

# Sürdürülebilir Pazarlama Yaklaşımları

**Editör: Kadir DELİGÖZ**

# Sürdürülebilir Pazarlama Yaklaşımları

**Editör:**

Kadir DELİGÖZ



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgur yayinlari.com

✉ info@ozgur yayinlari.com

---

## Sürdürülebilir Pazarlama Yaklaşımları

Editör: Kadir DELİGÖZ

---

Language: Turkish-English

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-625-8813-13-5

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1342>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Deligöz, K. (ed) (2026). *Sürdürülebilir Pazarlama Yaklaşımları*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1342>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgur yayinlari.com/>*



## Ön Söz

Günümüzde işletmeler yalnızca ekonomik performanslarıyla değil; çevresel sorumlulukları, sosyal etkileri ve uzun vadeli değer yaratma kapasiteleriyle de değerlendirilmektedir. Bu dönüşüm, pazarlama disiplini köklü biçimde yeniden şekillendirmekte; sürdürülebilirlik artık stratejik bir zorunluluk hâline gelmektedir.

*Sürdürülebilir Pazarlama Yaklaşımları*, sürdürülebilir pazarlamanın kavramsal temellerinden uygulamaya dönük stratejilerine uzanan geniş bir perspektif sunmaktadır. Eser; yeşil pazarlama, sorumlu tüketim, kurumsal sosyal sorumluluk, döngüsel ekonomi ve etik pazarlama gibi birbirini tamamlayan konuları bütüncül bir bakış açısıyla ele almaktadır. Her bölüm, ilgili literatürü güncel teorik çerçeveler eşliğinde sentezleyerek hem akademisyenlere hem de uygulamacılara yol gösterici bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Kitabın hazırlanma sürecinde titizlikle çalışan tüm bölüm yazarlarına ve yayın sürecine katkı sağlayan herkese teşekkürlerimizi sunarız.



# İçindekiler

Ön Söz iii

## Bölüm 1

---

Marka İletişimi ve Girişimcilik: Yeni Marka Kuruluşlarında Dijital Medyanın Rolü 1  
*Özgür Yılmaz*  
*Dilek Maraşlı*

## Bölüm 2

---

2030 BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Paydaş Teorisi ve Çoklu Paydaş Pazarlaması: Bütünleşik Bir Kavramsal Çerçeve 17  
*Selman Temiz*

## Bölüm 3

---

İşletmeler İçin Sürdürülebilir Pazarlama Stratejileri 51  
*Candan Özgün Ayar*

## Bölüm 4

---

Environmental Awareness, Value Alignment, and Green Claim Skepticism in Sustainable Food Choice 67  
*Altug Ocak*

## Bölüm 5

---

Yeşil Pazarlama Karması Elemanlarının Yeşil Marka Değeri Üzerindeki Etkisi 93  
*Derya Öztürk*  
*Şule Yıldırım*



# Marka İletişimi ve Girişimcilik: Yeni Marka Kuruluşlarında Dijital Medyanın Rolü

Özgür Yılmaz<sup>1</sup>

Dilek Maraşlı<sup>2</sup>

## Özet

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yalnızca kaliteli ürün ya da hizmet sunmaları, sürdürülebilir başarı elde etmeleri için yeterli olmamaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve tüketici beklentilerindeki hızlı değişim, markaların hedef kitleleriyle kurdukları iletişimi stratejik bir unsur hâline getirmiştir. Bu bağlamda marka iletişimi, işletmelerin kimliklerini, değer önerilerini ve rekabetçi farklılıklarını tutarlı ve bütünlüklü bir biçimde aktarmalarını sağlayan temel bir yönetim alanı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yeni kurulan işletmeler ve girişimler açısından marka iletişimi, pazarda görünürlük kazanmanın, güven oluşturmanın ve uzun vadeli bir marka değeri inşa etmenin vazgeçilmez bir bileşeni niteliğindedir.

Dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, marka iletişimi süreçlerini köklü biçimde dönüştürmüştür; işletmelere hedef kitleleriyle doğrudan, etkileşimli ve ölçümlenebilir iletişim kurma imkânı sunmuştur. Dijital medya platformları, geleneksel iletişim araçlarına kıyasla daha düşük maliyetlerle daha geniş kitlelere ulaşmayı mümkün kılarken, markaların tüketici davranışlarını anlık olarak izleyebilmesine ve iletişim stratejilerini dinamik biçimde güncelleyebilmesine olanak tanımaktadır. Bu özellikler, dijital medyayı özellikle startup'lar ve yeni marka kuruluşları için stratejik bir avantaj hâline getirmektedir.

Bu çalışma, marka iletişimi ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi dijital medya perspektifinden ele alarak, yeni marka kuruluşlarında dijital iletişim araçlarının rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında marka iletişiminin temel bileşenleri, girişimcilik ve markalaşma sürecindeki zorluklar ile dijital

- 1 Öğr. Gör., Balıkesir University, Balıkesir Vocational School, Department of Management and Organization, Business Administration, Balıkesir, oyilmaz@balikesir.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-8884-2381
- 2 Balıkesir University, Business Science Specialist, Balıkesir, dilek.marasli@balikesir.edu.tr  
ORCID ID: 0009-0009-9675-0706

medyanın marka farkındalığı, müşteri ilişkileri ve büyüme üzerindeki etkileri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu yönüyle araştırma, hem akademik literatüre katkı sunmayı hem de uygulayıcılara yol gösterici bir çerçeve oluşturmayı hedeflemektedir.

## 1. Marka İletişimi Kavramı

Yoğun rekabet dinamiklerine uyum sağlama çabaları ve çevresel aktörler tarafından iletilen eleştirilerle modern pazarlamanın, kaliteli mal ya da hizmet üreterek, erişilebilir fiyat düşeyinde satışa konu etmek ve kolay ulaşılabılır olmaktan daha fazlasını gerektirmesi, işletmelerin, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış gibi iletişim uygulama ve disiplinlerinin desteğini giderek daha yüksek düzeyde hissettirmelerine neden olmaktadır (Peltekoğlu, 2009).

Bu sebeple işletmeler, yalnızca ürün odaklı bir rekabet anlayışıyla sürdürülebilir başarı sağlayamamakta; bunun yerine hedef kitleleriyle tutarlı, bütünlük ve tutarlı bir iletişim süreci yürütme zarureti tezahür etmektedir. Marka iletişimi bu perspektifte, işletmelerin çeşitli farklı iletişim platformlarını stratejik bir bütünlük içinde kullanarak markaya ilişkin algıyı güçlendirmelerine ve pazardaki konumlarını sağlamlaştırmalarına imkan sağlamaktadır.

**1.1. Marka Kimliği;** Marka kimliği, müşterilerin bir işletmeyi seçmesine zemin hazırlayan dayanakların tümü olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerin tüketicilerde oluşturduğu algı sürecini de kapsamaktadır (Çifci ve Cop, 2007). Ghodeswar'ın (2008) yaklaşımına göre ise marka kimliği, işletmenin müşterilerine aktardığı değer önerilerini ve bu önerilerle ilişkili özgün marka çağrışımlarını barındıran içsel bir imajı simgelemektedir (Yuan vd., 2016).

Doyle'a (2000) göre etki gücü yüksek bir marka oluşturabilmek üç temel bileşen gerekmektedir: Ürünün kendisi, ayırt edilebilir bir kimliği ve bu kimliği destekleyen ek unsurlar vardır. Bu unsurlar birbirini tamamlamakta ve herhangi birinin eksikliği süreç performansını düşürmektedir. Başarılı bir marka oluşturma aşaması, öncelikle ürünün performansının marka adı gizli tutularak yapılan testlerle doğrulanmasıyla başlar. Ardından hedef kitlenin ürünü tanımasını, diğer alternatiflerden ayrışmasını ve zihninde tutmasını sağlayacak kimlik öğeleri saptanır. Bu öğelerin tüketici üzerindeki tesiri, yardımcı ve yardımcı olmayan hatırlama yöntemleriyle ölçülür; elde edilen hatırlama düzeyleri markanın başarısının bir göstergesi şeklinde yorumlanır. Etkinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla ürün, marka ve tüketici arasında daha güçlü bir bağ kuracak ek değerler geliştirilir. Bu değerler ise tüketicilerin alışkanlık ve tercihlerini inceleyen pazar araştırmalarından elde edilen veriler ışığında tespit edilir (Doyle, 2000'den akt. Erdil ve Uzun, 2009).

**1.2.Marka İmajı:** Marka imajı kavramı, 1950'li yıllarda Gardner ve Levy'nin tüketicilerin satın alma güdülerini mercek altına aldıkları çalışmalarla literatüre girmiştir. Çalışmacılar, tüketici motivasyonlarının yalnızca ürünün fiziksel özellikleriyle değil, aynı zamanda sosyo-psikolojik özellikleriyle de şekillendiğini; bu öğelerin tüketicide oluşturduğu duygu, düşünce ve davranış alışkanlıklarının bütününe ise marka imajını oluşturduğunu ortaya koymuştur (Gardner ve Levy, 1955).

Marka kişiliğinin ana bileşenlerinden biri olan marka imajı, markaya değer yapısına katkı sunan bir unsur olduğundan, ilgili alanda yapılan tüm çalışmaların belirli bir sistematik içinde ilerlemesi ve süreklilik taşıması önemlidir. Marka imajı, anlamlı biçimde örgütlenen çağrışımlar kanalıyla tüketicinin zihninde oluşan izlenimler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu izlenimlerin oluşumunda bilhassa görsel öğeler tayin edici bir rol yürütmektedir. Reklam ve pazarlama stratejileriyle teyit edilen bu görsel ve kavramsal çağrışımlar, ürünleri tüketici zihninde konumlandırarak markanın imajının yapılandırılmasını desteklemektedir (Uztuğ, 2003).

**1.3.Marka değeri ve değerlendirme yöntemleri;** Feldwick'e göre marka değeri, markanın devri ya da işletmenin finansal tablolarında ayrı bir varlık olarak yer alması koşulunda ortaya koyduğu toplam değeri göstermektedir. Bu yönüyle marka değeri, hem tüketicilerin markaya duyduğu bağlılığın düzeyini ölçen bir göstergesel niteliği taşımakta hem de tüketicilerin marka hakkında sahip olduğu çağrışım ve inançların bütününe kapsamaktadır (Özdemir ve Öncül, 2016).

Marka değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler, markanın hem finansal hem de tüketici merkezli boyutlarını bütüncül biçimde değerlendirmeyi hedefleyen yaklaşımlardan meydana gelmektedir. **Finansal yöntemler;** markanın geleceğe yönelik nakit projeksiyonlarını, kârlılık potansiyelini ve piyasa koşullarına göre yeniden satış değerini esas alarak nicel bir değerlendirme gerçekleştirir. Buna karşılık **tüketici temelli yöntemler,** markanın zihinsel konumlandırılmasını, tüketicinin algısal tepkilerini, sadakat düzeyini ve marka çağrışımlarını ölçerek değer psikolojik ve davranışsal yönelimlerini açığa çıkarır. **Karma yöntemler** ise bu iki yaklaşımı birleştirerek markanın hem finansal performans göstergelerini hem de tüketici düzeyindeki marka gücünü eş zamanlı değerlendiren daha entegre nitelikte bir perspektif sunar. Bu nedenle marka değerlendirme yöntemleri, stratejik pazarlama kararlarından finansal raporlamaya kadar yaygın bir uygulama sahası sağlayan kritik araçlar statüsünü kazanmıştır.

Tablo 1. Marka Değerleme Yöntemleri Tablosu

Yöntem Türü	Temel Odak	Kullanılan Ölçütler	Avantajları	Sınırlılıkları
<b>Finansal Yöntemler</b>	Markanın ekonomik ve finansal getirisi	Gelir akışları, kârlılık, <u>iskonto</u> oranları, piyasa değeri	Sayısal ve karşılaştırılabilir sonuçlar üretir	Tüketici algısını dışarıda bırakabilir
<b>Tüketici Temelli Yöntemler</b>	Tüketicinin marka algısı ve davranışı	Sadakat, algılanan kalite, çağrışımlar, farkındalık	Marka gücünü psikolojik boyutuyla ortaya koyar	Sonuçlar <u>ölçümsel</u> belirsizlikler içerebilir
<b>Pazar Temelli Yöntemler</b>	Markanın bulunduğu pazardaki rekabet gücü	Pazar payı, büyüme potansiyeli, rekabet yoğunluğu	Rekabetçi konumlandırma yansıtır	Pazar koşullarının hızlı değişiminden etkilenir
<b>Maliyet Temelli Yöntemler</b>	Markanın oluşturulması için yapılan harcamalar	Yatırım maliyetleri, geliştirme giderleri	Uygulaması kolay ve objektiftir	Markanın gerçek piyasa değerini tam olarak yansıtmaz
<b>Karma Yöntemler</b>	Finansal ve tüketici verilerini birlikte değerlendirir	Marka gücü metrikleri + finansal performans	En kapsamlı yaklaşımı sunar	Veri toplama süreci karmaşık ve maliyetli olabilir

*Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

## 2. Girişimcilik ve Yeni Marka Kuruluşları

Girişimcilik, yeniliklerin finansal değere dönüşmesine olanak tanıırken, yeni marka kuruluşları söz konusu sürecin temel çıktılarında biridir. Yeni girişimler, pazara sundukları özgün değer teklifleri aracılığıyla rekabet ortamını etkilerken, marka yapılandırma çalışmaları girişimin konumlandırmasını ve tüketiciyle kuracağı ilişki biçimini şekillendirir. Etkili bir marka inşası, bilhassa rekabetin çokça olduğu pazarlarda girişimlerin görünürlüğünü ve sürdürülebilirliğini artıran stratejik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

**2.1 Girişimcilik Kavramı;** Kruger (2004), “Girişimcilik Teorisi ve Yaratıcılık” adlı çalışmasında girişimciliğin sosyal bilimlerde farklı düzlemlerde ele alınabildiğini ve bu boyutların dört temel ekseninde analiz edilebileceğini göstermektedir. Tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde girişimcilik kavramının başlangıçta iktisat alanında ortaya çıktığı ve bu disiplin

içerisinde geliştiği gözlemlenmektedir. İlerleyen süreçlerde kavram, psikoloji ve sosyoloji alanlarında bireysel eylemler ve toplumsal etkileşim süreçleri çerçevesinde ele alınmış; günümüzde ise işletme literatüründe sürdürülebilirlik, büyüme, verimlilik ve modern yönetim yaklaşımlarının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir.

Literatür incelendiğinde, girişimcilik sürecini etkileyen değişkenlerin çeşitli kategoriler altında sınıflandırıldığı, ancak bu değişkenlerin mutlak biçimde bağımsız olmadığı görülmektedir. Genel olarak bu unsurlar; **kişisel (içsel), demografik, sosyal ve kültürel** faktörler şeklinde gruplandırılabilir. **Demografik faktörler** yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi ve eğitim gibi değişkenleri kapsamaktadır. Başarı gereksinimi, kontrol odağı, risk alma ve belirsizliği yönetebilme eğilimi, şahsi özgüven ve yenilikçilik kapasite gibi özellikler **kişisel faktörler** çerçevesinde analiz edilmektedir (Özden, ve diğ.2012).

**Sosyal faktörler** ise bireyin kültürel çevresini, toplumsal normları, aile yapısını ve dini değerleri kapsamaktadır. Aile, okul, arkadaş grupları ve öğretmenlerle kurulan ilişkilerden oluşan toplumsal etkileşim sahası bireyin girişimcilik eğiliminin hem niteliğini hem de düzeyini şekillendiren temel bir süreç olarak kabul edilmektedir (Şahin, 2012).

## 2.2.Yeni Kurulan İşletmelerde Marka Oluşturmanın Zorlukları

Çağdaş rekabet ortamlarında firmaların farklılık yaratması giderek zorlaşmakta, bu nedenle firmalar fiziksel ürün özellikleri yerine markanın sağladığı soyut değerler yoluyla rekabet avantajı ulaşılmaya yönelim göstermektedir. Marka, hem tüketicilerin ürün/hizmet algılamalarını belirlemekte hem de firmalar arası rekabette belirleyici bir unsur olarak ürüne ek değer kazandırmaktadır. Güçlü markalar, işletmeye kısa ve uzun vadede satış ve gelir artışı sağlayarak sürdürülebilir başarı düzeyini destekler. Bu bağlamda markalaşma, işletmenin ürün veya hizmetini imitasyondan korunmasına katkı sağlayacak bir farklılık yaratma süreci olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçi bir kurumsal yapı, markalaşmayı desteklemekte; işletmenin yenilik kapasitesi ve davranış modelleri hem pazar performansını hem de markalaşma düzeyini etkilemektedir. Bu sebeple markalaşma çoğunlukla inovasyon odaklı işletmeler tarafından yürütülebilen bir süreç olup literatürde pazarlama yönetiminin temel bir unsuru olarak ele alınmaktadır (Mendonça vd., 2004).

Yeni kurulan firmalar perspektifinden markalaşma süreci, yalnızca rekabetçi pazarda görünürlük sağlama değil, aynı zamanda sürdürülebilir bir marka kimliği oluşturma gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Ancak sınırlı finansal kaynaklar, yetersiz tecrübe, pazara erişim güçlükleri ve tüketici algı

düzeyinin henüz oluşmamış olması, yeni işletmelerin marka oluşturma sürecinin karmaşıklığını artırmaktadır. Bu işletmeler, hem yenilikçi bir değer önerisi geliştirmek hem de bu öneriyi hedef gruba etkili biçimde sunabilecek bir iletişim stratejisi kurmak zorundadır. Dolayısıyla, marka oluşturmanın önündeki zorluklar salt rekabet ortamından değil, girişimlerin kendi örgütsel kapasite ve stratejik yönelimlerinden de kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yeni firmalar için markalaşma süreci, doğru konumlandırma, tutarlı iletişim ve sürdürülebilir bir marka vaadine dayalı bütünlük bir yaklaşım gerektiren kritik bir süreçtir.

### **2.3. Startup Ekosisteminde İletişimin Rolü**

Çakır, ( 2016)'a göre startup kavramı; hızlı büyüme potansiyeline sahip, teknolojiyi etkin şekilde kullanan, geniş kitlelerin gereksinimlerine yanıt veren ve kısa sürede önemli ilerleme kaydedebilen sürekliliği yüksek girişim fikirleri olarak tanımlanmaktadır.

Startupper, çoğunlukla teknoloji odaklı çalışan, yenilikçilik ve yaratıcılığı işletme yapılanmasının temelinde yer alan girişimlerdir. Yerel iş modellerinden farklılaşarak pazarda kendilerine has bir piyasa konumu edinmeyi amaçlarlar. Bu tür girişimler; özgün organizasyon yapıları, esneklik içeren çalışma modelleri ve yüksek motivasyonla beslenen dinamik bir kültürle tanımlanmaktadır. İşgörenlere geniş hareket alanı ve sorumluluk verilmesi, startup ortamını hızlı karar alma ve sürekli gelişimi destekleyen bir zemin hâline getirmektedir. Bu yenilikçi yaklaşım, artan rekabet baskısının hakim olduğu günümüz piyasasında büyük ölçekli şirketlerin dahi daha çevik ve girişimci bir yapıya dönüşme gayretlerine ilham olmaktadır (Ballı, 2017).

Startupperların yenilikçi, hızlı ve esnek yapıları, etkili iletişim süreçlerine olan gereksinimi çok daha belirgin hale getirmektedir. Bu tür girişimlerin pazarda görünürlük kazanması, yatırımcılarla güven ilişkisi kurması, değer önerisini hedef gruba tutarlı bir biçimde yansıtabilmesi ve marka konumlandırmasını sürdürülebilir kılabilmesi büyük ölçüde iletişimin stratejik kullanım biçimine bağlı olarak şekillenmektedir. Özellikle dijital iletişim araçları, startupperların kısıtlı kaynaklarla geniş kitlelere ulaşmasını, geri bildirim odaklı yapılarını etkin biçimde işletmesini ve ürün geliştirme süreçlerinde çevik kararlar almasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle iletişim yalnızca tanıtım faaliyetlerinin bir ögesi değil, startup ekosisteminin büyüme, öğrenme ve uyum yeteneğini besleyen temel bir yönetim aracıdır. Doğru iletişim yöntemleri, yeni kurulan girişimlerin hem içte güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmasına hem de dışta güvenilir ve farklılaşmış bir marka kimliği geliştirmesini mümkün kılmaktadır.

### 3. Dijital Medya ve Marka İletişimi

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, marka iletişim süreçlerinin yapısını köklü biçimde dönüştürmüş ve işletmelere hedef kitleleriyle direkt, etkileşimli ve ölçümlenebilir iletişim kurmaya olanak tanımıştır. Dijital medya kanalları vasıtasıyla markalar, mesajlarını daha hızlı yayabilmekte, tüketici davranışlarını anlık olarak izleyebilmekte ve pazarlama stratejilerini daimi olarak optimize edebilmektedir. Bu nedenle dijital medya, günümüz marka iletişiminin ana bileşenlerinden biri olarak konumlanmıştır.

#### 3.1. Dijital Medya Türleri

1980'lerle birlikte bilgi teknolojilerinin süratle yaygınlık kazanması, mekân kavramının geleneksel manasını önemli ölçüde ortadan kaldırmıştır. McLuhan'ın "küresel köy" metaforu da yeni iletişim teknolojilerinin uzaklıkları anlamsızlaştırarak etkileşim mekanizmalarını kolaylaştırdığını ve global çapta devamlı erişilebilir bir etkileşim ağı ortaya çıkardığını ifade etmektedir (Yatkin, 2010). 1987 yılına gelindiğinde internet üzerinde faaliyet gösteren sunucu sayısı 28.000'e ulaşmış, ancak esas ilerleme bu tarihten sonra hız kazanmıştır. 1989'da, dönemin senatörü Al Gore'un öncülük ettiği Yüksek Performanslı Bilgi İşlem Yasası'nın yürürlüğe girmesiyle bilgi otoyolu ve modern internet tabanlı projeleri devreye alınmıştır. ARPANET'in ortaya çıkışıyla temelleri atılan dijitalleşme süreci, zaman içinde genişleyen bir ağ toplumunun oluşmasına zemin hazırlamıştır (Civelek, 2009).

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle ortaya çıkan bu dijitalleşme süreci, yalnızca iletişim biçimlerini değil, pazarlama ve markalaşma yaklaşımını da köklü biçimde dönüştürmüştür. Mesafenin önemini yitirdiği "küresel köy" düzeninde markalar, tüketicilere eşzamanlı erişim imkanı sunabilmekte, etkileşime geçebilmekte ve dijital kanallar aracılığıyla kendilerini konumlandırabilmektedir. İnternetin kullanımının yaygın hale gelmesiyle beraber dijital medya, markaların görünürlüğünü artırdığı, tüketici deneyimini yönettiği ve rekabet avantajı oluşturduğu temel bir pazarlama platformu niteliği kazanmıştır. Böylece dijitalleşme, modern marka iletişiminin hem hızını hem de kapsamını belirleyen kritik bir unsur olarak pazarlama süreçlerinin merkezine yerleşmiştir.

- **İçerik pazarlaması;** Günümüzde, içerik pazarlamasının markalaşma aracı olarak kullanılması sosyal medya üzerinde içerik odaklı toplulukların daha görünür hâle gelmesine olanak sağlamıştır. İçerik pazarlaması; doğrudan tanıtım yapmadan, hedef kitleye değer sunan içerikler üzerinden etkileşim kurmayı amaç edinen ve bu sayede uzun vadede marka sadakati geliştirebilen modern bir pazarlama anlayışı olarak değerlendirilmektedir (Pulizzi, 2012).

- **Influencer pazarlaması;** Literatürde influencer odaklı pazarlama literatüründe pek çok tanım bulunsa da genel kabul gören yaklaşım, etki potansiyeli yüksek bireylerle iş birliği kurarak marka mesajının hedef kitleye ulaşmasını sağlayan bir pazarlama şekli olduğudur. Bu yaklaşım, stratejik konumda yer alan ve kamuoyu üzerinde söz sahibi olabilen kişilerin markalar adına iletişim yürütmesini baz alır. Daha sınırlı sayıdaki bu “etkili” bireylerin, geniş tüketici gruplarını yönlendirme ve yüksek bir ikna potansiyeline sahip olması, influencer pazarlamayı etkili bir iletişim mecrası konumuna taşımaktadır (Canöz vd., 2020).
- **Web siteleri ve SEO;** Web siteleri, işletmelerin çevrimiçi mecralarda marka kimliği edindiği ve hedef kitleyle ilk kullanıcı karşılaşmasının kurulduğu temel platformlardır. Fakat bir web sitesinin etkili olabilmesi, yalnızca var olmasına değil, arama motorlarında görünürlük elde etmesine de bağlıdır. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO), web sitelerinin içerik, teknik yapı ve kullanıcı deneyimi bakımından geliştirilerek arama sonuçlarında üst sıralara taşınmasını mümkün kılan stratejik bir aşamadır. Bu sayede markalar, potansiyel müşterilere daha kolay ulaşabilir, dijital rekabet ortamında daha avantajlı bir konumlanma sağlayabilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir çevrimiçi varlık oluşturabilir. Etkili bir web tabanlı pazarlama stratejisi, birbiriyle bütünlük üç temel bileşenin uyumlu biçimde uygulanmasını gerektirir. Bunların ilki, web sitesinin bilgi sunma kapasitesinin kullanıcı beklentilerine yanıt verebilecek şekilde verimli kullanılmasıdır. İkinci unsur, sitenin dijital görünürlüğünü artıran etkili çevrimiçi tanıtım ve promosyon teknikleridir. Üçüncü unsur ise hedef kitleyle etkileşim geliştirebilen dönüşüm sağlayan bilinçli ve aktif çevrimiçi müşterilerdir. Bu üç bileşenin koordinasyonu, başarılı dijital pazarlama performansının ana zeminini oluşturur (Wang ve Fesenmaier (2006)’den akt. Yaylı 2010).

### 3.2. Dijital Marka İletişimi Stratejileri

Dijitalleşme olarak tanımlanan bu dönüşüm, günümüzde marka sahiplerince önemli bir iletişim kanalı olarak işlev görmektedir. Arklan ve Tuzcu’nun (2019) vurguladığı üzere, etkileşim için artık zaman ve mekân birliğini gerekli kabul etmemekte; dijitalleşme sayesinde markalar pazarlama süreçlerini çeşitli çevrimiçi platformlarda esnek ve kesintisiz bir biçimde sürdürebilmektedir.

Dijital medya ortamı, markaların hedef kitleleriyle iletişim kurma sürecini hızlandıran farklı platform ve araçlardan oluşmaktadır. **Web siteleri**, markaların kurumsal kimliğini temsil eden temel dijital varlıklar olarak bilgi sunma ve güven oluşturma işlevi görürken; **wikiler** kullanıcıların ortak bilgi üretimine

etkilediği yapısal dinamikler sunmaktadır. **Bloglar**, markaların hikâye anlatımını güçlendiren içerik odaklı etkileşim sahaları yaratırken; **forumlar** kullanıcıların deneyim ve görüşlerini paylaşmalarına olanak tanıyarak marka etkileşimini çoğaltmaktadır. **Mikrobloglar** ise kısa, hızlı ve anlık mesajlaşma imkânı sunarak markaların erişim alanını genişletmektedir. Sosyal ağlar tüm bu yapıları bir araya getiren geniş ölçekli etkileşim alanları sunarak markaların dijital iletişim stratejilerinin merkezinde yer almaktadır. Bu dijital ortam çeşitliliği, markaların iletişim hedeflerine uygun çok yönlü stratejiler geliştirmesini mümkün kılmaktadır.

#### 4. Yeni Marka Kuruluşlarında Dijital Medyanın Rolü

Dijital medya, yeni kurulan markaların ilk pazarlama safhasında stratejik bir avantaj sağlayarak marka farkındalığının oluşturulmasından müşteri ilişkilerinin sağlanmasına ve çevrimiçi toplulukların inşa edilmesine kadar bir pek çok alanda etkili bir rol üstlenmektedir. Dijital platformların sağladığı etkileşim, ölçümlenebilirlik ve erişim kolaylığı, yeni markaların hedef kitleleriyle hızlı ve direkt bağlantı kurmasına olanak sağlarken; satış performansı ve büyüme eğilimleri de kayda değer etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle dijital medya, yeni marka kuruluşları açısından hem görünürlük hem de sürdürülebilir gelişim için kritik bir iletişim ve pazarlama amaçlı bir araç olarak konumlanmıştır.

##### 4.1. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, bir markanın hedefindeki kitlenin hali hazırda ve potansiyel tüketicilerle kurduğu ilk temas noktası olarak yorumlanmaktadır. Ürün kategorisiyle bağlantılı biçimde ele alınan bu olgu, tüketicinin belirli bir ürün sınıfı düşünüldüğünde aklına ilk gelen markayı tanıma ve hatırlama düzeyini ifade etmektedir (Avcılar, 2008).

Dijital medya ortamında marka farkındalığını geliştirmeye yönelik stratejiler, farklı etkileşim mekanizmalarını konu alan çeşitli uygulamalarla temelli yaklaşımlara pekiştirilmektedir. Bu kapsamda **sosyal medya** kampanyaları geniş ölçekli kitlelere ulaşmayı gerçekleştirirken, **mikro-influencer** iş birlikleri daha niş topluluklarla güven temelli bir ilişki geliştirmeyi sağlamaktadır. Ayrıca **viral içerik yaklaşımları**, kullanıcıların paylaşım davranışını tetikleyerek markanın organik biçimde yaygınlaşmasına destek olur. Bu üç yöntem, dijital mecrada marka görünürlüğünü güçlendiren bütüncüleyici araçlar olarak ele alınmaktadır.

##### 4.2. Müşteri İletişimi ve Topluluk Oluşturma

Müşteri iletişimi, işletme- müşteri arasında ki satış öncesinden satış sonrasına kadar uzanan tüm etkileşim aşamalarını içeren, karşılıklı faydayı ve ihtiyaçların

karşılanmasını temel alan bir süreçtir. Bu süreç yalnızca ürün ya da hizmet sunumunu değil, paralel olarak tarafların birbirinden edindiği tecrübe ve davranışları da barındırır. Müşteri temaslarının genel amacı, müşteri tatmini dolayısıyla müşteri bağlılığının oluşturulmasıdır. Tüketici tatmini, tüketicinin beklentileri ile elde ettiği deneyimin adaptasyon sürecine bağlı iken; müşteri bağlılığı, tüketicinin seçim hakkı olmasına rağmen aynı markayı yeniden seçme eğilimi ve arzusu olarak tanımlanabilir (Odabaşı, 2003).

Güncel literatür, kişiselleştirilmiş içeriklerin tüketici etkileşimini bariz şekilde artırdığını ve bu etkileşimin hem marka algısı hem de satın alma niyeti üzerinde pozitif sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Rejeb, Rejeb, Abdollahi & Treiblmaier, 2022). Bununla birlikte, **etkili topluluk yönetimi**—özellikle yorumlara hızlı yanıt verilmesi, düzenli iletişim kurulması ve samimi bir iletişim üslubu kullanılması—tüketiciyle duygusal bağ kurulmasını destekleyerek marka sadakatini pekiştirmektedir. Etkileşim artışına katkı sağlayan bir diğer faktör ise stratejik içerik yönetimidir; doğru zamanlama, uygun içerik çeşitlerinin seçilmesi ve etkileşim üretmeye yönelik formatların kullanılması, kullanıcıların markayla daha sık ve daha anlamlı bir bağ kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede, dijital medya ortamında marka–tüketici etkileşiminin düzeyini değerlendirebilmek için kullanılan temel göstergeler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

*Tablo 2. Dijital Medyada Etkileşim Ölçümünün Temel Bileşenleri*

Göstergeler	Açıklamalar
<b>Beğeni</b>	İçeriğe yönelik temel düzeyde olumlu kullanıcı tepkisini ifade eder.
<b>Paylaşım</b>	İçeriğin kullanıcılar tarafından yeniden dolaşıma sokularak erişim alanını genişletmesi.
<b>Yorum</b>	Kullanıcıların içerik üzerine düşünce bildirerek kurduğu iki yönlü iletişimi temsil eder.
<b>Video İzlenmesi</b>	Görsel içeriğin etki gücünü yansıtan izlenme süresi ve tamamlanma oranları.
<b>Erişim ve Gösterim</b>	İçeriğin kaç kullanıcıya ulaştığını ve toplam görüntülenme sayısını gösteren temel görünürlük ölçütleri.
<b>Tıklama (CTR)</b>	Kullanıcının içerikle etkileşime geçme niyetini gösteren yönlendirme tıklamaları.
<b>Etkileşim Oranı</b>	Toplam etkileşimin görünürlük içindeki payını gösteren performans göstergesi.

*Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

İçerik pazarlaması, çevrimiçi içerik türlerinin dijital ortamlarda paylaşılmasına dayandığı için önemli ölçüde çevrimiçi iletişim platformları üzerinden sürdürülmektedir. Bu platformların başında ise sosyal medya kanalları gelmektedir. Sosyal medyanın, farklı dijital içerik formatlarının bağımsız biçimde ya da kombinasyon halinde kullanılmasına imkân tanınması, yaygın hedef kitlesine hızlıca ulaşabilmesi ve yüksek düzeyde etkileşim sunması, içerik pazarlamasını bu kanallar üzerinden taşımayı son derece avantajlı hâle getirmektedir. Bu bağlamda sosyal medya, tüketicilerin içeriklere yönelik düşüncelerini kolayca ifade edebilmelerine ve diğer kullanıcılarla marka ya da ürün hakkında etkileşim kurmalarına fırsat tanıdığı için içerik pazarlaması açısından değerli bir iletişim platformu işlevi görmektedir (Mutlu, 2023).

- **Marka sadakati;** Marka sadakati, tüketicinin belirli bir evrede alternatifler arasından aynı markayı tercih etme eğilimiyle gelişen davranışsal ve psikolojik bir bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık, tüketicinin markayı tekrardan satın alma, tavsiye etme ve tercihinde süreklilik gösterme niyetiyle kendini gösterir (Soo I. Shim ve ark. 2015).

Tüketiciler bir markayı çoğunlukla yakın çevre tavsiyeleri ya da reklamların tesiriyle deneyimleyerek tanırlar. Deneyim neticesinde marka beklentileri karşılıyor ve güven, kalite, fiyat ve imaj açısından tüketicinin beklentileriyle örtüşüyorsa, satın alma davranışı süreklilik kazanır. Söz konusu halde müşteri hem ürüne daha fazla ödeme yapmayı kabul eder hem de marka için olumlu ağızdan ağıza iletişim ağını oluşturur. Zamanla markayı düzenli olarak tercih etme davranışı yerleştiğinde ise tüketicinin sadık bir tüketici profiline dönüştüğü kabul edilir (Çifci, 2006).

