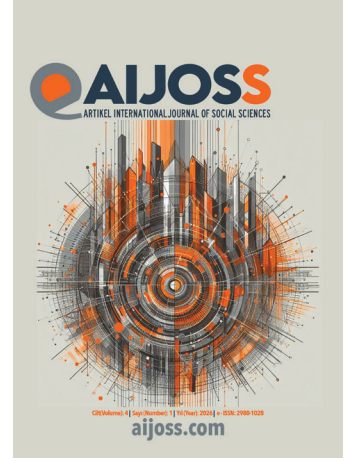


ARTIKEL INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES -AIJOSS

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065618>

AIJOSS 2026; 2 (1) :13 -24



Kültür, Zihnin ve Ruhun Genişlemesidir: Küresel Pazarlama Açısından Bir Değerlendirme

Culture is the Expansion of Mind and Spirit: An Assessment From a Global Marketing Perspective

● Elif YILMAZ

İstinye Üniversitesi

elif.yilmaz1@istinye.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-1414-4083>

● Fatma Gülşah DİZAR KARADAĞ

İstinye Üniversitesi

gulsahdizar@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-2568-5171>

ÖZET

Bu çalışma, kültürler arası farklılıkların küresel pazarlama stratejileri üzerindeki etkisini kuramsal yaklaşımlar ve uygulama örnekleri üzerinden incelemektedir. Çalışmada kültür; inançlar, değerler, tutumlar, öğrenilmiş davranış kalıpları ve toplumsal anlamlar üzerinden şekillenen bir sistem olarak ele alınmakta; bu sistemin tüketici beklentileri, iletişim dili ve pazarlama uygulamalarını doğrudan etkilediği tartışılmaktadır. Bu kapsamda Hofstede'in kültürel boyutları, Hall'un yüksek bağlam–düşük bağlam yaklaşımı ve Trompenaars'ın kültürel ikilemler modeli temel alınarak kültürel farklılıkların stratejik kararlara nasıl yansıdığı açıklanmaktadır. Çalışmanın uygulama bölümünde IKEA'nın ABD, Çin, Avrupa, Türkiye, Japonya ve Suudi Arabistan deneyimleri üzerinden kültürel uyum stratejilerinin başarı ve başarısızlıkla ilişkisi değerlendirilmektedir. Bulgular, kültürel normların ürün boyutlandırmasından hizmet beklentisine, fiyat algısından pazarlama iletişiminin

Kaynak gösterimi için:

YILMAZ E. & DİZAR KARADAĞ F.G. (2026). Kültür, Zihnin ve Ruhun Genişlemesidir: Küresel Pazarlama Açısından Bir Değerlendirme; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS, c.2 s. 1 ISSN: 2980-1028

doğrudanlık düzeyine kadar çok sayıda karar alanında belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma, yerel kültüre uyum sağlama çabasının bazı bağlamlarda kurumsal değerler ve küresel itibar ile gerilim üretebildiğini vurgulamakta; bu nedenle kültürel duyarlılık ile değer tutarlılığı arasında dengeli bir stratejik yaklaşım gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak araştırma, küresel pazarlamada sürdürülebilir başarının, kültürel analizlerin sistematik biçimde strateji tasarımına entegre edilmesine ve pazarlama kararlarının yerel bağlamlarla tutarlı şekilde yeniden yapılandırılmasına bağlı olduğunu savunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kültür, kültürler arası farklılıklar, küresel pazarlama stratejisi, kültürel uyum*

ABSTRACT

This study examines how cross-cultural differences shape global marketing strategies by combining key cultural frameworks with illustrative business cases. Culture is discussed as a learned and transmitted system of meanings, values, and behavioral patterns that directly influences consumer expectations, communication styles, and market responses. Building on Hofstede's cultural dimensions, Hall's high-context versus low-context approach, and Trompenaars' cultural dilemmas, the paper explains how cultural variation translates into strategic decisions in areas such as product design, service expectations, pricing perceptions, and marketing communication. To provide an applied perspective, the study analyzes IKEA's experiences across multiple markets, including the United States, China, Europe, Türkiye, Japan, and Saudi Arabia. The cases indicate that cultural misalignment may lead to weak performance and market difficulties, while culturally informed adaptation can improve customer acceptance and commercial outcomes. The study also highlights a critical tension between adapting to local cultural norms and maintaining corporate values and global reputation, suggesting that cultural sensitivity should be managed through a balanced strategy rather than unconditional compliance. Overall, the paper argues that sustainable success in global marketing depends on integrating systematic cultural analysis into strategy design and aligning marketing practices with local cultural contexts without undermining the brand's core principles.

Key Words: *Culture, cross-cultural differences, global marketing strategy, cultural adaptation*

GİRİŞ

Küresel pazarlama, işletmelerin yalnızca ürün ve hizmetlerini sınır ötesine taşıdığı bir faaliyet alanı olmaktan çıkmış farklı değer sistemleri, iletişim biçimleri ve tüketim pratikleri arasında anlam kurmayı gerektiren çok katmanlı bir strateji alanına dönüşmüştür (Balıkel, 2025). Bu dönüşümde kültür, çoğu zaman “uyarlama yapılması gereken bir arka plan” gibi ele alınsa da gerçekte pazarlama stratejisinin tasarımını doğrudan belirleyen temel bir çerçeve işlevi görmektedir. Çünkü kültür; tüketicilerin neyi değerli gördüğünü, bir markayı nasıl yorumladığını, güveni hangi işaretlerle kurduğunu ve satın alma kararını hangi sembolik anlamlarla ilişkilendirdiğini belirleyen derin bir

