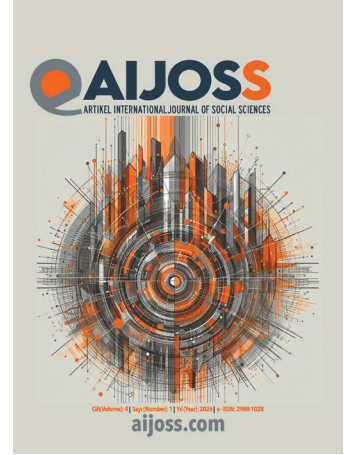


ARTIKEL INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES -AIJOSS

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065744>

AIJOSS 2026; 2 (1) :25 -36



## Kültürler Arası Farklılıkların ve Kültür Çalışmalarının Küresel Pazarlama Stratejilerine Etkisi: Lush Örneği

### The Impact Of Cross-Cultural Differences And Cultural Studies On Global Marketing Strategies: Lush Example

● Prof. Dr. Ruken ÖZGÜL KILANÇ  
*İstinye Üniversitesi*  
*İletişim Fakültesi*  
ruken.kilanc@istinye.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-8843-0528>

● Dr. Öğr. Üyesi Şirvan KARAKIŞ  
*Coventry University*  
sirvankarakis@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-3818-2514>

## ÖZET

Bu çalışma, kültürler arası farklılıkların ve kültür çalışmalarının küresel pazarlama stratejileri üzerindeki etkisini, teorik çerçeveler ve uygulama örnekleri üzerinden incelemektedir. Çalışmanın amacı, kültürün küresel pazarlamadaki rolünü somut örneklerle açıklamak ve işletmelerin tek tip strateji yerine uyarlama gereksinimini değerlendirebilecekleri bir bakış açısı sunmaktır. Bu kapsamda Hofstede'in kültürel boyutları, Trompenaars'ın kültürel ikilemleri ve Hall'un yüksek bağlam-düşük bağlam yaklaşımı temel alınarak kültürün tüketici davranışı, iletişim dili ve pazarlama uygulamalarını nasıl yönlendirdiği tartışılmaktadır. Uygulama bölümünde Lush markasının farklı ülkelerdeki deneyimleri üzerinden kültürel uyum stratejilerinin başarı ve başarısızlıkla ilişkisi analiz edilmektedir. Japonya ve Güney Kore örneklerinde yerel değerlere uygun mağaza deneyimi ve

### Kaynak gösterimi için:

ÖZGÜL KILANÇ R. & KARAKIŞ Ş. (2026). Kültürler Arası Farklılıkların ve Kültür Çalışmalarının Küresel Pazarlama Stratejilerine Etkisi: Lush Örneği; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS, c.2 s. 1 ISSN: 2980-1028

iletişim yaklaşımının marka performansını desteklediği, Türkiye ve Brezilya örneklerinde ise fiyat, alışkanlık ve beklentilerin yeterince dikkate alınmamasının pazardan çekilme ile sonuçlanabildiği değeriendirilmektedir. Ayrıca çalışmada, Lush'ın evrensel etik duruşunun küresel tutarlılık sağlarken bazı pazarlarda ticari fırsat kaybı veya çatışma doğurabildiği, bu durumun etik ilkeler ile yerel uyum arasında zor kararlar yaratabildiği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak çalışma, kültürel analiz yapılmadan tasarlanan küresel pazarlama stratejilerinin sürdürülebilir başarı üretmekte zorlanacağını ve kültürel çerçevelerin stratejik karar süreçlerine entegre edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kültürler arası farklılıklar, Küresel pazarlama, Hofstede, Trompenaars, Hall, Kültürel uyum*

## ABSTRACT

This study examines how cross-cultural differences and cultural frameworks shape global marketing strategies by combining theoretical discussion with illustrative business cases. The paper aims to explain the role of culture in international marketing decisions and to clarify whether a single standardized strategy can perform effectively across national contexts or whether adaptation to local cultural environments is required. Drawing on Hofstede's cultural dimensions, Trompenaars' cultural dilemmas, and Hall's high-context versus low-context communication framework, the study discusses how cultural values and communication styles influence consumer expectations, marketing communication, and operational practices. To ground these arguments, the paper analyzes Lush's international experiences across multiple markets. The cases indicate that culturally sensitive adaptation can strengthen brand performance in some contexts, while limited alignment with local price expectations, habits, and consumer preferences can undermine market success and even lead to market exit in others. In addition, the study highlights a strategic tension between universal ethical principles and local cultural or regulatory conditions, showing that ethical consistency may enhance global brand coherence but may also create conflicts or opportunity losses in certain markets. Overall, the findings suggest that cultural differences translate directly into marketing, communication, and operational outcomes, and that global marketing strategies should integrate systematic cultural analysis to achieve more sustainable and context-sensitive decisions.