Bütüncül olarak bakıldığında marka sadakati, yalnızca tekrar satın alma davranışından ibaret olmayıp, müşterinin marka ile kurduğu duygusal bağı, algılanan değeri ve güven düzeyini yansıtan stratejik bir unsurdur. Dijitalleşme ile birlikte tüketici deneyim süreçlerinin daha görünür ve kıyaslanabilir duruma gelmesi, markaların sadakati pekiştirmek için tutarlı iletişim, üstün değer sunumu ve kesintisiz etkileşimi merkeze almasını zaruri kılmıştır. Bu durumda marka sadakati, rekabetin yoğun olduğu günümüz pazarlarında firmalar için sürdürülebilir büyümenin, müşteri bağlılığının ve sürdürülebilir marka değerinin en kritik belirleyicilerinden biri olmaya devam etmektedir.

### 4.3. Satış ve Büyüme Üzerindeki Etkiler

Yeni marka kuruluşlarında dijital medyanın satış ve büyüme üzerindeki tesirleri, markanın tüketiciyle kurduğu temas noktalarının çeşitlik kazanması

ve ölçümlenebilir hâle gelmesiyle daha planlı ve stratejik bir boyut kazanmıştır. Dijital ortamda yürütülen pazarlama faaliyetleri; görünürlüğü artması, hedef kitlenin daha isabetli tanımlanması ve tüketici davranışlarının eş zamanlı izlenebilmesi sayesinde markaların satış süreçlerini desteklemekte ve büyüme ivmesini hızlandırmaktadır. Bu kapsamda dijital reklam uygulamaları, dönüşüm oranları ve performans merkezli pazarlama stratejileri satış ve büyümenin başlıca belirleyicileri unsurları olarak değerlendirilmektedir.

- **Dijital reklamlar ve satış katkısı;** Reklamın tarihsel gelişimine bakıldığında, ilk başlarda geleneksel basılı yayın organları gibi mecralarda sunulan reklamların zamanla radyo ve televizyona kaydığı görülmektedir. Günümüzde ise internetin hızla gündelik yaşantıya entegre olmasıyla birlikte reklamcılık çok daha çeşitlik kazanmış, dijital platformlarda farklı format ve uygulamalarla yeni bir boyut halini almıştır (Aslaner & Aslaner, 2020).

Dijital reklamlar, banner reklamların ortaya çıkışıyla birlikte tetiklenen bir süreçken günümüzde geniş bir yelpazede ve çeşitli alanlarda aktif olarak kullanılmaktadır. İlk başlarda basit bannerlar olsalar da zaman içinde dijital reklamın evrimi ile akıllı telefon ve tabletlerin yaygınlaşması alıcıya her yerde ulaşma fırsatı sağlamaktadır. Bunun yanında, sosyal medya platformlarının oluşması ile reklam verenler daha geniş kitlelere erişim sağlamaya başlamaktadır (Kaya, 2024).

Dijital reklamlar, çevrimiçi ortamın sağladığı olanaklar doğrultusunda markalara kesintisiz etkileşim ve anlık geri bildirim alma imkânı vermektedir (Alabay, 2010). Sosyal medya yorumları, beğeniler ve paylaşımlar vasıtasıyla elde edilen kullanıcı tepkileri, reklam stratejilerinin hızlı biçimde güncellenmesine ve iyileştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Ayrıca dijital mecraların eş zamanlı erişim yapısı, kampanyaların anında yayılmasına ve performansa göre esnek biçimde yeniden yapılandırılmasına olanak sağlamaktadır. Metin, görsel, video ve ses gibi farklı formatların bir arada kullanılabilmesi, dijital reklamları iletişim yönünden daha etkili kılar. Ek olarak dijital platformlar, kullanıcıların ilgi alanları ve davranışlarına göre kişiselleştirilmiş içerik sunmayı mümkün kıldığından, pazarlama verimliliğini ve müşteri sadakatini yükseltmektedir (Hakverdi, 2022). Tüm bu özelliklerin yanı sıra dijital reklamlar, geleneksel yöntemlerle kıyaslandığında daha düşük maliyete sahip olup markalara bütçelerini daha etkin ve denetimli bir biçimde yönetme fırsatı sunmaktadır (Kaya,2024).

- **Dönüşüm oranları,** dijital pazarlama faaliyetlerinin satış performansı ve kurumsal büyüme üzerindeki nihai etkisini ölçmede kullanılan en

önemli performans göstergelerinden biridir. Belirli bir reklam, içerik veya kampanya ile etkileşim içine giren kullanıcıların ne kadarının hedeflenen davranışı ortaya çıkardığını (satın alma, kayıt olma, form doldurma, uygulama indirme vb.) ortaya koyar. Bu sebeple dönüşüm oranları, yeni marka kuruluşları için yalnızca kampanya performansını değil, aynı zamanda pazarlama stratejilerinin verimliliğini ve markanın büyüme potansiyelini değerlendirmede kritik bir ölçüt işlevi görür. Yüksek dönüşüm oranları, doğru hedefleme, nitelikli içerik üretimi ve sunumunu, güçlü bir dijital müşteri deneyiminin göstergesi olarak markanın kısa vadeli satış başarısını ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme dinamiklerini desteklemektedir.

## SONUÇ

Sonuç olarak bu çalışma, marka iletişimi ve girişimcilik ilişkisini dijital medya ekseninde ele alarak, yeni marka kuruluşlarında dijital iletişim araçlarının stratejik önemini ortaya koymaktadır. Günümüz rekabet koşullarında markaların yalnızca ürün ya da hizmet temelli bir farklılaşma ile sürdürülebilir başarı elde etmesi giderek zorlaşmakta; bunun yerine tutarlı, bütünleşik ve hedef kitle odaklı iletişim stratejileri belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda marka iletişimi, girişimlerin pazarda konumlanmasını, güven inşa etmesini ve uzun vadeli marka değeri oluşturmasını sağlayan temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan marka kimliği, marka imajı ve marka değeri kavramları, markalaşma sürecinin birbirini tamamlayan bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yeni kurulan işletmeler açısından bu bileşenlerin stratejik bir bütünlük içinde yönetilmesi, sınırlı kaynaklara rağmen rekabet avantajı yaratılabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Dijital medya ise sunduğu düşük maliyet, yüksek erişim, etkileşim ve ölçümlenebilirlik olanakları sayesinde yeni marka kuruluşları için önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır.

Araştırmada dijital medya araçlarının marka farkındalığı oluşturma, müşteri iletişimi ve topluluk inşası ile satış ve büyüme performansı üzerindeki etkileri bütüncül biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, dijital iletişim stratejilerinin yalnızca tanıtım faaliyetleriyle sınırlı olmadığını; aynı zamanda marka-tüketici ilişkilerinin güçlendirilmesi, sadakat oluşturulması ve sürdürülebilir büyümenin desteklenmesi açısından da merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle içerik pazarlaması, influencer iş birlikleri, sosyal medya etkileşimi ve performans odaklı dijital reklam uygulamaları, yeni markaların pazarda görünürlük kazanmasını hızlandıran temel araçlar arasında yer almaktadır.

Bu çerçevede çalışma, dijital medyanın yeni marka kuruluşları için bir iletişim aracı olmanın ötesinde, stratejik bir yönetim unsuru olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmalarda sektörel karşılaştırmaların yapılması ve ampirik verilerle desteklenen uygulamalı çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## Kaynakça

- Alabay, M. N. (2010). *Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 213–235.
- Arklan, Ü., & Tuzcu, N. (2019). Dijital çağın bir pazarlama ve marka iletişim aracı olarak etkileyiciler: Kanaatler, kriterler ve takip nedenleri üzerine bir araştırma. *Selçuk İletişim*, 12(2), 969–1011.
- Aslan, A., & Ünlü, D. G. (2016). Instagram fenomenleri ve reklam ilişkisi: Instagram fenomenleri gözünden bir değerlendirme. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 41–66.
- Aslaner, A., & Aslaner, D. (2020). Gelenekselden dijitale Türkiye’de reklamcılık. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(21), 17–30.
- Avcılar, M. Y. (2008). Tüketici temelli marka değerinin ölçümü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 11–30.
- Canöz, K., Gülmez, Ö., & Eroğlu, G. (2020). Pazarlamanın yükselen yıldızı influencer marketing: Influencer takipçilerinin satın alma davranışını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 73–91.
- Çakır, Y. E. (2016). *Startup nedir?* Girişim Türkiye. <http://www.girisimturkiye.com>
- Çıfçı, S., & Cop, R. (2007). Marka ve marka yönetimi kavramları: Üniversite öğrencilerinin kot pantolon marka tercihlerine yönelik bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(512), 69–88.
- Çıfçı, S. (2006). *Marka ve marka sadakati: Üniversite öğrencilerinin kot pantolon marka tercihleri ve marka sadakatleri ile ilgili bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Civelek, M. E. (2009). *İnternet Çağı Dinamikleri*. Beta Yayıncılık.
- Erdil, T. S., & Uzun, Y. (2009). *Marka olmak*. Beta Yayıncılık.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33–39.
- Hakverdi, G. (2022). Dijital reklamların tüketici davranışlarına etkisi: Kırgızistan örneği. *Sosyolojik Bağlam Dergisi*, 3(2), 140–156. <https://doi.org/10.52108/2757-5942.3.2.3>
- Kaya, G. (2024). *Dijital reklamlara yönelik tutumların çevrimiçi satın alma niyeti ve satın alma davranışı üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Kenan Özden,, vd. (2009). Girişimcilik eğilimi: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ve Atatürk Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Eastern Mediterranean University FBE Journal*, 11/12(3). <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/03.pdf>

- Kruger, M. E.** (2004). *Creativity in the entrepreneurship domain* (Doctoral dissertation). University of Pretoria.
- Mendonça, S., Pereira, T. S., & Godinho, M.** (2004). Trademarks as an indicator of innovation and industrial change. *Research Policy*, 33(9), 1385–1404.
- Mutlu, Y. I.** (2023). *Dijital içerik pazarlamasının satın alma niyeti üzerindeki etkisi ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Odabaşı, Y.** (2003). *Satışta ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi* (3. Baskı). Sistem Yayıncılık.
- Özdemir, Ş., & Öncül, M. S.** (2016). Marka değerlendirme. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 205–224.
- Peltekoglu, F. B.** (2009). *Halkla ilişkiler nedir?* (6. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Şahin, M.** (2011). Girişimcilik bağlamında eğitimin sivilleşmesi ve girişimcilik örneği olarak STK'lar. *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, (30), 121–132.
- Shim, S. I., Forsythe, S., & Kwon, W.-S.** (2015). Impact of online flow on brand experience and loyalty. *Journal of Electronic Commerce Research*, 16, 56–71.
- Uztuğ, F.** (2003). *Markan kadar konuş! Marka iletişim stratejileri*. MediaCat Yayınları.
- Yatkin, A.** (2010). Yeni iletişim ortamlarının göstergibilim açısından değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi* (Ocak–Şubat–Mart 2010).
- Yaylı, A., & Bayram, M.** (2010). Web-based destination marketing: Do official city culture and tourism websites in Turkey consider international guidelines? *Preliminary Communication*, 58(1), 52–53.
- Yuan, R., Liu, M. J., Luo, J., & Yen, D. A.** (2016). Reciprocal transfer of brand identity and image associations arising from higher education brand extensions. *Journal of Business Research*, 69(8), 3069–3076.

## 2030 BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Paydaş Teorisi ve Çoklu Paydaş Pazarlaması: Bütünleşik Bir Kavramsal Çerçeve

Selman Temiz<sup>1</sup>

*İyi bir şirket mükemmel bir ürün ve hizmet sunar. Harika bir şirket ise mükemmel bir ürün ve hizmetin yanında dünyayı daha güzel bir yer yapmaya çalışır.*

Philip Kotler

### Özet

Dünyanın önündeki en önemli küresel hedeflerden biri olan Birleşmiş Milletler (BM) 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın (SKA) gerçekleştirilmesi için sınırlı bir süre kalmıştır. Ancak mevcut göstergeler, 2030 yılına kadar söz konusu SKA'lara ulaşılabileceğine ilişkin iyimser olmayan bir görünüm ortaya koymaktadır. Mevcut tablo 2030 hedefleri için kritik bir döneme girilmiş olduğunu göstermekle birlikte, gerekli bir hızlandırma süreci başlatılmaması halinde, hedeflere belirlenen süre içerisinde ulaşıp ulaşılamayacağı daha da belirsiz bir hale gelmektedir (Leal Filho ve diğerleri, 2023). Ayrıca güncel SKA raporuna göre dünyanın mevcut durumu insanlık için kırmızı bir alarm durumudur ve iklim felaketini önlemek için fırsat penceresi hızla kapanmaktadır (United Nations, 2022). Ancak bu durum SKA'lardan vazgeçileceği anlamına gelmemekte olup aksine, tüm paydaşların bu hedefler doğrultusunda üzerlerine düşen sorumlulukları ivedilikle yerine getirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda SKA'lara ulaşılmasında önemli rolü bulunan günümüz iş dünyasında dijitalleşme, küreselleşme ve sürdürülebilirlik baskıları, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreyi daha karmaşık ve çok aktörlü bir yapıya dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, pazarlama disiplininin yalnızca müşteri odaklı bir fonksiyon olmaktan çıkarak çoklu paydaşları kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışına evrilmesini zorunlu kılmıştır. Paydaş teorisi temelinde şekillenen çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı, işletmelerin yalnızca ekonomik değer üretmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sosyal ve çevresel değer yaratma sorumluluğunu

1 Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi Yozgat Meslek Yüksekokulu, selman.temiz@bozok.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7899-9625

da üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, BM 2030 SKA'larına ulaşma sürecini hızlandırabilecek çoklu paydaş pazarlaması kavramının SKA'lar ile olan kavramsal ilişkisini ele alarak ilerlemenin önündeki engellerin aşılmasına yönelik potansiyel katkılarını değerlendirmektir.

## 1. Giriş

Resmi olarak ilk kullanımı Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 tarihli "Ortak Geleceğimiz – (Our Common Future/ Brundtland Report)" raporuna dayanan "sürdürülebilirlik" kavramı geçen süre içerisinde sahip olduğu önemi katlayarak artırmıştır. Raporun en bilinen ve en çok alıntılanan sonucu, 'Gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma' olarak ifade edilen sürdürülebilir kalkınma tanımı olmuştur (Phillips, 2023). Sürdürülebilir kalkınma ya da sürdürülebilirlik o günden buyana yerel ve küresel ölçekte çok sayıda ilgili çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetsel konuyu derinden etkilemiştir. Brundtland Raporu'nun öne çıkardığı sürdürülebilirlik temasının artan önemine atfen 2000 yılında BM Binyıl Kalkınma Bildirgesi ilan edilmiş ve dünya liderleri, aşırı yoksulluğu azaltmak için 2015 yılına kadar iddialı ancak uygulanabilir ve ölçülebilir hedefler belirleyerek ülkelerini yeni bir küresel ortaklığa adamaya çalışsalar da bunda pek başarılı olamamışlardır (Sodhi ve Tang, 2024). Bu sefer Brundtland Raporu'ndan yaklaşık 30 yıl sonra 2015 yılında Bileşmiş Milletler sürdürülebilirliğin vazgeçilemeyecek önemine dikkatleri toplayabilmek adına konuyla ilgili tartışmalara bir kez daha öncülük etmiş ve 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı yayınlamıştır. Bu kapsamda BM'ye üye 193 devlet tarafından kabul edilen SKA bildirgesi ile işletmelere, devletlere ve tüm topluma 2030 yılına kadar ulaşılması gereken 17 ana tema altında 169 alt hedef belirlenmiştir (UNDP, 2026). İlan edilen SKA'ların temel amacı, kalıcı sürdürülebilirliğin yerleşebilmesi için kamu politikalarına rehberlik etmek ve toplumsal aktörleri dünya çapında sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmeye yönlendirmektir (Biermann ve diğerleri, 2022). SKA'lar, "herkes için daha iyi ve daha sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak için bir yol haritası" olması amaçlanan 17 entegre küresel hedeften oluşan bir koleksiyondur ve bugüne kadar ilan edilen en iddialı, kapsamlı ve bütüncül bir yapıya sahip hedefler kombinasyonudur (Biermann ve diğerleri, 2022; Ronaldo ve Suryanto, 2022).

Ancak gelinen noktada SKA'lar için belirlenen tarihe oldukça az bir zaman kalmışken söz konusu hedeflere ne kadar ulaşıldığı konusu önceki hedefler gibi pek iç açıcı bir görünüme sahip değildir. 2023 yılında SKA hedeflerine ulaşılması ile ilgili hazırlanan raporun genel değerlendirmesine göre, küresel düzeyde, ülkeler ortalamasına bakıldığında, 2030 yılına kadar tek bir SKA'nın bile karşılanması öngörülmemekte ve en yoksul ülkeler bu konuda en çok zorlanan

grupta yer almaktadır (Sachs, Lafortune, Fuller ve Drumm, 2023). Hedeflere ulaşılmasında pek çok aktör gibi işletmelere önemli görev ve sorumluluklar düşmekte olup (PwC, 2019) karşı karşıya olunan karamsar tablonun pek çok nedeni arasında işletmelerin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin bugüne kadar yürüttükleri stratejileri acilen gözden geçirmeleri ve gerekli dönüşümü vakit kaybetmeden gerçekleştirmeleri konusunda önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durum işletme faaliyetlerinin farklı bakış açıları ile yeniden değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Günümüz iş dünyası, geleneksel kâr maksimizasyonunun ötesine geçerek çevresel, sosyal ve ekonomik refahı kapsayan bütünlük bir sürdürülebilirlik yaklaşımını giderek daha fazla zorunlu kılmaktadır (Bala, 2024). Genellikle “Üçlü Bilanço” (Triple Bottom Line/TBL) olarak kavramsallaştırılan bu paradigma değişimi; işletmelerin çıktılarının ekonomik, sosyal ve çevresel olarak değerlendirmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu anlayışta işletmelerin sürdürülebilirliği temel stratejilerine yerleştirmelerinin ve böylece Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi’nde ana hatları çizilen küresel zorlukları ele almalarının gerekliliği vurgulanmaktadır (Anwar ve El-Bassiouny, 2020). Bu bağlamda, SKA’lar, işletmelerin TBL’yi kurumsal düzeyde uygulayabilmeleri için yapılandırılmış bir yol sunmaktadır (Kacanski, 2026). SKA’lar, işletmelere yönelik beklentileri temelden yeniden şekillendirerek, sürdürülebilirliği temel stratejilerine entegre etmelerini teşvik etmekle birlikte işletmelerin etkileşim içinde olduğu paydaş sayısını da genişletmiştir (Lin, Chong ve Wong, 2025). Bu noktada, sayısı giderek artan ve çoğu zaman örtüşen ya da çatışan çıkarılara sahip bu paydaşların beklentilerinin dengeli bir biçimde entegre edilmesi, işletmelerin sürdürülebilirlik kapsamındaki başarısı açısından kritik bir gereklilik hâline gelmektedir. Diğer taraftan 17 SKA’nın herbiri her ne kadar farklı alanlara yönelik olsa da aralarındaki güçlü ve etkileşimli bağ da işletmeleri çok paydaşlı stratejiler benimsemeye yönlendirmektedir (Deshmukh ve Tare, 2023; Grewal, Koppalle ve Hulland, 2024).

Önümüzdeki yıllarda gezegenin karşı karşıya kalacağı tehditler ve SKA hedeflerine ulaşılması ile gerekli seviye arasındaki uçurum göz önüne alındığında, tüm kesimlerin SKA’lara daha fazla dikkat etmeye başlaması gerekmektedir (Sodhi ve Tang, 2024). SKA’ların güncel görünümünü dikkate alındığında hedeflerin yakalanmasına olan inancın aşırı iyimserlikten başka bir şey olmayacağı oldukça açık bir şekilde görülmektedir (Leal Filho ve diğerleri, 2023). Dolayısıyla SKA hedeflerinin yakalanabilmesi için yapılacak her türlü katkı, gezegenin sosyal, politik, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir (Mishra ve diğerleri, 2023). Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı BM 2030 SKA’na ulaşılabilirliği için önemli katkı sağlayabileceği değerlendirilen çoklu paydaş pazarlaması kavramını ele almak ve 2030

SKA'ları ile ilişkisine dikkat çekmektir. Çalışma pazarlama, paydaş teorisi ve BM 2030 SKA'ları alanlarındaki güncel literatürün amaçlı ve seçici bir taramasına dayanan kavramsal bir kitap bölümü niteliği taşımaktadır. Bu doğrultuda öncelikle BM 2030 SKA'na değinildikten sonra çoklu paydaş pazarlaması kavramının temelini oluşturan paydaş teorisi (stakeholder theory) ele alınacak ve ardından çoklu paydaş pazarlaması incelenecektir. Çoklu paydaş pazarlamasının sürdürülebilirlik ve BM 2030 SKA ile olan ilişkisi irdelenerek çalışma sonlandırılacaktır.

## 2. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin Kavramsal Çerçevesi

2015 yılında Birleşmiş Milletler (BM) üyesi ülkeler, 2030 yılına kadar insanlar, gezegen, refah, barış ve ortaklık için 17 sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmayı taahhüt etmiştir. Resmi olarak BM Kararı 70/1 ya da 2030 Gündemi olarak adlandırılan bu program; sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını bütüncül bir şekilde ele alan 17 SKA, 169 alt hedef ve 234 göstergeden oluşan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Tinonetsana ve Priscilla Musariwa, 2024; UNSD, 2020). Bu yönüyle SKA'lar, yalnızca küresel ölçekte karşılaşılan sosyal ve çevresel sorunların çözümüne yönelik bir yol haritası sunmakla kalmamakta, aynı zamanda bu sorunların çözümünde işletmelerin ve diğer aktörlerin oynayabileceği kritik role de açıkça işaret etmektedir (Berrone, Rousseau, Ricart, Brito ve Giuliadori, 2023). Bu hedefler, 2030 Gündemi'nin temelini oluşturan ve insanlar, gezegen, refah, barış ve ortaklık boyutlarını içeren bütüncül bir kalkınma anlayışı çerçevesinde yapılandırılmıştır.

SKA'lar, "herkes için daha iyi ve daha sürdürülebilir bir gelecek" inşa etmeyi amaçlayan, bugüne kadar ortaya konmuş en kapsamlı ve bütüncül kalkınma çerçevelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Biermann ve diğerleri, 2022; Ronaldo ve Suryanto, 2022). Bu kapsamda, SKA'ların temelinde yer alan en önemli ilkelerden biri "kimseyi geride bırakmama" anlayışıdır. Bu ilke, kalkınma sürecinin yalnızca belirli kesimlere değil, tüm birey ve topluluklara kapsayıcı bir biçimde yayılmasını öngörmekte ve sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutunu güçlendirmektedir (Nonet, Gössling, Van Tulder ve Bryson, 2022).

Bununla birlikte, SKA'ların bu denli kapsamlı ve iddialı bir yapıya sahip olması, onların operasyonelleştirilmesini de oldukça karmaşık ve zorlu bir süreç haline getirmektedir (Saiu, Blečić ve Meloni, 2022). Nitekim mevcut eğilimler, belirlenen hedeflerin hiçbirinin 2030 yılına kadar küresel ölçekte tam anlamıyla gerçekleşmeyebileceğine işaret etmektedir (Leal Filho ve diğerleri, 2023;

Sodhi ve Tang, 2024). Her ne kadar nerdeyse tüm ülkeler, büyük kurumlar ve önde gelen işletmelerin büyük bir kısmı SKA'lara yönelik desteklerini beyan etmiş olsa da, uygulama düzeyinde elde edilen makro bulguların beklentilerin gerisinde kaldığı görülmektedir (van Tulder ve van Mil, 2022). Özellikle 2015 yılından bu yana ilerlemenin yavaş seyretmesi ve 2020 sonrasında bazı alanlarda gerilemenin yaşanması, SKA'ların hayata geçirilmesinde ciddi yapısal sorunların bulunduğunu ortaya koymaktadır (Nonet ve diğerleri, 2022).

Bu noktada, SKA'lara ulaşılmasının önündeki temel darboğazlardan biri, işletmelerin bu hedefleri temel faaliyetlerine yeterince entegre edememeleri ve diğer toplumsal aktörlerle etkili ve anlamlı iş birlikleri geliştirmekte yetersiz kalmalarıdır (Nonet ve diğerleri, 2022). Oysa SKA'lar doğası gereği çok aktörlü bir yapıyı gerektirmekte ve farklı paydaşların eşgüdüm içinde hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, hiçbir işletmenin BM 2030 Gündemi'nin ortaya koyduğu ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklardan bağımsız bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi mümkün değildir (Singh ve Rahman, 2021). Dolayısıyla işletmelerin SKA'ları stratejik öncelikleri arasına dahil etmeleri yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda bir zorunluluk haline gelmektedir.

İşletmelerin SKA'lara katkısı çok boyutlu bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kaliteli istihdam olanakları yaratmaları, adil ücret ve yan haklar sağlamaları ve toplumsal kalkınmayı desteklemeleri (Amaç 8 ve Amaç 11) sosyal boyutta önemli katkılar sunarken; kamu politikalarına katılım, çok paydaşlı ortaklıklar geliştirme ve kolektif hareket etme (Amaç 17) ise yönetim boyutunda kritik bir rol oynamaktadır (PwC, 2019). Bu durum, işletmelerin yalnızca ekonomik aktörler olmadığını, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma sürecinin aktif ve belirleyici paydaşları olduğunu göstermektedir.

Nitekim küresel ölçekte faaliyet gösteren birçok işletme, SKA'ları stratejik planlarına entegre ederek somut uygulamalar geliştirmektedir. Unilever, ürünlerinin karbon ayak izini azaltmayı ve tedarik zincirindeki paydaşların refahını artırmayı hedefleyen Sürdürülebilir Yaşam Planı'nı uygulamaya koymuştur. Nike, çevre dostu malzemeler ve geri dönüşüm uygulamalarıyla sürdürülebilir üretim süreçlerine odaklanmaktadır. Toyota, hibrit ve elektrikli araç teknolojileriyle sürdürülebilir ulaşım çözümleri geliştirmekte; Haier ise sürdürülebilir şehirler, temiz enerji ve eğitim gibi alanlarda kapsamlı girişimler yürütmektedir (Jiang, García-Meca ve Martínez-Ferrero, 2023). Bu örnekler, özel sektörün SKA'lara katkı sağlayabilecek önemli bir dönüşüm kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir.

SKA'ların bir diğer önemli özelliği ise hedeflerin yüksek derecede kesişimsel ve birbirine bağımlı olmasıdır. Bu durum, sürdürülebilir kalkınmanın tekil hedefler üzerinden değil, bütünlük ve sistematik bir yaklaşım çerçevesinde

ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Carvalho ve Santos, 2023). Hedefler arasındaki bu karşılıklı bağımlılıkların anlaşılması, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çok boyutlu zorlukların etkin bir şekilde yönetilebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, SKA'ların uygulanmasında "bölünmezlik" ilkesi yol gösterici olmakta ve hedeflerin birbirinden bağımsız olarak değil, entegre bir yapı içerisinde değerlendirilmesini gerektirmektedir (Bennich, Weitz ve Carlsen, 2020).

Bu bütünlük yapı aynı zamanda önemli gerilimleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle ekonomik büyüme ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki denge, SKA'ların uygulanmasında en temel zorluklardan biri olarak öne çıkmaktadır. Toplumların refah seviyesinin artırılması için gerekli olan ekonomik faaliyetlerin genişlemesi, çoğu zaman çevresel bozulma ve kaynak tüketimi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Abbasi, Hussain, Haddad, Salman ve Ozturk, 2022). Bu nedenle SKA bildirgesi de bu duruma dikkat çekmek için hedeflerin gerçekleştirilmesinde genel olarak, SKA'lar, iklim değişikliği, çevresel bozulma ve sosyo-ekonomik eşitsizlikler gibi birçok küresel zorluğu birbirine bağlama çabasıyla, entegre ve küresel olarak uygulanabilir daha geniş bir yelpazedeki hedeflerle, Binyıl Kalkınma Amaçları tarafından özetlenen kalkınmaya odaklı yaklaşımı genişletmekte ve bunların güçlü karşılıklı bağımlılıklarının altını açıkça çizmektedir (Bennich ve diğerleri, 2020). Ancak yine de bu hedeflerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi, farklı paydaş gruplarının çıkarlarının çatışmasına yol açabilmekte ve bu durum, karar alma süreçlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Dolayısıyla SKA'ların başarısı, farklı paydaşların çıkarlarının dengelendiği ve entegre edildiği kapsayıcı stratejilerin geliştirilmesine sıkı sıkıya bağlıdır.

Nitekim SKA'ların önündeki engellere yönelik yapılan kapsamlı çalışmalar, bu hedeflere ulaşılabilmesi için hükümetler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında güçlü ortaklıkların kurulmasının kritik bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır (Leal Filho ve diğerleri, 2023). Bu durum, kapsayıcı paydaş katılımının SKA'ların başarısındaki belirleyici rolünü açıkça vurgulamaktadır. Önceki kalkınma çerçevesi olan 2000 BM Binyıl Bildirgesi'nden farklı olarak, 2030 Gündemi işletmelere ve onların geliştireceği yenilikçi iş modelleri ile ortaklık yapılarına merkezi bir rol atfetmektedir (MacDonald, Clarke ve Huang, 2022).

Sonuç olarak, SKA'lar yalnızca küresel hedefler bütünü değil, aynı zamanda çok aktörlü, bütünlük ve etkileşim temelli bir kalkınma paradigmasını temsil etmektedir. Bu paradigma, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için farklı paydaşların iş birliği içinde hareket etmesini zorunlu kılmakta ve işletmeleri bu sürecin merkezine yerleştirmektedir. Bu çerçevede, SKA'ların

çok boyutlu, bütünleşik ve çok aktörlü yapısı, özellikle işletmeler için bu hedeflere ulaşılmasında geleneksel, yalnızca müşteri odaklı yaklaşımların yetersiz kalacağını ortaya koymaktadır. SKA'ların gerektirdiği paydaşlar arası iş birliği, ortak değer üretimi ve kapsayıcı yönetim anlayışı, işletmelerin tüm paydaşları sürece dahil eden daha bütüncül yaklaşımlar benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada, paydaş teorisinden ilham alan çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı, SKA'ların işletme düzeyinde uygulanabilirliğini sağlayan önemli bir kavramsal ve stratejik çerçeve olarak öne çıkmaktadır.

### 3. Paydaş Teorisi ve İşletme Perspektifi

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru kalkınma kavramı, yalnızca ekonomik büyüme ile sınırlı bir çerçeveden uzaklaşarak giderek daha fazla “refah” kavramı ile ilişkilendirilmeye başlanmış ve bu da genellikle salt ekonomik büyümeden daha fazlası olarak algılanmıştır. Bu dönüşümün temelinde, ekonomik büyüme merkezli yaklaşımların çevresel bozulma, ekonomik eşitsizlikler, çatışma ve sosyo-kültürel huzursuzluk gibi önemli sorunlara yol açtığına yönelik farkındalığın artması yer almaktadır (Mishra ve diğerleri, 2023). Bu bağlamda, kalkınmanın yalnızca işletmelerin ya da ülkelerin ekonomik performanslarıyla değil, toplumun tüm kesimlerinin çok boyutlu refahı ile değerlendirilmesi gerektiği anlayışı giderek güç kazanmıştır.

Bu dönüşümün işletme yönetimi alanında da önemli teorik yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olup paydaş kavramının öneminin artmasına neden olmuştur. Daha önce birçok araştırmacı, bir işletmenin paydaşlarının önemini vurgulamış olsa da, Freeman (1984), paydaş kavramını akademik tartışmalara resmi olarak kazandıran ve paydaş teorisini geliştiren kişi olarak kabul edilmektedir (Hillebrand ve diğerleri, 2015). Paydaş teorisi, işletmenin yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına karşı sorumluluğu olduğunu savunarak geleneksel kâr odaklı anlayışa alternatif bir perspektif sunmaktadır (Freeman, 2010; Freeman, Harrison ve Zyglidopoulos, 2018). Paydaş teorisi, örgütsel başarıya ulaşabilmek için geniş bir paydaş yelpazesinin sürece dahil edilmesi gerektiğini vurgulamakta ve işletmeleri çok aktörlü bir değer yaratım sistemi içerisinde konumlandırmaktadır (Lin ve diğerleri, 2025). Bu manada teori, dünyanın çok daha karmaşık olduğunu ve başarılı işletmelerin (sadece finansal olmayan) farklı türde değerleri tüm kilit paydaşlar için yarattığını öne sürmektedir (Freeman ve diğerleri, 2018).

Bu çerçevede, paydaşlar kurumsal stratejinin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmekte olup; vatandaşlar, topluluklar, sivil toplum kuruluşları, hükümetler, uluslararası aktörler, akademi, çevre ve endüstri gibi farklı paydaş grupları işletmelerin faaliyetleri üzerinde doğrudan veya dolaylı etkilere sahiptir

(Beck ve Ferasso, 2023). İşletmeler için kâr elde etmek önemli olmakla birlikte, en iyi yönetilen işletmelerin müşteriyi merkeze alan, çalışanlarına ve topluluklarına yatırım yapan ve bu sayede uzun vadeli değer yaratabilen yapılar olduğu ifade edilmektedir (Harrison, Phillips ve Freeman, 2020). Bu nedenle müşterilerin ötesini göremeyen bir anlayışın geçerliliği giderek zayıflamıştır.