yapı sunmaktadır. Bu nedenle küresel pazarlama kararlarının başarısı, yalnızca fiyat, ürün kalitesi veya dağıtım gücüyle değil; aynı zamanda hedef pazarın kültürel kodlarını doğru okuma ve bu kodlarla tutarlı bir değer önerisi geliştirme kapasitesiyle açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, kültürler arası farklılıkların küresel pazarlama stratejilerini nasıl şekillendirdiğini kuramsal ve uygulamalı bir çerçevede değerlendirmektir. Bu doğrultuda ilk olarak kültür kavramı ve kültürü oluşturan unsurlar ele alınmakta; kültürün öğrenilen, aktarılan ve davranışı yönlendiren bir anlamlar sistemi olduğu vurgulanmaktadır. Devamında Edward T. Hall'un bağlam temelli yaklaşımı, Geert Hofstede'in kültürel boyutları ve Fons Trompenaars'ın kültürel ikilemler yaklaşımı üzerinden kültürel farklılıkların pazarlama iletişimi, tüketici beklentileri ve işletme uygulamaları üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, kültürün yalnızca "ne tüketildiğini" değil, "nasıl iletişim kurulduğunu", "hangi hizmet standardının beklendiğini" ve "hangi deneyim unsurlarının güven oluşturduğunu" da belirlediği anlaşılmaktadır. Böylece küresel pazarlama stratejilerinde standardizasyon ile yerelleştirme arasındaki gerilimin, teknik bir tercih olmaktan çok kültürel uygunluk üzerinden yönetilen stratejik bir karar haline geldiği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın "Kültür, zihnin ve ruhun genişlemesidir" ifadesi etrafında kurduğu yaklaşım, kültürü yalnızca normlar ve gelenekler toplamı olarak değil; bireyin dünyayı algılama biçimini genişleten, empati ve anlam üretimini derinleştiren bir zihniyet alanı olarak konumlandırmaktadır. Küresel pazarlama açısından bu bakış, markaların yalnızca ürün uyarlaması yapmasının yeterli olmayabileceğini; aynı zamanda farklı kültürel bağlamlarda anlamlı, saygılı ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı hedefleyen bir değer uyumu geliştirmesi gerektiğini ima etmektedir. Bu kapsamda çalışma, IKEA örneği üzerinden kültürel uyumun strateji başarısına nasıl etki edebildiğini somutlaştırmaktadır. Farklı pazarlarda ürün tasarımı, hizmet modeli, fiyatlandırma algısı ve iletişim dili üzerinden yaşanan başarı ve başarısızlık örnekleri, kültürel farkındalığın yalnızca "güzel bir ek" değil, doğrudan rekabetçi sonuç üreten bir stratejik zorunluluk olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu araştırma, küresel pazarlamada kültürel analizlerin sistematik biçimde strateji tasarımına entegre edilmesi gerektiğini savunmakta ve işletmeler için kültürel duyarlılık ile kurumsal değer tutarlılığı arasındaki dengeyi yönetmeye yönelik bir değerlendirme zemini sunmaktadır.

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Chisnall (1985) kültürü, bir toplumda ortak olan ve saklanmaya değer görülen inanç, değer, tutum ve davranış biçimlerini paylaşan ve ileten bir grup insandan türeyen ve nesilden nesile aktarılan toplam yaşam biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak Blackwell vd. (2001) kültürü oluşturan on farklı değişkenin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; benlik ve mekân duygusu, iletişim ve dil, giyim ve görünüm, yemek ve beslenme alışkanlıkları, zaman ve zaman bilinci, ilişkiler, değerler ve normlar, inançlar ve tutumlar, zihinsel süreçler ve öğrenme, çalışma alışkanlıkları uygulamalarıdır. Blackwell vd.'ne (2001) göre bu özellikler bir kültürü diğerinden farklılaştıran ve bir kültürü tanımlamaya yardımcı olan benzerliklerdir. Douglas ve Dubois'e (1977) göre ise tüm bu özellikler, insan davranışının temel belirleyicilerinden biridir. Bunun en temel sebebi ise kültür toplumsal örgütlenme biçimlerini, alışkanlıkları ve gelenekleri, iletişim sistemini

ve o toplumun üyeleri için rolleri ve statü pozisyonlarını belirleyen ortak bir değerler kümesidir ve bireyler ait oldukları kültüre uygun bir biçimde davranmaktadır. Peter vd. (1999) bu görüşü destekleyerek kültürün bir sosyal gruptaki çoğu insan tarafından şekillendirilen anlamlar olduğunu, bu anlamların inançları ve karakteristik davranış kalıplarını şekillendirdiğini ve böylece o sosyal grubun (ya da toplumun) kendine özgü bir dünya vizyonu geliştirdiğini belirtmişlerdir. Jawaharlal Nehru'nun "Kültür, zihnin ve ruhun genişlemesidir" sözü ise, kültürün yalnızca gelenekler, normlar ve alışkanlıklardan ibaret olmadığını; bireyin düşünme biçimini, duygusal kapasitesini ve dünyayı algılayışını genişlettiğini vurgulamaktadır. Kültür, insan zihnine yeni perspektifler kazandırırken, ruhsal anlamda da empati, anlayış ve açıklık gibi değerleri pekiştirmektedir. Küresel pazarlama bağlamında bu söz, markaların yalnızca ürünlerini değil, aynı zamanda zihniyetlerini ve değerlerini farklı kültürel bağlamlara adapte etmelerinin gerekliliğini ima etmektedir. Bu genişleme, hem tüketiciyi daha iyi anlamayı hem de marka kimliğini küresel ölçekte daha derin bir bağlamda inşa etmeyi mümkün kılar.