**Keywords:** *Cross-cultural differences, Global marketing strategy, Hofstede, Trompenaars, Hall, Cultural adaptation*

## GİRİŞ

Küresel alanda ve teknolojiye özellikle son 30-40 yılda meydana gelen değişimler şirketleri yeni müşterilere erişim sağlamak, daha düşük maliyetler elde etmek, rekabet güçlerini artırmak ve iş risklerini geniş bir tabana yaymak için yabancı pazarlarda faaliyet göstermeye zorlamaya başlamıştır. Ancak, küresel ortamda meydana gelen bu değişimler şirketlerin dünyada var olan diğer kültürel gruplarla birlikte çalışmalarına sebep olmaktadır. Assael'e (1987) göre kültür toplumdan öğrenilen ve ortak davranış kalıplarına yol açan normlar, inançlar ve gelenekler bütünüdür. Herhangi bir kültürün merkezinde neyin sosyal olarak kabul edilebilir bir davranış olduğunu belirleyen ortak bir değerler kümesi bulunmaktadır. Bu öğrenilmiş değerler aynı zamanda bir toplumu karakterize eden aile, eğitim ve sosyal sınıf sistemi gibi sosyal örgütlenme biçimlerini de belirlemektedir. McCracken (1986) günlük deneyimler dünyasının bir bireyin kültürünün inançları ve varsayımları tarafından şekillendirildiğini ve oluşturulduğunu ve bu nedenle kültürün davranışın temel belirleyicilerinden biri olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı, kültürün, küresel pazarlama stratejilerindeki rolünü uygulama örnekleri ile açıklamak olarak belirlenmiştir.

## 1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültürel değerlerin ve normların bu kültüre ait insanlar üzerinde büyük bir etkisi olduğu açıktır. Bu önermenin ana nedeni aynı kültüre ait insanların ortak politik, etnik veya coğrafi özelliklere sahip olmasıdır. Bu benzerlikler ortak davranışlar paternleri yaratarak insan davranışlarına yansımaktadır (Singh, 2006). Bu noktada Henry (1976) kültürün davranışın altında yatan belirleyicilerden biri olduğunu ve herhangi bir kültürün merkezinde yer alan en yaygın tekrar eden temaların, sosyal örgütlenme biçimlerini, alışkanlıkları ve gelenekleri, iletişim sistemini ve o toplumun üyeleri için rolleri ve statü konumlarını belirleyen ortak bir değerler kümesi yarattığını belirtmektedir. Ancak kültür sadece bununla da sınırlı değildir. Jawaharlal Nehru kültürü sadece geleneksel davranış kalıpları ya da toplumsal kurallar bütünü olarak değil, bireyin düşünsel derinliği ve duygusal olgunluğu açısından da tanımlayarak "kültür, zihnin ve ruhun genişlemesidir" ifadesini kullanmıştır. Bu bakış açısına göre kültür bir insanın sadece içinde bulunduğu toplumdan edindiği bilgi birikimini ifade etmemektedir. Kültür aynı zamanda toplumdaki bireylerin anlama kapasitelerinden empati yeteneklerine, hoşgörülü olup olmamalarından çok yönlü kavrama yeteneklerine kadar pek çok konuyu etkileyen ve sürekli gelişen bir içsel zenginlik alanıdır. Kültür, bu yapısı sebebiyle pazarlama araştırmacıları tarafından oldukça fazla ele alınan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Gerçekten de kültür insanlarda bir kimlik duygusu, bir aidiyet duygusu oluşturmakta ve böylece insanların içlerinde bulundukları toplumlarda kabul edilebilir davranışı sergilemelerine olanak tanımaktadır. Bu davranış iletişimden giyime, beslenmeden inançlara geniş bir alanı kapsayan benzerlikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Blackwell vd., 2001). Bu yapısı sebebiyle kültür aynı zamanda satın alma, kullanma ve hatta satın alınan markalar üzerinde dahi derin bir etkiye sahiptir. Bu nedenle de uluslararası alanda faaliyet gösterirken kültürel uygulamaları anlamak, tek bir stratejinin farklı ulusal ortamlarda etkili olup olamayacağını veya her biri farklı kültürel ortama göre ayarlanmış

birkaç stratejinin benimsenmesi gerekip gerekmeyeceğini değerlendirmede kültür bir karar verme noktası olarak ön plana çıkmaktadır (Slowikowski ve Jarratt, 1996).

## 2. KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

Hofstede (1984) kültürün altı boyutunun olduğunu ve bu boyutların belirli ulusal kültürleri karakterize etmek ya da karşılaştırmak için temel teşkil ettiğini savunmuştur. Bu boyutlar Güç Mesafesi (Power Distance), Bireycilik vs. Toplulukçuluk (Individualism vs. Collectivism), Erillik vs. Dişillik (Masculinity vs. Femininity), Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance), Uzun Dönem Odaklılık (Long-term Orientation) ve Hazza Eğilim (Indulgence) şeklinde tanımlanmışlardır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda hiyerarşik yapılar ve otoriteye saygı normal karşılanan bir durumdur. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise eşitlikçi ve düz örgüt yapıları yaygın bir şekilde kendini göstermektedir. Bireyci kültürlerde insanlar daha bağımsız ve kendi kararlarını ön planda tutmaktadırlar. Toplulukçu kültürlerde ise bireyciliğin aksine grup uyumu ve aile/çevre etkisi baskın bir şekilde kendini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde riskten kaçınma durumu yaygındır. Bu kültür grubundaki bireyler hayatlarında net kurallar istemektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise belirsizliğe karşı daha toleranslı davranma niyeti bulunmaktadır. Bu toplumlara ait bireyler aynı zamanda yeniliklere de açıktır. Uzun Dönem Odaklılık (Long-term Orientation) ise toplumların geleceğe yönelik hedeflere, tasarrufa ve sürdürülebilirliğe ne ölçüde önem verdiğini ifade etmektedir. Bu boyutu yüksek olan kültürler uzun vadeli planlamaya ve kalıcı değerlere odaklanırlarken düşük olanlarda ise bu durum am tersi şekilde hayat bulmaktadır. Hazza Eğilim (Indulgence) boyutu yüksek olan toplumlarda ise bireyler hayatın zevklerine, eğlenceye ve kişisel arzulara daha açıktır. Düşük olan kültürlerde ise özdenetim ve sosyal normlara bağlılık ön planda bulunmaktadır. Hofstede'ye göre açıklaması yapılan bu boyutlar bir şirketin yönetim tarzından ürün ve hizmet talep eden müşterilere kadar pek çok konuda bir topluma ait ipuçları sunmaktadır. Bu nedenle özellikle küresel pazarda faaliyet gösteren şirketler tarafından dikkate alınmalı ve stratejiler bu boyutlara göre belirlenmelidir.