Paydaş teorisine göre bir birey ya da grup, şu üç özellikten herhangi biri geçerli olduğunda bir işletme biriminin paydaşı olarak kabul edilmektedir: (i) ilgili aktörün örgütsel faaliyetlerden olumlu ya da olumsuz etkilenme potansiyelinin bulunması ve/veya örgütün kendi ya da başkalarının refahı üzerindeki etkisinden kaygı duyması, (ii) örgütsel faaliyetler için gerekli kaynakları sağlama ya da geri çekme gücüne sahip olması ya da (iii) örgüt kültürü tarafından değerli görülmesi (Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult ve Maignan, 2010; Maignan ve Ferrell, 2004). Söz konusu paydaş olabilme kriterleri değerlendirildiğinde herhangi bir işletmenin ya da kurumun paydaş ağının oldukça geniş bir alana yayılabileceği ve farklılaşabileceği açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

Paydaş teorisi aynı zamanda farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin karmaşıklığına da dikkat çekmektedir. Bu manada paydaşlar genellikle birincil ve ikinci paydaşlar olmak üzere iki gruba ayrılmakta olup gruplandırmada öncelik düzeyi; güç (işletme üzerinde etki kurabilme kapasitesi), meşruiyet (paydaşın taleplerinin toplumsal normlara uygunluğu) ve aciliyet (paydaşın taleplerinin zaman duyarlılığı) olmak üzere üç temel boyuta göre belirlenmektedir (R. K. Mitchell, Agle ve Wood, 1997). Birincil paydaş grupları müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar, düzenleyiciler ve toplumdan oluşmaktadır (Hult, Mena, Ferrell ve Ferrell, 2011) ve yöneticiler genellikle birincil paydaşlarına, yani güçlü olan ve acil, meşru talepleri olanlara öncelik verme eğilimindedirler (Godfrey, Merrill ve Hansen, 2009). Öte yandan, ikincil paydaşlar meşruiyete sahiptir ancak hem güçten hem de aciliyetten yoksundurlar (Godfrey ve diğerleri, 2009). Sonuç olarak, yöneticiler ikincil paydaşlara yanıt verme konusunda ciddi bir baskısı hissetmezler (R. K. Mitchell ve diğerleri, 1997). Ancak bu gruplar birincil paydaşları etkileyebileceğinden (Freeman, Wicks ve Parmar, 2004) yöneticilerin ikincil gruptaki paydaşları da mutlaka dikkate alması gerekmektedir. Örneğin ikincil paydaşlar, işletme ile doğrudan sözleşmesel bir ilişkiye sahip olmamakla birlikte, medya, savunuculuk grupları ve ticaret birlikleri gibi aktörler aracılığıyla işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir (Donaldson ve Preston, 1995). Bu durum, işletmelerin yalnızca doğrudan ilişki içinde oldukları paydaşlara değil, daha geniş bir ekosisteme karşı da sorumlu olduğunun açık bir göstergesidir.

Özellikle son birkaç on yılda, farklı paydaş gruplarının işletmeler üzerindeki baskısının artması, işletmeleri faaliyetlerini daha sürdürülebilir bir şekilde yürütmeye ve iş modellerini dönüştürmeye yönlendirmiştir (Kacanski, 2026). Bu süreçte, başarılı bir paydaş katılımı için işletmeler ile paydaşları arasında yüksek düzeyde entegrasyon ve koordinasyonun sağlanmasının kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Scherer ve Voegtlin, 2020). Ayrıca, karmaşık sosyal ve çevresel sorunların tek bir aktör tarafından çözülemeyeceği ve bu sorunların ancak çok sayıda paydaşın ortak çabalarıyla ele alınabileceği düşüncesi geniş bir kesim tarafından kabul edilmektedir (Barnett, Henriques ve Husted, 2018; Berrone ve diğerleri, 2023).

Bu bağlamda paydaş yaklaşımı, küresel ve yerel düzeylerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında temel bir itici güç olarak görülmekte ve işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde giderek daha merkezi bir rol oynamaktadır (Beck ve Ferraso, 2023). Dünya Ekonomik Forumu'nun da vurguladığı gibi, yalnızca hissedarlara değil tüm paydaşlara değer yaratmayı amaçlayan "paydaş kapitalizmi" anlayışı, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir ekonomik sistemin inşasında hissedar kapitalizmi ve devlet kapitalizminden daha önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (World Economic Forum, 2025).

#### 4. Paydaş Teorisi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, 2030 yılına kadar daha sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeyi hedefleyen dönüştürücü bir vizyon sunmakta ve evrensel bir çerçeve olarak tüm ülke ve aktörleri kapsamaktadır. SKA'ların evrensellik ve bölünmezlik ilkeleri, bu hedeflerin birbirinden bağımsız olarak değil, entegre ve bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmasını gerektirmektedir (Bennich ve diğerleri, 2020). Ancak hedefler arasındaki etkileşimlerin yeterince anlaşılması ve bütünsel bakış açısının eksikliği, SKA'ların planlanması ve uygulanması süreçlerini olumsuz etkilemektedir (Mishra ve diğerleri, 2023).

SKA'ların bu bütünlük ve karşılıklı bağımlılığa dayalı yapısı, paydaş teorisinin öngördüğü çok aktörlü değer yaratım anlayışı ile güçlü bir uyum içerisindedir. Nitekim SKA'lar, 17 birbirine bağlı hedef aracılığıyla küresel kalkınmaya bütüncül bir yaklaşım sunmakta ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için toplumun tüm kesimlerinin iş birliğini zorunlu kılmaktadır (Mishra ve diğerleri, 2023). Örneğin, İklim Eylemi (Amaç 13), yoksulluğun azaltılması, sağlık, su ve enerji gibi diğer birçok hedefle doğrudan bağlantılı olup, bu durum hedefler arasındaki güçlü karşılıklı bağımlılığı açıkça ortaya koymaktadır (Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2023).

Bu çerçevede, SKA'ların gerçekleştirilmesi yalnızca kamu kurumlarının değil; işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, bireylerin ve diğer tüm

aktörlerin aktif katılımını gerektirmektedir (García-Feijoo, Eizaguirre ve Rica-Aspiunza, 2020). SKA'ların belirlenme sürecinin dahi çok paydaşlı bir istişare mekanizması ile gerçekleştirilmiş olması, bu hedeflerin doğası gereği çok aktörlü bir yapıya dayandığını göstermektedir (Nonet ve diğerleri, 2022). Ayrıca “insanlar, gezegen, refah, barış ve ortaklıklar” BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi’ni yapılandıran temel unsurlar olan 5P’yi oluşturmaktadır (Gusmão Caiado, Leal Filho, Quelhas, Luiz de Mattos Nascimento ve Ávila, 2018). Söz konusu 5P’nin içerisinde ortaklıklara yer verilmesi başarı için paydaş katılımının önemini açık bir şekilde işaret etmektedir.

Ancak uygulama sürecinde önemli zorluklar söz konusudur. Özellikle işletmelerin SKA'lara yönelik stratejilerini dar bir odakla sınırlamaları, bazı paydaş gruplarının dışlanmasına ve güven kaybına yol açabilmektedir. Örneğin bir işletmenin yalnızca çevresel sürdürülebilirliğe odaklanıp tedarik zincirindeki sosyal sorunları göz ardı etmesi, paydaşlar nezdinde tutarsızlık algısı yaratabilmektedir (Lin ve diğerleri, 2025). Benzer şekilde, ekonomik büyümeye katkı sağlayan teknolojik inovasyonların toplumsal etkilerinin göz ardı edilmesi, işletmelerin paydaş desteğini kaybetmesine neden olabilmektedir (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014; Lin ve diğerleri, 2025).

Bu durum, paydaş katılımının SKA odaklı stratejilerin başarısında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yüksek düzeyde paydaş katılımı, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik dinamikleri daha iyi anlamasını sağlamakta ve SKA stratejilerinin paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirilmesine katkıda bulunmaktadır (Lin ve diğerleri, 2025). Nitekim paydaş katılımını sürdürülebilirlik stratejilerine etkin bir şekilde entegre eden firmaların daha iyi finansal performans sergilediği ifade edilmektedir (Freeman ve diğerleri, 2018; Lin ve diğerleri, 2025). Bu dönüşüm, işletmelerin çok paydaşlı bir yaklaşımı benimsemelerini ve farklı paydaş gruplarının çıkarlarını dengeli bir şekilde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, paydaşların doğru bir şekilde tanımlanması, motivasyonlarının anlaşılması ve etkin iletişim mekanizmalarının kurulması kritik öneme sahiptir (Lee ve Raschke, 2020).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, SKA'lara ulaşma sürecinde paydaş yapısının giderek daha kapsayıcı hale geldiğini ve devlet dışı aktörlerin rolünün arttığını göstermektedir (Glass, Newig ve Ruf, 2023). Özellikle çok paydaşlı ortaklıklar, karmaşık sürdürülebilirlik sorunlarının çözümünde önemli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır (Pattberg ve Widerberg, 2016). Bu durum, SKA'ların başarısının büyük ölçüde paydaşlar arası iş birliği ve koordinasyona bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, SKA'lar yalnızca küresel kalkınma hedefleri değil, aynı zamanda işletmelerin paydaş yapısını ve stratejik yönelimlerini dönüştüren

bir çerçeve sunmaktadır. Bu dönüşüm, işletmeleri çok paydaşlı bir ekosistemin merkezine yerleştirmekte ve sürdürülebilir kalkınma sürecinde aktif rol üstlenmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, paydaş teorisi SKA'ların anlaşılması ve uygulanmasında güçlü bir teorik temel sağlarken, bu yaklaşımın işletme uygulamalarına nasıl yansıdığı ise çoklu paydaş pazarlaması perspektifi ile daha açık bir şekilde ortaya konulmaktadır.

## 5. Çoklu Paydaş Pazarlaması Yaklaşımı

### 5.1. Pazarlamanın Dönüşümü ve Paydaş Odaklı Yaklaşım

Pazarlama düşüncesi tarihsel süreç içerisinde üretim ve satış odaklı yaklaşımlardan müşteri odaklı pazarlama anlayışına, oradan da ilişkisel ve ağ temelli yaklaşımlara doğru önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Uzun yıllar boyunca pazarlama anlayışı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması yoluyla kâr maksimizasyonunun sağlanmasına odaklanmıştır (Bhattacharya, 2010; Kotler, Pfoertsch ve Sponholz, 2021). Bu yaklaşımda müşteriler işletmenin temel gelir kaynağı olarak görülmüş, müşteri dışındaki paydaşlar ise çoğu zaman ikincil düzeyde değerlendirilmiş veya müşteri perspektifi üzerinden ele alınmıştır (Ferrell ve diğerleri, 2010; Hult, 2011). Ancak zamanla işletmelerin başarısının yalnızca müşterilere değil, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, kamu kurumları, yerel topluluklar ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı paydaşlarla kurulan ilişkilerin niteliğine de bağlı olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda pazarlama ve paydaş teorisi literatürü, geleneksel pazarlama stratejileri, süreçleri ve uygulamalarının karmaşık paydaş ilişkilerini açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur (Civera, Casalegno, Morelli ve Chiaudano, 2025).

Pazarlamanın yalnızca müşteri odaklı dar bir çerçevede ele alınması, işletme faaliyetlerinin toplumsal, çevresel ve ekonomik sonuçlarının yeterince dikkate alınmamasına yol açmıştır. Özellikle 1970'lerden itibaren değişim paradigması etrafında şekillenen pazarlama teorisi, başlangıçta işletme merkezli bir yapıya sahipken zamanla işletmelerin faaliyet gösterdiği daha geniş ilişki ağlarını dikkate almaya başlamıştır (Achrol ve Kotler, 2012). Bu süreçte pazarlama anlayışı, işletme ve müşteri arasındaki ikili (dyadik) ilişkilerden çok aktörlü ve ağ temelli ilişkilere doğru evrilmiş, ilişkisel pazarlama yaklaşımları giderek daha fazla önem kazanmıştır (Hillebrand, Driessen ve Koll, 2015). Böylece işletmelerin yalnızca müşterilerle değil, çok sayıda paydaşla karşılıklı bağımlılık ilişkileri içerisinde faaliyet gösterdiği anlayışı güçlenmiştir.

Bu gelişmeler, paydaş pazarlaması yaklaşımının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Paydaş pazarlaması, pazarlama disiplininin müşteri odaklı ve sınırlayıcı perspektiften uzaklaşarak paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları

ve etkileşimleri dikkate alan daha bütüncül bir anlayışa yönelmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde işletmeler, yalnızca bireysel paydaşlarla kurdukları ilişkileri değil, aynı zamanda paydaş ağlarının tamamını daha kapsamlı biçimde değerlendirebilmektedir. Hillebrand ve arkadaşlarına (2015) göre paydaş ağlarının önem kazanması pazarlama süreçlerinde üç temel dönüşümü beraberinde getirmiştir. Buna göre; (1) değer değişimi ikili ilişkilerden çok aktörlü ve karmaşık ilişkilere dönüşmüş, (2) paydaş çıkarları arasındaki gerilimler örtük olmaktan çıkarak daha görünür hâle gelmiş ve (3) pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrol merkezi yapıdan uzaklaşarak paydaşlar arasında dağıtılmış bir nitelik kazanmıştır. Bu dönüşüm, değer yaratma süreçlerinde birden fazla paydaşı dikkate alan daha geniş ve daha katılımcı bir pazarlama anlayışına duyulan ihtiyacı artırmıştır (Civera, Casalegno, Morelli ve Chiaudano, 2025).

Bu dönüşümle birlikte pazarlama artık yalnızca müşterilere değer öneren bir işletme fonksiyonu olarak değil, farklı paydaşları bir araya getirerek ortak değer yaratımını kolaylaştıran bir sistem olarak tanımlanmaya başlamıştır (Line, Runyan ve Gonzalez-Padron, 2019; Lusch ve Webster, 2011). Bu yeni paradigma içerisinde pazarlamanın temel amacı yalnızca müşteri tatminini sağlamak değil, tüm paydaşlar genelinde değer yaratılması ve maksimize edilmesi olarak yeniden yorumlanmaktadır (Line ve Wang, 2017; Lusch ve Webster, 2011). Bu anlayışa paralel olarak Hult (2011), bir kuruluşun pazar tabanlı sürdürülebilirliğe ancak müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ile ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları kapsayan çok sayıda paydaşın çıkarlarını stratejik olarak uyumlaştırabildiği ölçüde ulaşabileceğini belirtmektedir. Buna rağmen paydaş teorisi, işletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun dönemli başarısının çok sayıda iç ve dış paydaş tarafından şekillendirildiğini vurgulasa da pazarlama literatürü uzun süre ağırlıklı olarak müşteri katılımına odaklanmıştır (Aksoy ve diğerleri, 2022).

Pazarlamanın daha geniş bir paydaş perspektifiyle ele alınmasına duyulan ihtiyaç, Amerikan Pazarlama Derneği'nin (AMA) belirlediği "7 Büyük Entelektüel Zorluk" arasında da açık biçimde yer almaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumsal, ekonomik ve kurumsal bağlamı yeterince dikkate almayan mikro düzeyli bakış açısı pazarlama disiplininin temel sorunlarından biri olarak tanımlanmıştır (Vargo ve Lusch, 2017). Bu durum, pazarlama faaliyetlerinin yalnızca firma ve müşteri arasındaki ilişkiler üzerinden açıklanamayacağını, işletmelerin içinde bulunduğu daha geniş paydaş ekosisteminin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Bu çağrılara rağmen pazarlama literatüründe çoklu paydaş pazarlaması ve paydaşlar arası değer yaratımı konularına yönelik ilginin hâlen sınırlı

düzeyde kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte, Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) gündemi işletmeleri kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, yerel topluluklar, yatırımcılar, çalışanlar ve müşteriler gibi çok sayıda paydaşla iş birliği yapmaya zorlayan karmaşık sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımının önemi giderek artmaktadır. Nitekim Parmar ve diğerleri (2010), pazarlamanın finans veya davranışsal yönetim alanlarına kıyasla daha dışa dönük bir disiplin olması nedeniyle paydaş teorisine katkı sağlamak açısından güçlü bir konumda bulunduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Aksoy ve diğerleri (2022), pazarlamanın hem iç hem de dış paydaşlarla iletişimin merkezinde yer alması nedeniyle paydaş katılımının pazarlama işlevinin doğal bir uzantısı olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda son yıllarda çoklu paydaş yaklaşımına ilişkin kuramsal ve uygulamalı çalışmaların artırılmasına yönelik çağrılar giderek güçlenmektedir (Civera, Casalegno, Morelli ve Rizzo, 2025). Tüm bu gelişmeler, pazarlamanın müşteri merkezli sınırlarının ötesine geçerek farklı paydaşlar arasında değer yaratımını ve koordinasyonu esas alan çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımının önemini artırmaktadır. Bu nedenle günümüzde pazarlamanın rolü, yalnızca müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, farklı paydaşların beklentilerini dengeleyerek sürdürülebilir değer yaratımını mümkün kılmak olarak yeniden tanımlanmaktadır.

## 5.2. Paydaş Pazarlamasından Çoklu Paydaş Pazarlamasına

Paydaş teorisi, işletmeleri çok sayıda aktörün oluşturduğu bir ilişki ağı olarak ele almakta ve işletmenin başarısının yalnızca hissedarlara veya müşterilere değil, farklı paydaş gruplarıyla kurduğu ilişkilerin niteliğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Clarkson, 1995; Freeman ve diğerleri, 2018). Bununla birlikte, paydaş yaklaşımının ilk dönem uygulamalarında paydaşların çoğunlukla işletme amaçlarına katkıları ölçüsünde değerlendirildiği ve yaklaşımın büyük ölçüde işletme merkezli bir bakış açısına sahip olduğu belirtilmektedir (Bhattacharya ve Korschun, 2008). Buna karşılık normatif paydaş yaklaşımı, paydaşların yalnızca işletme için sağladıkları fayda temelinde değil, kendi başlarına değer taşıyan meşru aktörler olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu düşünce, pazarlama disiplininde de önemli bir dönüşümün önünü açmış ve paydaşların pazarlama faaliyetlerinin pasif hedefleri olmaktan çıkarak değer yaratım sürecinin aktif katılımcıları olarak görülmesine katkı sağlamıştır (Mish ve Scammon, 2010).

Bu dönüşüm doğrultusunda pazarlama, yalnızca müşteriler için değer yaratan bir işletme fonksiyonu olmaktan uzaklaşarak çalışanlar, tedarikçiler, topluluklar ve doğal çevre dahil olmak üzere daha geniş bir paydaş kitlesi için değer yaratmayı amaçlayan bir yönetsel süreç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır

(Aksoy, Banda, Harmeling, Keiningham ve Pansari, 2022; Mitchell, Wooliscroft ve Higham, 2010). Bu anlayışın pazarlama literatüründeki yansımaları paydaş pazarlaması yaklaşımı olmuştur. Hult ve diğerleri (2011), paydaş pazarlamasını “çoklu paydaşlarla kurulan değişim ilişkileri aracılığıyla değer oluşturulmasını ve sürdürülmesini kolaylaştıran sosyal kurumlar sistemi içindeki faaliyetler ve süreçler” olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, pazarlamanın müşteri odaklı sınırlarını genişletmiş ve işletmenin farklı paydaşlarla kurduğu ilişkilerin değer yaratma sürecindeki rolünü görünür hâle getirmiştir.

Bununla birlikte, paydaş pazarlaması yaklaşımının gelişimi, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin giderek daha karmaşık hâle gelmesiyle birlikte bazı sınırlılıkları da ortaya çıkarmıştır. Özellikle küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşümler, işletmelerin yalnızca bireysel paydaşlarla olan ilişkilerini değil, aynı zamanda paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları ve etkileşimleri de dikkate almasını gerekli kılmıştır. Line ve Wang’a (2017) göre paydaş teorisinin pazarlama alanındaki temel eksikliklerinden biri, işletmenin özellikle dış çevresini oluşturan aktörler arasındaki bağlantısallığı ve bu aktörler arasındaki geniş etkileşim ağını yeterince açıklayamamasıdır. Bu nedenle paydaşların yalnızca işletme ile kurdukları ilişkiler üzerinden değil, birbirleriyle kurdukları ilişkiler ve ortak değer yaratım süreçleri üzerinden de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu gereklilik, paydaş pazarlaması anlayışının daha geniş bir perspektifle yeniden ele alınmasına ve çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Çoklu paydaş pazarlaması, paydaşların yalnızca işletme ile olan ilişkilerine değil, aynı zamanda birbirleriyle olan etkileşimlerine ve ortak değer yaratım süreçlerine odaklanan daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu kapsamda Civera, Casalegno, Morelli ve Chiaudano (2025), çoklu paydaş pazarlamasını “yalnızca müşterileri değil, kilit çoklu paydaşları eş zamanlı olarak bağlam temelli uygulamalar ve sürekli diyalog yoluyla dahil etmeyi amaçlayan çok yönlü bir yönetsel yaklaşım” olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın temel amacı, paydaşların meşru taleplerini ve görüşlerini pazarlama stratejilerine, süreçlerine ve taktiklerine entegre ederek bireysel, grup, işletme ve toplumsal düzeylerde uzun dönemli değerlerin birlikte yaratılmasını, paylaşılmasını ve dolaşıma sokulmasını sağlamaktır.

Çoklu paydaş pazarlamasına geçiş sürecinde pazarlama işlevi merkezi bir rol üstlenmektedir. Aksoy ve diğerlerine (2022) göre pazarlama, işletme içerisinde müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve topluluklar gibi farklı paydaş gruplarıyla iletişim kuran temel işlevlerden biridir. Bunun yanı sıra marka değeri ve kurumsal itibarın yönetilmesinde merkezi bir konuma sahip olması, pazarın ihtiyaç ve beklentilerini analiz ederek bunları değer önerilerine

dönüştürmesi ve alınan kararların farklı paydaş grupları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkiler yaratması nedeniyle çoklu paydaş yaklaşımının uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca paydaş gruplarının doğası gereği birbirine bağlı olması, işletmelerin tüm paydaşları kapsayan daha bütüncül bir katılım anlayışını benimsemelerini gerekli kılmaktadır.

Bu dönüşümün teorik temellerinden biri de Hult'un (2011) geliştirdiği "pazar yönelimi artı" (market orientation plus) yaklaşımıdır. Hult (2011), geleneksel pazar yönelimi anlayışının müşteri ve rakip odaklı sınırlarını aşarak çoklu paydaşların çıkarlarını ve sürdürülebilirlik ilkelerini kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin yalnızca müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine değil, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlikle ilişkili farklı paydaş taleplerine de eş zamanlı olarak odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir. Böylece paydaş pazarlamasının oluşturduğu teorik temel, çoklu paydaşların çıkarlarını ve paydaş ağları içerisindeki etkileşimleri dikkate alan daha kapsamlı bir pazarlama anlayışına doğru genişlemektedir.

Nitekim çoklu paydaş yaklaşımının izleri pazarlama literatüründe daha erken dönem çalışmalarda da görülmektedir. Mason ve Gray'in (1999) havayolu sektöründe gerçekleştirdiği çalışma, satın alma kararlarının çoğu zaman birden fazla paydaşın etkisi altında şekillendiğini göstermiş ve pazarlama stratejilerinin karar sürecine dahil olan farklı paydaş gruplarını dikkate aldığı daha başarılı sonuçlar üretebileceğini ortaya koymuştur. Ancak günümüzde çoklu paydaş yaklaşımını gerekli kılan temel unsur, tek tek paydaşların varlığından ziyade paydaşlar arasındaki yoğun etkileşimler ve ortak değer yaratım süreçleridir.

Sonuç olarak paydaş pazarlaması, çoklu paydaş pazarlamasının teorik öncülü olarak değerlendirilebilir. Ancak çoklu paydaş pazarlaması, paydaşların yalnızca işletmeyle kurduğu ilişkileri değil, paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları, etkileşimleri ve ortak değer yaratım süreçlerini de dikkate alarak daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır (Civera ve diğerleri, 2025). Bu nedenle günümüzün sürdürülebilirlik odaklı ve yüksek düzeyde bağlantılı iş ortamında pazarlama faaliyetlerinin, bireysel paydaş ilişkilerinin ötesine geçerek çok aktörlü değer yaratım sistemleri içerisinde değerlendirilmesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

### 5.3. Çoklu Paydaş Pazarlamasının Temel Özellikleri

Çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı, işletmeleri birbirleriyle değer alışverişinde bulunan karşılıklı bağımlı paydaşlardan oluşan karmaşık bir ekosistemin parçası olarak ele almaktadır (Hillebrand ve diğerleri, 2015).

Bu yaklaşımın temelinde dört ana düşünce yapısı yer almaktadır (Luyckx ve Paulussen, 2022):

- **Sistem düşüncesi:** İşletmenin aktif paydaşlardan oluşan bir ağ içinde konumlanması
- **Paradoksal düşünme:** Paydaşlar arasındaki gerilimlerin kabul edilmesi ve yönetilmesi
- **Ortak değer yaratımı:** Değerin paydaş etkileşimleri yoluyla ortaya çıkması
- **Demokratik düşünme:** Kontrolün paydaşlarla paylaşılması

Bu çerçevede, pazarlama faaliyetleri yalnızca firma performansına değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel faydaya da katkı sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmaktadır. Ayrıca paydaş katılımı üç temel boyutta ele alınmaktadır; paydaşların tanınması, paydaş desteği ve paydaş diyalogu. Bu boyutlar, işletmelerin paydaşlarla etkili iletişim kurmasını, onların ihtiyaçlarını anlamasını ve pazarlama stratejilerini bu doğrultuda şekillendirmesini sağlamaktadır (Aksoy ve diğerleri, 2022).

#### 5.4. Ortak Değer Yaratımı ve Paydaş İlişkileri

Çoklu paydaş pazarlamasının merkezinde ortak değer yaratımı yer almaktadır. Bu anlayışa göre değer, işletme tarafından tek taraflı olarak üretilen bir çıktı değil, paydaşlar arasındaki etkileşimlerle oluşan dinamik bir süreçtir (Frow ve Payne, 2011). Bu süreçte değer, farklı paydaş grupları arasında çeşitli şekillerde dağıtılmaktadır (Garcia-Castro ve Aguilera, 2015). Bu kapsamda işletmeler amacını belirlerken veya değiştirirken ve iş yaklaşımını yeniden yapılandırırken, tüm paydaşlarla ilgili daha derin soruları ele almak zorundadır (Civera ve Morelli, 2025). Organizasyon neden var? Organizasyon, çevresindeki ekosistemin güvenini neden hak ediyor? Tedarikçiler kimlerdir? Nasıl hissediyorlar? Organizasyon, kilit paydaşlarıyla nasıl ilişki kuruyor? Paydaş ilişkilerini çerçeveleyen değerler nelerdir? Organizasyon, faaliyet gösterdiği bölgelerde paydaşların mutluluğunu ve refahını nasıl artırıyor? Organizasyon, uzun vadeli değer yaratımını nasıl garanti ediyor? gibi sorulara verilecek cevaplar işletmenin strateji oluşumunun daha geniş bir paydaş tabanına yayılmasına katkı sağlamaktadır. Örneğin, Netflix'in çevrimiçi yayın hizmetlerinin dağıtımını, internet servis sağlayıcılarının yeterli bant genişliği sunmasına, cihaz üreticilerinin oynatma teknolojisi sağlamasına, müşterilerin bu teknolojiyi benimsemesine, yapım şirketlerinin içerik sunmasına ve yasama organlarının net tarafsızlığını desteklemesine bağlıdır. Benzer şekilde Pfizer'in romatoid artrit tedavisi için geliştirdiği yeni ilacın pazarlama başarısı ise;

hekimlerin ilacı reçete etmesine, hemşirelerin hastaları bilgilendirmesine, sigorta şirketlerinin kapsama sağlamasına, hasta savunuculuk gruplarının tedaviyi onaylamasına ve düzenleyici kurumların ürünü onaylamasına bağlıdır (Hillebrand ve diğerleri, 2015).

Bu bağlamda inşa edilecek olan paydaş ilişkileri ağı, işletmeler için stratejik bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu ağın oluşturduğu güven, bilgi paylaşımı ve iş birliği kapasitesinin rakipler tarafından kolayca taklit edilememesi işletmelere sürdürülebilir avantaj sağlayabilmektedir. Kotler ve diğerlerine (2021) göre, başarının temel ilkesi, rekabet avantajı kaynağı olarak tüm paydaşlar için faydaları en üst düzeye çıkarma niyetinde yatmaktadır. Güçlü paydaş ilişkileri; müşteri sadakatini artırmakta, çalışan verimliliğini yükseltmekte ve işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır (Kull, Mena ve Korschun, 2016). Paydaş pazarlaması yaklaşımı aynı zamanda dağıtımsal adalet ilkesine dayanmaktadır. Buna göre, sistemin ürettiği faydalar ve maliyetler tüm paydaşlar arasında adil bir şekilde paylaşılmalıdır. Özellikle en zayıf paydaşların (düşük gelirli tedarikçiler, çevresel kaynaklar vb.) korunması ve desteklenmesi, bu yaklaşımın temel önceliklerinden biridir. Örneğin; adil ticaret (fair-trade) sertifikalı bir kahve satıldığında, müşteri sadece kaliteli bir ürün almamakta olup aynı zamanda üreticinin yaşam standartlarının iyileşmesine ve çevrenin korunmasına da katkıda bulunabilmektedir (Mish ve Scammon, 2010). Bununla birlikte ortak değer yaratımı yalnızca ekonomik faydaların artırılmasını değil, aynı zamanda bu faydaların paydaşlar arasında adil biçimde paylaşılmasını da gerektirmektedir.

Ortak değer yaratımı yaklaşımında önemli olan yalnızca toplam değer artırılması değil, yaratılan değer farklı paydaşlar arasında nasıl dağıtıldığının da dikkate alınmasıdır. Bir işletmenin sunduğu hizmetten doğan toplam değer, çalışanlara ücret, hissedarlara temettü, tedarikçilere ödemeler, devletlere vergiler, müşterilere fayda, firmaya kâr ve hatta taklit yoluyla diğer firmalara sağlanan değer gibi çeşitli yollarla çoklu paydaşlar arasında dağıtılmaktadır (Garcia-Castro ve Aguilera, 2015). Bu nedenle tüm paydaşlar için değer ölçülmesi; (i) çok boyutlu bir değer kavramsallaştırmasını, (ii) bazı paydaş gruplarının farklı değer algılarını ve (iii) paydaş ağlarının karmaşıklığını dikkate almalıdır. Tüm paydaşlar için toplam değer yaratılabilmesi için de bilgi, tüm paydaşlar arasında toplam değer yaratımı amacıyla üretilmeli ve şeffaf bir şekilde yayılmalıdır (Line ve diğerleri, 2019). Dolayısıyla işletmelerin her aşamada paydaş katılımını önemseyen bir yaklaşım sergilemesi daha sürdürülebilir bir iş ortamı için uygun zeminin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Ortak değer yaratımı ve paydaş ilişkilerinin stratejik öneminin artması, pazarlama faaliyetlerinin tasarımında da önemli değişimleri gerekli kılmaktadır.

### 5.5. Çoklu Paydaş Pazarlaması Kapsamında Pazarlama Karmasının (7P) Yeniden Tasarlanması

Paydaş pazarlaması yaklaşımında paydaşlar, pazarlama faaliyetlerinin hedefi değil, ortak bir değer yaratma sürecinin partnerleri olarak görüldüğünden değer önerilerinin sadece müşterilere değil, tüm ekosisteme fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir (Mish ve Scammon, 2010). Bu doğrultuda çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı, geleneksel pazarlama karmasına da farklı bir perspektif kazandırmaktadır. Bu kapsamda 7P unsurları, yalnızca müşteri odaklı değil, tüm paydaşları kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılmaktadır (Civera ve Morelli, 2025).

- **Ürün:** ürün stratejileri, sadece müşteri memnuniyetine odaklanmak yerine toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını da kapsayacak şekilde tasarlanır. Ürünler, etik tedarik süreçlerini içerecek veya döngüsel ekonomi mantığıyla (örneğin bayat ekmeklerin biraya dönüştürülmesi gibi) toplumsal/çevresel sorunları çözecek şekilde kurgulanır.
- **Fiyat:** Fiyatlandırma, sadece kâr maksimizasyonu aracı değil, toplumsal refah ve topluluk direnci için bir kaldıraç olarak görülür. Tedarik zincirindeki paydaşlar (özellikle savunmasız üreticiler) için adil ücretleri ve adaleti sağlayan, şeffaflığa dayalı fiyatlandırma modelleri benimsenir.
- **Tutundurma:** Geleneksel reklamcılığın aksine, tanıtım faaliyetleri ikna etmeye değil, paydaşları eğitmeye ve bilgilendirmeye odaklanır. “Ürün nasıl yapıldı?”, “Kimin haklarına saygı duyuldu?” gibi sorulara yanıt veren ve tüketicileri daha sorumlu tüketim alışkanlıklarına teşvik eden bir iletişim dili kullanılır.
- **Dağıtım:** Dağıtım stratejileri, sadece ekonomik verimlilik ve pazar erişimi üzerinden değil, şirketin değerleriyle tutarlılık üzerinden tanımlanır. Yerel üretimi destekleyen veya çevresel etkiyi azaltmak için yerel ekosistemlerle iş birliği yapan (örneğin dükkânlara yakın yerel üretim tesisleri kullanmak) modeller tercih edilir.
- **İnsan:** Bu kavram, geleneksel müşteri veya çalışan tanımının ötesine geçerek değer yaratma sürecine dahil olan tüm paydaş gruplarını kapsar. Markalar, yerel toplulukların, ortakların ve hatta rakiplerin görüşlerini dinleyerek onları karar alma süreçlerine aktif olarak dahil eder.
- **Süreç:** Süreçler, sadece operasyonel verimlilik için değil, paydaş etkileşimlerini çevre dostu ve etkili hale getirmek için tasarlanır. Ürünün tüm yaşam döngüsünü (üretimden geri dönüşüme kadar) takip eden ve paydaşların bu sürece katılımını kolaylaştıran şeffaf iş akışları oluşturulur.

- **Fiziksel kanıt:** Şirketin genel merkezleri, mağazaları veya ambalajları, firmanın amacının ve toplumsal bağlılığının somut birer ifadesi haline gelir. Örneğin, bir şirketin genel merkezinin az gelişmiş bir bölgeyi canlandırarak şekilde konumlandırılması, markanın değerlerinin fiziksel bir kanıtı olarak sunulur.

Tablo 1’de, çoklu paydaş pazarlama anlayışı çerçevesinde 7P bileşenlerini stratejik olarak uygulayan işletmelere ve bu uygulamalara ilişkin somut örneklere yer verilmektedir.

