

## ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

### PRACTICE FOR CULTURAL ADAPTATION IN INTERNATIONAL BUSINESSES

Ezgi Koşar<sup>2</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Harun Büber<sup>3</sup>

#### Özet

Farklı dil, din, eğitim, sosyal çevre ve gelenekler gibi pek çok etken kültür boyutunu etkilemekte ve uluslararası alanlarda faaliyette bulunan işletmelerin göz ardı edemeyeceği bir önem arz etmektedir. Küreselleşen dünyada işletme yöneticilerinin bu kültürel farklılıklara uyum sağlamaları; firmaların hitap ettikleri pazarlarda tutunabilmeleri ve gelişmeleri adına dikkat etmeleri gereken bir konu halini almıştır.

Çalışmada, bu kültürel farklılıkların uluslararası işletme yönetimine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Kütahya ilinde uluslararası faaliyetlerde bulunan bir porselen işletmesi üzerinde, yüz yüze görüşme tekniği ile bir uygulama gerçekleştirilmiş ve sonuçlar incelenmiştir.

Kültürel farklılıkların etkisinin, bölgeden bölgeye değişmekte olduğu görülmüş, bu uluslararası pazarların tüketim tercihlerinde kültürel unsurlardan etkilenme yoğunlukları ve özellikle ürün tasarımı konusundaki farklılıkların belirginliği gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda uluslararası işletmelerin yönetiminde, hitap edilecek hedef kitlenin; kültür, istek ve ihtiyaçlarını bilmenin önemine dikkat çekilmiştir ve aracı olarak yerel distribütörler ile çalışılması ile karşılaşılan kültürel farklılıklardan kaynaklı oluşabilecek sorunların en aza indirildiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Uluslararası İşletme, Kültürel Uyum

**Jel Sınıflandırması:** M14, M16

#### Abstract

Many factors such as language, religion, education, social environment and traditions affect the cultural dimension and it is so important that enterprises operating in international fields cannot ignore. In the globalizing world, business managers adapting to these cultural differences; has become a subject that companies need to take care of in order to be able to hold and develop in the markets they appeal.

The aim of this study is to examine the effects of these cultural differences on international business management. An application was carried out with face-to-face interview technique on a porcelain plant in Kütahya, which is performing international activities and the results were examined.

<sup>1</sup> 4. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumunda sunulan bildirden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Öğrencisi

<sup>3</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF/ Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü

It has been observed that the effects of cultural differences vary from region to region and the intensity of these international markets' consumption preferences is influenced by cultural factors and especially the differences in product design are observed. As a result of the research, the importance of the target audience to be addressed and knowing the culture, demands and needs is emphasized and it is seen that the problems that may arise from the cultural differences encountered with working with local distributors are minimized.

**Keywords:** Culture, International Management, Cultural Harmony

**Jel Codes:** M14, M16

## 1. GİRİŞ

Farklı toplumlarda yaşayan insanların inançları, gelenekleri, değerleri, yaşam biçimleri vb. birçok unsurları kültürel açıdan farklılık göstermekte ve farklılıklara göre de hayatlarına yön vermekteler. Bu durum da fikir çeşitliliklerini ve kültür farklılıklarını ortaya koymaktadır. Farklı kültür ve yapıların varlığından yola çıkarak, insanların farklılaşabilen istek ve ihtiyaçlarını da karşılayabilmek için atılan adımlar, üretim ve tüketim oranını ciddi oranda etkilemiş bulunmaktadır.

Zamanın ilerlemesi ve teknolojinin de gelişmesiyle dünya tek bir pazar halini almış ve tüketici kitlesi de aynı oranda büyümüştür. Bu farklı kültürlerin varlığı, firmaların büyümeleri ve gelişmeleri için yadsınamaz bir potansiyel pazar oluşturmaktadır. Üreticiler, hitap ettiği kitlenin isteklerine karşılık verdiği müddetçe ayakta durmakta ve farklı kültürlerle hitap ettiği kadar da gelişebilmektedir.