Kültür konusunda çerçeve sunan bir diğer araştırmacı ise Trompenaars'tır. Trompenaars da kültürleri çeşitli ikilemler üzerinden sınıflandırmıştır. İlk ikilem Evrenselcilik vs. Öznelliklik ikilemidir. Bu ikilem bir toplum içinde genel geçer kuralların mı yoksa duruma/kişiyeye özel uygulamaların mı tercih edildiğini ele almaktadır. Bireycilik vs. Toplulukculuk Trompenaars'ta da bulunmaktadır ve önerdiği ikini ikilemdir. Hofstede'ye benzer şekilde bir toplumda bireyin mi yoksa grubun mu önceliklendiği bu ikilemin konusunu oluşturmaktadır. Üçüncü ikilem ise Duygusal vs. Nötr İletişim ikilemidir. Bu ikilem bazı kültürlerin duygularını dışa vururken bazılarının resmiyeti koruma çabasında olduğu üzerinde durmaktadır. Dördüncü ikilem ise Özel vs. Dağınık İlişkiler ikilemidir. Bu ikilem iş ve özel hayatın ayrılığının derecesini ele almaktadır. Başarı Odaklı vs. Statü Odaklı olma ikilemi ise statünün kişisel başarıyla mı yoksa unvan, yaş, aile gibi doğuştan gelen/atanmış özelliklerle mi belirlendiği üzerinde durmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Trompenaars'ın çerçevesi işletmelerin standart uygulamalar ile yerel uyarlamalar arasındaki dengeyi nasıl kurması gerektiğini anlamakta önemli bir referans noktası

olmaktadır. Örneğin, evrenselci bir yaklaşım her yerde aynı kuralları uygulamaya iterken, öznelci yaklaşım her ülkenin değerlerine göre esneklik gerektiren bir durumu ifade etmektedir.

Kültür konusunda çerçeve sunan bir diğer araştırmacı ise Edward T. Hall'dur. Hall (1976) toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları "Bağlam Kuramı" çerçevesinde ele almaktadır. Hall'a göre kültürler iletişim tarzlarına göre yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürlerde insanlar dolaylı, örtük mesajlara ve bağlama dayalı iletişime alışkınlardır. Bu toplumlarda jestler, mimikler, imalar ve karşılıklı güven etkili bir iletişim için gereken önemli konular arasında bulunmaktadır. Düşük bağlamlı kültürlerde ise mesajlar doğrudan ve açık şekilde iletilmektedir. Bu toplumlarda yazılı ve sözlü iletişimde en önemli unsur netliktir.

### 3. PAZARLAMA AÇISINDAN KÜLTÜR KAVRAMI: LUSH ÖRNEĞİ

Pazarlama açısından bakıldığında yüksek bağlamlı bir kültürde faaliyet gösteren şirketlerin ilişki ve güven inşa etmesi ve dolaylı iletişim biçimlerine dikkat etmesi gerekmektedir (Balıkel, 2025). Düşük bağlamlı kültürlerde faaliyet gösteren şirketler için ise doğrudan olmak ve açıklık iletişimde başarının anahtarı olarak görülmektedir.

Bu çerçeveler ışığında bu araştırmada İngiltere merkezli olarak faaliyet gösteren Lush firmasının uluslararası pazarda yaşadığı kültür sorunları ve kültür stratejileri kapsamında elde ettiği başarıları tartışılacaktır. Lush, Birleşik Krallık merkezli doğal kozmetik ve kişisel bakım ürünleri üreten bir markadır. Marka etik üretim hattı, hayvan testlerine karşı cesaretli duruşu, yüksek çevresel duyarlılığı, aktif sosyal vatandaşlık anlayışı, aktivist pazarlama faaliyetler gibi duyarlı sayılabilecek uygulamaları ile tanınmaktadır. Markanın bu stratejisi bazı ülkelerde çok başarılı olmuş, bazı ülkelerde ise değerleriyle kültürel normlar çeliştiği için uyum sağlayamamıştır.

Lush'un yerel kültürle uyum çabasının en belirgin örneklerinden biri Japonya'da gerçekleşmiştir. Japon kültürü Hall'un tanımıyla yüksek bağlamlı olup köklü bir banyo ve temizlenme geleneğine sahiptir. Lush, bu kültürel arka plana uygun bir şekilde Tokyo'da yalnızca banyo bombaları satan yenilikçi bir mağaza konsepti geliştirmiştir. Harajuku'daki iki katlı bu konsept mağaza Japon gençlik ve sanat atmosferine uyumlu olacak biçimde pastel tonlar, canlı neon renkler ve modern bir tasarımla dekore edilmiştir. Mağaza içinde Japonya'ya özgü bir öğe olarak sushi restoranlarındaki gibi hareketli bir bant üzerinde banyo bombaları sergilenmiştir. Bu durum yerel müşteriler için tanıdık ve eğlenceli bir deneyim yaratmıştır.