Tablo 1. 7P'nin Çoklu Paydaş Pazarlamasına Uygun Oluşturulduğu İşletme Örnekleri

İşletme Adı	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Dağıtım	İnsan	Süreç	Fiziksel Kanıtlar
Lavazza Group spa	Sürdürülebilirlik ve kaliteyi desteklemek amacıyla küçük ölçekli çiftçilerle birlikte tasarlanan "Terra" kahve serisi.	Çiftçileri desteklemek ve tedarik zincirlerindeki sömürüyü azaltmak için istikrarlı fiyatlandırma politikaları.	Sürdürülebilirlik, izlenebilirlik ve üretici hikayelerine odaklanan kampanyalar.	Perakende stratejisi, premium konumlandırılmayı sürdürülebilirlik hikayesi anlatımıyla birleştirir.	Lavazza Vakfı aracılığıyla kahve çiftçilerinin güçlendirilmesi ve bölgelerdeki genç barmenlerin eğitimi.	Kalite ve sosyal etki için entegre değer zinciri yönetimi.	Torino'da, sosyal açıdan az gelişmiş bir bölgede inşa edilen Nuova Genel Merkezi; müze, kültürel etkinlikler ve "Terra" kahve serisini içerir.
Oscar Farinetti (Eataly and Green Pea)	İtalyan kültürel değerlerini ve sürdürülebilirliği vurgulayan gıda ve perakende ürünleri.	Kaliteyi ve tedarik kaynağını yansıtan, şeffaf ve köken odaklı fiyatlandırma.	Mağaza içi hikaye anlatımı, rehberli turlar ve üreticileri öne çıkaran etkinlikler.	Deneysel ekosistemler olarak yapılandırılmayı perakende satış noktaları (örn. Green Pea).	Üreticilerle temas yoluyla bilgilendirilen tüketiciler; kültürel arabulucu rolündeki personel.	Üreticilerin perakende süreçlerine ve etkinliklerine entegrasyonu.	Kültürel yapıtlar olarak mimari mekanlar, mağazaların coğrafi konumlandırılması, sergiler ve ürün ambalajları.
Gastona	Bambu kamışlardan tuvalet kağıdı ve havlu kağıt üretimi.	Sürdürülebilir tüketimi teşvik etmek için erişilebilir fiyatlandırmaya dayalı abonelik hizmetleri.	Günlük temizliğin çevresel etkisi üzerine eğitici içerikler.	Çevrimiçi doğrudan satışlar ve organik ürün mağazaları.	Geri bildirim ve diyalog için kullanıcı topluluğu katılımı.	Düşük etkili üretim ve biyolojik olarak parçalanabilir formüller.	Eko-ambalaj ve çevresel sertifikalı etiketleri. Sosyal medya içeriği.
Fresh Cut	Sıfır atık uygulamalarına sahip, yemeye hazır taze sebzeler.	Kitlesele perakende ile rekabet edebilmek için değer bazlı fiyatlandırma (value pricing).	Tazelik ve sürdürülebilirlik üzerine ambalaj iletisimi.	Gençlerin eğitimi için stratejik noktalarda (örn. üniversiteler) yerel mağaza dağıtımı.	Kalite güvencesi ve inovasyona dahil olan çalışanlar.	Minimum atık için optimize edilmiş soğuk zincir lojistiği.	Tazelik göstergeleri ile mağazada görünür olan malzemeler.
Oscailito	Doğal liflerden üretilen etik iç çamaşır ve triko.	Şeffaf premium fiyatlandırma.	Çevreci değerlere sahip, mirasa odaklanan kampanyalar.	Hikaye anlatımı odaklı butikler ve e-ticaret.	Yüksek kaliteli tekstil üretimine dahil olan yerel işçiler.	Liften bittmiş ürüne kadar sertifikalı tedarik zinciri.	Malzeme ve kökeni detaylandırılan ürün etiketleri (sallantılı kartlar).

Kaynak: (Civerni &amp; Morelli, 2025)

7P'nin bu yeni yapısı, pazarlama faaliyetlerinin paydaşlar arasında aktif diyalog ve ortak değer yaratımı sağlayacak şekilde bütünlük olarak tasarlanmasını gerektirmektedir. Ancak pazarlama karmaşasının çoklu paydaş perspektifiyle yeniden tasarlanması, farklı paydaş beklentilerinin dengelenmesi, değer dağılımının yönetilmesi ve örgütsel koordinasyonun sağlanması gibi önemli uygulama zorluklarını da beraberinde getirmektedir.

## 5.6. Uygulama Zorlukları ve Güncel Dinamikler

Çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı önemli avantajlar sunmakla birlikte uygulanması oldukça karmaşıktır. Öncelikle farklı paydaşların çoğu zaman birbiriyle çelişen beklentilere sahip olması, bu süreci zorlaştırmaktadır (Luyckx ve Paulussen, 2022). Ayrıca dijital iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bilgi akışının hızlanması, işletmelerin paydaşlarla olan etkileşimlerini daha görünür ve hassas hale getirmiştir. Bu durum, işletmelerin daha şeffaf, hesap verebilir ve kapsayıcı stratejiler benimsemelerini zorunlu kılmaktadır (Jain, Mogaji, Sharma ve Babbili, 2024). Bu noktada COVID-19 pandemisi de işletmelerin paydaş yapılarını yeniden değerlendirmelerine neden olmuş, paydaş önceliklerinde önemli değişimlere yol açmıştır (Jain ve diğerleri, 2024). Ancak tüm bu zorluklara rağmen sürdürülebilirlik baskısı ve SKA'lara yönelik artan toplumsal hassasiyet, çoklu paydaş pazarlamasını işletmeler için bir tercih olmaktan çıkararak zorunluluk haline getirmiştir. Çoklu paydaş pazarlaması, geleneksel yatay yapıları kırabilecek, bütüncül ve organizasyon çapında bir yaklaşımdır. Ancak zihniyet değişimi, birden fazla iş fonksiyonunu yönetebilme yeteneği ve iç direnci aşmak için katılım uygulamaları ve eğitim gibi gereklilikler nedeni ile bir anda uygulanması zordur. Bu nedenle, farklı alanları birbirine bağlayacak, diyalogu teşvik edecek ve büyük resmi gözden kaçırmadan değişimi yönlendirecek vizyoner, çapraz fonksiyonel pazarlama liderliği kritik öneme sahiptir (Civera ve Morelli, 2025).

Ayrıca paydaş pazarlamasının uygulanmasında, paydaş odaklı yaklaşım herhangi bir paydaş grubunu mutlak anlamda diğerlerinden daha önemli görmemekte, ancak tüm paydaşların eşit olduğu varsayımını da reddetmektedir. Paydaşların önceliklendirilmesi, büyük ölçüde bağlamsal unsurlara bağlıdır ve ülke, sektör, pazar yapısı gibi faktörlere göre değişkenlik göstermektedir (Ferrell ve diğerleri, 2010). Bu manada tüm işletmeler için geçerli bir çoklu paydaş pazarlama stratejisi ya da tüm işletmeleri kapsayan evrensel bir paydaş sepeti bulunmamaktadır. İşletmelerin kendi paydaş ağlarını bağlamsal ve durumsal koşulları göz önünde bulundurarak titiz bir şekilde kendilerine özgü bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir.

## 6. Çoklu Paydaş Pazarlaması ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) İlişkisi

Sürdürülebilir kalkınma sorunlarının karmaşık ve çok boyutlu yapısı, tek bir aktör tarafından çözülemeyecek niteliktedir. Bu nedenle çoklu paydaş pazarlaması, farklı paydaşların bilgi, kaynak ve beklentilerini bir araya getirerek daha kapsayıcı çözümler geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (MacDonald ve diğerleri, 2022). Bu yaklaşım, pazarlama, toplum ve çevre arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlayarak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır (García-Rosell, 2013). Paydaşlar arası iş birliği, yalnızca ekonomik değer yaratımını değil, aynı zamanda sosyal refah ve çevresel sürdürülebilirliği de desteklemektedir. Sonuç olarak, çoklu paydaş pazarlaması, işletmelerin yalnızca ekonomik aktörler olarak değil, çok paydaşlı bir ekosistemin merkezinde yer alan sorumlu organizasyonlar olarak yeniden konumlanmasını sağlayan kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu yönüyle, 2030 SKA'larının işletme düzeyinde uygulanabilirliğini destekleyen en önemli stratejik çerçevelerden biri olarak öne çıkmaktadır.

### 6.1. SKA'ların Çok Paydaşlı Yapısı ve İşletmelerin Dönüşümü

SKA'lar, 2030 yılına kadar çevreyi korumak, iklim değişikliğiyle mücadele etmek, yoksulluğu ortadan kaldırmak ve herkes için yüksek yaşam kalitesi ile refahı sağlamak amacıyla ortaya konmuş küresel bir çağrıdır (Mishra ve diğerleri, 2023). Geçmişte işletmelerin temel amacı hissedar değerini artırmak iken, SKA'lar işletmelere farklı paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alarak amaçlarını yeniden tanımlama ve daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunma fırsatı sunmaktadır (Eweje ve Sajjad, 2026). SKA'ların bütünsel yapısı, bir alandaki eylemin diğer alanları doğrudan etkilemesini beraberinde getirmektedir. Bu durum, sosyal, ekonomik ve çevresel dengeyi sağlayabilmek için toplumun tüm kesimlerinden bilgi, teknoloji, finans ve iş birliğini gerekli kılmaktadır (UNDP, 2026). Dolayısıyla SKA'ların kapsamlı ve çok boyutlu yapısı, bu hedeflere ulaşılabilmesi için kapsayıcı ve tabana yayılan bir katılımcı anlayışın benimsenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu çerçevede BM, SKA'ların gerçekleştirilmesinde yalnızca hükümetlerin yeterli olmayacağını vurgulayarak özel sektör, sivil toplum ve diğer paydaşları sürece aktif olarak dahil olmaya çağırılmaktadır (Saeed, Riaz ve Baloch, 2023). Ancak SKA ilerleme raporları, hedeflere ulaşamamasının önemli nedenlerinden birinin küresel ortaklıkların yetersizliği olduğunu ortaya koymaktadır (Sodhi ve Tang, 2024). Bu durum, SKA'ların doğası gereği çok paydaşlı bir yaklaşımı zorunlu kıldığını ve bu yaklaşım eksikliğinin SKA hedeflerini zora soktuğunu açıkça göstermektedir.

## 6.2. Ortaklıklar ve Çoklu Paydaş Pazarlamasının SKA Kapsamındaki Stratejik Rolü

17 ana başlıktan oluşan SKA'ların 17. başlığı olan “Hedefler için Ortaklıklar”, sürdürülebilir kalkınmanın ancak çok sayıda paydaşın koordineli katkılarıyla gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır (Berrone ve diğerleri, 2023). Bir diğer ifadeyle dünyanın geleceği için son derece önemli başlıklar olan diğer 16 başlığın gerçekleştirilebilmesinde 17. Başlığın dikkate çektiği işbirliği, ortaklıklar ve çok paydaşlı yaklaşım kritik bir role sahiptir. Bu bağlamda ortaklıkların zayıf kalması yalnızca hedeflere ulaşmayı engellemekle kalmamakta, aynı zamanda mevcut ilerlemeyi de tersine çevirebilmektedir (Sodhi ve Tang, 2024).

Söz konusu gereklilik SKA'lara anlamlı katkı sağlamak isteyen işletmeler için çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları tüm faaliyetlerine entegre eden çok paydaşlı bir pazarlama anlayışını elzem hale getirmektedir (El-Menawy, 2025). Bu durum işletmelerin, yalnızca müşteri odaklı bir perspektiften sıyrılarak, farklı aktörlerin ortak değer yaratımına katkıda bulunduğu daha geniş bir paydaş ekosistemine geçişini zorunlu kılmaktadır (Gorski ve Dumitraşcu, 2023). Bu noktada çoklu paydaş pazarlaması, farklı paydaşların bilgi, beceri ve kaynaklarını bir araya getirerek sinerji oluşturulmasına imkân tanıyan bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle farklı toplumsal sektörleri içeren ortaklıkların, tek bir sektöre dayalı iş birliklerine kıyasla daha etkili sonuçlar doğurabileceği ifade edilmektedir (Glass ve diğerleri, 2023). Bu durum, çoklu paydaş pazarlamasının SKA'ların uygulanmasında stratejik bir araç olarak konumlandığını göstermektedir.

## 6.3. SKA Uygulamalarında Zorluklar ve Paydaş Yönetimi

SKA'ların karmaşık ve çok boyutlu yapısı, farklı paydaşların çıkarlarının uyumlaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Farklı paydaş grupları aynı çözümleri farklı şekillerde değerlendirebilmekte, hatta bazı durumlarda bu çözümlere direnç gösterebilmektedir (Berrone ve diğerleri, 2023). Bu durum, çok paydaşlı ağların oluşturulmasının zor ancak gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca SKA stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin faaliyet gösterdikleri sosyal, sektörel ve yerel bağlamların dikkate alınması gerekmektedir (Berrone ve diğerleri, 2023). Her ne kadar SKA'lar evrensel hedefler sunsa da uygulama süreci büyük ölçüde yerel ve bağlamsal koşullara bağlıdır (Kacanski, 2026). Bu nedenle çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı, bağlamsal farklılıkları dikkate alan esnek yapısıyla bu süreci desteklemektedir. Bununla birlikte SKA'ların gerektirdiği dönüşüm, yalnızca tekil organizasyonların çabalarıyla gerçekleştirilemeyecek kadar karmaşıktır (Waddock, Meszoely, Waddell ve Dentoni, 2015). Bu nedenle işletmelerin farklı paydaş gruplarıyla dinamik,

uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir (MacDonald ve diğerleri, 2022).

#### 6.4. Ortak Değer Yaratımı, Uyum ve Paydaş Katılımı

SKA'ların başarısı, paydaşlar arasında kurulacak iş birlikleri ve ortak değer yaratımı ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada çoklu paydaş pazarlaması yaklaşımı, paydaşlar için değer yaratımını merkeze alarak SKA'ların temel mantığıyla örtüşmektedir (Beck ve Ferasso, 2023). Nitekim literatür, paydaş katılımının SKA odaklı girişimlerin başarısını belirleyen en kritik unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır (Lin ve diğerleri, 2025). Ancak işletmeler ile paydaşların hedeflediği SKA'lar arasında farklılıklar bulunabilmektedir (Yamane ve Kaneko, 2022). Bu durum, taraflar arasındaki hedeflerin mümkün olduğunca uyumlaştırılmasını gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin SKA odaklı faaliyetlerinin paydaşlar tarafından desteklenebilmesi için bu faaliyetlerin ekonomik değer üretmesi de önem taşımaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilir kalkınma ile ekonomik değeri birlikte üretebilen işletmelerin paydaşlardan daha fazla destek gördüğü ifade edilmektedir. Ayrıca paydaşların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığının artırılması, işletmeler ile paydaşlar arasındaki beklenti farklılıklarının azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Yamane ve Kaneko, 2022).

#### 6.5. Entegrasyon, Politika Uyumlaştırma ve Sistemsel Yaklaşım

SKA'ların bütünsel yapısı, hedefler arasındaki etkileşimlerin doğru yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda SKA etkileşimlerinin haritalandırılması, olumlu sinerjilerin artırılmasına ve olumsuz etkileşimlerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Nilsson ve diğerleri, 2018). Entegre ve tutarlı politikalar sayesinde kaynak kullanımı optimize edilerek daha sürdürülebilir sonuçlar elde edilebilmektedir (Bennich ve diğerleri, 2020). Geçmişte sürdürülebilir kalkınma yaklaşımlarının en önemli eksikliklerinden biri sektörel entegrasyonun yetersizliği olmuştur (García-Feijoo ve diğerleri, 2020). Bu bağlamda çoklu paydaş pazarlaması, farklı aktörleri bir araya getirerek sistemsel bir bakış açısı sunmakta ve bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlamaktadır.

### 7. Sonuç

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın başarısı; çok paydaşlı iş birliklerinin geliştirilmesine, paydaşlar arasında ortak hedeflerin belirlenmesine ve ortak değer yaratımının sağlanmasına bağlıdır. SKA'ların karmaşık ve çok boyutlu yapısı, bu hedeflere ulaşılabilmesi için çok paydaşlı yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, sürdürülebilir kalkınma zorluklarının

üstesinden gelmek, ancak farklı paydaşlar arasında koordineli eylemlerin gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilmektedir (Leal Filho ve diğerleri, 2024).

2030 Gündemi'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kamu, özel sektör, sivil toplum ve diğer toplumsal aktörlerin sürece aktif katılımı büyük önem taşımaktadır. Ancak farklı sektörlerin genellikle kendi iç dinamikleri içinde hareket etmeye alışmış olmaları, bütünlüklü bir bakış açısının benimsenmesini zorlaştırmaktadır (Bennich ve diğerleri, 2020). Bu durum, paydaşların yalnızca sürece dahil edilmesini değil, aynı zamanda ortak bir vizyon etrafında uyumlaştırılmasını da gerekli kılmaktadır.

Bu noktada çoklu paydaş pazarlaması, işletmelerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel değer üretmesini mümkün kılan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Pazarlamayı müşteri odaklı dar bir fonksiyon olmaktan çıkararak tüm paydaşlar için değer yaratmayı amaçlayan stratejik bir yönetim alanına dönüştüren bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma sürecindeki rolünü yeniden tanımlamaktadır. SKA hedefleri doğrultusunda işletmelerin çoklu paydaş perspektifini benimsemesi, hem sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri hem de toplumsal refaha katkı sağlamaları açısından kritik bir gereklilik hâline gelmiştir.

SKA'ların iklim değişikliği, yoksulluk, eşitsizlik, sürdürülebilir yaşam, eğitim ve çevresel bozulma gibi çok sayıda küresel sorunu kapsayan geniş yapısı, bu hedeflere ulaşılabilmesi için çok paydaşlı bir yaklaşımı kaçınılmaz kılmaktadır (Leal Filho ve diğerleri, 2024). Bu kapsamda, SKA'lar arasında sinerji oluşturabilecek ortak faydaların belirlenmesi ve bu faydaların paydaşlar arasında eşleştirilmesi, çoklu paydaş pazarlaması perspektifinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim SKA'ların uygulanmasına yönelik raporlar da, hedeflere ulaşılmasının önündeki en önemli engellerden birinin küresel ortaklıklardaki yetersizlikler olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan, paydaşlarla kurulan iş birlikleri yalnızca SKA'lara katkı sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin meşruiyetini genişletmektedir. Paydaş ağlarının genişlemesi, işletmelerin daha geniş kesimler tarafından kabul görmesine, güven kazanmasına ve dolayısıyla rekabet avantajının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, sürdürülebilirliğin daha sağlam bir zeminde inşa edilmesine olanak tanımaktadır. Dengeli ve kapsayıcı bir paydaş yaklaşımı, hiçbir paydaş grubunun dışlanmadığı bir yapı oluşturarak, sürdürülebilirlik stratejilerinin paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirilmesini kolaylaştırmaktadır (Lin ve diğerleri, 2025).

SKA'ların ortaya koyduğu dönüşüm vizyonuna rağmen, mevcut küresel ilerlemenin bu hedeflerin gerisinde kaldığı da açıkça görülmektedir. BM'nin

“insanlığı yoksulluktan kurtarma ve gezegeni koruma” yönündeki hedeflerinden hâlâ uzak olunması, daha köklü ve sistemik bir dönüşüme ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Biermann ve diğerleri, 2022). Bu dönüşümün sağlanabilmesi için, çoklu pazarlama yaklaşımı gibi çok paydaşlı ortaklıkların güçlendirilmesi ve farklı aktörlerin bilgi, kaynak ve yetkinliklerinin bir araya getirilmesi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, kamu, özel sektör, sivil toplum ve bilgi kurumlarının birlikte hareket ettiği hibrit ve ilke temelli yönetim yaklaşımları, sürdürülebilir kalkınma için yeni bir paradigma sunmaktadır (Nonet ve diğerleri, 2022). Ortak hedeflerin belirlenmesi, açık iletişim mekanizmalarının kurulması ve paydaşlar arasında teşvik edici yapıların oluşturulması, çok paydaşlı iş birliklerinin etkinliğini artırarak SKA'lara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır (Leal Filho ve diğerleri, 2024).

Sonuç olarak, SKA'lara ulaşmak, tek bir aktörün çabasıyla mümkün olmayan, çok boyutlu ve karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle çoklu paydaş pazarlaması, paydaşlar arasında ortak değer yaratımını mümkün kılan, farklı çıkarları dengeleyen ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen kritik bir stratejik yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Geleceğin işletme ve pazarlama anlayışında çoklu paydaş perspektifinin merkezi bir konumda yer almaya devam edeceği açıktır. Bununla birlikte, işletmelerin farklı paydaş gruplarıyla nasıl daha etkili etkileşim kurabileceğini anlamaya yönelik daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulması, bu alanın gelişime açık önemli bir araştırma gündemi sunduğunu da göstermektedir.

## Kaynakça

- Abbasi, K. R., Hussain, K., Haddad, A. M., Salman, A. ve Ozturk, I. (2022). The role of Financial Development and Technological Innovation towards Sustainable Development in Pakistan: Fresh insights from consumption and territory-based emissions. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121444. doi:10.1016/j.techfore.2021.121444
- Achrol, R. S. ve Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52. doi:10.1007/s11747-011-0255-4
- Aksoy, L., Banda, S., Harmeling, C., Keiningham, T. L. ve Pansari, A. (2022). Marketing's role in multi-stakeholder engagement. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 445–461. doi:10.1016/j.ijresmar.2021.09.014
- Anwar, Y. ve El-Bassiouny, N. (2020). Marketing and the Sustainable Development Goals (SDGs): A Review and Research Agenda. S. O. Idowu, R. Schmidpeter ve L. Zu (Ed.), *The Future of the UN Sustainable Development Goals Business Perspectives for Global Development in 2030* içinde (ss. 187–207). Springer. doi:10.1007/978-3-030-21154-7\_9
- Bala, R. (2024). Achieving Sustainable Development Goals by Sustainable Marketing Practices: An Integrated Approach to Environmental, Social, and Economic Sustainability. R. Sharma, I. Bhardwaj, S. Grima, T. Sachdeva, K. Sood ve E. Özen (Ed.), *Sustainable Development Goals: The Impact of Sustainability Measures on Wellbeing* içinde (ss. 147–165). Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S1569-37592024000113A009
- Barnett, M. L., Henriques, I. ve Husted, B. W. (2018). Governing the Void between Stakeholder Management and Sustainability. *Sustainability, Stakeholder Governance, and Corporate Social Responsibility* içinde (ss. 121–143). Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S0742-332220180000038010
- Beck, D. ve Ferasso, M. (2023). How can Stakeholder Capitalism contribute to achieving the Sustainable Development Goals? A Cross-network Literature Analysis. *Ecological Economics*, 204, 107673. doi:10.1016/j.ecolecon.2022.107673
- Bennich, T., Weitz, N. ve Carlsen, H. (2020). Deciphering the scientific literature on SDG interactions: A review and reading guide. *Science of The Total Environment*, 728, 138405. doi:10.1016/j.scitotenv.2020.138405
- Berrone, P., Rousseau, H. E., Ricart, J. E., Brito, E. ve Giuliadori, A. (2023). How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 318–339. doi:10.1111/ijmr.12331

- Bhattacharya, C. B. (2010). Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 1–3. doi:10.1509/jppm.29.1.1
- Bhattacharya, C. B. ve Korschun, D. (2008). Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113–116. doi:10.1509/jppm.27.1.113
- Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C.-A., Beisheim, M., Bernstein, S., Chasek, P., ... Wicke, B. (2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 5(9), 795–800. doi:10.1038/s41893-022-00909-5
- Carvalho, L. ve Santos, M. R. C. (2023). The Role of the Energy Sector in Contributing to Sustainability Development Goals: A Text Mining Analysis of Literature. *Energies*, 17(1), 208. doi:10.3390/en17010208
- Civera, C., Casalegno, C., Morelli, B. ve Chiaudano, V. (2025). Multi-stakeholder marketing: mapping the field. *Review of Managerial Science*, 19(10), 3229–3262. doi:10.1007/s11846-025-00849-2
- Civera, C., Casalegno, C., Morelli, B. ve Rizzo, C. (2025). Multi-stakeholder approach in MNEs' product advertising: evolutionary paths of content and language. *International Marketing Review*, 42(4), 715–742. doi:10.1108/IMR-10-2024-0425
- Civera, C. ve Morelli, B. (2025). Multi-stakeholder marketing in practice: actionable advice for responsible marketers. *Management Decision*, 1–29. doi:10.1108/MD-02-2025-0316
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. doi:10.5465/amr.1995.9503271994
- Deshmukh, P. ve Tare, H. (2023). Green marketing and corporate social responsibility: A review of business practices. *Multidisciplinary Reviews*, 7(3), 2024059. doi:10.31893/multirev.2024059
- Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992
- Eccles, R. G., Ioannou, I. ve Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. doi:10.1287/mnsc.2014.1984
- El-Menawy, S. M. A. (2025). Sustainability-driven marketing education: assessing the role of perceived marketplace influence on consumption patterns in private Egyptian universities. *Future Business Journal*, 11(1), 202. doi:10.1186/s43093-025-00631-6
- Eweje, G. ve Sajjad, A. (2026). The Sustainable Development Goals and the Business Sector. Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/978-1-83608-134-0

- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M. ve Maignan, I. (2010). From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96. doi:10.1509/jppm.29.1.93
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. ve Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory*. Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108539500
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. ve Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369. doi:10.1287/orsc.1040.0066
- Frow, P. ve Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240. doi:10.1108/030905611111095676
- García-Feijoo, M., Eizaguirre, A. ve Rica-Aspiunza, A. (2020). Systematic Review of Sustainable-Development-Goal Deployment in Business Schools. *Sustainability*, 12(1), 440. doi:10.3390/su12010440
- García-Rosell, J.-C. (2013). *A Multi-Stakeholder Perspective on Sustainable Marketing: Promoting Sustainability through Action and Research*. University of Lapland.
- Garcia-Castro, R. ve Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137–147. doi:10.1002/smj.2241
- Glass, L.-M., Newig, J. ve Ruf, S. (2023). MSPs for the SDGs – Assessing the collaborative governance architecture of multi-stakeholder partnerships for implementing the Sustainable Development Goals. *Earth System Governance*, 17, 100182. doi:10.1016/j.esg.2023.100182
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. ve Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. doi:10.1002/smj.750
- Gorski, A.-T. ve Dumitraşcu, D. D. (2023). Stakeholder Ecosystems and Corporate Sustainability: A Nexus for Value Creation in the Age of Sustainability. *Studies in Business and Economics*, 18(2), 158–177. doi:10.2478/sbe-2023-0030
- Grewal, D., Kopalle, P. K. ve Hulland, J. (2024). Addressing the greatest global challenges (UN SDGs) with a marketing lens. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(5), 1263–1272. doi:10.1007/s11747-024-01049-2
- Gusmão Caiado, R. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., Luiz de Mattos Nascimento, D. ve Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development

- goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276–1288. doi:10.1016/j.jclepro.2018.07.102
- Harrison, J. S., Phillips, R. A. ve Freeman, R. E. (2020). On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation”. *Journal of Management*, 46(7), 1223–1237. doi:10.1177/0149206319892669
- Hillebrand, B., Driessen, P. H. ve Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428. doi:10.1007/s11747-015-0424-y
- Hult, G. Tomas M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-6. doi: https://doi.org/10.1007/s11747-010-0223-4
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C. ve Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1(1), 44–65. doi:10.1007/s13162-011-0002-5
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2022 – Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Cambridge University Press. doi:10.1017/9781009325844
- Jain, V., Mogaji, E., Sharma, H. ve Babbili, A. S. (2024). A multi-stakeholder perspective of relationship marketing in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 502–520. doi:10.1080/08841241.2022.2034201
- Jiang, Y., García-Meca, E. ve Martínez-Ferrero, J. (2023). Do board and ownership factors affect Chinese companies in reporting sustainability development goals? *Management Decision*, 61(12), 3806–3834. doi:10.1108/MD-01-2023-0113
- Kacanski, S. (2026). Impact of the sustainability development goals (SDGs) on the cost of debt: how does the reporting of sustainability goals affect cost of debt? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 17(2), 484–530. doi:10.1108/SAMPJ-08-2024-0849
- Kotler, P., Pfoertsch, W. ve Sponholz, U. (2021). *H2H Marketing*. Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-030-59531-9
- Kull, A. J., Mena, J. A. ve Korschun, D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 69(12), 5553–5560. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.063
- Leal Filho, W., Dibbern, T., Pimenta Dinis, M. A., Coggo Cristofolotti, E., Mbah, M. F., Mishra, A., ... Aina, Y. A. (2024). The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 438, 140794. doi:10.1016/j.jclepro.2024.140794
- Leal Filho, W., Viera Trevisan, L., Simon Rampasso, I., Anholon, R., Pimenta Dinis, M. A., Londero Brandli, L., ... Mazutti, J. (2023). When the alarm bells ring: Why the UN sustainable development goals may not be achieved.

- ved by 2030. *Journal of Cleaner Production*, 407, 137108. doi:10.1016/j.jclepro.2023.137108
- Lee, M. T. ve Raschke, R. L. (2020). Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose". *Journal of Business Research*, 108, 20–28. doi:10.1016/j.jbusres.2019.10.020
- Lin, W. L., Chong, S. C. ve Wong, K. K. S. (2025). Sustainable development goals and corporate financial performance: Examining the influence of stakeholder engagement. *Sustainable Development*, 33(2), 2714–2739. doi:10.1002/sd.3259
- Line, N. D., Runyan, R. C. ve Gonzalez-Padron, T. (2019). Multiple stakeholder market orientation: a service-dominant logic perspective of the market orientation paradigm. *AMS Review*, 9(1–2), 42–60. doi:10.1007/s13162-018-0125-z
- Line, N. D. ve Wang, Y. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(1), 84–93. doi:10.1016/j.jdmm.2016.03.003
- Lusch, R. F. ve Webster, F. E. (2011). A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129–134. doi:10.1177/0276146710397369
- Luyckx, D. ve Paulussen, S. (2022). In Service of News Subscribers: Exploring Belgian Journalists' Perceptions of Stakeholder Relations in the Digital News Ecosystem. *Journalism and Media*, 3(1), 81–98. doi:10.3390/journalmedia3010007
- MacDonald, A., Clarke, A. ve Huang, L. (2022). Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Business and the Ethical Implications of Technology içinde* (ss. 103–120). Cham: Springer Nature Switzerland. doi:10.1007/978-3-031-18794-0\_7
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19. doi:10.1177/0092070303258971
- Mish, J. ve Scammon, D. L. (2010). Principle-Based Stakeholder Marketing: Insights from Private Triple-Bottom-Line Firms. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 12–26. doi:10.1509/jppm.29.1.12
- Mishra, M., Desul, S., Santos, C. A. G., Mishra, S. K., Kamal, A. H. M., Goswami, S., ... Baral, K. (2023). A bibliometric analysis of sustainable development goals (SDGs): a review of progress, challenges, and opportunities. *Environment, Development and Sustainability*, 26(5), 11101–11143. doi:10.1007/s10668-023-03225-w

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. doi:10.5465/amr.1997.9711022105
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B. ve Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160–170. doi:10.1177/0276146710361928
- Nilsson, M., Chisholm, E., Griggs, D., Howden-Chapman, P., McCollum, D., Messerli, P., ... Stafford-Smith, M. (2018). Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward. *Sustainability Science*, 13(6), 1489–1503. doi:10.1007/s11625-018-0604-z
- Nonet, G. A.-H., Gössling, T., Van Tulder, R. ve Bryson, J. M. (2022). Multi-stakeholder Engagement for the Sustainable Development Goals: Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 945–957. doi:10.1007/s10551-022-05192-0
- Pattberg, P. ve Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45(1), 42–51. doi:10.1007/s13280-015-0684-2
- Phillips, J. (2023). Quantifying the levels, nature, and dynamics of sustainability for the UK 2000–2018 from a Brundtland perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 26(7), 17905–17939. doi:10.1007/s10668-023-03370-2
- PwC. (2019). *SDG Challenge 2019: creating a strategy for a better world*. [https://www.pwc.com/kz/en/publications/new\\_publication\\_assets/sdg-release-2019.pdf](https://www.pwc.com/kz/en/publications/new_publication_assets/sdg-release-2019.pdf) adresinden erişildi.
- Ronaldo, R. ve Suryanto, T. (2022). Green finance and sustainability development goals in Indonesian Fund Village. *Resources Policy*, 78, 102839. doi:10.1016/j.resourpol.2022.102839
- Sachs, J., Lafortune, G., Fuller, G. ve Drumm, E. (2023). *Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus*. Dublin, Ireland. doi:10.25546/102924
- Saeed, A., Riaz, H. ve Baloch, M. S. (2023). Pursuing sustainability development goals through adopting gender equality: Women representation in leadership positions of emerging market multinationals. *European Management Review*, 20(2), 273–286. doi:10.1111/emre.12532
- Saiu, V., Blečić, I. ve Meloni, I. (2022). Making sustainability development goals (SDGs) operational at suburban level: Potentials and limitations of neighbourhood sustainability assessment tools. *Environmental Impact Assessment Review*, 96, 106845. doi:10.1016/j.eiar.2022.106845
- Scherer, A. G. ve Voegtlin, C. (2020). *Corporate Governance for Responsible Innovation: Approaches to Corporate Governance and Their Implications*. Cham: Springer.

- ons for Sustainable Development. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 182–208. doi:10.5465/amp.2017.0175
- Singh, A. P. ve Rahman, Z. (2021). Integrating corporate sustainability and sustainable development goals: towards a multi-stakeholder framework. *Cogent Business & Management*, 8(1). doi:10.1080/23311975.2021.1985686
- Sodhi, M. S. ve Tang, C. S. (2024). Seeking and Exploiting Synergies Among the UN Sustainability Development Goals: Research Opportunities for Operations Management. *Production and Operations Management*, 33(4), 962–978. doi:10.1177/10591478241235004
- Tinonetsana, F ve Priscilla Musariwa. (2024). Integration of sustainability marketing into business strategies: Challenges during adoption. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(2), 23–30. doi:10.20525/ijrbs.v13i2.3011
- UNDP. (2026). What are the Sustainable Development Goals? <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> adresinden 14.04.2026 tarihinde erişildi.
- United Nations. (2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022*.
- UNSD. (2020). *SDG Indicators: Global Indicator Framework for the Sustainable Development Goals and Targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/> adresinden 14.04.2026 tarihinde erişildi.
- van Tulder, R. ve van Mil, E. (2022). *Principles of Sustainable Business: Frameworks for Corporate Action on the SDGs*. London: Routledge. doi:10.4324/9781003098355
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
- Waddock, S., Meszoely, G. M., Waddell, S. ve Dentoni, D. (2015). The complexity of wicked problems in large scale change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 993–1012. doi:10.1108/JOCM-08-2014-0146
- World Economic Forum. (2025). Five years to go: Are we on track to meet the Sustainable Development Goals? <https://www.weforum.org/stories/2025/09/sdg-progress-report-2025/> adresinden 15.04.2026 tarihinde erişildi.
- Yamane, T. ve Kaneko, S. (2022). The Sustainable Development Goals as new business norms: A survey experiment on stakeholder preferences. *Ecological Economics*, 191, 107236. doi:10.1016/j.ecolecon.2021.107236



## İşletmeler İçin Sürdürülebilir Pazarlama Stratejileri

Candan Özgün Ayar<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışma, küresel krizler ve iklim değişikliği döneminde işletmelerin pazarlama stratejilerini sürdürülebilirlik odağında nasıl kurgulayacaklarını incelemektedir. Araştırma, sürdürülebilir pazarlamayı sadece bir sorumluluk değil; dijitalleşme ve yapay zekâ ile desteklenen stratejik bir varoluş modeli olarak ele almaktadır. Çalışmanın temel amacı, pazarlama stratejilerinin uygulanması sırasında karşılaşılan davranışsal ve operasyonel engelleri belirlemek ve bu engelleri aşmada proaktif çözüm yollarını ortaya koymaktır. Sürdürülebilir pazarlamanın gelişimi “Sürdürülebilirlik Uyumu” ve “Üçlü Bilanço” kavramları ekseninde analiz edilmiş; pazarın proaktif bir yaklaşımla dönüştürülmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Çalışmada “niyet-eylem boşluğu”, “yeşil yıkama” ve “pazarlama miyopluğu” gibi temel engeller sektörel uygulamalar üzerinden incelenmektedir. Özellikle yapay zekâ ve veri analitiğinin, sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarını teşvik etmedeki kritik rolü gösterilmiştir. Metodolojik olarak bu araştırma, 2020-2026 yılları arasındaki güncel literatürü kapsayan hibrit bir yaklaşıma dayanmaktadır. Nitel sentez ve bibliyometrik analiz yöntemlerinin birlikte kullanıldığı çalışmada; veriler Web of Science, Scopus ve Google Scholar veri tabanlarından elde edilerek betimsel içerik ve tematik sentez analizlerine tabi tutulmuştur. Bu bütüncül süreç, sürdürülebilir pazarlamadaki teorik dönüşümü ve stratejik eğilimleri sistematik bir çerçevede analiz etmeye olanak sağlamıştır. Sonuç olarak, sürdürülebilir pazarlamanın modern iş dünyasında kalıcı bir paradigma değişikliği olduğu belirtilmiştir.

