaşabilir.
- **Kültürel zekâ (CQ)**, yöneticiler ve ekipler için geliştirilmesi gereken temel bir beceridir.
- **Yerelleştirme ve glo-localization stratejileri**, markaların küresel pazarlarda daha sürdürülebilir ve etkili olmasını sağlar.
- **Kültürlerarası iletişim becerileri**, sadece pazarlama ve satış süreçlerinde değil, tedarik zincirinden müşteri hizmetlerine kadar her alanda kritik bir faktördür.
- **Doğa ve coğrafya** gibi dışsal faktörlerin bile iş kültürü ve organizasyon yapılarında belirleyici olduğu unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, kültürel farkındalığı ve uyum stratejilerini içselleştirmiş organizasyonlar; hem iç pazarda hem de uluslararası sahnede daha sürdürülebilir ve rekabetçi bir konuma erişirler. Bu rehber, iş dünyasında küresel başarı için yol gösterici bir kaynak olarak tasarlanmıştır.

Önerimiz, bu bilgiler doğrultusunda ihracat ve uluslararası ticaret operasyonlarınızda kültürel analizleri iş stratejilerinize entegre etmenizdir. Kültürel farklılıklara duyarlı ve esnek bir yaklaşım, şirketinizin uluslararası pazarlardaki etkisini ve başarısını artıracaktır.

Aşağıdaki eğitimleri almanız bu yolculuğunuzda sizleri daha da ileriye götürecektir.



Course

International Business Foundations

By: Kyle Hegarty • Jul 2021

✓ Completed 12/3/2024



Course

Global Strategy

1h 9m • Advanced • Updated Oct 2019

✓ Completed 3/16/2025

in LinkedIn • By: Anil Gupta

4.8 ★★★★★ (730) • 91,652 learners • Certificate Eligible



Course

Leading Global Expansion

1h 17m • Advanced • Jul 2018

✓ Completed 1/18/2025

in LinkedIn • By: Anil Gupta and Haiyan Wang

4.7 ★★★★★ (254) • 89,688 learners • Certificate Eligible

Ücretsiz İhracat Check-up Hizmetimiz İçin Tıklayın.

BAZ GİRİŞİM

Ücretsiz İhracat Check-up

30 min

Web conferencing details provided upon confirmation.

- İhracata İlişkin Altyapı
- İhracat Desteklerine İlişkin Altyapı
- Dijital İhracat Pazarlamasına İlişkin Altyapı

Select a Date & Time

March 2025

MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT	SUN
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Time zone

Turkey Time (T3:36)

BAZ Girişim

İhracat Mentorunuz BAZ
Girişim, küresel pazarları
kazanmada devlet
destekleri, dijital
pazarlama ve ihracat
danışmanlığıyla yanınızda.

bazgirisim.com



info@bazgirisim.com



+90 312 418 46 58