Lush'un İngiltere'de kullandığı geleneksel tebeşirli ürün tabelaları yerine artırılmış gerçeklik destekli dijital uygulamalar kullanması da Japon kültürüne uyum çabasının bir göstergesi olarak nitelendirilmiştir. Bu tabelalar sayesinde müşteriler akıllı telefonlarındaki Lush uygulamasıyla ürünü tarayarak içerik ve kullanım bilgilerini anında görebilmişlerdir (Mahas, 2019). Bu uygulamalar, Hofstede'in belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek puana sahip Japon tüketicilerinin detaylı bilgi ve güven ihtiyacını karşılamaktadır (Hofstede vd., 2010). Aynı zamanda bu uygulamaların Hall'un yüksek bağlamlı iletişim prensibine uygun şekilde sözel olmayan, görsel bir anlatım sunduğu da

söylenilebilecektir. Lush ayrıca Japon müşterilerinin kültürel takvimine ve estetik zevkine yönelik özel ürünler geliştirmiştir. Örneğin 2022’de sadece Japonya’da satışa sunulan Ippuku adı verilen banyo bombası serisi ülkenin dört mevsimine atıf yapan temalar içermiştir. Bu serideki sınırlı üretim ürünler arasında ilkbaharda şeftali çiçeği banyosu geleneğine gönderme yapan “Hinamatsuri” ve sakura (kiraz çiçeği) mevsimini banyoya taşıyan “Hanami” gibi çeşitler bulunmaktadır. Ürünlerin boyutu ve kullanım şekli dahi Japon tüketicilerin tercihlerine göre uyarlanmıştır. Buna göre standart banyo bombalarının üçte biri boyutundaki bu minyatür ürünler beraberinde defalarca kullanılabilmelerini sağlayan bir “banyo bombası çay torbası” ile satılmıştır (grapeejapan.com, 2022). Bu örnekler, Trompenaars’ın Öznelcilik kavramına uygun olarak Lush’un tek bir evrensel yaklaşım yerine, Japonya’nın özgün kültürel pratiklerine göre uyarlanmış stratejiler izlediğini göstermektedir. Markanın Japonya’da 100’ün üzerinde mağaza ile kalıcı bir varlık sürdürmesi bu kültürel uyumun başarısına işaret etmektedir.

Lush’un bir diğer başarılı uyum örneği yine bir Asya ülkesi olan Güney Kore pazarında görülmüştür. Lush, 2000’lerin başında Güney Kore’ye girdiğinde vegan ve hayvan denesiz kozmetik kavramlarının ülke için oldukça yeni yaklaşımlar olduğu belirtilmiştir (Han ve Kim, 2024). Hofstede’in modeline göre Kore kültürü kolektivist bir yapıya sahiptir ve bireyler toplumsal uyuma ve güvene büyük önem vermektedirler.

Lush bu bağlamda geleneksel pazarlama yöntemlerini doğrudan kopyalamak yerine yerel beklentilere uygun, topluluk odaklı bir iletişim benimsemiştir. Kore’de yaygın olan ünlü kullanımı ve agresif reklamcılık yerine, markanın öz değerlerini vurgulayan ve müşterileri aktif katılımcı konumuna getiren kampanyalara ağırlık vermiştir. Lush Korea CEO’su ilk mağazayı açtıkları dönemde TV’de her kozmetik markasının ünlülerle reklam yaptığını ancak kendilerinin müşterilerle etkileşime giren kampanyalar yolunu seçtiklerini belirtmiştir (Han ve Kim, 2024). Örneğin Lush, mağazalarında engelli yerel sanatçıların eserlerini sergilediği ve genç sanatçıları desteklediği “Art Fair” gibi etkinlikler düzenlemiştir. Benzer şekilde müşterilerin mağazada daha uzun süre keyifle vakit geçirmesini sağlayacak yaratıcı deneyimler tasarlamıştır. Ayrıca 2010 yılında Kuzey Kore’den Güney’e göç eden gençlerin topluma uyumuna destek olan “Do Dream” isimli bir insan hakları kampanyasını finanse ederek Kore toplumunun hassas olduğu bir konuda sosyal sorumluluk üstlenmiştir. Bu yaklaşım Trompenaars’ın ve Hofstede’nin toplulukçuluk değerlerini referans alarak markayı bireysel bir kâr odaklı yabancı şirketten toplumun bir paydaşı konumuna getirmiştir.

Hall’un yüksek bağlam kavramı çerçevesinde de Lush’un doğrudan ürün pazarlamasından çok imaj ve ilişki inşasına yatırım yapması Kore kültüründe karşılık bulmuştur. Nitekim bu stratejiler sayesinde Lush Korea hiçbir geleneksel reklam kullanmaksızın 20 yıl içinde yıllık 100 milyar Won ciroya ulaşmıştır (Han ve Kim, 2024). Koreli tüketicilerin zamanla Lush’un savunduğu çevre dostu ve hayvan hakları gibi değerlere önem vermeye başlaması da markanın kültürel dönüşümleri öngörerek pozisyon aldığını göstermektedir. Bu başarı öyküsü, Hofstede’in uzun vadeli yönelim boyutuna da bağlanabilecektir. Lush kısa vadeli popülerlik yerine uzun vadede haklı çıkacak etik ilkelere yatırım yapmış ve Kore pazarında trendler kendi lehine döndüğünde güçlü bir konum elde etmiştir (Hofstede vd., 2010).