Hitap edilen kitlenin kültürüyle firmaların uyumu, üreticiyi tüketiciye yönlendiren yol olmaktadır. Firmaların küreselleşmesi ve insan istek ve ihtiyaçlarına karşılık verip, pazarda tutunabilmesi için hitap ettiği kitleyi tanması bu noktada firma yöneticileri için büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda firmaların tutunması, kar elde etmesi, sağladığı imaj gibi etmenler konusunda işletme yönetiminin son derece önemli rolü olduğundan söz etmek ve uluslararasılaşmış firmaların yönetimi konusunda da kültür boyutunun yadsınamaz önemini vurgulamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; uluslararası yöneticilerin, farklı hedef pazarlara yönelirken attıkları adımların öneminden yola çıkarak, kültürel farklılıkların uluslararası faaliyetlerde bulunan bir firma üzerinde etkileri uygulama ile incelenmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Dünyanın her yerinde üretilen çok çeşitli mal ve hizmetlerin ticaretini yapmak ve bu mal ve hizmetleri yerel pazarlarda hazır bulundurmak yoluyla ulusların çıkar sağlamaları uluslararası

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

işletmecilik faaliyetleri sayesinde. (Aydın, vd., 2001: 3). Literatürde firmaların uluslararasılaşmasına yönelik çeşitli kavramlara rastlanmaktadır. Bu kavramlar aşağıda belirtilmektedir:

- Uluslararasılaşma: Kendi ulusal çevresi alanı dışında, farklı ülkelerde, farklı biçimlerde faaliyette bulunmak anlamına gelmektedir. (Sllmniku, 2016: 14). Burada işletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).
- Uluslararası İş: İşletmelerin ulusal sınırlar dışında yürüttükleri faaliyetlerin bütünüdür. Bu kavram, sadece uluslararası ticareti değil uluslararası reklamcılık, bankacılık, turizm vb. faaliyetleri de kapsamaktadır. (Mutlu, 2005: 8).
- Uluslararası işletmecilik: İşletmelerin, iki veya daha fazla bağımsız ülke içinde veya ülkeler arasında uluslararası sınırları aşan ekonomik ve ticari uygulamalarını ifade eder. (Can, 2012: 8).
- Uluslararası Yönetim: Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaşması süreci olarak adlandırılmaktadır. (Mutlu, 2005: 9).
- Uluslararası İşletme: Genellikle, “kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir” diye tanımlanabilir. Bir çok kaynakta çokuluslu ve global işletme kavramları yerine de kullanılmaktadır. (Can, 2012: 9).
- Çokuluslu İşletme: Yapı ve politika olarak yabancı faaliyetler ile yerli faaliyetler arasında bir farkın gözetilmediği ve yöneticilerin, şirketin hedeflerine varmak için, işletme kaynaklarına ülkenin milli sınırlarını dikkate almayarak dağıtım yapan şirketlerdir. (Soydaş, 2001: 57).
- Ulusötesi İşletme: Uluslararası bir anlaşmayla kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilen ve bu organa vergi ödemek suretiyle hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir. (Soydaş, 2001;57).
- Çokuluslu Teşebbüs: Hem yerel, hem denizaşırı operasyonları kapsayan bütünleştirilmiş bir global felsefeye sahip işletmelerdir Bu terim çokuluslu veya uluslarötesi işletme terimleriyle eşanlamlı olarak kullanılır. (Mutlu, 2005: 10).

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

Ulusal ve uluslararası işletmelerde faaliyet alanlarının farklılıkları, işletme yöneticilerini de farklı bölgelerde farklı uygulamalar gerçekleştirmeye itmiştir. Uluslararası işletme yöneticilerinin, ulusal işletme yöneticilerine nazaran; daha büyük risklerle, belirsizliklerle ve güçlüklerle karşılaştığı görülmektedir.