Toplumun kendine özgü bir vizyon geliştirmesi ise kültürün öğrenildiğini göstermektedir (Peter vd., 1999). Guffey (2006) kültürün öğrenilen bir olgu olduğu gerçeğini destekleyerek, kültürün nesilden nesile aktarıldığını öne sürmüş ve bu durumu örnekler ile açıklamıştır. Örneğin, birçok Orta Doğu kültüründe aynı cinsiyetten insanlar sokakta el ele yürüyebilmekte, ancak karşı cinslerin el ele yürümesi aynı şekilde hoş karşılanmamaktadır (Guffey, 2006). Bu durum batı kültürlerinde ise tam tersidir. Aynı cinsten bireylerin el ele tutuşması dostluktan ziyade cinsel tercih belirtisi olarak algılanırken, farklı cinslerin el ele tutuşması ise normal olan olarak değerlendirilmektedir (Guffey, 2006). Yine Orta Doğu kültüründe insanlar genellikle birbirlerine yakın mesafede konuşurlarken, batı kültürlerinde bu durum kişisel alan ihlali olarak algılanmaktadır. Guffey'e (2006) göre bu kültürlerdeki bu algılar yüzyıllardır böyledir ve bu da kültürün öğrenilen bir olgu olduğu gerçeğini kanıtlamaktadır.

2. KÜLTÜR KAVRAMINA YAKLAŞIMLAR

Yukarıda bahsi edilen kültürel farklılıkları anlamak için pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan en bilindik olanı Hofstede'in (1980) kültürel boyutlarıdır. Hofstede (1980) dünya kültürlerinin "güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik" olarak adlandırılan boyutlar temelinde farklılaştığını savunmaktadır. Hofstede (1980) güç mesafesinin kurumların ve örgütlerin bir toplum içindeki insan eşitsizlikleriyle başa çıkma biçimini gösterdiğini belirtmiştir. Eşitsizliklerin kapsamı güç, devletler ve servet olarak belirlenmiştir. Hofstede'ye (1980) göre bazı ulusal ve bölgesel kültürlerde güç, küçük bir seçkin grubun ve/veya merkezi örgütlerin elinde bulunmaktadır. Bu nedenle toplumda büyük eşitsizlikler ortaya çıkmaktadır. Ancak bazı kültürlerde ise küçük grupların gücü daha sınırlıdır ve örgütlerin merkezlessiz olması nedeniyle daha az eşitsizlik ve daha fazla sosyal hareketlilik bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle Türkiye'nin de içinde bulunduğu bazı kültürlerde (örneğin, Venezuela, Filipinler, Malezya) gücün belirli bir zümrenin elinde bulunması normal karşılanırken; bazı kültürlerde (örneğin, İrlanda, Yeni Zelanda, Danimarka) bu durum normal karşılanmamaktadır (Dursun, 2013). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireysel fikirlerin yerini merkezi fikirler alırken, düşük olan kültürlerde ise tam tersi

durum söz konusu olmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Hofstede (1980), toplumda belirsizlik ve muğlaklığa karşı hoşgörü eksikliğini belirtmiştir. Ona göre, bir kültürde yüksek belirsizlik ve muğlaklık varsa insanlara karşı hoşgörü eksikliği, kuralların yüksek uygulanması ve mutlak gerçeğe duyulan ihtiyaç fazladır. Bir başka ifadeyle, bireylerin hayatlarını düzgün bir şekilde devam ettirebilmeleri için yazılı kurallara duydukları ihtiyaç artmaktadır. Bu tarz kültürdeki insanlar yeniliğe çok açık değildir ve değişimden de kaçınmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise bu durum tam tersidir. Bu kültüre ait insanlar fikirlerini söylemekten, risk almaktan ve değişimden kaçınmamakta, aksine bu durumları yaşamlarının bir parçası haline getirmektedirler. Bireycilik/Kolektivizm boyutu ise insanların içinde bulundukları topluma nasıl bağlandıklarını yansıtmaktadır. Hofstede (1980) bireyselci kültürlerde toplumsal çerçeveye gevşek bir bağ olduğunu, kolektivist kültürlerde ise aile, klan ve akrabaların önemli olduğunu, çünkü onlara karşı güçlü bir duygusal bağımlılık olduğunu öne sürmektedir. Erillik/dışılık boyutu ise bir toplumda cinsiyetin rolünü göstermektedir. Hofstede'e (1980) göre tüm toplumlarda erkek aktif bir role sahipken, kadın ise bakım rolüne sahiptir. Bu noktadan hareketle, Hofstede (1980) bazı toplumlarda erillik davranışının yüksek, bazı toplumlarda ise dişillik davranışının yüksek olduğunu savunmuştur. Buna göre eril davranışın yüksek olduğu toplumlarda para elde etme, atılganlık gibi olgular ön plana çıkarken, dişil davranışın yüksek olduğu toplumlarda merhamet, nezaket ve şefkat gibi değerler ön plana çıkmaktadır.

Hofstede'e (1980) göre toplum içinde yaygın olarak paylaşılan bu boyutlar bunları paylaşan kültürel grubun üyeleri tarafından kullanılabilir ve erişilebilir durumdadırlar. Bir diğer ifadeyle ise bu boyutlar kültürel grubun dışındaki kişiler tarafından kullanılamazlar, çünkü bu boyutlar o kültüre özeldir ve o kültür insanları arasında bir kimlik duygusu ve toplumda kabul edilebilir davranış anlayışı sağlamaktadır (Blackwell vd., 2001).