Lush’un mikro düzeyde kültürel uyum sağlama becerisi, farklı ülkelerdeki müşteri

hizmetlerinde dahi gözlemlenebilmektedir. Örneğin marka, çeşitli pazarlarda müşterilerin iletişim beklentilerinin farklı olduğunu fark ederek bu doğrultuda hizmet sunmaktadır. Lush Global Müşteri Deneyimi yöneticilerinin bir değerlendirmesine göre İspanya'daki müşteriler canlı sohbet gibi kanallarda son derece kişisel ve sıcak bir diyalog beklerken, Fransız müşteriler için hız ve sorunların çabucak çözülmesi ön plandadır. Bu bulgu Trompenaars'ın Özel vs. Dağınık İlişkiler kültür ayrımını destekler niteliktedir. Bu kapsamda İspanyol müşteriler kültürleri sebebiyle daha dağınık iletişimi tercih etmekte ve bu anlamda insanlar arası etkileşimde duygusal yakınlık ve bağ kurmayı beklemektedir. Buna karşılık Fransız müşteriler ise daha öznelci olup iletişimde net sınırları ve hedefe odaklılığı tercih etmektedirler. Lush, bu kültürel nüansları dikkate alarak müşteri hizmetleri ekibini eğitmiştir. Böylece her ülkedeki müşterisine en uygun iletişimle yaklaşabilmiştir. Bu yaklaşım, Hall'un bağlam kuramı açısından da anlamlıdır. Bu anlamda İspanya gibi bağlamın ve ilişki kurmanın önemli olduğu ortamlarda daha samimi bir iletişim tercih edilmesi, Fransa gibi görece daha düşük bağlamlı ortamlarda ise doğrudan çözüme yönelen bir iletişim kurulması müşteri memnuniyetini artırmıştır. Nitekim Lush, küresel çapta ortalama %93 gibi yüksek bir müşteri memnuniyeti puanına ulaşarak sektör ortalamalarının çok üzerine çıkmıştır (zendesk.com, 2024). Bu durum, kültürel farkındalıkla uyarlanmış iletişim stratejilerinin somut iş sonuçlarına da yansıdığını göstermektedir. Lush markasının faaliyet gösterdiği bazı pazarlarda ise kültürel uyumsuzluk veya yetersiz adaptasyon nedeniyle başarısızlıklar yaşanmıştır. Bu örneklerin başında Türkiye gelmektedir. Lush, Nisan 2007'de Türkiye pazarına girmiş ve hızla büyüme hedefiyle mağaza sayısını 7'ye kadar çıkarmıştır (Beyhan, 2014). Ne var ki 2014 yılına gelindiğinde Lush Türkiye'de beklenen ticari başarıyı yakalayamamış ve tüm mağazalarını kapatarak ülkeden çekilmiştir. Bu geri çekilişin temel nedenleri arasında ürün fiyatlarının yüksekliği ve markanın yerel tüketici beklentilerini yanlış okuması sayılabilecektir.

Lush ürünleri Türkiye'de "Dikkat, yemeyin" gibi esprili bir sloganla ve lüks segmentte konumlanarak sunulmuştur. Oysa o dönemde Türkiye kozmetik pazarında tüketiciler benzer temel ihtiyaç ürünlerinde daha uygun fiyatlı ve tanıdık markalara yönelim göstermektedir. Lush yüksek kirali prestijli lokasyonlarda mağaza açmasına rağmen pahalı ürünleri nedeniyle bir türlü istediği ciroya ulaşamamıştır (Beyhan, 2014). Bu durum, Hofstede'in gelir dağılımı ve tüketim kültürüyle ilişkili boyutları açısından değerlendirilebilecektir. Türkiye, görece daha düşük satın alma gücüne sahip geniş bir orta sınıfa sahip olduğundan lüks segmentteki bir sabun markasının yaygın kitlelere nüfuz etmesi temelde oldukça zor bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca Türk kültürünün belirgin özelliklerinden biri olan belirsizlikten kaçınma eğilimi (Hofstede vd., 2010), tüketicilerin alışkanlıklarına bağlı kalmasını ve yenilikçi konseptlere temkinli yaklaşmasını beraberinde getirmiştir. Lush'un ambalajsız sabun konsepti, kokuları ve alışılmadık mağaza içi deneyimi Türk tüketicisi için fazla sıra dışı da bulunmuş olabilecektir. Bu bağlamda markanın sunduğu ürünün değerini yerelleştirilmiş bir iletişimle anlatamadığı bir gerçektir.

Hall'un yüksek bağlam kavramına göre Türkiye'de iş yaparken dolaylı güven inşa etmek, tavsiye ve referanslar yoluyla marka benimsetmek başarı için kritik bir tol oynamaktadır. Lush, kısa süre içinde agresif bir mağazalaşmaya gitse de yerel müşteriyle arasında yeterli bağlam ve güven ilişkisini kuramadan fiyat odaklı olumsuz algıyla karşılaşmıştır. Sonuç olarak Lush 2014'te

distribütörlük anlaşmasını sonlandırarak Türkiye operasyonunu durdurduğunu açıklamıştır (Beyhan, 2014). Bu örnek, kültürel uyum eksikliğinin pazar başarısını nasıl baltalayabileceğini göstermektedir. Trompenaars'ın evrenselcilik kavramıyla değerlendirildiğinde Lush'un Türkiye'de evrensel bir marka stratejisini aynen uygulamaya koyduğu ancak bu stratejinin yerel kültür ve ekonomik koşullarla uyuşmayınca başarısızlıkla sonuçlandığı söylenebilecektir. Bu anlamda öznelci bir yaklaşım ile örneğin fiyat politikasında ve pazarlama mesajlarında yerel hassasiyetler gözetilmiş olsaydı Lush Türkiye'de de sürdürülebilir bir varlık oluşturabilecekti denilebilecektir.