1 Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü OSTİM Hizmet Merkezi, candan.ozgunayar@iskur.gov.tr, ORCID: 0000-0002-9913-5882

## 1. GİRİŞ

Pandemi, iklim krizi ve ekonomik belirsizliklerle şekillenen “çoklu kriz” dönemi, geleneksel büyüme modellerinin yıkıcı etkilerini görünür kılmış ve kâr odaklı pazarlama paradigmasının sürdürülemez olduğunu doğrulamıştır (Alam ve ark., 2024; Balabanyts ve ark., 2025 ). Pazarlama disiplini ise reaktif bir araç olmaktan çıkarak, normları sürdürülebilirlik odağında kurgulayan proaktif bir “dönüştürücü” ve “pazar sürükleyici” role evrilmiştir (Sheth ve Parvatiyar, 2021; Gökerik, 2024). Bugün sürdürülebilir pazarlama; etik tercihin ötesinde, yapay zekâ ve dijital dönüşümle desteklenen, ekonomik kârlılık ile gezegenin sınırlarını dengeleyen stratejik bir varoluş mekanizmasıdır (El-Tahan ve ark., 2026).

Sürdürülebilir tüketimin önündeki en büyük engel, çevreci niyetler ile somut eylemler arasındaki “niyet-eylem boşluğudur” (Hota, 2024; Nurjaman, 2024). Tüketicilerin sürdürülebilir ürünleri “pahalı ve düşük performanslı” kodlayan önyargıları, satın alma anında geleneksel tercihlere dönmelerine neden olmaktadır (Abbas, 2024). Ayrıca manipülatif “yeşil yıkama” uygulamaları, tüketici güvenini zedeleyerek pazar şeffaflığını bozmaktadır (Sujanska ve Nadanyiova, 2023; Abbas, 2024). İşletmelerin çevresel hedefler ile ekonomik gerçekler arasında yaşadığı bu gerilim, yönetilmesi gereken stratejik bir “Sürdürülebilirlik Paradoksudur (Senyapar, 2024; Abbas, 2024).

Literatürde sürdürülebilir pazarlama; imaj, sadakat, verimlilik ve finansal performans ekseninde çok boyutlu incelenmesine rağmen (Nurjaman, 2024; Sadriwala ve ark., 2024), “maliyet yükü” algısı kaynaklı paradoks devam etmektedir (Nurjaman, 2024; Senyapar, 2024). Literatürde genel faydalar sıklıkla ele alınsa da; dijitalleşmenin niyet-eylem boşluğunu gidermedeki potansiyel rolü ve sektörel stratejilerdeki bütüncül yaklaşımlar üzerine daha fazla akademik tartışmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. (Dash ve ark., 2023; Ijomah ve ark., 2024).

Bu çalışma, sürdürülebilir pazarlamadaki davranışsal ve operasyonel paradoksları belirleyerek dijital ve proaktif çözüm yollarını incelemeyi amaçlamaktadır (Nurjaman, 2024; Demessie ve Shukla, 2024). Sürdürülebilirliği bir “maliyet yükü” olmaktan çıkarıp “stratejik pusula” olarak konumlandırın araştırma, enerji, finans ve üretim sektörlerindeki 2020-2026 arası güncel literatürü temel almaktadır (Abbas, 2024; De Oliveira Lima ve ark., 2024; Sadriwala ve ark., 2024). Çalışma, yapay zekânın davranışsal etkilerini analiz ederek, yöneticilere dijital dönüşümün stratejik kullanımı konusunda çeşitli içgörüler sunmayı amaçlamaktadır (Dash ve ark., 2023; Ijomah ve ark., 2024). Bu bağlamda çalışmada şu temel sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Tüketicilerin sürdürülebilir ürünlere yönelik bilişsel önyargıları ve niyet-eylem boşluğunun temel tetikleyicileri nelerdir?

2. İşletmeler, yeşil yıkama şüphesini ve performans önyargısını aşmak için dijital araçları (Yapay Zekâ ve Doğal Dil İşleme (AI, NLP) nasıl bir davranışsal müdahale aracı olarak kullanabilir?

3. Sürdürülebilir pazarlama stratejileri, operasyonel paradoksları (maliyet-fayda dengesi) finansal bir rekabet avantajına nasıl dönüştürebilir?

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, sürdürülebilir pazarlamanın dinamik yapısını ve literatür eğilimlerini analiz etmek amacıyla keşifsel nitel sentez ile bibliyometrik analiz yöntemlerini hibrit bir yapıda kullanmaktadır. Bu desen, dönüşüm halindeki sürdürülebilir pazarlama paradigmasının kavramsal sınırlarını belirlemek ve literatürdeki eğilimleri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmek amacıyla tercih edilmiş etkili metodolojik çerçeve sunmaktadır (Nurjaman, 2024). Çalışmanın veri seti oluşturulurken uluslararası literatür tarama standartlarına uygun sistematik bir eleme stratejisi izlenmiştir. Araştırmanın şeffaflığını ve tekrarlanabilirliğini sağlamak amacıyla makalelerin seçimi belirli dâhil etme ve dışlama kriterlerine dayandırılmıştır.

### Dâhil etme kriterleri şu şekilde belirlenmiştir:

1. Çalışmaların odak noktasının sürdürülebilir pazarlama, tüketici paradoksları (niyet-eylem boşluğu) veya dijital dönüşüm (Yapay zekâ, NLP) olması,

2. SSCI, ESCI veya Scopus gibi uluslararası akademik indekslerde taranan hakemli dergilerde yayımlanmış olması. Araştırmanın güvenilirliği, çoklu veri tabanlarından elde edilen verilerin çapraz doğrulanması ile sağlanmıştır. Seçilen kaynaklar güncel akademik indeksli (SSCI, ESCI) dergilerden oluşmaktadır. Tüm bibliyometrik veriler, şeffaflık ilkesi gereği APA 7 formatında kaynakçada eksiksiz belirtilmiştir.

3. Temel eğilimi yansıtması amacıyla ağırlıklı olarak 2020-2026 yılları arasında yayımlanmış güncel çalışmalar olması (Alam ve ark., 2024; Nunes ve ark., 2026).

4. İngilizce veya Türkçe dilinde yazılmış tam metinli makaleler olması.

### Dışlama kriterleri ise şu şekildedir:

1. Hakem sürecinden geçmemiş sektörel raporlar, yayımlanmamış tezler ve kitap incelemeleri,

2. Araştırma sorularıyla doğrudan örtüşmeyen, sürdürülebilirliği sadece Fen Bilimleri gibi belirli disiplinlerin perspektifiyle ele alan teknik makaleler

3.) Tam metnine ulaşılamayan yayınlar.

*Filtreleme Aşamaları ve Nihai Veri Seti:* Belirlenen anahtar kelimeler Sustainable Marketing Strategy, Digital Transformation, Consumer Paradigms” kullanılarak Web of Science, Scopus ve Google Scholar veri tabanlarında yapılan ilk taramalarda toplam 168 potansiyel kayda ulaşılmıştır. İlk aşamada farklı veri tabanlarından gelen mükerrer kayıtlar (n=44) temizlenmiştir. Kalan 124 makalenin başlık ve özetleri incelenerek, araştırmanın kapsamı dışında kalan veya sosyal bilimler odağında olmayan 53 makale elenmiştir. Kalan 71 makale geniş çaplı hızlı bir okumadan sonra araştırma sorularına doğrudan yanıt sunamayan 35 makale analiz dışı bırakılmıştır. Bu sistematik filtreleme süreci sonucunda, çalışmanın bibliyometrik ve tematik sentez altyapısını oluşturan nihai 36 adet temel makale veri setine dâhil edilmiş ve bulgular bu nitelikli havuz üzerinden sentezlenmiştir.

Veriler, “betimsel içerik analizi” ve “tematik sentez” yöntemleriyle işlenmiştir. Gerçekleştirilen metodolojik adımlar neticesinde elde edilen veriler; sürdürülebilirliğin teorik evrimi, davranışsal engeller (niyet-eylem boşluğu), dijital müdahale araçları ve sektörel çıktılar olmak üzere dört ana tema altında sentezlenmiş olup, izleyen bölümlerde detaylı olarak sunulmaktadır (Abbas, 2024; Senyapar, 2024; Nunes ve ark., 2026). Bu süreç, bibliyometrik eğilimleri ve stratejik paradoksları birbirine bağlayan bütüncül bir analiz sağlayabilmiştir.

**Üretken Yapay Zekâ Etik Beyanı:** Bu çalışmanın hazırlanmasında; literatür taraması, dil bilgisi düzeltmeleri, çeviri ve kaynak düzenleme gibi aşamalarda NotebookLM ve GEMINI araçlarından kısmen destek alınmıştır. Yapay zekâ tarafından oluşturulan tüm içerik yazar tarafından dikkatle incelenmiş; hatalı, taraflı veya yanlış bilgiler ayıklanarak metin tamamen doğrulanmıştır.

### 3. LİTERATÜR

#### 3.1. Sürdürülebilir Pazarlamanın Teorik Evrimi

Sürdürülebilir pazarlama yazını, son on yılda bibliyometrik analizlerin artışıyla sistematik bir disipline dönüşmüştür (Nunes ve ark., 2026). Güncel çalışmalar, sürdürülebilir stratejilerin sosyal sorumluluktan öte; işletme değeri, pazar payı ve finansal performans ile doğrudan ilişkili temel bir araştırma alanı olduğuna işaret etmektedir (Alam ve ark., 2024; Sadriwala ve ark., 2024). Ayrıca, NLP ve sosyal medya verileri gibi teknolojik araçların entegrasyonu, tüketici beklentilerinin daha isabetli analiz edilmesini mümkün kılmıştır (Dash ve ark., 2023).

Sürdürülebilir faaliyetlerin pazar başarısı, marka imajı ile kurumsal eylem arasındaki tutarlılığı ifade eden “Sürdürülebilirlik Uyumu” bağlıdır. Uyumun düşük olduğu durumlarda tüketiciler, markanın çabalarını “sahicilikten uzak” bularak reddetme eğilimindedir (Gleim ve ark., 2023). Aksine, sağlanan stratejik uyum, bilişsel çelişkileri azaltarak marka sadakatini pekiştiren varoluşsal bir unsura dönüşür (Jung ve ark., 2020; Sujanska ve Nadanyiova, 2023).

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun “yan faaliyet” statüsünden çıkan sürdürülebilir pazarlama, günümüzde tüm değer zincirini kapsayan stratejik bir dönüşümdür (Sheth ve Parvatiyar, 2021; Alam ve ark., 2024). Bu evrim, pazarlamayı reaktif bir uyum aracından; toplumsal normları ve üretim standartlarını sürdürülebilirlik odağında şekillendiren proaktif bir yapıya taşımıştır (Sheth ve Parvatiyar, 2021). Ürün odaklı yeşil yaklaşımlardan “Üçlü Bilanço” (İnsan, Gezegen ve Kâr) zeminine kayan bu süreç, pazarlamayı işletmenin uzun vadeli yaşam gücünü garanti altına alan bir “stratejik pusula” konumuna yerleştirmiştir (Peterson ve ark., 2021; Alam ve ark., 2024).

### 3.2. Davranışsal Paradokslar ve Tüketici Psikolojisi

Sürdürülebilir pazarlama, çevresel değerler ile rasyonel fayda beklentileri arasında hassas bir denge gerektirmektedir. Bu bölüm; pazarlama miyopluğundan “niyet-eylem boşluğuna” uzanan davranışsal engelleri analiz etmekte, dijital şeffaflık ve marka özgünlüğü temelinde stratejik çözüm yolları sunmaktadır.

#### 3.2.1. Sürdürülebilir Pazarlama Miyopluğu ve Performans Algısı

Pazarlama miyopluğu, işletmelerin ürünün çevresel niteliklerine odaklanırken, tüketicinin öncelik verdiği “performans” ve “faydayı” ihmal etmesidir (Kortam ve Mahrous, 2020: 178). Sürdürülebilir ürünlerin “yüksek fiyatlı ancak düşük etkili” olduğuna dair bilişsel önyargılar, çevresel değer ile fonksiyonel faydanın bütünleştirilememesinden kaynaklanır (Park ve ark., 2022; Armutcu, 2025). Sürdürülebilirlik söylemi, ürünün temel kalitesinden bağımsız bir “dünyayı kurtarma” retoriğine sıkıştığında satın alma direnci kaçınılmazdır. Bu direnci kırmak için sosyo-ekolojik faydaları; dayanıklılık, sağlık ve maliyet tasarrufuyla buluşturan “motive edici bir ittifak” şarttır (Fuxman ve ark., 2022).

#### 3.2.2. Niyet-Eylem Boşluğu ve “Yeşil Yıkama” Paradoksu

Çevre bilinci, pazarlama faaliyetleri ile tüketim davranışları arasında aracı rol oynayan kritik bir değişkendir (Küçükyörük ve Kurtuldu, 2022: 141). Ancak en büyük davranışsal engel, tüketicilerin çevreci beyanları ile gerçek satın alma kararları arasındaki “niyet-eylem boşluğu”dur (Kemper ve Ballantine, 2019). İşletmelerin çevresel iddialarının “pazarlama hilesi” olarak algılanması, yani

“yeşil yıkama” şüphesi, bu boşluğu derinleştiren temel faktördür (Mandal, 2022; Abbas, 2024). Marka özgünlüğü, bu şüphencilığe karşı en güçlü kalkanıdır. Tüketiciler, sürdürülebilirliğin markanın öz misyonuna samimiyetle entegre edildiğini hissettiklerinde bağlılıkları artar (Rathore, 2017: 19; Trivedi ve ark., 2018). Üçüncü taraf sertifikaları ve şeffaf raporlama, kaliteye yönelik önyargıları kırarak güven inşasını hızlandırır (Park ve ark., 2022: 363).

### 3.2.3. Modern Tüketici Beklentileri ve Dijital Etkileşim

Yeni nesil tüketiciler (Y ve Z kuşakları), çevreci ambalajın ötesinde adil çalışma şartları ve etik tedarik zinciri talep etmektedir (Kemper ve Ballantine, 2019; Mandal, 2022). Tüketicilerin “doğaya dayalı değerleri” ve firmanın hayırseverlik eylemleri, duygusal bir bağ kurarak niyet-eylem boşluğunu kapatan güçlü tetikleyicilerdir (Peterson ve ark., 2021; Jung ve ark., 2020). Dijital platformlarda “gerçek zamanlı” izlenen beklentiler, markalar üzerinde yoğun bir şeffaflık baskısı yaratmaktadır (Alam ve ark., 2024). Günümüzde sürdürülebilirliği bir lüksten toplumsal norma dönüştürmek; duygusal ve rasyonel faydaları dijital şeffaflıkla harmanlayan, kanıtlanabilir bir “sahicilik” inşasını zorunlu kılmaktadır (Saura ve ark., 2020).

## 3.3. Stratejik Paradokslar ve Yönetim Modelleri

### 3.3.1. Sürdürülebilirlik Uyumu ve Kontenjans Teorisi

Kontenjans teorisine göre stratejik başarı, içsel yetkinliklerin dış çevre ile uyumuna bağlıdır (Gleim ve ark., 2023). “Sürdürülebilirlik Uyumu”, marka imajı ile çevresel taahhütlerin tutarlılığını ifade eder; uyum eksikliği tüketicide şüphe yaratarak “pazarlama-sürdürülebilirlik kutuplaşmasına” yol açar (Sheth ve Parvatiyar, 2021). Pazar başarısında moderatör etkisi olan bu uyum, uygulamada kritik farklılıklar yaratır (Tanasiichuk ve ark., 2023). Üretim süreçlerini söylemleriyle bütünleştiren Patagonia “altın standart” kabul edilirken, yapısal çelişkiler yaşayan hızlı moda devleri “yeşil yıkama” riskiyle karşılaşmaktadır (Park ve ark., 2022; Gleim ve ark., 2023). Dolayısıyla sürdürülebilirlik, PR odaklı bir eklenti değil; markanın DNA’sına işlenmiş, varoluşsal bir bütünlük olmak zorundadır.

### 3.3.2. Stratejik Müdahale Araçları: Pazarlama Karmasından IKIB Modeline

Geleneksel 4P pazarlama karması, günümüzde çevresel kaygıları merkeze alan ve ürünü “çözüm”, fiyatı “müşteri maliyetine”, dağıtımını “erişilebilirliğe” ve iletişimi “şeffaf diyaloga” dönüştüren 4C yapısına evrilmektedir (Kemper ve Ballantine, 2019; Alam ve ark., 2024). Bu dönüşüm, sürdürülebilir

pazarlamayı salt bir kurumsal sorumluluktan çıkarıp dinamik bir stratejiye dönüştürmektedir.

Bu süreci desteklemek amacıyla, Trivedi ve ark. (2018)'nın sürdürülebilirlik odaklı stratejik bileşenlerinden (Innovation, Collaboration, Communication, Commitment) yola çıkarak, bu çalışma kapsamında Türkçe literatüre özgün bir katkı olarak "İKİB Model" (İnovasyon, İş Birliği, İletişim, Bağlılık) kavramsallaştırılmıştır. Çalışmada bütüncül bir sentez olarak sunulan bu modele göre; inovasyon kaynak verimliliğini (Alam ve ark., 2024), iş birliği stratejik meşruiyeti (Mandal, 2022), iletişim şeffaf hikâye anlatıcılığını (Alam ve ark., 2024) ve bağlılık ise stratejik değerlerin kurumsal kültüre entegrasyonunu temsil etmektedir (Fuxman ve ark., 2026). Bu kavramsal yapı, sürdürülebilirliği bir maliyet unsuru olmaktan çıkararak işletmeye rekabetçi bir stratejik sermaye kazandırır (Sadriwala ve ark., 2024).

### 3.3.3. Dijital Dönüşüm: Yapay Zekâ Destekli Stratejik Proaktiflik

Dijitalleşme, stratejik proaktifliğin temel kaldıraçtır (Demessie ve Shukla, 2024; Saura ve ark., 2026). AI ve Büyük Veri Analitiği, tüketicilerin karmaşık tercih kalıplarını analiz ederek kişiselleştirilmiş "yeşil teklifler" sunulmasını sağlar (Dash ve ark., 2023; Ijomah ve ark., 2024). NLP teknikleri, "yeşil yıkama" şüphelerini anlık tespit ederek proaktif bir kriz yönetimi ve şeffaflık iletişimi imkânı tanımaktadır (Saura ve ark., 2020). KOBİ'ler için dijital araçlar, düşük maliyetle global sürdürülebilir itibar inşa etmenin en etkili yoludur (Alam ve ark., 2024). AI destekli operasyonel verimlilik ve etik fiyatlandırma modelleri, tüketicinin "yüksek fiyat" algısını "yüksek değer" algısına dönüştürerek markaları geleceğin "sahici" paydaşları haline getirmektedir (Senyapar, 2024).

### 3.4. Dijital Dönüşüm ve Stratejik Çözümler

Sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin önündeki davranışsal ve operasyonel engellerin aşılmasında dijital dönüşüm, işletmelere yenilikçi ve proaktif çözüm mekanizmaları sunan temel bir kaldıraçtır (Demessie ve Shukla, 2024). Bu bağlamda söz konusu stratejik çözümler; dijital ekosistemdeki sosyal etkileşim dinamikleri, analitik karar verme yetkinlikleri ve kaynak optimizasyonunu sağlayan sistemler ekseninde aşağıda detaylandırılmaktadır (Saura ve ark., 2026).

#### 3.4.1. Dijital Ekosistem: eWOM ve Sosyal Katılım

Dijital ekosistem, sürdürülebilirlik iddialarının meşruiyet kazandığı temel alandır. Kullanıcı içerikleri ve elektronik ağızdan ağıza iletişim (eWOM), markaların "çevreci" kimliğini doğrulamak için kritik birer güven

mekanizmasıdır (Saura ve ark., 2020). Özellikle Y ve Z kuşakları, sosyal medya üzerinden markaların çevresel taahhütlerini şeffaflık testinden geçirmekte; bu etkileşimlerden elde edilen veriler ise “pazar sürükleyici” stratejilerin temelini oluşturmaktadır (Park ve ark., 2022;). Dijital platformlar, sürdürülebilirlik yolculuğunu çift yönlü bir diyaloga dönüştürerek tüketiciyi sürecin pasif alıcısı olmaktan çıkarıp aktif bir paydaşı haline getirmektedir (Jung ve ark., 2020).

### 3.4.2. Analitik Yetkinlikler: Veri, Nöropazarlama ve Karar Verme

Veri analitiği ve nöropazarlama teknikleri, sürdürülebilir pazarlamayı sezgisel yaklaşımlardan bilimsel bir yönetim modeline taşımaktadır.

Davranışsal Analiz: Nöropazarlama, tüketicilerin bilinçaltı tepkilerini ve mikro-tepkilerini analiz ederek “niyet-eylem boşluğunu” tetikleyen bilişsel engelleri tespit etmemizi sağlar (Saura ve ark., 2020). Karar Destek: Bulanık çok kriterli karar verme ve büyük veri analitiği; yöneticilerin belirsizlik ortamında çevresel stratejileri önceliklendirmesine ve ekonomik-ekolojik dengeleri sayısal olarak ölçmesine yardımcı olur (Esmaelnezhad ve ark., 2023). Bu yetkinlikler, sürdürülebilirlik uyumu sorunlarını önceden teşhis ederek tüketici algısındaki paradoksların yönetimini kolaylaştırır (Gleim ve ark., 2023; Tanasiichuk ve ark., 2023).

### 3.4.3. Sürdürülebilir CRM ve Kaynak Optimizasyonu

Modern CRM sistemleri, çevresel hedeflerle kârlılığı hizalayan operasyonel birer kaldıraçtır (Park ve ark., 2022).

Operasyonel Verimlilik: CRM verileri, lojistik ve dağıtım süreçlerinde karbon ayak izini azaltan kaynak tasarrufu modellerinin geliştirilmesine olanak tanır (Saura ve ark., 2020).

Şeffaflık ve Güven: Dijital CRM kanalları, çevresel iddiaları dürüstçe raporlayarak “yeşil yıkama” (greenwashing) şüphelerini ortadan kaldıran şeffaf bir zemin oluşturur (Saura ve ark., 2020).

Sürdürülebilirlik odaklı CRM sistemleri, müşterilerin “örtük yeşil ihtiyaçlarını” tespit ederek operasyonel verimliliği çevresel korumayla bütünleştirir (Esmaelnezhad ve ark., 2023; Tanasiichuk ve ark., 2023). Bu teknolojiler, sürdürülebilirliği kurumsal bir “anlatı” olmaktan çıkarıp, ölçülebilir bir “yönetim performansı” haline getirmektedir.

### 3.5. Sektörel Stratejiler ve Performans Çıktıları

#### 3.5.1. Elektronik ve Üretim Endüstrisinde Yeşil Dönüşüm

Elektronik ve üretim sektörü, kaynak yoğun yapısı nedeniyle sürdürülebilirlik stratejilerinin en maliyetli ancak en yüksek katma değer yaratan alanıdır (Alam ve ark., 2024: 2). Başarılı işletmeler, yeşil pazarlamayı bir maliyet unsuru değil, pazar farklılaşması sağlayan stratejik bir kaynak olarak kurgulamaktadır (Alam ve ark., 2024).

**Döngüsel Ekonomi:** Ürün yaşam döngüsünü merkeze alan döngüsel modeller (örneğin Mud Jeans, LEGO), atık yönetimini operasyonel tasarrufa dönüştürür (Kemper ve Ballantine, 2019; Trivedi ve ark., 2018).

**Stratejik Bariyerler:** Çok uluslu tedarik zincirlerinde “yeşil konumlandırma” ve tedarikçi şeffaflığı temel bariyerlerdir. Etik standartların uyumu ve yüksek yatırım maliyetlerinin dengelenmesi, operasyonel meşruiyet için kritiktir (Rathore, 2017; Alam ve ark., 2024).

#### 3.5.2. Moda ve Gıda: Sektörel Paradoksların Yönetimi

Moda ve gıda endüstrileri, tüketicilerin “etik talep” ile “fiyat duyarlılığı” arasında en çok çeliştiği alanlardır (Park ve ark., 2022).

**Moda:** Lüks markalar sürdürülebilirliği “sahicilik” ile özdeşleştirirken, hızlı moda markaları yapısal çelişkiler nedeniyle “yeşil yıkama” riskiyle karşılaşmaktadır (Fuxman ve ark., 2022; Gleim ve ark., 2023). Bu durum markaları dijital şeffaflık ve dürüst raporlamaya zorlamaktadır (Saura ve ark., 2020).

**Gıda:** Akıllı ambalajlama ve atık azaltma teknolojileri temel bileşenlerdir (Esmaelnezhad ve ark., 2023). Organik gıdaların “elitist bir tercih” olarak algılanmasını aşmak için hibrit fiyatlandırma modelleri ve tüketici katılımını artıran dijital stratejiler gereklidir (Park ve ark., 2022).

#### 3.5.3. Enerji, Tarım ve Sosyal İşletmelerde Gelecek Yönelimleri

Sürdürülebilirliğin pazar meşruiyeti kazandığı enerji ve tarım sektörlerinde, uluslararası standartlara uyum zorunludur (Tanasiichuk ve ark., 2023).

**Enerji ve Sosyal Yapılar:** Enerji firmaları “hizmet sağlayıcıdan”, “sürdürülebilirlik ortağına” evrilmektedir. Kooperatifler ve sosyal işletmeler, yapay zekâ ve dijital platformlarla operasyonel maliyetlerini düşürürken şeffaflığı artırmaktadır (García-Lafuente ve ark., 2026). Bankacılıkta ise, yönetim süreçlerinin şeffaflığı, müşteri özkaynağı ve marka sadakati üzerinde en güçlü belirleyicidir (Armutcu, 2025). Tarım ve Çevresel Adalet: “Çevresel

adalet” ve karbon ayak izi yönetimi, tarımsal işletmelerin ekonomik performans kriterleri kadar önemli pazar seçim kriterleridir (Peterson ve ark., 2021; Tanasiichuk ve ark., 2023).

Tüm sektörlerde sürdürülebilirliğin pazar meşruiyeti; ancak dijital şeffaflık, paydaş eğitimi ve somut verilerle doğrulanmış bir “sahicilik” ile mümkündür (Saura ve ark., 2020; Peterson ve ark., 2021).

### **3.6. Stratejik Proaktiflik ve Sürdürülebilir Büyüme**

#### **3.6.1. Stratejik Proaktifliğin Rekabet Avantajındaki Aracı Rolü**

Sürdürülebilir pazarlamanın işletme başarısına dönüşmesinde “stratejik proaktiflik” kritik bir kaldıraçtır. Çevresel sorunları reaktif bir şekilde yönetmek yerine, bu sorunları birer inovasyon fırsatı olarak gören işletmeler, gelişmekte olan pazarlarda anlamlı bir rekabet avantajı elde etmektedir (Demessie ve Shukla, 2024). Stratejik proaktiflik; işletmenin pazar değişimlerini öngörerek öncü konum kazanmasını sağlar, bu da hem pazar payını hem de kurumsal itibarı pekiştiren bir süreçtir (Demessie ve Shukla, 2024).

#### **3.6.2. Temel İhtiyaçlara Erişilebilirlik ve Ekolojik Denge**

Güncel literatür, sürdürülebilir pazarlamanın çevre korumanın ötesinde, gıda, temiz su ve enerji gibi temel ihtiyaçlara erişilebilirliği sağlama misyonunu üstlendiğini vurgulamaktadır (El-Tahan ve ark., 2026). Kaynak verimliliği ve yerel üretim modelleri, bu ihtiyaçların daha geniş kitleler için ödenebilir olmasını hedeflemektedir. Bu denge, işletmelerin toplumsal meşruiyetini güçlendirirken, çevresel sürdürülebilirliği sosyal adaletle birleştiren stratejik bir düzlem oluşturmaktadır (El-Tahan ve ark., 2026).

#### **3.6.3. Sürdürülebilir Marka Değeri İnşasında Modern 4C Modeli**

Marka değeri inşası artık geleneksel modellerden; müşteri çözümü, müşteri maliyeti, kolaylık ve iletişim öğelerini içeren modern 4C modeline evrilmiştir (Trivedi ve ark., 2018). Sürdürülebilirliği bir maliyet yükü değil, yaşam kalitesini artıran bütünsel bir çözüm olarak sunan işletmeler, marka değerini maksimize etmektedir (Alam ve ark., 2024). Bu modelde iletişim, salt bilgi aktarımı değil; markanın dürüstlüğü ve sahiciliğini kanıtlayarak tüketici sadakatini proaktif biçimde inşa eden stratejik bir köprüdür (Rathore, 2017; Gleim ve ark., 2023).

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışma, sürdürülebilir pazarlamanın salt bir kurumsal imaj faaliyeti değil; finansal istikrar, pazar meşruiyeti ve rekabet avantajı sağlayan temel bir stratejik kaynak olduğunu göstermektedir (Sadriwala ve ark., 2024; Alam ve ark., 2024). Sürdürülebilirlik, artık pazar taleplerine yanıt veren reaktif bir yapıdan ziyade, üretim standartlarını ve toplumsal normları proaktif olarak kurgulayan “pazar sürükleyici” bir rol üstlenmektedir (Kemper ve Ballantine, 2019; Sheth ve Parvatiyar, 2021).

Stratejik Paradokslar ve Davranışsal Bariyerler: Başarının temelinde “Sürdürülebilirlik Uyumu” yer almaktadır (Gleim ve ark., 2023). İşletmenin çevresel taahhütleri ile marka kimliği arasındaki tutarsızlık, “Sürdürülebilir Pazarlama Miyopluğu”na yol açarak “niyet-eylem boşluğunu” derinleştirmektedir (Kortam ve Mahrous, 2020; Park ve ark., 2022). “Yeşil yıkama” korkusu, tüketicilerin çevreci ürünleri “pahalı ve düşük etkili” olarak kodlayan önyargılarını beslemektedir (Trivedi ve ark., 2018; Abbas, 2024). İşletmeler, çevresel liderlik ile sosyal erişilebilirlik arasındaki bu paradoksu, ancak dijital şeffaflık ve etik fiyatlandırma modelleriyle aşabilmektedir (Senyapar, 2024; Demessie ve Shukla, 2024).

Dijitalleşme ve Teknolojik Kaldıraç: Araştırma; yapay zekâ, veri analitiği ve sosyal medyanın eWOM ve kullanıcı tarafından oluşturulan içerik tüketicilerin bilişsel önyargılarını kırmada birer “davranışsal müdahale” aracı olduğuna işaret etmektedir (Dash ve ark., 2023; Ijomah ve ark., 2024). Dijital platformlar, sürdürülebilirliği kanıtlanabilir bir “sahicilik” ile sunarak risk algısını azaltmaktadır (Mandal, 2022). Özellikle elektronik, gıda ve tarım sektörlerinde, atık azaltma teknolojileri ve döngüsel ekonomi girişimleri, sürdürülebilirliği bir maliyet yükü olmaktan çıkarıp kârlı bir yatırıma dönüştürmektedir (Esmaelnezhad ve ark., 2023; Alam ve ark., 2024).

Stratejik Çıkarımlar: Sürdürülebilirlik, markanın öz değerleriyle hizalanmış bir “misyon dönüşümü” olarak kurgulanmalıdır (Park ve ark., 2022). “Daha az ama daha öz” anlayışı, sürdürülebilirliğin toplumsal bir norm haline gelmesini tetiklemektedir (Sheth ve Parvatiyar, 2021). Serbest piyasa sürdürülebilirlik için yetersiz kaldığında, vergi teşvikleri ve etik üretim yasaları gibi stratejik müdahaleler elzemdir (Park ve ark., 2022). Sonuç olarak; stratejik uyum, davranışsal içgörü ve dijital şeffaflıkla bütünleşen proaktif bir yönetim, sürdürülebilir pazarlamayı modern işletmelerin finansal dayanıklılığı için en güvenli rehber haline getirmektedir.

## 5.SONUÇ

Sürdürülebilir pazarlama, çevresel krizler ve bilinçli tüketici beklentileri karşısında işletmelerin hayatta kalması ve rekabet avantajı elde etmesi için vazgeçilmez bir stratejik pusuladır. Bu dönüşüm, pazarlamayı salt bir satış aracı olmaktan çıkarıp, ekonomik kârlılık ile ekolojik sınırları dengeleyen, toplum ve gezegen için değer üreten devrimsel bir değişim ajanına dönüştürmüştür. İşletmeler, pazar taleplerini karşılayan reaktif yapıdan, sürdürülebilirliği merkeze alan “pazar sürükleyici” bir konuma evrilmelidir. Başarının anahtarı, markanın öz kimliğiyle sağlanan “stratejik uyum” ve tüketicinin rasyonel fayda beklentilerini bütünleyen modellerdir. Tüketicilerin yeşil ürünlere yönelik “yüksek fiyat” ve “düşük performans” algısı, “niyet-eylem boşluğunun” temel nedenidir. Bu direnci kırmak; yeşil yıkama riskinden kaçınarak şeffaflık, dürüstlük ve sertifikalarla güven inşa etmeyi gerektirir. Marka misyonu sahibi (authentic) kılındığında tüketicinin bilişsel engelleri aşılabilmektedir. Dijital dönüşüm ve yapay zekâ, sürdürülebilirliği bir maliyet yükü olmaktan çıkarıp, operasyonel verimliliği artıran stratejik bir motora dönüştürmüştür. Etik fiyatlandırma, döngüsel ekonomi ve içerik odaklı stratejiler, işletmelerin finansal dayanıklılığını pekiştiren somut enstrümanlardır. Enerji, tarım, moda ve üretim gibi sektörlerde gözlemlenen çevresel koruma, toplumsal fayda ve ekonomik performans sentezi, geleceğin hibrit iş modellerini inşa etmektedir. Sonuç olarak sürdürülebilir pazarlama, geçici bir imaj çalışması değil, modern kapitalizmin dönüşümünü hedefleyen bir paradigma değişikliğidir. Bu devrimde başarı; stratejik uyum, davranışsal içgörü ve teknolojik inovasyonla harmanlanmış proaktif bir yönetim vizyonuna bağlıdır. Bu vizyonu benimseyen işletmeler, sadece pazar paylarını büyütmele kalmayacak; aynı zamanda gelecek nesillerin güvenini kazanarak ekonomik ömürlerini kalıcı kılacaklardır.