İşletmelerin uluslararası çalışmalara yönelmek konusunda dikkat etmeleri gereken bir kavram olan kültür kavramı ise faaliyette bulunulan ülkelerin sosyo-kültürel özelliklerinin etkileri açısından yadsınamaz bir öneme sahiptir. Koçel (2003: 30), farklı kültürel yapıların varlığı neticesinde, herkes tarafından kabul gören bir kültür tanımının yapılmasının zor olduğundan söz etmektedir. Yine de bir tanım yapılması gerektiğinde literatürden yola çıkarak şu kavramlardan söz edilebilir;(Yeşil, 2009: 103).Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir. (Koçel, 2003: 30)Kültür alanında kapsamlı araştırmalar yapan Hoffstede ise kültürü "bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamıdır" diye tanımlamaktadır.(Can, 2012: 203).Mutlu (2012: 203), kültür özelliklerini daha geniş çerçevede özetlemeye çalışmıştır. Kültür, öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Her toplumda kültür kavramı, o toplumu belli başlı ölçütlerde etkilemektedir. (Yeşil, 2009: 103).

Toplumların yaşayış biçimleri benzer olmadığından, kültürlerin de farklılıklar olması doğaldır. Ancak kültürler farklı olsa da her kültürde ortak olan bazı temel bileşenler vardır. Bu bileşenlerin önemleri toplumlara göre değişmekle birlikte şu şekilde sıralanabilir: (Soydaş, 2001: 5).

- Dil: Dil bir kültür ürünüdür, bu nedenle de her dil ait olduğu kültürün değerlerini yansıtır. İnsan doğumdan başlayarak çevresindeki bireylerin birbirlerine ve nesnelere karşı belirli kalıplar içinde davrandıklarını algılamaya başlar. Kültürlerin yayılmasında ve etkileşiminde dilin önemi her zaman çarpıcı olmuştur. (Ekinci, 2015: 7).
- Din, Tutumlar ve İnanç; Toplumların, manevi kültürü oluşturan ve kendilerini diğer toplumlardan ayıran bir takım kültürel inançları vardır. Bir toplumun devamlılığını sağlayan bu inançlar, toplumsal değişimlere yön verdiği gibi mecburi kültür değişimlerine karşı direnç de oluşturur. Bireylerin inançlarının, duygularının ve tepkilerinin sonucu tutumlar oluşur. Bu tutumlar, inançlarla birlikte manevi kültür birliğini oluştururlar.(Soydaş, 2001: 8).

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

- Maddi Kültür: Toplumların içinde yaşadığı coğrafi koşullar, sahip oldukları adetler, maddi kültürün sınırını oluşturmaktadır. Maddi kültürleri insan yapımından kaynaklanan bir unsur olarak ele alınabilir, nasıl yapıldığı (teknoloji), ve neyin neden yapıldığı (ekonomi) olarak iki bölümde inceleyebiliriz.(Mutlu, 2005: 230).
- Sosyal Kurumlar: Her toplumun değişik yaşama biçimine sahip oluşu, değişik sosyal organizasyon biçimlerini doğurmuştur. Sosyal organizasyonun içeriğini oluşturan evlilik yapısı, hak ve görevlerin cinsiyete göre ayrımı, şehir ve köylerdeki yerleşim yoğunluğu vs., toplumu dolayısıyla kültürü anlamada önemli bir kriter teşkil eder.(Ersöz, 1986: 41).
- Eğitim: Eğitimin, kültürlerin paylaşılması ve nesilden nesle aktarılması konusunda önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Eğitim aynı zamanda uluslararası şirketlerin belirli toplumlarda etkileşimleri açısından önemli bir role sahiptir. (Yeşil, 2009: 111).
- Estetik: Tiyatro, sanat, dans ve müzik gibi kavramlar çerçevesinde kültür kavramının, hangi toplulukta ve ne şekilde algılandığı ile ilgilidir. Toplumlar da değişik renkler veya cisimler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Buradan yola çıkarak uluslararası işletme yöneticileri, toplumların benimsemiş oldu beğeni ve tercihleri göz ardı etmemeli ve onları kullanmaya özen göstermelidir. (Can, 2012: 238).