Şirket için benzer bir durum Brezilya pazarında da yaşanmıştır. Lush, 2000'lerin başında tıpkı Türkiye pazarına girdiği gibi Brezilya pazarını da büyüme açısından hedeflemiş ve franchising yoluyla ülkeye giriş yapmıştır. Ancak şirket lojistik ve hukuki sorunlar nedeniyle 2007'de ülkeden çıkmak zorunda kalmıştır. Lojistik anlamda ürünlerin İngiltere'den taze gönderilmesi Brezilya'nın uzak mesafesi yüzünden raf ömrü problemlerine yol açmıştır. Ayrıca yerel franchise ortağıyla yaşanan ticari anlaşmazlıklar çalışma şartlarını daha da zorlaştırmıştır (Baldioti, 2018).

Lush yönetimi bu ilk başarısızlıktan sonra stratejisini revize ederek 2014'te Brezilya'ya doğrudan yatırım ve yerel üretim ile yeniden girmiştir. Sao Paulo yakınlarında bir fabrika kurarak taze ürün sorununu çözmüştür (Baldioti, 2018). Ne var ki ikinci deneme de uzun ömürlü olamamıştır. Lush 2018'de yeniden Brezilya'dan çekilme kararı almıştır. Şirketin resmi açıklamasında Brezilya'nın "bir İngiliz markasının faaliyet göstermesi için çok zor bir pazar" olduğu belirtilerek dört yıl boyunca büyüyen satışlara rağmen ağır vergi yükleri, uzun süren ekonomik durgunluk ve siyasi istikrarsızlık nedeniyle kârlılığa ulaşamadığı vurgulanmıştır (Baldioti, 2018). Bu ifadeler, sadece ekonomik faktörlere değil, aynı zamanda kültürel ve yapısal farklılıklara işaret etmektedir. Brezilya, Hofstede'in kültürel boyutlarında yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma ile dikkat çekmektedir. Bu ülkede bürokrasi ve vergi sistemi karmaşıktır ve iş yapma kültürü ilişkilere dayalıdır. Lush gibi doğrudan etik ve şeffaflık odaklı bir marka Brezilya'da değişken bürokratik ortama uyum sağlamakta zorlanmıştır.

Hall'un yüksek bağlam kavramıyla da uyumlu olarak Brezilya'da ticari başarı genellikle yerel çevrelerle kuvvetli ilişkiler kurmayı devlet mekanizmalarını yakından takip etmeyi gerektirmektedir. Lush'un iki girişimi de yabancı bir şirket olarak bu bağlamı tam olarak çözmeden gerçekleşmiştir. İkinci girişimde üretimi yerileştirerek tedarik sorunu çözülsün de bu kez de ürün fiyatlarının yüksek kalması ve tüketici talebinin daralması engeline takılmıştır. Brezilya kültürü genel anlamda hedonistik ve toplumsal yönleri güçlü bir kültürdür. Bu kapsamda İnsanlar kişisel bakım ürünlerine ilgi duysa da ekonomik belirsizlik dönemlerinde fiyat hassasiyetleri artmaktadır. Lush'un pahalı ürünleri ekonomik durgunluk içindeki Brezilya'da geniş kitlelere nüfuz edememiştir (Baldioti, 2018). Bu vaka, bir markanın yalnızca ülkenin kültürel değerlerine değil aynı zamanda piyasa yapısına ve tüketim alışkanlıklarına da uyum sağlamaması halinde çekilmek zorunda kalabileceğinin altını çizmektedir. Lush'un Brezilya deneyimi evrenselci yaklaşımın sınırlarını gösterirken yerel ortaklarla daha esnek ve kültüre özgü çözümler geliştirebilmenin önemini ortaya koymaktadır.

Lush'un başarısız sayılabilecek bir diğer uyum sınavı, küresel etik duruşunun bazı ülkelerdeki kültürel ve yasal engellerle çatışması olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle Çin pazarına giriş

konusundaki tercihi kültürel uyum vs. marka değerleri ikilemini ortaya çıkarmıştır. Çin hükümeti uzun yıllar boyunca ithal kozmetik ürünler üzerinde hayvanlar üzerinde test zorunluluğu uygulamış bir hükümdür. Bu uygulama Çin kültüründe ürün güvenliğine verilen önem ve düzenleyici normlarla bağlantılıdır ve aslında temelde insan sağlığını ön planda tutan bir yaklaşımdır. Lush ise kurulduğundan beri “Fighting Animal Testing” sloganıyla hayvan deneylerini reddeden katı bir evrensel etik ilke benimsemiştir. Sonuç olarak Lush diğer bazı Batılı kozmetik markalarının aksine bu yasa değişmeden Çin pazarına girmemeyi tercih etmiştir. Milyarlarca dolarlık Çin pazarından bilinçli olarak feragat etmek kısa vadede ticari bir başarısızlık gibi görünse de bu tutum markanın küresel imaj tutarlılığını korumuştur. Trompenaars’ın evrenselcilik kavramına göre Lush burada evrensel kuralına sadık kalmayı yerel uygulamaya uymaktan üstün tutmuştur. Ancak Çin hükümetinin son yıllarda kozmetik test mevzuatında yaptığı değişiklikler, kültürel normların da zamanla evrilebileceğini göstermektedir. Lush gibi firmalar gelecekte bu pazara kendi etik standartlarını koruyarak girmeyi planlamaktadır.