Tüm bu çıkarımlar ışığında; bu çalışmanın literatüre ve uygulamaya sunduğu özgün katkılar teorik ve sektörel olmak üzere iki eksende özetlenebilir. Teorik olarak çalışma; Üçlü Bilanço ve Kaynaklara Dayalı Görüş gibi makro yaklaşımları, Türkçe literatüre uyarlanan İKİB Modeli (İnovasyon, İş Birliği, İletişim, Bağlılık) çerçevesinde sentezlenerek sürdürülebilirliğin finansal performansa dönüşüm mekanizmalarına kavramsal bir zemin kazandırmaktadır (Trivedi ve ark., 2018; Abbas, 2024; Demessie ve Shukla, 2024). Pratik ve sektörel açıdan ise yöneticilere sürdürülebilirliği bir maliyet kalemi değil, yapay zekâ ve nöropazarlama gibi dijital araçlarla desteklenen bir rekabet avantajı olarak kurgulama konusunda ipuçları vermektedir (Saura ve ark., 2020; Ijomah ve ark., 2024). Özellikle “yeşil yıkama” şüphesinin bertaraf edilmesinde dijital şeffaflık araçlarının kullanımı ve enerji, tarım, moda gibi sektörlerde özgü nokta atışı stratejilerin (döngüsel ekonomi, etik fiyatlandırma vb.) belirlenmesi, çalışmanın modern işletmecilik pratiklerine sunduğu somut

birer katkı olabilir (Esmacnezhad ve ark., 2023; Tanasiichuk ve ark., 2023; Senyapar, 2024).

## 6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, SINIRLILIKLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR

Bu çalışma, sürdürülebilir pazarlamanın stratejik ve davranışsal boyutlarını literatür senteziyle analiz etmektedir; ancak bulgular bazı metodolojik ve yapısal sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle çalışma, 2020-2026 yılları arası seçilmiş kaynaklara dayandığı için literatürün tüm tarihsel gelişimini kapsama iddiasında değildir (Gleim ve ark., 2023; Nurjaman, 2024). Ağırlıklı olarak elektronik, enerji ve finans sektörlerine, gelişmekte olan piyasalara odaklanması, bulguların evrensel genellenebilirliğini kısıtlamaktadır (Alam ve ark., 2024; Demessie ve Shukla, 2024).

Metodolojik açıdan, incelenen çalışmaların “yönetici ve tüketici beyanlarına” (anket) dayanması “sosyal beğenilirlik” (social desirability bias) hatası riski taşımaktadır (Demessie ve Shukla, 2024). Ayrıca dijital stratejilerin etkinliği, tarafların asgari bir dijital okuryazarlık seviyesine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır (Saura ve ark., 2020; Ijomah ve ark., 2024). Tüketici davranışlarındaki materyalist dürtüler ile sürdürülebilirlik kaygıları arasındaki “ambivalans” durumu da bulguların tutarlılığını etkileyebilecek bir sınırlılıktır (Park ve ark., 2022).

Bu sınırlılıklar çerçevesinde gelecek araştırmalar için öneriler şunlardır:

Gelecekteki araştırmalar için önerilen yol haritası, sürdürülebilir pazarlamanın sezgisel bir çabadan bilimsel bir yönetim modeline dönüşümünü hedeflemektedir. Bu doğrultuda, yatırımların kârlılık üzerindeki etkisini on yıllık boylamsal çalışmalarla ölçmek, finansal performansın uzun vadeli evrimini anlamak açısından kritiktir (Park ve ark., 2022; Nurjaman, 2024). Tüketici davranışlarını kavramak için nöropazarlama ve deneysel desenlere; dijital stratejiler için ise üretken yapay zekâ ile blokzincir teknolojilerinin etkilerini inceleyen ampirik testlere ihtiyaç vardır (Mandal, 2022; Ijomah ve ark., 2024). Ayrıca kültürel değerlerin “sürdürülebilirlik uyumu” üzerindeki rolünü kıyaslayan modeller ile farklı konumlandırma türlerinin destek dinamiklerini manipüle eden çalışmalar, alanın teorik derinliğini artıracaktır (Tanasiichuk ve ark., 2023; Gleim ve ark., 2023).

## KAYNAKÇA

- Abbas, J. (2024). Sustainable marketing in the era of environmental consciousness. *Journal of Business Research*, 45(2), 22-38. 10.1016/j.jbusres.2024.114539
- Alam, M., Naseem, M., Garamoun, H., Althagafi, A., & Silawi, A. (2024). Evaluating the adoption of sustainable marketing strategies towards electronics industries business performance. *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 12(3), 1120523. <https://doi.org/10.13044/j.sdewes.d12.0523>
- Armutcu, B. (2025). The Impact of Environmental, Social and Governance (ESG) Aspects on Consumers' Equity. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 14(3), 1779-1798. DOI: 10.15869/itobiad.1721561
- Balabanyts, A., Ribeiro Ramos, O., & Verytelyk, T. (2025). Transformations of sustainable marketing in the context of global challenges. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (80), 150-156.
- Dash, G., Sharma, C., & Sharma, S. (2023). Sustainable marketing and the role of social media: An experimental study using Natural Language Processing (NLP). *Sustainability*, 15(6), 5443. <https://doi.org/10.3390/su15065443>
- De Oliveira Lima., Santos, A. F., Nunes, M. M., Silva, I. B., Gomes, V. M. M. S., Busto, M. O., Oliveira, M. A. M. L., & João, B. N. (2024). Sustainable management practices: Green marketing as a source for organizational competitive advantage. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e03732. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-087>
- Demessie, G. T., & Shukla, A. (2024). Drivers and outcomes of sustainable marketing strategy in the African context: The role of competitive advantage and strategic proactivity as mediating and moderating variables. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2348442. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348442>
- El-Tahan, E. A.-K. S., Alhumaid, M. T., Benlaria, H., Abedelmaksoud, M. A., Basiouny, A. N., & Aboul-Dahab, S. A.-M. (2026). The impact of sustainable marketing strategies on basic needs accessibility and environmental sustainability: A study in Saudi Arabia. *Sustainability*, 18(1), 183. <https://doi.org/10.3390/su18010183>
- Esmaelnezhad, D., Lagzi, M. D., Antucheviciene, J., Hashemi, S. S., & Khors-hidi, S. (2023). Evaluation of green marketing strategies by considering sustainability criteria. *Sustainability*, 15(10), 7874. <https://doi.org/10.3390/su15107874>
- Fuxman, L., Mohr, I., Mahmoud, A. B., & Grigoriou, N. (2022). The new 3Ps of sustainability marketing: The case of fashion. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 384–396. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.003>

- García-Lafuente, S., Prados-Castillo, J. F., Guaita-Martínez, J. M., & Ribeiro-Soriano, D. (2026). Digital transformation, artificial intelligence, and sustainable marketing strategies in cooperatives. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 5, 100138. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2026.100138>
- Gleim, M. R., McCullough, H., Sreen, N., & Pant, L. G. (2023). Is doing right all that matters in sustainability marketing? The role of fit in sustainable marketing strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103124. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103124>
- Gökerik, M. (2024). Sürdürülebilir Pazarlamanın Haritası: Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Analiz. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 8(1), 1-32. DOI: 10.7596/jebm.30062024.001
- Hota, S. L. (2024). Exploring the impact of sustainable marketing strategies on consumer behavior. *International Journal of Multidisciplinary Research & Reviews*, 3(1), 1-7.
- Ijomah, T., Idemuda, C., Eyo-Udo, N.L. & Anjorin, K.F. (2024). Innovative digital marketing strategies for SMEs: Driving competitive advantage and sustainable growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2173-2188. DOI: 10.51594/ijmer.v6i7.1265
- Jung, J., Kim, S. J., & Kim, K. H. (2020). Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty. *Journal of Business Research*, 120, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.017>
- Kemper, J. A., & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277–309. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573844>
- Kortam, W., & Mahrous, A. A. (2020). Sustainable marketing: A marketing revolution or a research fad. *Archives of Business Research*, 8(1), 172-181. <https://doi.org/10.14738/abr.81.7747>
- Küçüköyük, G., & Kurtuldu, G. (2022). Sürdürülebilir pazarlamanın sürdürülebilir tüketim üzerindeki etkisinde çevre bilincinin aracılık rolü. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi e-Dergi*, 11(2), 141-162. DOI: 10.47934/tife.11.02.04
- Mandal, P. C. (2022). Promotion of sustainable marketing: Strategies and initiatives. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 13(1), 1-11.
- Nurjaman, K. (2024). Sustainable marketing: Integrating green marketing practices into marketing strategy. *INFLUENCE: International Journal of Science Review*, 6(2), 323-339.
- Nunes, A. C., Pereira, Â., Saraiva, M., Canas, J. M., & da Costa, R. L. (2026). The impact of sustainable marketing on firm performance: A bibliometric analysis. *Journal of Business-to-Business Marketing*, <https://doi.org/10.1080/1051712X.2026.2642237>

- Park, J. Y., Perumal, S. V., Sanyal, S., Nguyen, B. A., Ray, S., Krishnan, R., Narasimhaiah, R., & Thangam, D. (2022). Sustainable marketing strategies as an essential tool of business. *The American Journal of Economics and Sociology*, 81(2), 359–379. <https://doi.org/10.1111/ajes.12459>
- Peterson, M., Minton, E. A., Liu, R. L., & Bartholomew, D. E. (2021). Sustainable marketing and consumer support for sustainable businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 157–168. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.018>
- Rathore, B. (2017). Aligning profitability and environmental responsibility: A study on sustainable marketing strategies. *Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, 6(2), 7-15.
- Sadriwala, K. F., Ahmed, Z., Pradhan, B. L., & Sadriwala, M. F. (2024). Sustainable marketing strategies and financial performance: A bibliometric analysis with Web of Science database. *Morgan Journal of Interdisciplinary Research Studies*, 1(1), 32-48.
- Saura, J. R., Palos-Sanchez, P., & Rodriguez-Herráez, B. (2020). Digital marketing for sustainable growth: Business models and online campaigns using sustainable strategies. *Sustainability*, 12(3), 1003. <https://doi.org/10.3390/su12031003>
- Senyapar, Durmus H. N. (2024). Sustainability marketing strategies for the energy sector: Trends, challenges, and future directions. *Environment and Social Psychology*, 9(5), 2573. <https://doi.org/10.54517/esp.v9i5.2573>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165. <https://doi.org/10.1177/0276146720961836>
- Sujanska, L., & Nadanyiova, M. (2023). Sustainable marketing and its impact on the image of the company. *Marketing and Management of Innovations*, 14(2), 51-57. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-06>
- Tanasiichuk, B., A., Kovalchuk, S., Nepochatenko, O., Froter, O., Kovtun, E. & Abdullaieva, A. (2023). International marketing strategies for sustainable development of enterprises. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), 513-532. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p513>
- Trivedi, K., Trivedi, P., & Goswami, V. (2018). Sustainable marketing strategies: Creating business value by meeting consumer expectation. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 7(2), 186–205. <https://hdl.handle.net/10419/180785>

## Environmental Awareness, Value Alignment, and Green Claim Skepticism in Sustainable Food Choice

Altug Ocak<sup>1</sup>

### Abstract

This study examines the relationships among environmental awareness, value alignment, green claim skepticism, and sustainable food choice behavior in restaurant consumption contexts. Drawing on Value-Belief-Norm (VBN) Theory and green marketing literature, the study investigates how consumers' environmental concerns and personal value congruence influence sustainable behavioral outcomes, both directly and indirectly through skepticism toward green claims. Data were collected from 800 adult consumers using a cross-sectional survey design, and the proposed relationships were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that environmental awareness and value alignment significantly reduce skepticism toward green claims, while skepticism negatively affects sustainable food choice behavior. In addition, both environmental awareness and value alignment positively influence behavioral outcomes. The mediation analysis further demonstrates that reduced skepticism strengthens the positive relationship between pro-environmental orientations and sustainable food choices. The study contributes to sustainable consumption and green marketing research by highlighting the critical role of consumer trust and skepticism in environmentally oriented food decisions. Practical implications are offered for restaurant managers and sustainability marketers seeking to enhance the credibility and effectiveness of green communication strategies.

---

1 Assoc. Prof., Istanbul Beykent University, ORCID ID: 0000-0002-8018-4158

## 1. Introduction

The increasing imperative of climate change, resource depletion, and international food system pressures has heightened the interest in facilitating sustainable consumption, especially in the food industry. Food consumption and production are significant drivers of environmental degradation, representing a high proportion of greenhouse gas emissions, loss of biodiversity, and water consumption (FAO, 2019). In this context, promoting environmental eating habits has become an agenda for marketers and policymakers. However, although awareness has grown, there remains an attitude–behavior gap: consumers might show high environmental concern but still maintain unsustainable food consumption (Vermeir & Verbeke, 2006; White et al., 2019).

To fill this gap, researchers have employed behavioral interventions, namely nudging, which indirectly change the choice environment without restricting freedom (Thaler & Sunstein, 2008). In food environments, menu design features, eco-labels, framing, and layout strategies, can affect choices by directing attention to sustainable options and activating pro-environmental intentions (Wansink & Love, 2014). Nudges do not, nevertheless, always behave as predicted. Consumers can doubt the believability of green communications, particularly in business sectors where interests are unclear. This has stimulated demands for additional studies on the psychological mechanisms underlying or hindering the success of sustainable food nudges (Nyilasy et al., 2014; Leonidou & Skarmeas, 2017).

This study answers that call by analyzing skepticism towards green claims as a mediating variable in the relationship between EA, value alignment (VA), and behavioral outcomes (BO) in environmentally friendly food choice. Although previous scholarship has confirmed the relevance of environmental values and awareness in predicting sustainable behavior (Grunert et al., 2014; Haws et al., 2014), the blocking role of consumer skepticism has been largely overlooked in the area of nudged decision-making. Gaining a clearer understanding of how and why skepticism interferes is necessary to develop more effective, transparent, and psychologically informed interventions.

Using a cross-sectional survey of restaurant consumers, this research investigates whether consumers' environmental awareness and value alignment influence sustainable food choice behavior through skepticism toward green claims. The results hold theoretical as well as practical significance for sustainability marketers, restaurant managers, and policy activists interested in encouraging responsible consumption through subtle yet effective nudge strategies.

This study contributes to the sustainable consumption and green marketing literature in several ways. First, it examines green claim skepticism as a mediating psychological mechanism linking environmental awareness and value alignment to sustainable food choice behavior. Second, the study extends previous research on sustainable consumption by focusing on restaurant-related food decisions within a consumer behavior framework. Third, the research provides empirical evidence using PLS-SEM to demonstrate how skepticism toward environmental claims can weaken or strengthen sustainable behavioral responses. By emphasizing the role of credibility and trust in sustainability communication, the study offers both theoretical and managerial insights for environmentally responsible food marketing practices.

## 2. Literature Review and Theoretical Background

### 2.1. Sustainable Consumption and Food Choice Behavior

Sustainable consumption is the utilization of products and services that ensure people's minimum needs are satisfied and improve their living standards while minimizing the use of natural resources, harmful substances, and emissions of pollutants and waste (OECD, 2022). Food consumption is of particular interest due to the fact that food systems have a very extensive environmental impact, which contributes significantly to greenhouse gas emissions, deforestation, water shortage, and loss of species (FAO, 2019). As a result, promoting sustainable foods such as vegetarian diets, local foods, and low-input agriculture has become a priority for environmental and public health policy (de Boer et al., 2013; Garnett et al., 2015).

Promoting consumers towards sustainable food consumption, however, does not occur naturally. Even though consumers become more conscious about environmental issues, studies still report an attitude-behavior gap between environmentally conscious attitude of the consumers and action, particularly for high-involvement, sensory-based product categories like food (Vermeir & Verbeke, 2006; White et al., 2019). Attitude-behavior gap means awareness in mind and intention may be insufficient to trigger sustainable choice. Emotional, social, and contextual determinants, such as taste, habit, peer pressure, and convenience-prevail over sustainability concerns in real food purchasing choices (Grunert et al., 2014; Aschemann-Witzel et al., 2019).

Furthermore, sustainable food has also been perceived to be more costly, less convenient or exotic, thus lowering consumers' willingness to engage. To overcome such barriers, researchers and practitioners turned to choice architecture interventions, which subtly steer the decision environment to promote sustainable action without restricting liberty (Thaler & Sunstein,

2008). Of these, nudging interventions, i.e., changing default settings, promoting sustainable products or employing persuasive labels, have gained traction because they represent low-cost means of influencing consumer choice at the point of sale (Lehner et al., 2016; Reisch & Sunstein, 2016).

Menus for food, in this case, are an exceptional category for use as platforms of behavioral intervention. Appearance, categorization or branding of menu items can significantly influence the selection of food and subjective satisfaction (Wansink & Love, 2014). Effectiveness of such forms of interventions, however, relies not only on aesthetics, but also on customers' existing knowledge, receptivity of the messages about sustainability, and congruence of their personal values. Therefore, the psychological precursors to sustainable food consumption should be known in order to inform the creation of effective nudging interventions.

This study contributes to this body of literature by examining the interconnection among concern for the environment, value congruence, and green skepticism, and how they have behavioral effects on green consumption. This is so because it lends a richer explanation of sustainable consumption as an intricate decision-making process, not just simply a function of knowledge or intention.

## **2.2. Nudging and Menu Design as Choice Architecture**

In recent years, nudging has been a widely employed method of behavioral intervention that seeks to shape an individual's decision by modifying the environment in which decisions are made or the choice architecture (Thaler & Sunstein, 2008). Nudges are carried out by in subtle forms of framing alternatives, aiming to shape behavior without coercion or significant economic incentives. In sustainable food consumption, nudging has been recognized as a low-cost, promising instrument for shaping individuals toward pro-environmental behavior (Lehner et al., 2016; Cadario & Chandon, 2020).

Of the extremely productive settings for nudge intervention is the food order website or restaurant menu. They are perfect places of consumer choice, where fleeting moments of attention can decide meal choice. Evidence shows that design elements of the menu, e.g., visual prominence, position, color, icons, and labels, have had systematically influenced food selection (Dayan & Bar-Hillel, 2011; Wansink & Love, 2014). For instance, emphasizing the sustainable items near the top in green print, incorporating leaf icons or putting them near the start of the menu tends to increase their rates of choice (Arno & Thomas, 2016; Brunner et al., 2018).

These interventions operate usually by calling upon heuristics or mental short-cuts, such as availability, familiarity, and social norms to steer decisions in a specific direction without imposing heavy cognitive processing (Kahneman, 2011). In food choice contexts, where options are being made under time pressure or under social environment pressure and in haste, nudges can be very effective in aligning individual behavior with overall sustainability goals.

Despite all the possible in nudging, its effectiveness varies. Different studies show that the effectiveness of nudge interventions also differs according to psychological and contextual factors, such as personal values, prevalent knowledge, and trust in the source giving the nudge (Hansen, 2016; Sunstein, 2021). Particularly, the existence of green skepticism-customers' distrust of the validity of sustainability claims, can dilute the strength of visual cues and labels, especially when they are perceived as promotional strategies rather than sincere attempts (Nyilasy et al., 2014; Leonidou & Skarmeas, 2017).

This also implies that the issue of how nudge interventions interact with widespread consumer levels of trust and belief comes into play. Menu visual adjustments alone can be insufficient if the consumer perceives that the intervention is manipulative or untrustworthy. Effective nudging will thus need to be coupled with clear, credible, and contextually appropriate messaging that will resonate with consumers' beliefs and values.

Building on this understanding, the current study examines the impact of menu-based nudges (such as eco-labels, icons, and visual framing) on behavior influence on sustainable food choice, and how such impacts are moderated by more basic psychological factors such as environmental concern, value congruence, and green claim skepticism. By doing so, the study contributes to a new line of research which appreciates nudging as more than a design solution, but as a behavioral communication intervention grounded in consumer psychology.

### **2.3. Environmental Awareness and Value Alignment**

Environmental concern is typically defined as awareness and worry on the part of the individual about the impact of human activity on the natural world (Schultz, 2001). At the food level, this translates to worry about how different food choices (e.g., meat vs. plant foods, foreign vs. domestically produced) impact environmental processes like greenhouse gas emissions, water use, and biodiversity loss (Grunert et al., 2014). There is some evidence that green awareness precedes sustainable consumption and, in doing this, makes environmental concerns more prominent in decision-making (Kollmuss &

Agyeman, 2002). It does not automatically lead to behavior change-frequently due to counter motivations, skepticism or perceived inconvenience.

For menu planning and nudge decisions, awareness is prompted by environmental stimuli such as eco-labels, green dots or information cues (Vanclay et al., 2011). These are cognitive prompts reminding the individual about the environmental footprint of the behavior. Awareness alone is not typically sufficient to alter behavior, though, unless it is also paired with motivational structures such as personal values and identity (White et al., 2019).

This is where VA comes in. VA has been described as the subjective congruence of a consumer's purchase with his/her internalized values in ethics, environment or society (Stern et al., 1999). Consumers who think that sustainability is part of who they are will act in accordance with that self even in low-effort contexts like menu choices (Haws et al., 2014). Value congruence as a motivator, therefore, augments the influence of environmental concern with further internal validation and affective gratification that follows from having made a decision that "feels right."

We also understand from literature that intrinsically motivated individuals, individuals who behave sustainably due to internalized norms and not in expectation of reward, are more inclined to translate awareness into action (Ryan & Deci, 2000; De Groot & Steg, 2008). Intrinsically value-based motivation presumes a level of authenticity and enhances positive emotions like pride and responsibility, which influence repeat behavior (Leroy et al., 2020).

Although theoretically counterintuitively crucial, green awareness and value fit can be nullified by action futility, perceived greenwashing or disbelief psychological biases. Consumers can then dismiss sustainability initiatives regardless of high awareness or consumer consumption lifestyle being highly congruent with personal values. This study therefore demonstrates how disbelief of green claims can weaken the influence of such predictors on behavior.

**H1:** Environmental awareness is positively associated with sustainable behavioral outcomes.

**H2:** Value alignment is positively associated with sustainable behavioral outcomes.

#### **2.4. Skepticism Toward Green Claims as a Mediator**

As sustainable marketing increasingly cuts across industries, such as foodservice and hospitality, so has greenwashing suspicion or leveraging

insincere environmental communication to influence consumption (Delmas & Burbano, 2011). Green claims suspicion in this instance entails consumers' doubts about the truthfulness, genuineness or sincerity of environmental communication conveyed by companies (Mohr et al., 1998). This is especially true for the menu option and nudge example, in which visual stimuli in the form of green signage and eco-labels are used as nudges. While such practices aim to facilitate sustainable consumption, they will fail or even backfire, if perceived as manipulative or insincere (Nyilasy et al., 2014; Leonidou & Skarmas, 2017).

Skepticism has been characterized both as a cognitive response to inferred incongruity between messages and as an affective response to suspicion of the messenger's intent (Forehand & Grier, 2003). Green marketing skepticism can be created by repeated frequent misuse of vague or untestable terminology (e.g., "eco-friendly," "natural," or "sustainable") or through experience with misleading advertising. Empirical research has shown that skeptics are less likely to take green claims for granted, more likely to demand proof, and less likely to alter their behavior as a result of sustainability communication (Rahman, Park, & Chi, 2015).

This is a grave threat to menu-based nudging interventions. While past studies have found visual framing and eco-labeling to increase the likelihood of consumers selecting sustainable options (Wansink & Love, 2014; Brunner et al., 2018), they are dependent on message credibility. If consumers remain skeptical about the validity of such labels, especially in commercial settings like restaurants, they will dismiss the cues entirely or worse, respond defensively by avoiding the target options (Skarmas & Leonidou, 2013).

Therefore, skepticism may serve as a psychological filter mediating the relationship between environmental orientations and behavioral outcomes. Skepticism in this study is expected to mediate the association between environmental awareness, value alignment, and behavioral outcomes. That is, regardless of the degree to which people care about the environment and are sensitive to sustainability, they will not behave sustainably if they are doubtful of the efficacy of the nudges. However, less skepticism would enable easy translation of awareness and values into action through enabling consumers to see the nudges as aligned with their personal goals and beliefs. This mediating role is consistent with previous research in the consumer trust literature and message processing (Chylinski & Chu, 2010) and provides a new paradigm on which to assess the success of sustainability nudges in food environments.

**H3:** Environmental awareness is negatively associated with skepticism toward green claims.

**H4:** Value alignment is negatively associated with skepticism toward green claims.

**H5:** Skepticism toward green claims is negatively associated with sustainable behavioral outcomes.

## **2.5. Mediating Role of Skepticism**

Increased reliance on visual and text prompts, such as green icons, eco-labels, and menu framing, to guide consumer choice in the sustainability sphere places message credibility at the heart of sustainable marketing communications. While value harmony and environmental concern are the essential antecedents to sustainable action, to the extent that these promote action depends on consumers' processing and evaluation of claims communicated in the sustainability sphere. It is here that green claim skepticism emerges as a mediating mechanism that channels direction from intrinsically motivated motivation towards externally focused action (Mohr et al., 1998; Leonidou & Skarmas, 2017).

At the cognitive level, skepticism serves the role of a filter by which consumers attend to marketing cues. When people are exposed to environmental stimuli in the form of ads or menus, their response behavior is not so much a function of the existence of such stimuli, but of how they interpret them and whether they are aligned with their prior belief and experience (Forehand & Grier, 2003). When green cues are discovered to be misleading, ambiguous or profit-driven, skepticism is likely to arise, thus weakening the effect of environmental concern and personal values on future decision-making (Nyilasy et al., 2014).

Skepticism's mediating role is also grounded in dual-process theories of persuasion, e.g., the ELM (Petty & Cacioppo, 1986), that assume attitudes and intentions are developed on the grounds of central (systematic) and peripheral (heuristic) processing routes. Skeptical consumers will be more apt to employ central processing in critically evaluating the credibility of green communications. In these cases, even internal values of strong intensity cannot necessarily be translated to action if the message cannot pass credibility tests.

Furthermore, skepticism can activate a negative affective reaction, such as frustration or suspicion, that discourages pro-environmental behavior subsequently (Chylinski & Chu, 2010). In the restaurant context, this can prompt consumers to actively choose against products that are marketed as sustainable, particularly if they feel that the intervention is misleading or hypocritical (Rahman et al., 2015). But when low scepticism prevails due to repeated branding, open communication or congruence with shared values,

the correlation between awareness and value congruence and repeat action will be direct and strong (Gleim et al., 2013).

Empirical evidence corroborates that not only is skepticism a barrier to green consumption but also that it is a switch that activates or deactivates individual motivation according to stimuli from the external environment. For instance, Skarmeas and Leonidou (2013) found that green skepticism completely mediated the influence of environmental concern on purchase intention because it is achieved in activating or deactivating sustainable action according to contextual trust.

In our study, we operationalize skepticism as a psychological gatekeeper. That is, it opens or closes the impact of EA and value congruence on subsequent behavior in food choice. The model predicts awareness and alignment reduce skepticism (which is negatively associated), and this diminishes skepticism (which is negatively associated with sustainable behavior). This operationalization assesses a cognitive–emotional process within the decision making and discloses the subtle bidirectional interplay between habitual tendencies and message processing in nudge settings.

**H6:** Skepticism toward green claims mediates the relationship between environmental awareness and behavioral outcome.

**H7:** Skepticism toward green claims mediates the relationship between value alignment and behavioral outcome.

## 2.6. Theoretical Framework

The present research is testing an integrative theoretical model drawing on the VBN Theory, ELM, and Skepticism-Based Mediation Logic to describe the psychological processes promoting or inhibiting sustainable food choices through the lens of menu-based nudges. The models allow hypothesizing the relations between environmental data, value congruence, green skepticism, and behaviors.

### 2.6.1. Value-Belief-Norm (VBN) Theory

Originally formulated by Stern et al. (1999), VBN theory relies on the presupposition that pro-environmental behavior is an outcome of the causal chain initiated by personal values, which spreads to environmental beliefs and perceived responsibility to act (norm activation). Value congruence as a process here explains consistency between a consumer's moral or personal values (e.g., environmentalism, ethical consumption) and sustainable options. When individuals discover that what they elect to consume is aligned with

strongly internalized values, they will more willingly accommodate such decisions under their moral compass, and pro-environmental behavior will be a more likely result (De Groot & Steg, 2008).

VBN theory also places emphasis on EA as an antecedent of behavior by beliefs. The greater the awareness, the more there is a sense of environmental impacts of their actions, reinforcing sentiments of responsibility to behave in a sustainable manner (Stern, 2000). These constructs all form the motivational context of the presumed behavior chains for this study.

### **2.6.2. Elaboration Likelihood Model (ELM)**

The ELM of Petty & Cacioppo (1986) is a two-process model of consumer processing of persuasion communications along two routes: central (systematic, effortful) and peripheral (heuristic, low-effort). The most straightforward example of the model to apply is menu nudging through design, where consumers are most likely to be presented with visual signals to sustainability (e.g., green labels, eco-icons) when engaged in speedy, low-involvement buying.

Skepticism is one of the most significant gatekeepers of the ELM. Consumers who are very skeptical will scrutinize claims of sustainability through the central route and will dismiss them if they find them to be deceptive or contrary to previous experience. The low-skeptical consumers, however, will be influenced by peripheral cues, and nudges will be able to subtly affect their choice without exerting much cognitive effort (Forehand & Grier, 2003). This provides theoretical justification for green claim skepticism as a mediating factor influencing the relationship between environmental consciousness, value congruence, and behavioral responses.

### **2.6.3. Skepticism-Based Mediation Logic**

Drawing on current green marketing studies (Mohr et al., 1998; Leonidou & Skarmas, 2017), the model places doubt at the center of psychological process from motivations to action intention. In a practical sense, consumers may be environmentally aware and hold high-value intentions but turn on and off credibility perceived for sustainability messages.

This mediating logic rationalizes the Theory of Planned Behavior (TPB) (Ajzen, 1991) in that attitude, subjective norms, and perceived behavior control affect behavior intention. Skepticism can be viewed as a negative attitudinal obstacle to the intention–behavior relationship, particularly where green cues are noticed as ambiguous or suspicious.

### 3. Methodology

#### 3.1. Research Design

This study employed a quantitative cross-sectional survey design to examine the relationships among environmental awareness, value alignment, skepticism toward green claims, and sustainable food choice behavior in restaurant consumption contexts. The research focused on consumers’ perceptions and behavioral responses toward sustainability-related food decisions rather than experimentally manipulated menu conditions.

The conceptual model was developed based on Value-Belief-Norm (VBN) Theory and green marketing literature. The model proposes that environmental awareness and value alignment positively influence sustainable behavioral outcomes, while skepticism toward green claims acts as a mediating psychological mechanism influencing these relationships.

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to test the hypothesized relationships and mediation effects because of its suitability for predictive and theory-development research involving latent constructs and complex structural relationships (Hair et al., 2022).

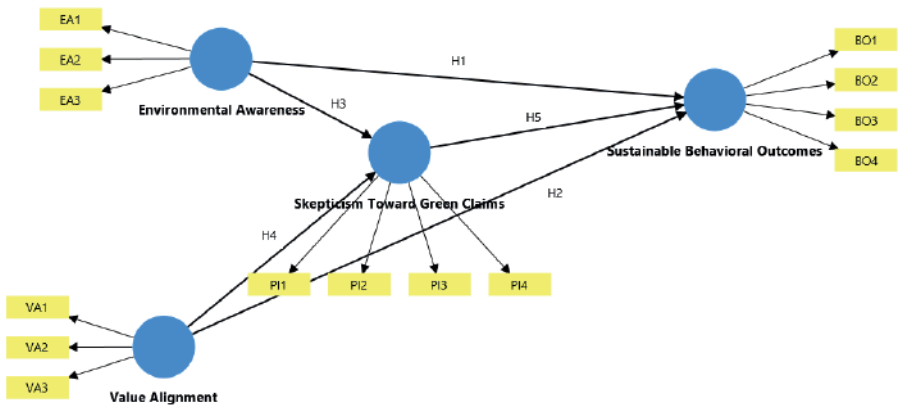


Figure 1. Research Model.

#### 3.2. Participants and Sampling

Data were collected from 800 adult consumers using purposive sampling. Participants were recruited through online consumer platforms, food ordering communities, and restaurant-related social media groups. To ensure relevance to the research context, respondents were required to have prior experience

with restaurant or online food ordering platforms within the previous three months.

The survey was administered online using Qualtrics over a three-week period in June 2025. Participation was voluntary and anonymous. Before completing the questionnaire, participants were informed about the purpose of the study and provided informed consent electronically.

The final sample consisted of 53.5% female participants, 44.1% male participants, and 2.4% identifying as non-binary or preferring not to disclose gender. The average age of respondents was 34.6 years ( $SD = 10.9$ ).

### **3.3. Measurement Instruments**

All constructs were measured using previously validated multi-item Likert-type scales adapted from prior studies in environmental psychology, sustainable consumption, and consumer behavior research. Responses were recorded on a five-point Likert scale ranging from 1 (“strongly disagree”) to 5 (“strongly agree”).

Environmental Awareness (EA) was measured using items adapted from Roberts and Bacon (1997) and Lee (2009). Value Alignment (VA) was adapted from Stern et al. (1999) and De Groot and Steg (2008). Skepticism Toward Green Claims (SGC) was measured using items adapted from Mohr et al. (1998) and Leonidou and Skarmas (2017).

Behavioral Outcome (BO) reflects consumers’ sustainable food choice tendencies and future behavioral intentions toward environmentally friendly food consumption. The construct includes items related to sustainable food selection, future purchase intention, and recommendation intention. Behavioral outcome was conceptualized as a broader sustainability-oriented behavioral response construct including choice tendency, future intention, recommendation intention, and perceived influence of sustainability-related cues. A pilot test with 30 respondents was conducted before the main data collection process to evaluate item clarity and content validity.

### **3.4. Data Collection Procedure**

The survey asked participants to evaluate sustainability-related food choice statements in a restaurant consumption context. No experimental manipulation was conducted. Participants responded to sustainability-related food consumption scenarios and completed the questionnaire measuring the proposed constructs. The data were collected over the course of three weeks in June 2025.