Kültürler arasındaki kültürel farklılıkları açıklamak için Edward T. Hall'un (1976) yöntemi de yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Hall'un (1976) modeli "bağlam" kavramı üzerine kuruludur. Bağlam bir olayı çevreleyen uyaran, ortam veya ambiyans olarak tanımlanmaktadır. Modelde, "düşük bağlam" (low-context) ve "yüksek bağlam" (high-context) olmak üzere iki temel kültür boyutu bulunmaktadır. Düşük bağlamlı kültürlerde (örneğin Almanya, ABD) iletişim daha açık, doğrudan ve nettir. Bu anlamda iletişimciler, anlamlarını iletme için dinleyicilerin çok az şey bildiklerini ve pratik olarak her şeyin söylenmesi gerektiğini varsaymaktadırlar. Örneğin bir ürün pazarlamasında, ürün faydaları, doğrudan söylemler, net veri ve bilgi sunumu oldukça önemlidir, ürün anlatımının doğrudan yapılması gerekmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde (örneğin Japonya, Arap ülkeleri, Türkiye) ise iletişim dolaylıdır, söylenmeyen unsurlar önemlidir, bağlam (fiziksel/sosyal ortam, geçmiş deneyim, sözsüz ifadeler) anlamın büyük kısmını taşımaktadır. Bu kültürde iletişim kurmak için duruş, ses tonu, jestler ve yüz ifadeleri oldukça önemlidir. Yüksek bağlamlı kültürlerde pazarlamada görsel metaforlar, semboller, sessizlikler ve kültürel referanslar daha etkilidir. Marka geçmişi ve itibarı da verilmeye çalışılan mesaj kadar önemli olmaktadır (Hall, 1976). Örneğin Apple tanıtımlarında Japonya'da daha sade, az kelimeli ve estetik unsurların fazla olduğu bir içerik oluştururken; ABD'de ise aynı ürünü özelliklerini doğrudan vurgulayarak açık mesajlar içeren kampanyalar şeklinde tasarlamıştır. Pazarlamada, özellikle de

kuruluşlar uluslararası, çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösterdiğinde, doğru ve yanlış davranış arasındaki farklar her zaman net olamamaktadır. Örneğin kültürden kaynaklanan bazı davranışlar bir ülkede yasadışı olabilmekte, diğer ülkelerde ise yasanın sınırları içinde olabilmektedir. Özellikle pazarlamada kültürel farklılıkların yarattığı sorunlar düşük-yüksek bağlam boyutlarının farklılaşmasında gerçekleşmektedir.

Kültürel farklılıkları ele alan bir diğer önemli araştırmacı ise Trompenaars'tır (1993). Trompenaars (1993) kültürün yedi boyutunu belirlemiştir. Trompenaars'a (1993) göre evrenselcilik/özelcilik boyutu kişisel ilişkinin farklı kültürlerde iş kararlarını ne şekilde etkilediğini göstermektedir. Bireycilik/kolektivizm, Hofstede'nin önermesindeki boyut ile benzerdir, insanların kendilerini öncelikle bireyler olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı gördüklerini ele almaktadır. Duygusal/nötr kültür boyutu, kişilerarası iletişimlerde duyguların veya hislerin ifade edilme derecesini göstermektedir. Özgül/dağınık ilişkiler boyutu ise kişisel ve profesyonel yaşamların ayrılması veya bütünleştirilmesiyle ilgilidir. Statü/Atıf boyutu, statünün toplumlarda nasıl elde edildiği ile ilgilidir, statünün performansla mı kazanıldığını yoksa yaş veya geçmiş deneyimler gibi faktörlere göre mi atfedildiğini göstermektedir. Zaman algısı boyutu ise, kültürlerin zamanı nasıl algıladığı ile ilgilidir. İç ve dış yönlendirme ise, insanların çevrelerini kontrol ettiklerine mi yoksa ona uyum sağladıklarına mı inandıklarını yansıtmaktadır (Tayeb, 2000). Tüm bu boyutlar, pazarlama stratejilerinin çeşitli kültürel pazarların köklü değerlerine ve beklentilerine uyacak şekilde uyarlanmasına yardımcı olmaktadır.

3. IKEA ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümüne kadar ele alınan kültürel boyutların, işletmelerin pazarlama stratejileri üzerindeki etkilerini somutlaştırmak amacıyla örnek bir şirket incelemesine yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında incelenmek üzere "IKEA" şirketi seçilmiştir.

Anavatanı İsveç olan ve dünyanın büyük bir bölümünde hizmet veren IKEA şirketi, yaşam ürünleri tasarlamakta ve satmaktadır. Şirketi diğerlerinden ayıran en büyük özellikleri ise küçük yaşam alanlarını etkin bir şekilde düzenleyebilmesi ve ürünlerini montajsız bir şekilde pazara sunarak maliyet avantajı sağlamaya çalışmasıdır. Küresel pazarda hizmet veren şirketin kültür noktasında başarılı ve başarısız birçok uygulaması bulunmaktadır. Örneğin IKEA, anavatanı İsveç'e kıyasla kültürel ve coğrafi olarak farklı bir pazar olan ABD'ye ilk girdiğinde beklentilerin altında bir performans sergilemiştir.

Buradaki başarısızlığının temel nedeni, Amerikan yaşam tarzına özgü ihtiyaçların göz ardı edilmesi olmuştur. Bu noktada Hofstede'nin boyutları açısından hem avantajlara hem de dezavantajlara sahip olan IKEA, bireysellik boyutu açısından "kendin yap" (DIY) montaj konseptini Amerikan müşterilerine benimsetmekte kültürel bir avantaj yakalamıştır. ABD'de insanlar kendi işini kendi yapmaya ve bireysel tercihlerini yansıtmaya olumlu baktıkları için bu konseptin uygulanması insanlar arasında kolay uyumlanmanın yaşanmasına sebep olmuştur. Ancak Hofstede'nin erillik (başarı/madde odaklılık) boyutunda ABD'nin skorunun yüksek olması Amerikalıların daha büyük, gösterişli ve işlevsel ürünleri tercih edeceği anlamına gelmektedir.