Kültürel farklılıklar, uluslararası işletmecileri uyum sağlayabildikleri sürece olumlu etkilemektedir. Değer ve alışkanlıklara dayanan kültürel farklılıklar doğuştan değil, sonradan edinilmiştir. Dolayısıyla kültürel benzerliklerin insan doğasının aynı olmasından, farklılıkların ise sonradan edinilen kültürel özelliklerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Karşılaşılan farklı kültürler küresel markaları zor durumda bırakabilir. Fakat sadece ülkeler arası kültürel farklılıkları değil, bir arada yaşayan benzer toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları da göz ardı etmemek küresel başarı kazanmak isteyen küresel markalar için önem taşır denilebilir.

Güçlü küresel marka yaratmak kolay değildir. Küresel pazarlamacı, korkutucu bir dizi farklı tüketici istek ve ihtiyacıyla karşı karşıyadır. Küresel markaların, ülkeler ve kültürler arasında güçlü bağlar kurabilmesi de bu farklılıkları göz önünde bulundurması ile sağlanabilir. (Zulfugarova, 2015: 21). Kültürel değerlere duyarsız kararlar çoğu zaman işletmenin performansını, yönetimin etkinliğini ve gelecekteki faaliyetlerini ciddi biçimde etkilemeden çözümlenmesi zor sonuçlara yol açabilir.(Aydın, vd,2001: 4).

Değişik kültürlerde pek çok farklılıklara rastlanmakta, işletmeler bu tip sorunlara çare bulmak için çeşitli yöntemler denemekte ve geliştirmektedir. Bu noktada işletmelerin hitap ettikleri

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

kitleye kültürel açıdan uyum sağlamaları gerekmektedir. James A. Lee, işletmenin uyumunu üç genel kategoride toplamıştır.

İlk kategori ürün politikasında uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uyum şekli pazarlama stratejileri ile ilgilidir. İkinci kategori kişisel uyum kavramı olup, yöneticiler ile ilgilidir. Yönetici yerel dili öğrenmeli, en azından tanınmalı, insanların davranışlarını doğru yönde analiz edebilmeli, yerel alışkanlıklara uyum sağlayabilmelidir. Üçüncü uyum şekli ise kurumsal uyum olarak adlandırılmaktadır. Bu kategori, çokuluslu işletmenin o ülkenin yasaları ve hükümetiyle gösterdiği uyumdur. (Can, 2012: 249).

Yapılan literatür taraması kapsamında kültür ve uluslararası işletme kavramları ışığında yapılan çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Ersöz, N.(1986)'nin çalışmasında, yöneticilerin farklı kültürlerin taleplerini dikkate almalarının öneminden bahsetmektedir. Helvacıoğlu N.(2007)'nin, çalışmasında farklılık yönetiminin bir rekabet avantajına dönüşebileceği gerçeğinin işletmelerde stratejik kararlar verme noktasında önem arz ettiğinden söz etmekte ve Yeşil S.(2009)'nin çalışmasında ise kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılabilecek yeni bir strateji olan kültürel zeka kavramına sahip olan yöneticiler ile ilgili olarak kültürel farklılıkların sonucu ile ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden rahatlıkla gelebileceklerini ve aynı zamanda kültürel farklılıkların pozitif etkilerinden en iyi şekilde yararlanabileceklerini belirtmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışmada kültürel farklılıklardan yola çıkılmış, bu farklılıkların uluslararası işletme yönetiminde rolü bir uygulama ile incelenmiştir. Nitel analiz gerçekleştirilen bu çalışmada, keşifsel araştırma metodu uygulanmıştır. Bu doğrultuda kültürün etkisini ve kültürel uyum unsurlarını, uluslararası faaliyetlerde bulunan Kütahya'da faaliyet gösteren bir Türk seramik işletmesi bünyesinde bir uygulama ile incelemek amaçlanmıştır. Seçilen firma gerçekleştirdiği uluslararası satışların yoğunluğu açısından ve porselen ürünlerinin kültürler arası farklılıkları belirlemeye yönelik ayrımı ortaya çıkarma potansiyelinin yüksek olmasından kaynaklı olarak tercih edilmiştir. 2007 yılından beri uluslararası satışlar gerçekleştiren bu firma, 6 kıtada içinde Japonya, Meksika, Arap Emirlikleri, Amerika ve Avrupa ülkelerinin de bulunduğu toplam 68 ülke pazarında üretiminin %50'sinden fazlasını ihraç etmektedir. Derinlemesine görüşme tekniği uygulanan ve yüz yüze gerçekleşen bu görüşmede, uluslararası faaliyetlerde bulunan bu işletmenin dış ticaret sorumlusuna açık uçlu 20 soru yöneltilmiştir. Bu 20 soru firmanın; ürün politikasında uyumunu, kişisel uyumunu ve kurumsal uyumunu belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Firmanın ürün politikasında uyumunu