### 3.5. Data Analysis

The data were analyzed using SmartPLS 4.0. The analysis followed a two-stage procedure involving: Measurement model assessment, including reliability, convergent validity, discriminant validity, and multicollinearity assessment.

Structural model assessment, including path coefficients, coefficient of determination ( $R^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), and mediation analysis using bootstrapping with 5,000 resamples. To assess common method bias, Harman's single-factor test and full collinearity variance inflation factor (VIF) values were examined. The results indicated no substantial common method bias concerns.

### 3.6. Ethical and Informed Consent Statement

This study did not require formal approval from an institutional review board or ethics committee because it involved minimal risk and did not collect any sensitive personal data. The research adhered to the ethical standards outlined in the Declaration of Helsinki and the ethical principles for research involving human participants. All participants were adults and took part in the study voluntarily. Informed consent was obtained prior to participation. Respondents were clearly informed about the purpose of the research, the anonymity of their responses, and their right to withdraw at any point without any consequences. Consent was provided in written form through the online survey platform before respondents accessed the questionnaire.

## 4. Results

### 4.1. Common Method Bias Assessment

Because all variables were collected using self-reported survey measures, common method bias was assessed prior to hypothesis testing. First, Harman's single-factor test indicated that the first unrotated factor accounted for less than 50% of the total variance, suggesting that common method bias was not a serious concern. Second, full collinearity variance inflation factor (VIF) values were examined following Kock (2015), and all VIF values were below the recommended threshold of 3.3. These findings suggest that common method bias was unlikely to substantially affect the results of the study.

### 4.2. Factor Loadings

Table 1 shows the standardized factor loadings of the measurement items used to operationalize each latent variable within the research model. In

Structural Equation Modeling (SEM), and specifically in SmartPLS software, factor loadings indicate the direction and the magnitude of the relationship between each observed indicator (questionnaire item) and its corresponding latent variable (construct).

It is from Hair et al. (2022) that the loading factor of above 0.70 is acceptable and indicates that the item measures enough variance with the underlying construct. The items with the loadings above 0.70 indicate over 50% of the item's variance to be explained by the construct and thus ensure convergent validity. All the items in the table are above this cutoff value of between 0.73 and 0.88, meaning that all the items are measuring their respective construct. This confirms internal consistency and measurement model validity.

High factor loadings on all constructs are a validation that selected items are also valid and strong conceptual measures hypothesized. The findings are a rationale for moving forward to test the structural model, such as path coefficients and testing mediating effects. Measurement model thus provides a strong grounding for hypothesis testing and ensures that any findings from the structural model are based on statistically reliable measurement properties.

*Table 1. Factor Loadings.*

<b>Construct</b>	<b>Item Code</b>	<b>Item Description</b>	<b>Factor Loading</b>
<b>Environmental Awareness</b>	EA1	I am aware that my food choices can affect the environment.	0.76
	EA2	I consider the environmental impact of food before ordering.	0.82
	EA3	I try to reduce my ecological footprint through everyday decisions.	0.86
<b>Value Alignment</b>	VA1	I try to reduce my ecological footprint through everyday decisions.	0.79
	VA2	I feel good when I choose food that aligns with my beliefs.	0.84
	VA3	Sustainable food options match how I think about the world.	0.88
<b>Skepticism Toward Green Claims</b>	SGC1	I doubt that the sustainability claims on menus are genuine.	0.77
	SGC2	Green labels on food menus are often exaggerated.	0.82
	SGC3	Restaurants just use sustainability as a marketing trick.	0.86
	SGC4	I am skeptical of eco-friendly claims in food advertisements.	0.85

<b>Behavioral Outcome</b>	BO1	I chose a sustainable food option from the menu.	0.73
	BO2	I would select the eco-friendly item again in the future.	0.81
	BO3	The menu design influenced my food choice.	0.78
	BO4	I am likely to recommend sustainable meals to others.	0.84

### 4.3. Measurement Model Assessment

To confirm the measurement model, we ensured indicator reliability, construct reliability, convergent validity, and discriminant validity as per Hair et al. (2022). Cronbach’s Alpha for all the constructs is far greater than the universally accepted figure of 0.70, indicating strong internal consistency reliability. The figures indicate that the items within every construct are homogenous and are measuring the same construct very effectively. All the measures further illustrate Composite Reliability (CR) well in excess of the ideal cut-off of 0.70, affirming measurement scale reliability. Composite reliability is actually preferred for use over Cronbach’s alpha in SEM studies since there are fewer strict assumptions involved, and these findings affirm high scale reliability. All the Average Variance Extracted (AVE) are above the minimum cutoff of 0.50, demonstrating sufficient convergent validity, that is, the constructs account for more than half of their respective items’ variance. These AVE values reinforce each cluster of indicators loading well onto each respective latent construct (see Table 2).

*Table 2. Measurement Model Assessment Results.*

<b>Construct</b>	<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Composite Reliability (CR)</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Environmental Awareness	0.812	0.877	0.705
Value Alignment	0.841	0.901	0.753
Skepticism Toward Green Claims	0.865	0.902	0.698
Behavioral Outcome	0.831	0.889	0.667

### 4.4. Structural Model Assessment

The structural model tests the assumed relationships between EA, VA, SGC, and BO through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-

SEM). Their evaluation is determined through path coefficients ( $\beta$ ), t-statistics, and p-values, wherein the strength, direction, and statistical significance of each path are represented (see Table 3).

*Table 3. Structural Model Assessment Results.*

Path Relationship	Path Coefficient ( $\beta$ )	t-Statistic	p-Value	Significance
Environmental Awareness → Skepticism Toward Green Claims	-0.22	4.11	0.000	***
VA → Skepticism Toward Green Claims	-0.34	6.23	0.000	***
Skepticism Toward Green Claims → Behavioral Outcome	-0.29	5.45	0.000	***
Environmental Awareness → Behavioral Outcome	0.17	2.76	0.006	**
Value Alignment → Behavioral Outcome	0.42	7.84	0.000	***

*Note: \*\*\*  $p < 0.001$  (highly significant), \*\*  $p < 0.01$  (moderately significant)*

H1: Environmental Awareness → Green Claim Skepticism:  $\beta = -0.22$ ,  $t = 4.11$ ,  $p < 0.001$ : The significant and negative finding indicates that the more people are aware of the environment, the less skeptical they are about green claims. The more conscious consumers are about sustainability issues, the more they trust eco-labels.

H2: Alignment of Values → Green Claims Skepticism:  $\beta = -0.34$ ,  $t = 6.23$ ,  $p < 0.001$ : Negative and significant prediction of skepticism by value congruence. Consumers who feel that sustainable products coincide with their personal values have lower skepticism, further affirming the fact that internalized values reduce cognitive resistance.

H3: Skepticism of Green Claims → Behavioral Consequence:  $\beta = -0.29$ ,  $t = 5.45$ ,  $p < 0.001$ : This negative significant influence reproduces once more that skepticism is a dampener of sustainable behavior. Consumers skeptical of true green claims will be less inclined to select green products, even when they are on offer.

H4: Awareness for the Environment → Behavioral Outcome:  $\beta = 0.17$ ,  $t = 2.76$ ,  $p = 0.006$ : Awareness for the environment has a significant and moderate direct effect on sustainable food choice. This confirms the hypothesis

that awareness can cause green action independently, though less strongly than congruent values.

H5: Value Alignment is able to exert the highest positive influence on behavioral outcome.  $\beta = 0.42$ ,  $t = 7.84$ ,  $p < 0.001$ : VA has the greatest positive influence on behavioral outcome. It indicates that consumers who notice congruence between values and food options have a higher propensity towards the embracement of sustainable options.

The findings are such that EA and VA both have direct effects on sustainable BOs, with effects mediated to some degree by SGC. The negative effect of skepticism is given particular focus, and the critical role of credibility and authenticity in sustainability marketing is underscored. The model provides robust empirical support for the hypothesized mediation and direct effects.

#### 4.5. Mediation Analysis

The mediation analysis demonstrated that skepticism toward green claims partially mediated the relationships between environmental awareness, value alignment, and behavioral outcomes. Because both the path from environmental awareness to skepticism and the path from skepticism to behavioral outcome were negative, the indirect effect was positive overall. This indicates that higher environmental awareness and stronger value alignment reduce skepticism toward green claims, which in turn enhances sustainable food choice behavior. Therefore, reduced skepticism functions as an important psychological mechanism facilitating sustainable consumption behavior.

*Table 4. Mediation Analysis Results*

Mediation Path	Indirect Effect ( $\beta$ )	t-Statistic	p-Value	Significance
Environmental Awareness → Skepticism → Behavioral Outcome	+0.064	3.85	0.000	***
Value Alignment → Skepticism → Behavioral Outcome	+0.099	5.10	0.000	***

<sup>1</sup> Tables may have a footer.

#### 4.6. Model Fit and Predictive Relevance

Table 5 displays an overview of some essential model fit and predictive relevance measures for structural equation modeling derived through PLS-SEM.

$R^2$  (Determination Coefficient):  $R^2$  for Behavioral Outcome = 0.412 indicates independent variables accounting for at least 41.2% of variance in sustainable behavioral decision, which is moderate explanatory power (Hair et al., 2022).  $R^2$  for Skepticism = 0.278 indicates EA and VA account for 27.8% variance in SGC which is acceptable and graded as weak to moderate.

$Q^2$  (Stone-Geisser's Predictive Relevance):  $Q^2$  measures of Behavioral Outcome (0.318) and Skepticism (0.192) are significantly above zero, which verifies that the model is predictive relevant. The implication is that the model is more efficient in predictive ability than a baseline model in terms of predicting observed data.

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual): SRMR = 0.062 is below the ideal 0.08, which implies a very good model fit. It indicates small discrepancy between predicted and observed correlations in favor of the overall goodness of the structure of the model.

The model displays acceptable explanatory power, relevance for prediction, and general high fit, which decides its appropriateness for hypothesis testing as well as theoretical interpretation.

*Table 5. Model Fit and Predictive Relevance*

Metric	Value	Threshold / Benchmark
$R^2$ (Behavioral Outcome)	0.412	> 0.25 (moderate)
$R^2$ (Skepticism)	0.278	> 0.13 (weak)
$Q^2$ (Behavioral Outcome)	0.318	> 0 (relevant)
$Q^2$ (Skepticism)	0.192	> 0 (relevant)
SRMR	0.062	< 0.08 (good fit)

## 5. Discussion

### 5.1. Overview of Key Findings

The current research examined how VA and EA impact consumers' behavioral outcomes of green food consumption, with SGC as a psychological mediator. The results introduce some interesting insights about the psychological processes of green restaurant behavior.

Next, VA was also discovered to have a positive and direct influence on BO, i.e., customers are more inclined to be satisfied and intention to repeat when they can perceive their food choices to be aligned with their moral and personal values. This is consistent with previous research that highlighted the

motivational function of personal values for internalizing sustainable behavior (Haws et al., 2014; Ryan & Deci, 2000).

Secondly, EA alone was of lesser significance to BO. Indirectly, though, related to SGC, EA did significantly affect it. That is, cues for sustainability may not alone be enough to influence behavior where they fail to target skepticism on the consumers' side, buttressing other research that emphasizes the credibility role for green information (Mohr et al., 1998).

## 5.2. The Mediating Role of Skepticism Toward Green Claims

Empirical evidence for skepticism as the mediating factor in sustainable food choice behavior is strongly supported through this research. EA and VA at higher levels substantially decreased skepticism, and this, subsequently, enhanced positive BOs. This positions skepticism as a major psychological obstacle to nudging strategy effectiveness. Even the well-conceived eco-labels and menu signals may be misleading if consumers continue to be skeptical about the genuineness of sustainability claims (Nyilasy et al., 2014; White et al., 2019).

The negative path coefficient for Skepticism to BO ( $\beta = -0.29$ ) indicates that as skepticism increases, the lower the satisfaction and future behavioral intention, again testifying that trust and transparency have a major influence in impacting sustainable decisions (Leonidou & Skarmeas, 2017).

## 5.3. Contributions to Theory

This research contributes to existing literature in green marketing, choice architecture, and behavioral sustainability with the integration of skepticism as a mediator. It contributes to dual-process models of decision-making by proposing value-based motivation (Value Alignment) and cognitive trust mechanisms (Skepticism) are both necessary in order to impact sustainable food choices.

In addition, the research enlarges the use of PLS-SEM modeling to food consumption settings and demonstrates that indirect psychological mechanisms (e.g., skepticism acting as a mediator) can account for a significant percentage of variance in consumer behavior ( $R^2 = 0.412$ ).

## 6. Implications, Limitations, and Future Research

### 6.1. Theoretical Implications

This research adds to theory on green consumer food consumption and nudging theory as it finds green skepticism to be an important mediating

process. Though existing models have emphasized awareness and values, our work suggests that environmental message trust has a central psychological role in the process of converting sustainable intentions to action. The addition of skepticism pushes behavioral models of pro-environmental decision-making, specifically in the dual-process model, through emphasizing how resistance to thought can short-circuit properly aligned consumer values. It further adds to the research literature in green marketing communication, too, where message credibility is underdeveloped when it comes to menu-based nudges.

## **6.2. Practical Implications**

From a managerial standpoint, the findings imply that sustainability initiatives by the food industry need to do more than provide green alternatives, they need to provide transparency, credibility, and authenticity too. Restaurants, meal kit providers, and marketers can:

- Employ standardized and verifiable eco-labels to dispel suspicions.
- Combine visual cues with short explanations to increase perceived honesty.
- Train personnel or include menu disclosures that reinforce brand commitment to sustainability.
- Convey third-party certifications to build trust in green claims.

As VA proved to be a useful predictor of BOs, marketers can also be assisted by segmentation strategies that target ethically motivated consumer segments.

## **6.3. Policy Implications**

The research also has implications for public policy. Rules regarding green labeling and menu presentation should be contemplated by regulators, especially for food service and digital media. Regulation can facilitate skepticism reduction by guaranteed standards of verification in the process of making sustainability claims and avoiding consumer confusion or backlash.

## **6.4. Limitations**

The study relied on self-reported survey responses rather than real-time restaurant purchasing behavior. Second, the cross-sectional data constrain inferences of causality. Third, heterogeneous although the sample may not be representative of all demographic subgroups or cultural subgroups and therefore can impair generalizability. Fourth, skepticism was conceptualized as a unidimensional factor, while future research can examine its subdimensions (i.e., cognitive vs. affective skepticism).

## 6.5. Directions for Future Research

Follow-up studies may employ experimental or longitudinal designs to validate causal inference and examine the long-term consequences of menu nudges. Follow-up studies may investigate cross-cultural variations in environmentalism and skepticism or test other mediators or moderators such as regulatory awareness, social norms or digital interface aesthetics. Last but not least, studies on real-time behavior data derived from food ordering apps can uncover more nuanced patterns of choice in naturalistic environments.

### Funding

This research received no external funding.

### Competing Interests

The author declares no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship and/or publication of this article.

### Data Availability Statement

The data that support the findings of this study are openly available in Zenodo.

### Abbreviations

The following abbreviations are used in this manuscript:

<i>VBN</i>	<i>Value-Belief-Norm</i>
<i>ELM</i>	<i>Elaboration Likelihood Model</i>
<i>EA</i>	<i>Environmental Awareness</i>
<i>SGC</i>	<i>Skepticism Toward Green Claims</i>
<i>BO</i>	<i>Behavioral Outcome</i>

## References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arno, A., & Thomas, S. (2016). The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour: A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 16, 676. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3272-x>
- Aschemann-Witzel, J., Varela, P., & Peschel, A. O. (2019). Consumers' categorization of food ingredients: Do consumers perceive them as 'clean label' producers expect? An exploration with projective mapping. *Food quality and preference*, 71, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.06.003>
- Brunner, F., Kurz, V., Bryngelsson, D., Hedenus, F., & Henriksson, P. J. G. (2018). Carbon label at a university restaurant – Label implementation and evaluation. *Ecological Economics*, 146, 658–667. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.12.012>
- Cadario, R., & Chandon, P. (2020). Which healthy eating nudges work best? A meta-analysis of field experiments. *Marketing Science*, 39(3), 465–486. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1128>
- Chylinski, M., & Chu, A. (2010). Consumer cynicism: Antecedents and consequences. *European Journal of Marketing*, 44(6), 796–837. <https://doi.org/10.1108/03090561011032720>
- Dayan, E., & Bar-Hillel, M. (2011). Nudge to nobesity II: Menu positions influence food orders. *Judgment and Decision making*, 6(4), 333-342. <https://doi.org/10.1017/S1930297500001947>
- de Boer, J., Schösler, H., & Aiking, H. (2013). “Meatless days” or “less but better”? Exploring strategies to adapt Western meat consumption to health and sustainability challenges. *Appetite*, 76, 120–128. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2014.02.002>
- De Groot, J. I. M., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior: How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and Behavior*, 40(3), 330–354. <https://doi.org/10.1177/0013916506297831>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). *The state of the world's biodiversity for food and agriculture*. <https://www.fao.org/3/CA3129EN/ca3129en.pdf>
- Forehand, M. R., & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349–356. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303\\_15](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_15)

- Garnett, T., Mathewson, S., Angelides, P., & Borthwick, F. (2015). Policies and actions to shift eating patterns: what works. *Foresight*, *515*(7528), 518–522. [https://www.tabledebates.org/sites/default/files/2020-10/fcrn\\_chat-ham\\_house\\_0.pdf](https://www.tabledebates.org/sites/default/files/2020-10/fcrn_chat-ham_house_0.pdf)
- Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin, J. J. (2013). Against the green: A multi-method examination of the barriers to green consumption. *Journal of Retailing*, *89*(1), 44–61. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.10.001>
- Grunert, K. G., Hieke, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, *44*, 177–189. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.12.001>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hansen, P. G. (2016). The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove? *European Journal of Risk Regulation*, *7*(1), 155–174. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00005468>
- Haws, K. L., Winterich, K. P., & Naylor, R. W. (2014). Seeing the world through GREEN-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. *Journal of Consumer Psychology*, *24*(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.11.002>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, *8*(3), 239–260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Lee, K. (2009). Gender differences in Hong Kong adolescent consumers' green purchasing behavior. *Journal of Consumer Marketing*, *26*(2), 87–96. <https://doi.org/10.1108/07363760910940456>
- Lehner, M., Mont, O., & Heiskanen, E. (2016). Nudging – A promising tool for sustainable consumption behaviour? *Journal of Cleaner Production*, *134*, 166–177. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.086>
- Leonidou, C. N., & Skarmas, D. (2017). Gray shades of green: Causes and consequences of green skepticism. *Journal of Business Ethics*, *144*(2), 401–415. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2829-4>
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Mohr, L. A., Eroglu, D., & Ellen, P. S. (1998). The development and testing of a measure of skepticism toward environmental claims in marketers'

- communications. *Journal of consumer affairs*, 32(1), 30-55. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1998.tb00399.x>
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Greenwashing: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693–707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Policies for sustainable consumption*. OECD. <https://www.oecd.org/environment/policies-for-sustainable-consumption.htm>
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *The elaboration likelihood model of persuasion*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123–205). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Rahman, S., Park, J., & Chi, C. G. (2015). Consequences of “greenwashing”: Consumers’ reactions to hotels’ green initiatives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1054–1081. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2014-0202>
- Reisch, L. A., & Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges?. *Judgment and Decision making*, 11(4), 310-325. <https://doi.org/10.1017/S1930297500003740>
- Roberts, J. A., & Bacon, D. R. (1997). Exploring the subtle relationships between environmental concern and ecologically conscious consumer behavior. *Journal of business research*, 40(1), 79-89. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00280-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00280-9)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schultz, P. W. (2001). The structure of environmental concern: Concern for self, other people, and the biosphere. *Journal of Environmental Psychology*, 21(4), 327–339. <https://doi.org/10.1006/jevps.2001.0227>
- Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research*, 66(10), 1831–1838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.004>
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81–97. <https://www.jstor.org/stable/24707060>
- Stern, P.C. (2000), New Environmental Theories: Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56: 407-424. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- Sunstein, C. R. (2021). *Sludge: What stops us from getting things done and what to do about it*. MIT Press.

- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Vanclay, J. K., Shortiss, J., Aulsebrook, S., Gillespie, A., Howell, B. C., Johanni, R., Maher, M. J., Mitchell, K. M., Stewart, M. D., & Yates, J. (2011). Customer response to carbon labelling of groceries. *Journal of Consumer Policy*, *34*(1), 153–160. <https://doi.org/10.1007/s10603-010-9140-7>
- Vermeir, I., & Verbeke, W. (2006). Sustainable food consumption: Exploring the consumer “attitude–behavioral intention” gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, *19*(2), 169–194. <https://doi.org/10.1007/s10806-005-5485-3>
- Wansink, B., & Love, K. (2014). Slim by design: Menu strategies for promoting high-margin, healthy foods. *International Journal of Hospitality Management*, *42*, 137–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.006>
- White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, *83*(3), 22–49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>



## Yeşil Pazarlama Karması Elemanlarının Yeşil Marka Değeri Üzerindeki Etkisi

Derya Öztürk<sup>1</sup>

Şule Yıldırım<sup>2</sup>

### Özet

Teknolojik ve endüstriyel faaliyetlerin küresel ölçekte hız kazanmasıyla büyüyen çevre sorunları, modern iş dünyasında sürdürülebilirlik odaklı stratejik adımları zorunlu kılmaktadır. Tüketicilerin gösterdiği çevre bilinci, geleneksel pazarlama felsefesini dönüştürerek yeşil pazarlama ve yeşil marka değeri gibi kavramların stratejik önemini artırmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmada, yeşil pazarlama karması elemanlarının tüketicilerin yeşil marka değeri algıları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çevresel beklentilerin ve tüketici alışkanlıklarının üst düzeyde olduğu hazır giyim sektörü kapsamında ele alınan araştırma, çevre dostu pazarlama faaliyetlerinin marka değerinin oluşmasındaki rolünü kapsamlı bir şekilde incelemesi bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın verileri, Türkiye’de yaşayan 303 aktif hazır giyim tüketicisinden kolayda örnekleme tekniği ve çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 25.0 programında faktör, güvenilirlik, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, yeşil pazarlama karmasının ve bu karmayı oluşturan tüm alt boyutların (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) tüketicilerin yeşil marka değeri algısını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, marka değerini açıklama gücü en yüksek olan ana unsurun “yeşil ürün” bileşeni olduğunu göstermektedir. Buna karşın, “yeşil fiyat” boyutunun marka değeri üzerindeki etkisi anlamlı olmakla birlikte en düşük açıklayıcılık oranına sahiptir. Sonuçlar çerçevesinde, hazır giyim işletmelerinin yeşil aklama (greenwashing) uygulamalarından kaçınarak AR-GE, yeşil inovasyon, sürdürülebilir lojistik ve şeffaf tutundurma stratejilerine odaklanmaları önerilmektedir.

- 1 Prof. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ordu, Türkiye, deryaozturk@odu.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5287-6600>
- 2 Doktora Öğrencisi, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ordu, Türkiye, suleyllldrm@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7134-0588>

## 1. Giriş

Teknolojik gelişmelerin ve endüstriyel faaliyetlerin küresel ölçekte hız kazanması, makro düzeyde iklim değişikliği krizini, çevre sorunlarını ve doğal kaynakların hızla tükenmesi riskini beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu olumsuz gidişat, hem ekonomik hem de toplumsal ekosistemde sürdürülebilirlik kavramının stratejik bir zorunluluk olarak konumlandırılması ihtiyacını doğurmaktadır. Toplumsal farkındalığın ve çevre bilincinin artması, modern iş dünyasında geleneksel pazarlama felsefesinin evrilmesine; daha duyarlı, etik ve şeffaf bir değer algısının gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu dönüşüm; yeşil ürün, yeşil tüketim ve yeşil marka gibi çevre odaklı kavramsal yapıların hem literatürde hem de saha uygulamalarında etkinlik kazanmasına olanak tanımaktadır. İşletmelerin yönetim stratejilerindeki bu köklü değişimin temelinde ise kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre kültürü bilincinin yaygınlaşması yatmaktadır. Nitekim modern tüketici kitlesi artık işletmelerin sadece finansal çıktılarını değil; operasyonel faaliyetlerini, üretim süreçlerini ve doğaya bıraktıkları ayak izlerini de eleştirel bir süzgeçten geçirecek sorgulamaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilir ve çevre dostu bir pazar anlayışını benimsemek, toplumsal hassasiyetleri yüksek olan bu hedef kitle nezdinde işletmeler için kritik bir kurumsal imaj ve rekabet kaynağı haline gelmiştir. Çevresel kaygılarla hareket eden bireylerin satın alma tercihlerinde eko-dostu alternatiflere yönelmesi, işletmeleri ekolojik faaliyetleri geçici bir trend değil, stratejik birer zorunluluk olarak görmeye sevk etmektedir.

Literatürde sürdürülebilirlik; gelecek nesillerin kaynak ihtiyacını riske atmadan bugünün toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasını odağına almakta ve ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç sacayağı üzerinde yükselmektedir. Ekonomik boyut yeşil teknolojileri ve sürdürülebilir üretim modellerini; çevresel boyut biyoçeşitliliğin korunması ile kirliliğin minimize edilmesini; sosyal boyut ise adalet, eşitlik ve yaşam kalitesinin artırılmasını savunmaktadır (Tören & Öztürk, 2025). Makro düzeydeki bu üç boyutlu sorumluluk ağı, işletmelerin pazara sundukları çıktılarının doğasını da doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirliğin somut bir yansıması olarak karşımıza çıkan ve çevresel tahribatı en aza indirmeyi hedefleyen mikro düzeydeki en stratejik çıktı ise yeşil ürünlerdir. Yeşil ürünler; genel olarak çevresel etkisi düşük olacak şekilde tasarlanan; dayanıklı, toksik madde içermeyen, geri dönüştürülmüş hammaddelerden üretilen veya ambalaj kullanımı en aza indirgenmiş endüstriyel çıktıları temsil etmektedir. Bununla birlikte, endüstriyel gerçekler doğrultusunda tamamen “yeşil” bir ürün yapısına ulaşmak oldukça güçtür. Çünkü tüm ürünler, yaşam döngülerinin her aşamasında enerji ve doğal kaynak tüketmekte; üretim, lojistik, kullanım ve bertaraf süreçlerinde çeşitli yan ürünler ile emisyonların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Liang vd.,

2019:1302). Yeşil pazarlama yaklaşımı, ürün ve hizmetlerin çevresel duyarlılık çerçevesinde geliştirilmesini ve sunulmasını kapsayan bütüncül bir anlayışı ifade etmektedir. Geleneksel pazarlama felsefesi çevre odaklı bir bakış açısıyla ele alındığında, işletmelerin toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik üretim süreçlerini tasarlarken çevresel etkileri de dikkate alması beklenmektedir. Gönüllülük esasına dayanan bu yaklaşım, üretim faaliyetlerinin doğal çevreye en az zarar verecek şekilde düzenlenmesini öngörmektedir. Pazarlama sürecinin yalnızca üretim aşamasıyla sınırlı olmadığı; üretim öncesinden başlayarak tüketim sonrası süreçleri de kapsadığı göz önünde bulundurulduğunda, tüm bu aşamaların yeşil pazarlama ilkeleri doğrultusunda yapılandırılması kuramsal bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Varinli, 2008).

Söz konusu kuramsal çerçevede yeşil pazarlama, pazarlama karması unsurlarını da çevresel sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden ele almaktadır. Ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım bileşenlerinden oluşan yeşil pazarlama karması, işletmelerin tüm pazarlama faaliyetlerini çevre dostu uygulamalar doğrultusunda şekillendirmesini ifade etmektedir (Kuduz & Zerenler, 2013:143). Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmada, yeşil pazarlama karması elemanlarının tüketicilerin yeşil marka değeri algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tüketim bilincinin ve sürdürülebilirlik beklentilerinin üst düzeye çıktığı hazır giyim sektörü kapsamında ele alınan bu araştırma, yeşil pazarlama karmasını oluşturan alt bileşenlerin marka değerinin inşasındaki rolünü bütüncül bir modelle ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Yeşil Pazarlama

Doğal kaynakların etkin kullanımı, enerji tüketiminin minimize edilmesi, çevresel atık oranının düşürülmesi ve çevre tahribatının en aza indirgenmesi günümüzde yalnızca işletmelerin değil, aynı zamanda devletlerin ve sivil toplum kuruluşlarının da öncelikli gündem maddeleri arasında yer almaktadır. Bu farkındalığın artmasıyla birlikte tüketici talep ve beklentileri yön değiştirmiş; dolayısıyla işletmelerin pazarlama stratejilerinin de geleneksel kalıplardan sıyrılarak daha modern ve sürdürülebilir bir yapıya bürünmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Yeşil pazarlama kavramı, ilgili literatürde “ekolojik pazarlama” ve “çevresel pazarlama” gibi eş anlamlı terimlerle de ifade edilmekte olup, özünde bütüncül bir pazarlama perspektifini barındırmaktadır. Söz konusu anlayışta; hammadde tedarikinden üretime, dağıtımdan tüketime ve hatta atık kontrolüne kadar tüm aşamalar ekolojik dengeyi gözeterek yapılandırılır. Bu sayede küresel ısınma, biyolojik olarak yok olmayan atıklar ve çevre kirliliğinin zararları

konusundaki toplumsal bilinç düzeyi yükselmektedir. Sürecin doğal bir sonucu olarak, pazarın hem arz hem de talep tarafındaki aktörlerin çevreye duyarlı mal ve hizmetleri tercih etme eğilimi artış göstermektedir. Kısa vadeli projeksiyonlarda maliyetli bir yatırım alanı olarak algılanan “yeşil” odaklı yaklaşımlar, çağdaş iş dünyasında bir zorunluluk teşkil etmekte ve işletmelere uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Salman, 2016:8).

En geniş tanımıyla yeşil pazarlama, pazarlama süreçlerinin tamamına ekolojik ve doğal çevreye dair unsurların entegre edilmesi esasına dayanmaktadır (Crane, 2000:278). Çağdaş pazarlama yaklaşımları, artık yalnızca tüketici talep ve beklentilerini karşılamanın ötesine geçerek birtakım sosyal sorumlulukları da bünyesinde barındırmaktadır (Mucuk, 2001:5). Bu toplumsal ödevlerin çevre koruma odaklı boyutu ise doğrudan yeşil pazarlama olgusuyla ilişkilidir. Yeşil pazarlama; çevre dostu tasarımdan satışa, pazar analizinden paketlemeye kadar tüm süreçleri yeniden şekillendirirken, ürünlerin nihai tüketimini ve bertaraf edilmesini de içine alan geniş bir kapsama sahiptir (Uydacı, 2011:40).

Yeşil pazarlama uygulamalarının gelişimi, pazar ekosisteminde “yeşil tüketici” adı verilen yeni bir kitleyi ortaya çıkarmıştır (Kükreler, 2012:4508). Çevre dostu bir yaşam ve satın alma davranışı sergileyen bu tüketiciler, aldıkları ürünlerin sadece üretim aşamalarıyla değil, aynı zamanda kullanım sonrasındaki ambalaj ve paketlerin geri dönüşüm potansiyeliyle de yakından ilgilenmektedir. Diğer bir ifadeyle yeşil tüketiciler, ekosistemdeki sınırlı kaynakların endüstriyel kullanımında ortaya çıkan atık miktarlarına karşı hassasiyet gösterirken, bireysel ihtiyaçlarının da aynı çevreci standartlarla karşılanmasını beklemektedir (Biner, 2014:70-71). Günümüzde bu tüketici profilinin niceliksel olarak artması, geleneksel pazarlama yönetimi stratejilerinin yerini hızla yeşil pazarlama stratejilerine bırakmasını zorunlu kılmış ve işletmeler için oldukça dinamik bir pazar nişi meydana getirmiştir.

### **2.1.1. Yeşil Pazarlamanın Gelişim Aşamaları**

Pazarlama literatüründe yeşil pazarlama anlayışının gelişim ve olgunlaşma süreci, kurumsal farkındalığın ve pazar dinamiklerinin derinliğine bağlı olarak birbirini takip eden dört temel aşama üzerinden ele alınmaktadır (Alagöz, 2007; Ayyıldız & Genç, 2008:515):

**Yeşil Ürünlerin Tasarlanması (Yeşil Hedefleme):** Sürecin ilk aşamasında, ekolojik duyarlılığa sahip hedef kitleye yönelik yeşil ürünlerin tasarlanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, işletme içi gelişim dinamiklerinin ilk basamağı olan bu evrede organizasyonlar, mevcut pazar yapısını analiz ederek çevreye katkı sağlayacak çıktıları temel birer referans noktası olarak kabul etme eğilimindedir. Bu çerçevede işletmelerin, öncelikli olarak hedef kitlenin

ekolojik beklentilerine cevap vermesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra kalite ve maliyet gibi geleneksel pazarlama unsurlarının da göz ardı edilmediği dengeli bir ürün geliştirme süreci yürütülür. Bu evrede gerçekleştirilen tasarımlara; alternatif yakıt teknolojisiyle çalışan hibrit veya elektrikli otomobiller ile doğada kolayca çözünebilen ambalajlar örnek gösterilebilmektedir. Literatürde “yeşil hedefleme” olarak da nitelendirilen bu ilk basamak, çevre dostu pazar nişlerinin belirlenmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir.

**Yeşil Stratejilerin Benimsenmesi ve Yapılandırılması:** Gelişim sürecinin ikinci aşamasında, çevreci tüketicilerden elde edilen veriler ve pazar eğilimleri doğrultusunda daha kapsamlı yeşil stratejiler geliştirilmektedir. Bu evrede, kurumsal operasyonların tamamının çevreye duyarlı bir perspektifle revize edilerek optimize edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin üretim hatlarında daha az atık çıkarma, karbon ayak izini küçültme ve enerji verimliliğini artırma gibi makro düzeyde çevreci önlemler alması yeşil stratejilerin yapılandırılması evresine örnek teşkil etmektedir.

**Radikal Üretim Dönüşümü (Ekolojik Olmayan Malların Sonlandırılması):** Sürecin üçüncü basamağında ise işletmeler daha radikal kararlar alarak, çevre dostu nitelik taşımayan geleneksel malların imalatını tamamen durdurmakta ve operasyonel odak noktalarını yalnızca yeşil ürün üretimine çevirmektedir. Bu aşama, kurumsal kaynakların tamamen sürdürülebilir çıktılara kanalize edilmesi açısından yapısal bir kırılma noktasını ifade eder.