Ürünlerini pazarın ihtiyaçlarına göre uyumlamadan direkt olarak ABD pazarına sokan şirketin ürünlerinin boyutları, ABD’de evler Avrupa’ya göre çok daha büyük olduğundan Amerikalı tüketiciler için küçük kalmıştır. Başarısızlığı ve müşteri memnuniyetsizliğini hemen ele alan IKEA, bu kültürel-fiziksel farklılıkları hızla dikkate alarak ürün gamının yaklaşık %20’sini ABD pazarına özel olacak şekilde daha büyük ebatlarla yeniden tasarlamıştır (Yeşil, 2019). Nitekim IKEA, Amerikan müşterilerin daha büyük yataklar ve dolaplar talep ettiğini, bu yüzden ürünlerini yerel ihtiyaçlara göre özelleştirmek zorunda kaldığını kabul etmiştir. Sonuçta, bu uyarlamanın ardından satışlarda %40’lık artış gerçekleştiği rapor edilmiştir (Yeşil, 2019). Bir başka deyişle, kültürel uyumlanma yaşayan şirket Amerikan müşterilerinin “büyük boy mobilya” beklentisine uyum sağlayarak Amerika pazarında tutunmayı başarmıştır. Amerika örneğinde yalnızca ürün boyutları değil, bazı hizmet ve pazarlama yaklaşımları da kültüre göre düzenlenmiştir. Örneğin, ABD düşük bağlamlı bir kültür olduğu için IKEA reklamlarında ve mağaza içi yönlendirmelerinde, mesajlarını oldukça açık ve doğrudan biçimde iletmiştir. Sonuç olarak Amerika pazarında başlangıçtaki kültürel uyumsuzluk hızla düzeltilmiş ve IKEA bugün ABD’de yüzlerce mağazasıyla başarılı bir konuma ulaşmıştır.

IKEA, ABD pazarında olduğu gibi Çin pazarında da çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır. Çin, yüksek bağlamlı ve toplulukçu bir kültüre sahip olup, tüketici davranışları Batı’dan oldukça farklılık gösteren dev bir pazar olarak değerlendirilebilecektir. IKEA Çin’de ilk mağazasını açtığında hemen birkaç zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu zorluklar Çin’deki evlerin metrekarelerinin oldukça küçük olması, müşterilerin fiyat hassasiyetinin bulunması ve yine müşterilerin alışveriş davranışları açısından diğer tüm ülkelerden farklı bir yapıya sahip olmalarıdır (Chu vd., 2013). Çin’deki ortalama apartman daireleri Batı’dan çok daha küçüktür, bu nedenle Çinli müşteriler Batı’ya kıyasla daha fonksiyonel, modüler ve küçük mekânlara uygun mobilyalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaca karşılık olarak IKEA ürünlerinde boyut değişikliklerine ve çok amaçlı tasarımlara yönelmiştir. Örneğin, mağaza içi teşhir alanları tipik bir Çin dairesine uygun ölçülerde hazırlanmış, hatta çoğu evde bulunan balkon alanı bile tasarımlara dahil edilmiştir (Chu vd., 2013). Böylelikle Çinli bir müşteri, mağazada gezerken kendi evinin boyutlarına benzer şekilde döşenmiş oda örneklerini görmüş ve IKEA ürünlerini kendi yaşam alanında hayal edebilmiştir. Bu, yüksek bağlamlı kültürün “müşteriyi anlama” beklentisine karşılık veren bir hamle olarak değerlendirilebilecektir.

Bununla birlikte IKEA, Çin’de sadece ürün boyutunu değil, fiyatlandırma ve pazarlama stratejisini de uyarlamak zorunda kalmıştır. Çin kültürü Batı’ya nazaran Hofstede’nin bireysellik boyutunda çok düşük (kolektivist) ve belirsizlikten kaçınmada nispeten düşük puanlı bir durumdur. Bu da Çinlilerin Batılı müşterilere göre yeniliklere açık olabildiklerini ancak, fiyat konusunda dikkatli olduklarını göstermektedir. Nitekim başlangıçta IKEA’nın Batı’da “herkes için uygun fiyat” imajı Çin’de tam tersine bir algı sorunu yaratmıştır. Yabancı ve kaliteli ürün Çinli tüketiciler gözünde “aspirational” (özendirici) olmalıdır, bir başka ifadeyle çok ucuz olmamalıdır. İlk dönemde IKEA’nın standart düşük fiyat stratejisi, Çinli orta sınıf tüketicide “acaba kalitesi düşük mü?” şeklinde bir kafa karışıklığı yaratmıştır (Alenezi vd., 2019). Bu durum, kültürel olarak eril (rekabetçi/statü odaklı) bir yönü de ifade etmektedir. Çin’de statü göstergesi olarak pahalı ve prestijli ürünler talep edilmektedir. IKEA bu gerçeğe uyum sağlamak için stratejisini değiştirmesi gerekmiştir. IKEA bu noktada kitle pazarı yerine genç ve eğitimli orta sınıfı hedefleyen ve markayı

bir Batılı yaşam tarzı sembolü olarak konumlayan bir pazarlamaya yönelmiştir (Alenezi vd., 2019). Bu sayede IKEA, “ucuz ürün” imajından sıyrılıp kaliteli ama ulaşılabilir bir yabancı marka olarak görülmeye başlanmıştır. Sonuç olarak, Çin’de IKEA kültürel duyarlılık ve pazar araştırması sayesinde büyük bir başarıya imza atmıştır. Günümüzde Çin şirketin en büyük pazarlarından biri konumuna gelmiştir.