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

belirlemeye yönelik sorularda firmanın yönelim gösterdiği ülkeleri, bu ülkelere karşı yapmış olduğu ürün farklılaşmalarını, farklı ülkelerde tüketicilerin tercihlerinin ne yönde farklılık gösterdiği ve firmanın bu farklılıklara ne şekilde hitap etmeye çalıştığına yönelik oluşturulmuştur. Kişisel uyum konusunda oluşturulan sorularda firma yöneticilerinin hitap etmek istediği bölgedeki tüketici tercihlerine ve kültürüne uyum sağlamak amaçlı yapmış olduğu çalışma ve çabalar öğrenilmek istenmiştir. Kurumsal uyum konusunda hazırlanan sorular firmanın farklı ülkelere yönelimi aşamasında karşılaştığı yasa ve hükümler, bu hükümlere karşı sağladığı uyum, karşılaştığı zorluklar ve süreç öğrenilmek istenmiştir. Elde edilen verilere dayanarak işletmenin uluslararası alanda karşılaştığı kültürel unsurların ve farklılıkların etkileri incelenmiştir.

### **4. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Farklı kültürler insan istek ve ihtiyaçlarını ciddi oranda etkilemekte ve uluslararasılaşmış işletmeler de bu istek ve ihtiyaçlara karşılık vermek için ürün, kalite, ambalaj, renk gibi pek çok konuda farklılıklara yönelmektedir. Kütahya ilinde uluslararası faaliyetlerde bulunan bir seramik işletmesinin dış ticaret sorumlusu ile derinlemesine görüşme tekniği gerçekleştirilmiş ve kendisine açık uçlu 20 soru yöneltilmiştir. Elde edilen verilere göre tercihlerin, özellikle bölgeden bölgeye değişiklik gösterdiği görülmüştür. Türkiye Cumhuriyetler’de krem rengi, renkli, parlak ve gösterişli ürünler talep edilmekteyken Amerika, Japonya, Kanada ve Avrupa ülkelerinde sadece krem rengi, desensiz, sade ürünler tercih edilmekte Arabistan’da, Birleşik Arap Emirlikleri’nde ise tüketiciler altın yaldızlı, desenli, gösterişli ürünleri tercih etmekte ve krem rengini kalitesiz algılayıp beyaz renkli porselenleri tercih etmekte oldukları görülmektedir. Bu noktadan hareketle, ülkelerin değişkenlik gösteren kültürel özellikleri, tüketicilerin kişisel tercihlerini büyük oranda yansıtmaktadır. Kişisel ve kurumsal uyum konusunda uluslararası faaliyette bulunan bu işletmenin, karşılaşılan kültürel farklılıklara göre ürün planlaması yapmakta olduğu gözlemlenmiştir. Firma gerçekleştirdiği ürün farklılaştırma ve tüketicilerin beklentilerini karşılama yönündeki çalışmaları sonucu farklı kültürden tüketicilere ulaşmaktadır. Yaşam stili olarak daha sade, bireysel ve dışa dönük bir yapıyı benimseyen Avrupa, Amerika ve Japonya gibi bölgelerde tüketicilerin daha modern ve kullanışlı ürünleri tercih ettiği görülmekteyken, daha geleneksel ve içe dönük bir kültür yapısını barındıran Arabistan ve çevresinde ise tüketicilerin desenli, gösterişli, abartı ve parlak ürünleri tercih etmesi, tüketicilerin ürün tercihlerinde kültürel unsurlardan yüksek oranda etkilendiklerini göstermektedir.