Kültürel değer çatışmasının bir diğer örneği de Rusya’da yaşanmıştır. Lush, sadece ürünleriyle değil, kurumsal aktivizmiyle de küresel ölçekte ses getiren bir markadır. Örneğin 2014’te Soçi Kış Olimpiyatları öncesinde Rusya’da kabul edilen LGBT karşıtı yasalara tepki olarak “Sign of Love” adlı bir kampanya başlatmış ve dünya genelindeki Lush mağazalarının vitrinlerinde eşcinsel haklarını destekleyen semboller sergilemiştir (Davis, 2025). Bu kampanya, Hofstede’in geleneksel değerlerin baskın olduğu ve toplumsal kısıtlılık kültürüne sahip Rusya’da hem yasal engellere hem de toplumsal dirençlere takılmıştır. Rusya’nın “homoseksüel propaganda” yasası gereği Lush’un Rusya içindeki mağazalarında bu kampanya materyallerini göstermek yasak kapsamına alınmıştır. Sonuç olarak Lush, kampanyasını Rusya’da doğrudan uygulamaktan kaçınmak zorunda kalmıştır. Bunun yerine Londra’daki Rus Büyükelçiliği önünde gösteri düzenlemek gibi dolaylı yollar ile kampanya yapmaya devam etmiştir. Bu olay, Hall’un yüksek bağlam kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde Rusya gibi belirli toplumsal konuların üstü örtülü kaldığı bir kültürde Batı Avrupa’da alışıldık olan açık protesto dilinin karşılık bulmayabileceğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda Trompenaars’ın nötrlük-duygusalılık boyutunda Rus toplumunun kamusal alanda daha nötr ve resmi tutumunu Lush’un duygusal ve doğrudan aktivizm diliyle dengeleyemediği söylenebilecektir. Lush’un aktivist stratejileri Batı Avrupa’da markaya sadık bir müşteri kitlesi kazandırırken bazı daha muhafazakâr kültürlerde tepki ile karşılanabilmektedir. Rusya örneğinde tam uyum sağlanamasa da Lush’un yerel mağazalarını yasal riskten korumak için kampanya görünürlüğünü sınırlaması bir tür zorunlu kültürel adaptasyon olarak görülebilecektir.

Lush markasının farklı coğrafyalardaki deneyimleri, kültürel uyum stratejilerinin uluslararası işletme başarısındaki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Başarılı örneklerde Lush hedef pazarların iletişim bağlamı, tüketici değerleri ve alışkanlıkları gibi unsurlarını doğru analiz ederek stratejisini uyarlamıştır. Japonya ve Güney Kore’de mağaza konseptinden ürün geliştirmeye, pazarlama iletişiminden sosyal sorumluluk girişimlerine kadar pek çok alanda yerel kültüre duyarlı adımlar atıldığı görülmektedir. Bu durum sayesinde marka güçlü bir müşteri bağlılığı ve finansal performans yakalamıştır. Buna karşılık başarısızlıkla sonuçlanan girişimler incelendiğinde başarısızlığın kaynağının genellikle kültürel beklentilerin göz ardı edilmesi veya marka kimliği

ile yerel değerler arasında denge kurulamaması olduğu görülmektedir. Türkiye ve Brezilya vakalarında Lush, pazara kendi global konseptiyle girmiş ancak tüketicilerin fiyat, alışkanlık ve beklentilerini yeterince dikkate almadığı için tutunamamıştır.

Lush'ın evrensel etik duruşu ise markaya küresel tutarlılık kazandırsa da Çin veya Rusya gibi bağlamlarda ticari fırsatların kaçırılmasına ya da çatışmalara yol açmıştır. Bu da küresel işletmelerin etik ilkeler ile yerel uyum arasında zorlu kararlar almak durumunda kalabildiğini göstermektedir. Sonuç itibarıyla Lush örneği kültürler arası farklılıkların bir şirketin pazarlama, iletişim ve operasyon stratejilerinde birebir karşılık bulduğunu ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışma, kültürün küresel pazarlama stratejilerinde “ikincil” bir değişken değil, doğrudan stratejinin tasarımını ve uygulanabilirliğini belirleyen temel bir karar alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın başlangıç noktasında kültürün, uluslararası pazarlarda tek bir stratejinin etkili olup olamayacağını ya da yerel ortamlara uyarlanmış stratejiler geliştirilmesi gerekip gerekmediğini tayin eden kritik bir referans çerçevesi olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle küresel pazarlamada başarı, ürün ve fiyat üstünlüğüne bağlı olarak değil hedef pazarın değerler sistemi, iletişim dili, risk algısı ve ilişki kurma biçimleriyle uyumlu bir “pazar yaklaşımı” kurabilmeye bağlı hale gelmektedir.

Çalışmada kullanılan Hofstede, Trompenaars ve Hall çerçeveleri, işletmelerin standardizasyon-uyarlama dengesini somutlaştıran analitik araçlar sunmaktadır. Trompenaars'ın evrenselcilik-öznelliklik ikilemi, markaların her pazarda aynı kuralları uygulama eğilimi ile her ülkenin değerlerine göre esneklik geliştirme gerekliliği arasındaki yönetimsel gerilimi görünür kılmaktadır. Hall'un yüksek bağlam-düşük bağlam yaklaşımı ise, bazı pazarlarda güven ve ilişki inşasının, dolaylı mesajların ve sembolik anlatımın bazı pazarlarda ise doğrudanlık ve açıklığın pazarlama iletişimde daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu teorik çerçeveler, kültürün salt “tüketici davranışı” düzeyinde etkili olmadığını marka konumlandırması, mağaza deneyimi tasarımı, müşteri hizmetleri dili ve kurumsal iletişim tonu gibi operasyonel alanlarda da belirleyici olduğunu teyit etmektedir.