IKEA’nın Avrupa ülkelerindeki genişlemesi ise görece daha kolay ve hızlı olmuştur. Bunun nedeni kültürel altyapı benzerliğinin yüksek olmasıdır. 1980’lerde IKEA Avrupa’da yeni pazarlara açılırken büyük uyarlamalara gerek kalmadan başarılı olmuştur (Jonsson ve Foss, 2011). Ürünler, kataloglar ve iletişim faaliyetleri neredeyse birebir aynı şekilde uygulanabilmiştir. Örneğin Almanya, Fransa, Hollanda gibi pazarlarda IKEA’nın düşük fiyatlı, modern tasarım konsepti hızla alıcı bulmuştur. Şirket yine de Avrupa içinde bile birtakım farklılıklar ile karşılaşmıştır. Alman müşteriler yüksek disiplin ve kusursuzluk beklentisiyle IKEA’nın esnek ve informal çalışma tarzına başlangıçta şüpheyle yaklaşmışlardır. Bu nedenle IKEA Almanya iç yönetim tarzında ve mağaza düzeninde biraz daha resmiyete yönelerek adaptasyon sağlamıştır. Benzer şekilde Fransa’da başlarda IKEA ürünlerinin “kişisiz, tek tip” olduğu eleştirileri yükselmiştir. Buna göre şirket Fransız pazarına yönelik iletişimde estetik ve sanat vurgusunu artırmıştır. Bu örnekler, kültürel yakınlık olsa dahi müşteri beklentilerinin dikkatle yönetilmesi gerektiğini göstermektedir.

Türkiye pazarı da IKEA için başarılı sayılabilecek örneklerden biridir. Türkiye, Hofstede’nin çalışmasına göre yüksek güç mesafesi (otoriteye önem veren) ve toplulukçu özellikler taşıyan, aynı zamanda belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir ülkedir. IKEA Türkiye’ye ilk girdiğinde Türk tüketiciler halihazırda modern alışveriş merkezlerine ve küresel markalara aşina bir profile sahip halde bulunmaktadır. Bu nedenle IKEA konsepti (kendi sepetini al, ürünü seç, evde kur) radikal bir yenilik olarak görülmemiştir. Aksine uygun fiyatlı şık mobilya arayan geniş kitlelere çekici gelmiştir. Kültürel uyum anlamında IKEA, Türkiye’de birkaç noktaya dikkat etmiştir. Örneğin, Türk aile yapısı toplu alışverişe yatkın olduğu için mağazalar, çocuk oyun alanları ve ailece vakit geçirmeye uygun kafelerle desteklenmiştir. Yüksek belirsizlikten kaçınma özelliği bazı müşterilerin montaj ve kurulum konusunda çekingen kalmasına yol açabileceğinden IKEA, Türkiye anlaşmalı ekiplerle ücretli kurulum hizmetini yaygın biçimde müşterilerinin hizmetine sunmuştur. Ayrıca, IKEA restoranlarında Türk mutfağından yemekler (örneğin; çorba, tatlılar) İsveç spesiyalleriyle birlikte sunulurken müşterilerin yabancılaşma hissetmemesi amaçlanmıştır. Hall’un bağlam kuramına göre Türk kültürü, Batı Avrupa ile Doğu arasında orta-yüksek bağlamlı sayılabilmektedir. Bu nedenle IKEA, Türkiye reklamlarında ve müşteri iletişimde hem doğrudan fiyat/ürün bilgisini sunmuş, hem de duygusal temalara (aile, ev sıcaklığı) vurgu yapmıştır. Sonuç olarak IKEA, Türkiye’de ciddi bir uyum sorunu yaşamadan nispeten kültürel yakınlığı sayesinde hızla büyümüş ve günümüzde yaygın bir şekilde tercih edilen bir marka haline gelmiştir.

Kültürel anlamda IKEA’nın en dikkat çekici başarısızlık deneyimlerinden biri Japonya pazarında meydana gelmiştir. IKEA 1974 yılında franchising ortaklığı ile girdiği Japon pazarında 12 yıl tutunamayıp 1986’da tamamen çekilmek zorunda kalmıştır (IKEA Museum, 2025a). Bu başarısız girişimin ardında yatan temel sebep, Japon toplumuna dair derin bir içgörü eksikliğidir. IKEA, o dönemde Avrupa’da başarı getiren modeli Japonya’da da aynen uygulamaya çalışmıştır. Ancak Japon kültürünün yüksek bağlamlı ve hizmet odaklı doğasını göz ardı etmiştir. IKEA ilk

girişinde Japon müşterilere geniş üçlü koltuklar, büyük kitaplıklar gibi ürünler sunmuştur. Oysa Japonya’da özellikle şehirlerde evler son derece küçük metrekarelidir ve geleneksel yaşam kültüründe büyük koltuk yerine zemine yakın mobilyalar veya çok amaçlı kompakt eşyalar tercih edilmektedir (IKEA Museum, 2025a). “Küçük alanlarda üçlü kanepeler ve yüksek kitaplık satmanın zorluğu” ancak sonradan anlaşılabilmiştir. Bu doğrultuda o dönemde IKEA ürünleri birçok Japon evi için gereksiz büyük veya kullanışsız kalmıştır.