## 5. SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Her kültür farklı geçmişe, dile, dine, eğitime, geleneklere, sosyal yaşantıya sahip olmakta ve tüm bu farklılıklar, farklı kişisel tercihlerin oluşmasına yol açmaktadır. Kültürel değerlerin, kişisel tercihler üzerindeki belirgin etkisi gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda işletmecilerin hitap ettikleri hedef kitleyi tanınması, kültürünü bilmesi o hedef kitlede tutunabilmesi adına son derece önem arz etmektedir.

Çalışma bünyesinde görüşülen, porselen firması incelendiğinde, kültürel farklılıklardan kaynaklanan tüketici taleplerine karşılık verebilen işletme, standart bir müşteri potansiyeline sahip olup, bu seyrini korumak ve var olan müşterilerine odaklı bir pazarlama gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra hedef kitlelerinin farklı kültürel yapıya sahip olmalarından dolayı, işletme ürün farklılaştırmaya yönelmiştir. Bu noktada firmanın, özellikle renk ve tasarım bazında farklılaştırmalar gösterdiği; fiyat, ambalajlama ve etiketleme gibi konularda ise pazardan pazara, az oranda da olsa farklılaştırmalara yöneldiği gözlemlenmiştir. Firma, yerel distribütörler aracılığı ile dağıtım yapmakta ve bu sayede kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlarla daha az karşılaşmaktadır.

Daha geniş bir çerçevede bakıldığında ise, halihazırda satış yapılan ülkeler bazında mevcut pazar araştırmaları bulunmakta var olan potansiyeli arttırmak adına yeni pazarlara yönelim gerçekleştirip pazar araştırmalarının bu yönde artırılması ve e-ticaret yöneliminin sağlanması yeni kitlelere hitap edilmesine yönelik bir etki oluşturabilir. Kütahya ili içerisinde uluslararası faaliyette bulunan firma sayısının sınırlı olması, araştırmanın tek bir uluslararası işletme üzerinde bir çalışma ile gerçekleştirilmesi ve zaman kısıtının bulunması söz konusudur. Bu noktada Türkiye’de kültürün uluslararası firmaları ne derece etkilediği, sektörel bazda araştırılabilir ve bu uluslararası işletmelerin, kültürel açıdan etkilenme durumları karşılaştırılabilir.

Sonuç olarak bu çalışmada, uluslararası faaliyetlerde bulunan bu işletmenin, hedef kitlesine yönelik özellikle ürün tasarımı ve rengi konusunda farklılaştırmalarda bulunduğu, farklı kültürlerle uyum sağlamak konusunda faaliyette bulunduğu alanlarda, yerel distribütörlerin varlığı ile kültür farklılıklarından kaynaklı yaşanabilecek sorunları minimum seviyeye indirgelediği görülmüş ve bu durumun sonucu olarak da, uygulama gerçekleştirilen işletmenin; belli bir ürün, üretim ve müşteri standardizasyonuna sahip olduğu gözlemlenmiştir.



**6. KAYNAKÇA**

Aydın, N.,Koparal. C., Şahin. M.,Tenekecioğlu, B.,(2001), Uluslararası İşletmecilik, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Can, E. (2012), Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ekinci, D., (2015), Global İşletmelerde Pazarlama İletişimi ve Kültürlerarası İletişimin Önemi: THY Örneği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Erkutlu, H., ve Eryiğit, S. (2001), Uluslararasılaşma Süreci. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 149-164.

Ersöz, N., (1986), Kültürün Yönetim Anlayışına Etkileri ve Kültür Farklılıklarının Yönetimde Oluşturduğu Değişiklikler, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Helvacıoğlu N., (2007), Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Mutlu, E. (2005), Uluslararası İşletmecilik, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Sllamnıku, O., (2016) Uluslararası İşletmeleri Başarıya Götüren Faktörler: Kosova'daki Türk İşletmeleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Soydaş, A., (2001), Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları- Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Yeşil, S., (2009), Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 16. Sayı, Kahramanmaraş.

Zulfugarova, N., (2015), Küresel Markaların Yerel Pazarlardaki Reklam Stratejileri ile Kültürel Farklılıklar Arasındaki İlgili Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.