Lush örneği, kültürel uyum stratejisinin doğru okunduğu pazarlarda güçlü ticari çıktılar üretebildiğini, yanlış okunduğu veya eksik uygulandığı pazarlarda ise marka kimliği güçlü olsa dahi çekilme ile sonuçlanabilecek bir kırılma yaratabildiğini göstermektedir. Japonya ve Güney Kore örneklerinde, markanın mağaza konsepti, iletişim biçimi ve sosyal sorumluluk yaklaşımını yerel normlara göre uyarladığı; bunun da müşteri bağlılığı ve finansal performansla ilişkilendiği değerlendirilmektedir. Buna karşılık Türkiye ve Brezilya örneklerinde, markanın daha evrenselci bir çizgide ilerleyerek tüketicilerin fiyat duyarlılığı, alışkanlıkları ve beklentilerini yeterince dikkate almamasının pazarda tutunmayı zorlaştırdığı ifade edilmektedir. Bu bulgu, kültürel uyumun yalnızca “mesaj” düzeyinde değil, değer önerisinin ekonomik gerçeklik ve tüketim alışkanlıklarıyla örtüşmesi düzeyinde de ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, küresel pazarlama kararlarında etik ilkeler ile yerel uyum

arasında zaman zaman çözülmesi güç bir gerilim oluşturmaktadır. Lush'ın evrensel etik duruşunun küresel tutarlılık kazandırmasına rağmen bazı bağlamlarda ticari fırsat kaybı veya çatışma üretebildiği vurgulanmaktadır. Rusya örneğinde kampanya görünürlüğünün yasal ve toplumsal bağlam nedeniyle sınırlandırılması, markaların bazı pazarlarda “tam uyum” yerine “risk azaltıcı uyum” stratejilerine yönelmek zorunda kalabileceğini göstermektedir. Bu çerçevede, küresel markalar için kültür yönetimi pazar seçimi, iletişim tasarımı, fiyatlandırma ve deneyim yönetimi kadar, etik yönetim ve itibar riskinin yönetimini de kapsayan bütüncül bir stratejik yetkinlik alanı olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak çalışma, kültürler arası farklılıkların pazarlama, iletişim ve operasyon stratejilerinde birebir karşılık bulduğunu ve bu nedenle kültürel analiz yapılmadan geliştirilen küresel stratejilerin sürdürülebilir başarı üretmekte zorlanacağını ortaya koymaktadır. Uygulama açısından, işletmelerin hedef pazarlara giriş öncesinde kültürel boyutları sistematik biçimde analiz etmesi, standardizasyon-uyarlama kararlarını veri temelli biçimde vermesi, yerel paydaşlarla ilişki kurma biçimlerini tasarlaması ve etik ilke-yerel norm dengesini yönetecek açık bir karar çerçevesi oluşturması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Assael, H., (1987). *Consumer Behaviour and Marketing Action*. Kent Publishing.
- Baldiotti, F., (2018). Lush Cosmetics to close stores and factory in Brazil. *Fashion Network*. Online: <https://us.fashionnetwork.com/news/Lush-cosmetics-to-close-stores-and-factory-in-brazil,977939.html>
- 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>
- Beyhan, Ö.E., (2014). Doğal sabun köpürmedi, LUSH Türkiye'yi terk etti. *Dünya Gazetesi*. Online: <https://www.dunya.com/dunya/dogal-sabun-kopurmedi-lush-turkiye039yi-terk-etti-haberi-252103>
- Blackwell, R.D., Miniard, P.W., & Engel, J.F., (2001). *Consumer Behaviour*. South-Western.
- Davis, C., (2025). LUSH renames sakura bath bomb in Japan to protest U.S. rollback of DEI. *Essential Japan*. Online: <https://essential-japan.com/news/lush-renames-sakura-bath-bomb-in-japan-to-protest-u-s-rollback-of-dei/>
- grapeejapan.com (2022). LUSH unveils Japan-only spring inspired bath bomb collection. *Grape Japan*. Online: <https://grapeejapan.com/197016>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Press.
- Han, K.Y., & Kim, Y.S., (2024). The Rush of Lush: Changing Trends by Believing We're Right. *The Sookmyung Times*. Online: <https://smtimes.sookmyung.ac.kr/news/articleView.html?idxno=11331>
- Henry, W.A., (1976). Cultural values do correlate with consumer behaviour. *Journal of Marketing Research*, 13(May), 121-127.
- Hofstede, G., (1984) *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

- Mahas, G., (2019). Lush Japan launched a new language-free store in the Shinjuku. *Trend Hunter*. Online: <https://www.trendhunter.com/trends/lush-japan>
- McCracken, G., (1986). Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13, 71-84.
- Singh, S., (2006). Cultural differences in and influences on, consumers' propensity to adopt innovations. *International Marketing Review*, 23(2), 173-191.
- Slowikowski, S., & Jarratt, D.G. (1996). The impact of culture on the adoption of high technology products. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 8(3), 14-32.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey.
- zendesk.com (2024). Zendesk AI aids Lush in its drive to grow through ethical values and positivity. Online: <https://www.zendesk.com/in/customer/lush/>