Yine, IKEA konseptinin bel kemiği olan “kendin taşı, kendin kur” yaklaşımı, Japonya’da tam anlamıyla ters etki yapmıştır. Japon kültüründe müşteri hizmeti çok yüksek standartlara sahiptir. Mağaza çalışanının ürünü paketleyip müşterinin arabasına kadar taşıması, satış sonrasında kurulumu bizzat yapması kültürel olarak alışılmış olan ve beklenen bir durumdur. IKEA ise ilk Japonya girişinde bu hizmetleri sunmayıp, müşterilerden mobilyaları kendilerinin götürüp kurmasını beklemiştir (IKEA Museum, 2025a). Pek çok Japon tüketici bunu bir saygısızlık ve yeterli hizmet sunmama olarak algılamıştır. Yüksek bağlamlı ve belirsizlikten kaçınması yüksek bir kültürde (Japonlar yeni bir şeyi denemeden önce her detayı öğrenmek istemekte ve risk almak istememektedirler), talimatlarla kendi mobilyasını kurma fikri müşterileri rahatsız etmiştir. Nitekim IKEA kurucusu Ingvar Kamprad da yıllar sonra “Japonya özel bir pazar, servis seviyesini ciddi ölçüde yükseltmemiz gerekiyor” diyerek ilk denemedeki hatayı kabul etmiştir (IKEA Museum, 2025b). Japonya yüksek bağlamlı bir ülke olduğundan başarılı bir pazarlama için yerel dilde ve kültüre uygun tarzda iletişim kurulması şarttır. İlk denemede IKEA’nın Japonya’daki katalog ve reklamlarında kültürel kodlara yeterince dikkat edilmemiştir. Örneğin, görsellerde tüm aileyi gösteren sıcak ev ortamları yerine daha steril ürün odaklı fotoğraflar kullanılmıştır. Japon tüketiciler, bir yabancı markanın kendi ailesel değerlerine hitap edemediğini hissetmişlerdir. Ayrıca Trompenaars’ın öznelci (particularist) yaklaşımının zıttı bir strateji izlenmiştir. IKEA, Japonya’ya özgü değil de adeta İsveç’teki mağazanın kopyasını sunmaya çalışmıştır. Bu da yerel beklentilere uyumamıştır.

Sonuçta IKEA 1986’da Japonya’dan çekildiğinde bunu büyük bir ders olarak algılamıştır. Hall’un kuramıyla değerlendirildiğinde IKEA yüksek bağlamlı bir kültürde düşük bağlamlı bir yaklaşım sergileyerek iletişim kopukluğu yaşamıştır. Hofstede boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve erilik açısından da uyumsuzluk yaşanmıştır. Japon müşteriler kalite ve mükemmellik beklerken IKEA’nın o dönemki ürünleri ve servis modeli onları tatmin etmemiştir. Ancak IKEA 2006 yılında Japonya’ya ikinci kez giriş yapmıştır ve bu sefer aldığı tüm bu kültürel dersleri uygulamaya koymuştur (IKEA Museum, 2025b). Mağazalar Tokyo’da tren istasyonuna yakın lokasyonlara kurulmuştur. Bu şekilde Japon tüketiciler arabadan çok toplu taşıma kullandığı için ulaşım kolaylığı sağlanmıştır. Ürün gamına Japon tarzı küçük mobilyalar ve depolama çözümleri eklenmiştir. Nakliye ve kurulum hizmetleri etkinleştirilmiştir. Hatta mağaza açılışında geleneksel bir Şinto Ritüeli bile gerçekleştirilmiştir (IKEA Museum, 2025b). Bu, kültüre gösterilen saygının sembolik bir ifadesi olarak değerlendirilebilecektir. İkinci seferinde IKEA Japonya’da büyük başarı yakalamıştır. Bu dönüşüm, kültürel farkındalık ve uyum stratejisinin ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak IKEA’nın hikayesinde çok farklı bir durum da yaşanmış ve bu durum kültürel farklılıklara uyum sağlamanın ne kadar zor olduğunu ortaya koymuştur. Yaşanan olay IKEA’nın Suudi Arabistan

deneyimi ile ilgilidir. Ortadoğu pazarında cinsiyet ayrımının ve muhafazakâr değerlerin hakim olduğunu bilen IKEA, Suudi Arabistan için hazırlanan ürün kataloglarında kadın görüntülerini tamamen çıkarmıştır. Katalogdaki aile içi sahnelerdeki kadınlar tamamen çıkarılmış, sadece erkek ve çocukların kaldığı görseller basılmıştır (Donaldson, 2012). Bu hamle, yerel kültürel normlara aşırı bir uyum çabasıdır. Suudi Arabistan’da bazı yayınlarda kadın fotoğrafının sansürlenmesi yaygın bir uygulamadır. Ancak IKEA’nın bu aşırı uyum çabası uluslararası çapta bir tepki doğurmuştur. İsveç’teki gazeteler olayı manşetlere taşımış ve özellikle sosyal medyada IKEA ağır eleştirilere maruz kalmıştır. Sonuçta IKEA merkezi “Kadınların katalogdan çıkarılması IKEA değerleriyle çatışmıştır” diyerek özür dilemek zorunda kalmıştır (Donaldson, 2012). Bu olay, Trompenaars’ın evrenselcilik/özelcilik ikileminde şirketlerin yaşadığı zorlukları gözler önüne sermektedir. Bu doğrultuda karşımıza şu soru çıkmaktadır: IKEA gibi küresel bir marka bir yandan kendi evrensel değerlerini (toplumsal cinsiyet eşitliği gibi) korumalı mı, yoksa yerel kültürün kurallarına tamamen uymalı mı? Suudi Arabistan özelinde IKEA’nın tercihi yerel kültüre tamamen boyun eğmek olmuş, ancak bu da küresel itibarını zedelemiştir. Pek çok araştırmacı bu krizde asıl hatanın “IKEA’nın öz değerlerini koruyamaması” olduğunu, daha en baştan böyle bir uygulamaya kalkışmanın büyük bir öngörüsüzlük olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda kültürel uyum stratejisinin, şirketin ana imajına zarar vermeyecek dengede olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu vaka, kültüre uyum sağlama konusunda dengeyi yitirmenin de başarısızlığa yol açabileceğini göstermektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel pazarlama stratejilerinin özellikle son yıllarda geçirdiği dönüşümde, kültürel farklılıkların etkisi daha önce hiç olmadığı kadar belirleyici hale gelmiştir. Bu dönüşüm, özellikle küreselleşme, dijitalleşme ve glokalleşme gibi eğilimlerle şekillenmektedir. Küreselleşme, şirketlerin dünya çapında ürün ve hizmet sunma kapasitesini artırırken, bir yandan da kültürel homojenleşme ile kültürel direnç arasındaki dengeyi hassaslaştırmıştır. Theodore Levitt’in (1983) “küresel tüketici” yaklaşımı, ilk etapta ürün ve hizmetlerin tüm dünyada aynı biçimde sunulabileceğini varsaymışsa da, sonraki yıllarda yapılan çalışmalar bu görüşün eksik olduğunu göstermiştir. Yukarıda ele alınan IKEA örneğinde de görüldüğü gibi, kültürel normlar, değerler, tüketim alışkanlıkları ve iletişim tarzları pazardan pazara büyük farklılıklar göstermektedir. Bu anlamda şirketler, pazarlama stratejilerini kültürel bağlama göre yeniden yapılandırmaya mecbur kalmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonucunda, pazarlama literatürüne yerleşen önemli kavramlardan biri de “glokalleşme” olmaktadır. Bu kavram, küresel stratejilerin yerel kültürel bağlamda yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Yine IKEA örneğinde olduğu gibi, şirketler farklı ülkelerde farklı uygulamalar yapmak zorunda kalmaktadır.

Yapılan tüm değerlendirmeler ışığında, şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için farklı kültürel yapıların farkında olmaları ve buna uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiği görülmektedir. Çünkü her ülke, kendine özgü dil, değer, tutum, sembol, jest, din, siyasi yapı ve sosyal organizasyonlara sahip bir kültürel dokuyu barındırmaktadır. Dolayısıyla, küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler yalnızca kendi ulusal deneyimlerine dayanarak stratejik kararlar alamamalıdır. Çünkü uluslararası bir ortamda farklı kültürel normların ve beklentilerin bir

arada bulunması, farklı stratejilerin uygulanması zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, ulusal bir ortamda sınırlı sayıda kural ve etik beklentiye uyum sağlamak yeterli olabilirken, küresel bir ortamda çokkültürlülük ve çokulusluluk nedeniyle birden fazla norm ve değer sistemine duyarlılık göstermek zorunlu hale gelmektedir. Bu durum, etkili iletişim kurmanın zorluklarını artırmakta ve yanlış anlamaların ortaya çıkma olasılığını önemli ölçüde yükseltmektedir. Ancak IKEA'nın Suudi Arabistan'da yaşadığı durumun benzeri bir versiyonunu yaşamamak için de kültüre uyum sağlama konusunda dengenin önemi unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Alenezi, S., Al Mutairi, N., Alenezi, S. & Münzer, S.M. (2019). Analysis of IKEA's Internationalization Strategy. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(3), 16-28. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i3.577>
- Balıkel, A. E. (2025). Comparative analysis of the factors affecting green energy consumption behavior. *OPUS Journal of Society Research*, 22(6), 1183-1197. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1754646>
- Blackwell, R. D.; Miniard, P. W. & Engel, J. F. (2001) *Consumer Behaviour*. 9th Ed. Ohio: South-Western
- Chisnall P. M. (1985). *Marketing: A behavioural analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Chu, V., Girdhar, A. & Sood, R. (2013). *How IKEA adapted its strategies to expand and become profitable in China*. Business Today. <https://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/story/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china-132642-2013-07-06>
- Donaldson, T. (2012). *Missing the Picture: IKEA's Women-free Catalogue in Saudi Arabia Fails to Protect Company Values and Reputation*. Knowledge at Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/missing-the-picture-ikeas-women-free-catalogue-in-saudi-arabia-fails-to-protect-company-values-and-reputation/>
- Douglas, S. & Dubois, B. (1977). Looking at the Cultural Environment for International Marketing Opportunities. *Columbia Journal of World Business*, 12(4), 102-109.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Guffey, M. E. (2006). *Business Communication: Process and Product*. Thomson South-Western
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences*. California: Sage Publications
- IKEA Museum (2025a). *Too big in Japan: The first attempt*. IKEA Museum. <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/too-big-in-japan/>
- IKEA Museum (2025b). *Retail revival in Japan: From zero to hero*. IKEA Museum. <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/retail-revival-in-japan/>
- Jonsson, A. & Foss, N.J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42, 1079-1102. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32>
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 93-94
- Peter, J. P; Olson, J. C. & Grunert, K. G. (1999). *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*. London:

McGraw-Hill

Trompenaars, F. (1993) *Riding the Wave of Culture*. In Tayeb, M. (2000) *International Business: Theories, Policies and Practices*. London: FT-Prentice Hall

Yeşil, B. (2019). *Dünya Devinin Başarı Hikayesi: IKEA*. Medium, <https://medium.com/@dijitalburhan/d%C3%BCnya-devinin-ba%C5%9Far%C4%B1-hikayesi-ikea-c7b302f9c663>