**Toplumsal Sorumluluk Bilincinin Kurumsallaşması:** Son olarak dördüncü basamağa gelindiğinde, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sadece ürün veya üretim hattı bazında kalması yeterli görülmemekte; organizasyonun bütünsel olarak kurumsal sosyal sorumluluk bilincini içselleştirmesi ve tüm paydaş ilişkilerine yansıtması beklenmektedir. İşletmelerin bu üst düzey yeşil pazarlama olgunluğuna erişmesi, kurumsal kültürün derinliği ve çevresel faktörlerin dinamikleriyle doğrudan ilişkilidir (Alagöz, 2007). Nitekim modern pazarlarda kalıcı bir tüketici güveni kazanabilmek, işletmelerin çevre dostu süreçleri yüzeysel birer halkla ilişkiler malzemesi yapmaktan kaçınarak, gerçekçi, ölçülebilir ve güven sunan samimi uygulamalara yönelmesiyle mümkün kılınmaktadır.

## 2.2. Yeşil Pazarlama Karması (Yeşil 4P)

Bilinçli tüketiciler, çevreye verilen zararları ve doğal kaynakların rasyonel kullanımını göz önünde bulundurarak yaptıkları satın alma tercihleriyle modern iş dünyasındaki işletmelerin stratejik yönelimlerine yön vermektedir. Günümüzde sayıları hızla artan ve ekolojik hassasiyetleri yüksek olan bu

yeşil tüketici kitlesini doğru analiz etmek durumunda olan işletmeler, çevre dostu ürün ve hizmetlere yönelik yükselen talep trendine cevap verebilecek operasyonel ve yapısal değişiklikleri dinamik bir şekilde hayata geçirmekle yükümlüdür.

İşletmeler, yeşil pazarlama felsefesini kurumsal bünyelerine entegre ederken öncelikli olarak ekolojik beklentilere sahip tüketicilerden oluşan homojen bir hedef pazar belirlemek, ardından da bu pazarın spesifik istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte bir yeşil pazarlama karması (yeşil 4P) geliştirmek durumundadır. Bu bağlamda ürün geliştirme ve dağıtım süreçleri, organizasyonların çevresel performanslarını optimize etme potansiyeli en yüksek olan stratejik alanlar olarak öne çıkmaktadır. Bahse konu olan bu operasyonel alanlarda sürdürülebilirlik odaklı çeşitli kazanımlar elde edildiğinde, işletmenin tutundurma ve iletişim stratejileri de bu ekolojik kazanımlardan maksimum düzeyde fayda sağlayacak ve hedef kitlede yeşil marka imajı yaratacak biçimde yapılandırılabilir (Peattie, 1999:142).

### 2.2.1. Yeşil Ürün

Yeşil ürün; kullanım ömrünü tamamladığında geri dönüşüm sistemlerine dahil edilerek bileşenlerine ayrıştırılabilen ya da tehlikesiz hammaddeler olarak ekonomiye tekrar kazandırılabilen ekolojik çıktılardır. Ekolojik özelliklere sahip bu malların üretim süreçlerinde; uzun ömürlülük, toksik madde barındırmama, çevre kirliliğine yol açmama ve biyoçeşitliliğe zarar vermeme kriterlerini gözetilen teknoloji ve yöntemler kullanılır (Emgin & Türk, 2004:9). Endüstriyel üretim süreçlerinde mutlak anlamda “sıfır atıklı üretim” gerçekleştirmek fiziksel olarak mümkün olmasa da yeşil üretim felsefesi; imalat esnasında ortaya çıkan atık miktarlarını, zararlı gaz salınımını ve doğaya zararlı maddeleri asgari düzeye çekmeyi amaç edinmektedir. Dolayısıyla yeşil ürün olgusu; doğaya zarar vermeyen, çevre kirliliğini minimize eden, üretim ve tüketim aşamalarında aşırı enerji ile kaynak israfının elimine edilmesini sağlayan bütünlük bir süreci kapsamaktadır.

Yeşil ürün olgusu, pazarlama literatüründe “4S Formülü” şeklinde kavramsallaştırılan bileşenler doğrultusunda analiz edilmektedir. Bahse konu olan bu stratejik bileşenler şu şekilde açıklanmaktadır (Duru & Şua, 2013:128):

- Tatmin (Satisfaction): Çevre dostu ürünün, ekolojik niteliklerinin yanı sıra tüketici kitlelerinin fonksiyonel arzu, talep ve gereksinimlerini de en üst düzeyde karşılayabilme kapasitesini ifade eder.
- Sürdürülebilirlik (Sustainability): İlgili ürüne ait enerji boyutunun, üretim girdilerinin ve kullanılan doğal kaynakların gelecek nesilleri tehlikeye atmayacak şekilde devamlılığının garanti altına alınmasıdır.

- Sosyal Kabul (Social Acceptability): Sunulan malın ya da üretici organizasyonun, ekosisteme ve yaşayan hiçbir canlı organizmaya zarar vermediğine dair toplumsal ve etik ölçekte genel bir onay bulması durumudur.
- Güvenlik (Safety): Pazara sunulan ürünün, hammadde içeriğinden ambalajına kadar insan sağlığı ve çevre güvenliği üzerinde herhangi bir risk, tehdit veya yan etki unsuru barındırmaması esasına dayanmaktadır.

### 2.2.2. Yeşil Fiyatlandırma

Maliyet optimizasyonu neticesinde elde edilen fiyat düşüşleri, hedef kitleyi çevre dostu mamulleri satın almaya teşvik eden önemli bir motivasyon kaynağıdır. Özellikle ürüne yönelik talebin fiyat esnekliğinin yüksek olduğu pazarlarda, düşük fiyat politikası izlemek işletme başarısını artıran stratejik bir hamle olarak öne çıkmaktadır. Fiyatın pazardaki rakiplerle eş değer tutulması durumunda ise ürünün ekolojik ve sürdürülebilir nitelikleri, işletme için temel bir farklılaşma ve rekabet avantajı unsuru olarak konumlandırılabilir. Yeşil ürünün geleneksel alternatiflerine kıyasla daha yüksek bir fiyat etiketiyle pazara sunulduğu senaryolarda ise ekolojik katma değere vurgu yapan tutundurma (promosyon) çalışmalarına ağırlık verilmeli ve bu fiyat primine katlanmaya razı, çevre bilinci yüksek bir niş tüketici segmentinin varlığı analiz edilmelidir. Dolayısıyla bu süreçte, fiyatlandırma stratejisinin hangi düzeyde ve hangi tüketici algısına yönelik oluşturulduğu kritik bir önem arz etmektedir (Yücel & Ekmekçiler, 2008:26).

Çevreci ürünlerin geliştirilmesine ve sürdürülebilir üretim altyapısının kurulmasına yönelik yapılan yatırımlar, kısa vadede işletmeler için ek maliyet bileşenlerini ortaya çıkarmakta ve bu durum doğal olarak nihai satış fiyatlarında artışları beraberinde getirmektedir. Ancak çevre bilinci yüksek yeşil tüketiciler, doğaya katkı sağlayan ve sürdürülebilir bir döngü oluşturan ekolojik ürünlerin belirli bir ekonomik maliyete sahip olduğunun farkındadır. Bu yüksek fiyata katlanan tüketiciler, aslında uzun vadede geri dönüşü olmayan küresel çevre sorunlarının önüne geçebilmeyi ve ekolojik tahribatın önlenmesini hedeflemektedir (Kuduz & Zerenler, 2013:149). Sonuç itibarıyla, çevreci yatırım süreçlerinin ürün fiyatlarına yansıyan ekonomik boyutunun pazar tarafından kabul görmesi, ancak toplumsal ve ekonomik farkındalığın üst düzeye çıkmasıyla stratejik bir zemin kazanmaktadır.

### 2.2.3. Yeşil Dağıtım

Dağıtım ve taşıma ağları, yeşil tedarik zinciri yönetimi açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Dağıtım merkezlerinin konumlandırılması, uygun

taşıma yöntemlerinin seçimi, kontrol mekanizmalarının kurulması ve tam zamanında üretim ile dağıtım uygulamaları hem ileri hem de geri lojistik süreçlerini doğrudan etkilemektedir (Sarkis, 2003). Yeşil dağıtım stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, dağıtım kanalında yer alan toptancı, aracı ve perakendecilerin tüm lojistik süreci şeffaf ve doğru bir bilgi aktarımıyla yönetmesine bağlıdır. Bu yönetim döngüsü sayesinde, nihai yeşil tüketicilerle doğrudan temas halinde olan perakendeciler, hedef kitlenin çevresel beklentilerini ve tatmin düzeylerini kanalın diğer üyelerine aktararak stratejik bir bilgi birikimi ve tecrübe paylaşımı sağlarlar.

Çevrenin korunmasına ve sürdürülebilirliğe yönelik yapılandırılan dağıtım politikalarında; lojistik süreçlerin daha az yakıt tüketimi ve asgari karbon salınımıyla yürütülmesi, satış noktalarının ise tüketicilerin zaman ve yakıt tasarrufu sağlayabileceği biçimde optimize edilmesi stratejik bir öneme sahiptir. Yeşil pazarlar geliştikçe ve tüketici bilinci arttıkça, geleneksel dağıtım ağlarının yanı sıra atıkların ve ambalajların ekosisteme kazandırılmasını sağlayan “tersine lojistik” (geri toplama) kanallarının da hızla evrilmesi gerekmektedir (Yüksel, 2002:86). Bu bağlamda tercih edilecek taşımacılık yöntemlerinde; kullanılan yakıt türü, nakliye rotalarının optimizasyonu ve taşıma sıklığının çevresel etkileri mutlaka gözetilmelidir. Ayrıca üretici işletmelerin, dağıtım ağlarını kurgularken kendileri gibi yeşil pazarlama ilkelerini benimseyen ve çevre dostu operasyonlar yürüten aracı kuruluşları tercih etmesi, literatürde kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir (Türk & Gök, 2010:207).

#### **2.2.4. Yeşil Tutundurma**

Tutundurma; reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış ve doğrudan pazarlama unsurlarını bünyesinde barındıran bütünsel bir iletişim sürecidir. İşletmeler, sürdürülebilirlik odaklı faaliyetlerini hedef kitlelerine duyurmak ve kurumsal imajlarını bu doğrultuda şekillendirmek adına çeşitli yeşil tutundurma araçlarından yararlanmaktadır. Bu noktada, organizasyona çevreci bir kimlik kazandırılması amacıyla kullanılan iletişim tekniklerinin kendi içinde ve diğer pazarlama karması elemanlarıyla tutarlı olması gerekmektedir. Üretim veya fiyat politikalarıyla bağdaşmayan, yapay ve kısa vadeli yürütülen yeşil tanıtım programlarının pazarda güvenilirlik ve inandırıcılık sağlaması, aksine “yeşil aklama” (greenwashing) algısı yaratma riski taşıması nedeniyle mümkün değildir (Türk & Gök, 2010:205-206). Tüketicilerin zihninde doğru ve kalıcı bir yeşil marka imajı inşa edilmesi; reklam, halkla ilişkiler ve dönemsel promosyonların entegre bir biçimde yönetilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Literatürde yeşil tutundurma stratejilerinde öne çıkan temel yöntemler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Duru & Şua, 2013:129):

- **Yeşil Reklam:** Çevre dostu ürün ve hizmetlere yönelik pazar talebinin uyarılmasında yeşil reklam faaliyetleri stratejik bir öneme sahiptir. Bu reklamlar, tüketicilerin satın alma karar süreçlerinde işletmenin ekolojik sorumluluklarını, doğaya katkılarını ve çevreci kurumsal kimliğini vurgulamayı amaçlar. Böylelikle müşterilerin zihnindeki yeşil ürün algısı ve markaya yönelik güven pekiştirilmiş olur.
- **Yeşil Halkla İlişkiler:** Halkla ilişkiler dinamiklerinin toplumsal fayda ve tüketiciyi koruma işlevi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda geleneksel satış odaklı yaklaşımlar yerini; paydaş haklarına duyarlı, şeffaf ve modern kurumsal iletişim yöntemlerine bırakmaktadır. Günümüzde, çevre projelerine sponsorluk desteği veren, sosyal sorumluluk kampanyaları yürüten ve sürdürülebilirlik raporları yayımlayan işletmeler kurumsal itibar yönetimi açısından ön plana çıkmaktadır.
- **Yeşil Satış Geliştirme:** Kısa vadeli ve geçici olarak satış hacmini artırmaya yönelik faaliyetleri kapsayan satış geliştirme; kuponlar, indirimler, sadakat programları ve eşantıyonlar gibi araçları içermektedir. Çevreci ürün pazarında satış geliştirme yöntemleri, tüketim çılgınlığını körüklememe ve yeşil felsefeyle çelişmeme adına geleneksel ürünlere kıyasla daha kontrollü, rasyonel ve çevre odaklı (örneğin bez çanta hediyesi, geri getirene indirim kuponu vb.) şekilde yürütülmektedir.

### 2.3. Yeşil Marka Değeri

Çağdaş işletme literatüründe marka kavramı, organizasyonların sahip olduğu en kritik maddi olmayan duran varlıklar arasında konumlandırılmaktadır. Genel bir ifadeyle marka; bir firmanın sunduğu mal veya hizmetleri rakip organizasyonların çıktıklarından ayırt etmeye yarayan isim, amblem, logo ya da sembol gibi belirteçler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kotler & Keller, 2016:322). Buna karşın, pratik uygulamalarda pazarlama profesyonelleri için marka, somut göstergelerle bir ürünü tanımlama işlevinin çok daha ötesindedir. Öyle ki marka; organizasyonun pazarda kendini konumlandırması, kurumsal itibar, prestij ve şöret oluşturmaya gibi geniş kapsamlı bir vizyonu sembolize etmektedir (Ural, 2009).

Tüketici kitlelerinin bir markaya atfettikleri değer algısıyla şekillenen marka değeri ise, ilgili markanın rakipleri karşısında elinde bulundurduğu finansal mukavemeti ve pazar gücünü ortaya koyan sayısal bir metrik olarak nitelendirilmektedir (Fırat & Badem, 2008). Günümüzde marka değeri, işletme yöneticileri tarafından stratejik öncelikle üzerinde durulan bir olgu haline gelmektedir. Maddi ve maddi olmayan unsurların bileşimiyle bütünsel bir yapı

sergileyen bu değerin doğru şekilde oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması, etkili marka yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Nitekim birçok işletmenin sahip olduğu marka değeri, şirketin fiziki varlıklarının toplam değerinden daha yüksek bir oranı temsil etmektedir. Fakat stratejik yönetim süreçleri içerisinde yöneticilerin marka değeri algısını yeterince içselleştirememesi, şirket gücünün ve rekabetçi konumunun belirlenmesinde olumsuz bir süreç doğurmaktadır. Bu nedenle marka değerinin doğru yöntemlerle ölçülmesi, işletmelerin stratejik yönetim süreçleri için kritik bir değerlendirme kriteri olarak kabul edilmektedir. Tüketicilerin satın alma karar süreçlerinde de belirleyici bir role sahip olan marka değeri ile müşteri tarafından algılanan kalite düzeyi, müşteri memnuniyetini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Pazar ekosisteminde yaşanan ekolojik dönüşüm ve sürdürülebilirlik hassasiyeti, bu genel marka değeri algısının çevre odaklı yeni bir boyuta evrilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda yeşil marka değeri; bir ürün veya hizmetin sağladığı değeri artırabilen ya da azaltabilen, markanın ismi ve sembolüyle ilişkili çevresel duyarlılık ve yeşil taahhütlerden oluşan değerler ve yükümlülükler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Chen, 2010:313). İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik ilkesini dikkate akarak çevreye duyarlı tüketicilerin zihninde güçlü bir yeşil marka imajı oluşturmayı amaçlamaktadır (Chen vd., 2016:119). Dolayısıyla bir işletmenin yeşil marka değeri, ürünün sadece ekonomik yönünün yanı sıra çevresel özelliklerinin tüketiciye sunduğu faydalar aracılığıyla tüketici üzerinde güçlü bir etki oluşturmaktadır (Bekk vd., 2015:3).

#### **2.4. Yeşil Pazarlama ve Yeşil Marka Değeri İlişkisi**

Modern tüketici davranışları incelendiğinde, yeşil pazarlama ve sürdürülebilir marka arasındaki ilişki pazarlama literatüründe önemli bir yere sahiptir. Geleneksel pazarlama anlayışı ile günümüz pazarlama anlayışı kıyaslandığında; geleneksel müşteri sadakatinin temelinde fiyat ve kalite gibi unsurlar yer alırken, çağdaş pazarlama anlayışında sadakatin sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılık gibi faktörler ekseninde şekillendiği görülmektedir. Literatürde “yeşil” ve “sürdürülebilir” terimleri genellikle aynı anlamı ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, yeşil markaların en belirgin özellikleri; ekolojik, eşitlikçi ve ekonomik olmalarıdır. Markanın ekolojik boyutu, doğa üzerindeki olumsuz etkilerin en aza indirilmesini; eşitlikçi boyutu, sürdürülebilir olmayan toplumsal uygulamaların pazarlama faaliyetleri yoluyla yaygınlaşmasının önlenmesini ifade etmektedir. Ekonomik boyutu ise markanın, uzun vadeli ekonomik kalkınmayı destekleyecek şekilde faaliyet göstermesi anlamına gelmektedir (Grubor & Milovanov, 2017). Son dönemde yapılan çalışmalar, yeşil pazarlama uygulamalarının tüketicilerin markaya

olan bağlılığını artırmada stratejik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik odaklı değerlerle özdeşleşen markalar, tüketicilerle daha derin bir duygusal bağ kurabilmektedir. Tüketiciler, çevresel duyarlılığı yüksek olan markaları sadece satın alma yoluyla değil, aynı zamanda sosyal medya etkileşimleri ve tavsiye etme davranışlarıyla da desteklemektedir (Kanchana, 2024). Tüketicilerin çevresel sürdürülebilirlik konusundaki bilinç düzeyinin artması, markaya yönelik tutumlarını ve marka bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir. Bu bağlamda Yuan vd. (2024), çevresel sorumluluk doğrultusunda hareket eden markaların sadık bir müşteri kitlesi oluşturma konusunda daha güçlü bir konuma sahip olduğunu ve bu bağlılığın uzun vadede marka değerinin artmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Sürdürülebilir marka bağlılığı, işletmelerin pazarlama stratejileri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Ayrıca marka bağlılığı, marka sermayesinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir; çünkü müşteri sadakati arttıkça, marka değeri de buna paralel olarak yükseliş göstermektedir (Moisescu, 2006:1128).

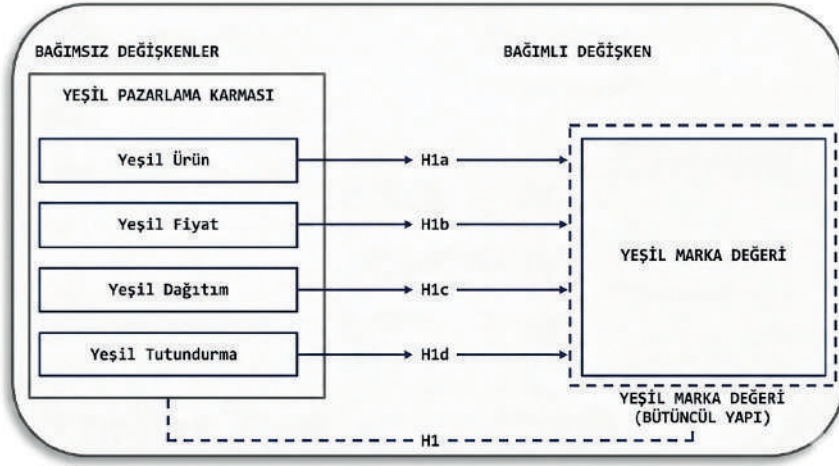
### 3. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde çevresel sorunların artışı ve sürdürülebilirlik bilinci, çevre dostu ürün ve markalara yönelik tüketici algılarını, satın alma davranışlarını ve marka tercihlerini doğrudan etkileyen bir unsur haline gelmiştir. Bu araştırmanın temel amacı; tüketicilerin hazır giyim sektöründeki yeşil pazarlama karması algılarının, yeşil marka değeri üzerindeki etkisini bütüncül bir yaklaşımla incelemektir. Tüketicilerin çevre dostu uygulamalara verdikleri önemin marka değeri oluşumundaki rolünü ortaya koyması açısından bu çalışmanın, hem literatüre hem de yeşil pazarlama stratejileri geliştiren hazır giyim işletmelerine teorik ve pratik katkılar sunması beklenmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, yeşil pazarlama karması elemanlarının (yeşil ürün, yeşil fiyat, yeşil dağıtım ve yeşil tutundurma) yeşil marka değeri üzerindeki etkisi test edilmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuş olup, modele temel oluşturan hipotezler aşağıda yer almaktadır:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

**H1:** Yeşil pazarlama karmasının yeşil marka değeri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- **H1a:** Yeşil pazarlama karması elemanlarından yeşil ürünün, yeşil marka değeri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1b:** Yeşil pazarlama karması elemanlarından yeşil fiyatın, yeşil marka değeri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1c:** Yeşil pazarlama karması elemanlarından yeşil dağıtımın, yeşil marka değeri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H1d:** Yeşil pazarlama karması elemanlarından yeşil tutundurmanın, yeşil marka değeri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de ikamet eden ve hazır giyim ürünleri satın alan tüketiciler oluşturmaktadır. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiş ve bu doğrultuda giyim sektörü kapsamında aktif tüketimde bulunan 303 kişilik bir örneklem grubundan veriler çevrimiçi anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak üç bölümden meydana gelen bir anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, eğitim durumu ve meslek gibi sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, katılımcıların en sık tercih ettikleri giyim markası üzerinden yeşil pazarlama karması algılarını ölçmek amacıyla Davari ve Strutton (2014)

tarafından geliştirilen “Yeşil Pazarlama Karması” ölçeğinden yararlanılmıştır. Toplam 11 ifadeden oluşan bu ölçek; yeşil ürün (3 ifade), yeşil fiyat (3 ifade), yeşil dağıtım (2 ifade) ve yeşil tutundurma (3 ifade) olmak üzere dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Anketin son bölümünde ise tüketicilerin ilgili hazır giyim markasına yönelik yeşil marka değeri algılarını tespit etmek amacıyla Chen (2010) tarafından literatüre kazandırılan “Yeşil Marka Değeri Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, tek boyutlu bir yapıya sahip olup toplam 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerde yer alan tüm ifadeler, katılımcıların ifadelere katılma derecelerini belirlemek amacıyla “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ile “(5) Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen 5’li Likert tipinde derecelendirilmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi SPSS 25.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz süreci üç aşamalı olarak planlanmıştır. İlk aşamada örneklemin genel profilini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. İkinci aşamada, ölçeklerin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek üzere faktör analizi ve Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Son aşamada ise değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini ve hipotezleri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yöntemine başvurulmuştur.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Profiline İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 303 katılımcının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılım ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de özetlenmiştir.

*Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı*

Sosyo-Demografik Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	158	52,1
	Erkek	145	47,9
Yaş Grupları	18-24	81	26,7
	25-34	93	30,7
	35-44	66	21,8
	45-60	63	20,8
Medeni Durum	Evli	170	56,1
	Bekar	133	43,9
Gelir Durumu	28.075,50 TL ve altı	80	26,4
	28.075,51 - 60.000 TL	59	19,5
	60.000 TL ve üzeri	164	54,1

<b>Eğitim Düzeyi</b>	İlköğretim	14	4,6
	Lise	90	29,7
	Ön Lisans	55	18,2
	Lisans	113	37,3
	Lisansüstü	31	10,2
<b>Meslek Grupları</b>	Öğrenci	62	20,5
	Özel Sektör Çalışanı	156	51,5
	Kamu Sektörü Çalışanı	36	11,9
	Emekli	33	10,9
	İşsiz	16	5,3
<b>Toplam</b>		<b>303</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde, katılımcıların %52,1'ini kadınların, %47,9'unu ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Bu oranlar, araştırma örnekleminin cinsiyet dağılımı açısından dengeli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yaş gruplarına göre yapılan incelemede, katılımcıların %30,7 ile en fazla 25-34 yaş aralığında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durum değişkenine ilişkin dağılımına bakıldığında ise örneklemin %56,1'inin evli, %43,9'unun ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların aylık gelir durumları ele alındığında, %54,1'inin 60.000 TL ve üzeri gelire sahip olduğu, dolayısıyla örneklemin ağırlıklı olarak orta ve üst gelir grubunda yer alan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından bir değerlendirme yapıldığında, katılımcıların en yüksek oranla (%37,3) lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Son olarak meslek grupları incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının (%51,5) özel sektör çalışanı olduğu, bu grubu %20,5'lik bir oranla öğrencilerin takip ettiği belirlenmiştir. Özetle bu bulgular, araştırma örnekleminin farklı sosyo-demografik özelliklere sahip geniş bir kitleyi temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

#### **4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizi Bulguları**

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ve bu ölçekleri oluşturan alt boyutların dağılım özelliklerini belirlemek amacıyla öncelikle normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz kapsamında hesaplanan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2. Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Değişkenler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Yeşil Ürün	-0,484	-0,135
Yeşil Fiyat	-0,717	-0,148
Yeşil Dağıtım	-0,530	-0,521
Yeşil Tutundurma	-0,787	0,193
<b>Yeşil Pazarlama Karması</b>	<b>-0,635</b>	<b>0,674</b>
<b>Yeşil Marka Değeri</b>	<b>-0,651</b>	<b>0,386</b>

Tablo 2’de yer alan normallik testi sonuçları incelendiğinde; tüm değişkenlere ait çarpıklık değerlerinin -0,484 ile -0,787 arasında, basıklık değerlerinin ise -0,521 ile 0,674 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  (veya  $\pm 2,0$ ) aralığında bulunması, verilerin normal dağılım gösterdiğinin bir kanıtı olarak kabul edilmektedir (George & Mallery, 2016; Tabachnick & Fidell, 2013). Elde edilen bulgular doğrultusunda verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı belirlenmiş ve araştırma kapsamında parametrik istatistiksel analiz tekniklerinin uygulanmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin normallik dağılımı saptandıktan sonra, katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların eğilimlerini belirlemek üzere aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 3. Değişkenlere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Değişkenler	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma (SS)
Yeşil Ürün	3,73	0,911
Yeşil Fiyat	3,57	1,092
Yeşil Dağıtım	3,41	1,132
Yeşil Tutundurma	3,58	0,997
<b>Yeşil Pazarlama Karması</b>	<b>3,59</b>	<b>0,768</b>
<b>Yeşil Marka Değeri</b>	<b>3,86</b>	<b>0,827</b>

Tablo 3’te paylaşılan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, boyutlara ait aritmetik ortalamaların 3,41 ile 3,86 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların en yüksek katılım düzeyini “yeşil marka değeri” ( $\bar{X} = 3,86$ ) boyutunda gösterdikleri, en düşük katılımın ise “yeşil dağıtım” ( $\bar{X} = 3,41$ ) boyutunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. 5’li Likert ölçeği baz alındığında tüm

ortalamaların teorik ortalamanın ( $\bar{X}=3,00$ ) üzerinde olması, katılımcıların işletmelerin yeşil pazarlama uygulamalarına ve yeşil marka değerine yönelik algılarının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Standart sapma değerlerinin 0,768 ile 1,132 aralığında seyretmesi, katılımcı görüşlerinin genel olarak ortalama etrafında kümelendiğini göstermektedir. Özellikle “yeşil pazarlama karması” ( $SS=0,768$ ) boyutundaki görece düşük standart sapma, bu alandaki tüketicinin daha homojen bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır.

### 4.3. Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının ve alt boyutlarının içsel tutarlılık (güvenilirlik) düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4’te sunulmuştur.

*Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
<b>Yeşil Pazarlama Karması</b>	<b>11</b>	<b>0,846</b>
Yeşil Ürün	3	0,716
Yeşil Fiyat	3	0,833
Yeşil Dağıtım	2	0,733
Yeşil Tutundurma	3	0,742
<b>Yeşil Marka Değeri</b>	<b>4</b>	<b>0,752</b>

Tablo 4 incelendiğinde; yeşil pazarlama karması ana ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısının oldukça yüksek olduğu ( $\alpha=0,846$ ) görülmektedir. Ölçeğin alt boyutları özelinde yapılan incelemede ise; en yüksek içsel tutarlılık katsayısına “yeşil fiyat” boyutunun ( $\alpha=0,833$ ), en düşük katsayıya ise “yeşil ürün” boyutunun ( $\alpha=0,716$ ) sahip olduğu tespit edilmiştir. İki ifadeden oluşan “yeşil dağıtım” boyutunun içsel tutarlılık katsayısı ise  $\alpha=0,733$  olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan “yeşil marka değeri” ölçeğinin (4 ifade) güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=0,752$ ’dir. Sosyal bilimler literatüründe genel kabul gören 0,70 eşik değeri (Nunnally, 1978) referans alındığında, araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçek ve alt boyutların güvenilirlik sınırlarını karşıladığı saptanmıştır.

Araştırma kapsamında veri toplama araçlarının yapı geçerliliklerini test etmek amacıyla her iki ölçek için de ayrı ayrı Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak yeşil pazarlama karması ölçeğine ait faktör yükleri, özdeğerler ve açıklanan varyans oranları hesaplanarak Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Yeşil Pazarlama Karması Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Madde	Faktör Yükleri				Açıklanan Varyans (%)
	Yeşil Fiyat	Yeşil Ürün	Yeşil Tutundurma	Yeşil Dağıtım	
YF1	0,842				20,949
YF2	0,855				
YF3	0,867				
YÜ1		,811			18,896
YÜ2		,754			
YÜ3		,594			
YT1			,796		17,534
YT2			,794		
YT3			,514		
YD1				,855	14,674
YD2				,604	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,874					
<b>Bartlett's Test of Sphericity:</b>					
Approx. Chi-Square: 1284,417; sd: 55; Sig: 0,000					
<b>Toplam Açıklanan Varyans: 72,053</b>					

Tablo 5'te, yeşil pazarlama karması ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları yer almaktadır. Analiz öncesinde, veri setinin faktörleşmeye uygunluğunu değerlendirmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Elde edilen KMO değerinin 0,874 olması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "iyi" derecede yeterli olduğuna işaret etmektedir (Kaiser, 1974; Field, 2013). Yanı sıra, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunması ( $\chi^2=1284,417$ ;  $sd=55$ ;  $p<0,001$ ), değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ve veri setinin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır (Bartlett, 1954; Tabachnick & Fidell, 2013). Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) neticesinde ölçeğin, özdeğeri 1'den büyük ve literatürle uyumlu olarak "yeşil fiyat", "yeşil ürün", "yeşil tutundurma" ile "yeşil dağıtım" şeklinde isimlendirilen dört boyutlu bir yapı sergilediği saptanmıştır. Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde; yeşil fiyat boyutunda yer alan maddelerin 0,842 ile 0,867, yeşil ürün boyutundaki maddelerin 0,594 ile 0,811, yeşil tutundurma boyutundaki maddelerin 0,514 ile 0,796 ve yeşil dağıtım boyutundaki maddelerin ise 0,604 ile 0,855 arasında yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan tüm maddelere

ait faktör yüklerinin, alan yazında kritik alt sınır olarak kabul edilen 0,32 (veya görece güçlü bir sınır olan 0,40) değerinin üzerinde olması, maddelerin ilgili alt boyutları yüksek bir temsiliyet gücüyle açıkladığını ortaya koymaktadır (Tabachnick & Fidell, 2013; Hair vd., 2014). Son olarak, saptanan bu dört faktörlü yapının toplam varyansın %72,053'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda %50 ile %60 arasındaki toplam açıklanan varyans oranlarının ölçek yapı geçerliliği için yeterli kabul edildiği dikkate alındığında (Hair vd., 2014), elde edilen %72,053'lük değerin oldukça yüksek bir açıklama gücüne işaret ettiği ve ölçeğin yapısal geçerliliğini güçlü bir biçimde desteklediği söylenebilir.

Yapı geçerliliği analizi kapsamında ikinci olarak yeşil marka değeri ölçeği üzerinde Açıklayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür. Ölçeğin tek faktörlü doğasını ve faktör yapısını ortaya koyan analiz bulguları Tablo 6'da ayrıntılandırılmıştır.

*Tablo 6. Yeşil Marka Değeri Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları*

Madde Sırası	Faktör Yükleri
YMD1	0,737
YMD2	0,791
YMD3	0,765
YMD4	0,738
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,766	
<b>Bartlett's Test of Sphericity:</b> Approx. Chi-Square: 266,026; sd: 6; Sig: 0,000	
<b>Toplam Açıklanan Varyans (%): 57,472</b>	

Tablo 6'da yeşil marka değeri ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları yer almaktadır. Analiz öncesinde, veri setinin faktörleşmeye uygunluğunu değerlendirmek üzere hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısının 0,766 olması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). Bunun yanı sıra, Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunması ( $\chi^2=266,026$ ;  $sd=6$ ;  $p<0,001$ ), değişkenler arasında faktör analizinin uygulanabilirliğine imkan tanıyan güçlü ve anlamlı ilişkilerin varlığını doğrulamaktadır. Yapılan analiz neticesinde, dört maddeden oluşan ölçeğin özdeğeri 1'den büyük tek faktörlü bir yapı altında toplandığı saptanmıştır. Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, değerlerin 0,737 ile 0,791 arasında değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen tüm faktör yüklerinin alan yazında kabul gören kritik alt sınırların üzerinde seyretmesi, her bir maddenin ölçülmek istenen yapıyı

ve ilgili boyutu güçlü bir şekilde temsil ettiğini ortaya koymaktadır (Hair vd., 2014; Tabachnick & Fidell, 2013). Son olarak, bu tek faktörlü yapının toplam varyansın %57,472'sini açıkladığı belirlenmiştir. Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda %50 ve üzerindeki açıklanan varyans oranlarının ölçek yapı geçerliliği açısından yeterli ve kabul edilebilir olduğu dikkate alındığında (Hair vd., 2014), ulaşılan bu oranın ölçeğin açıklama gücünü ve yapısal geçerliliğini başarılı bir şekilde desteklediği söylenebilir.

#### 4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1-Yeşil Ürün	-					
2-Yeşil Fiyat	0,222**	-				
3-Yeşil Dağıtım	0,595**	0,297**	-			
4-Yeşil Tutundurma	0,611**	0,220**	0,665**	-		
5-Yeşil Pazarlama Karması	0,786**	0,617**	0,811**	0,815**	-	
6-Yeşil Marka Değeri	0,613**	0,268**	0,549**	0,565**	0,649**	-

\*\*  $p < 0,01$

Tablo 7'de yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmaya dahil edilen tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının ( $r$ ) şiddetini yorumlamak adına literatürde kabul gören sınıflandırmalar baz alınmıştır. Bu doğrultuda;  $r$  değerinin 0,10-0,29 arası düşük, 0,30-0,49 arası orta, 0,50-0,69 arası yüksek (veya orta-yüksek) ve 0,70 üzeri çok yüksek düzeyde ilişkiyi temsil ettiği kabul edilmektedir (Field, 2013).

Elde edilen bulgular, yeşil pazarlama bileşenlerinin kendi aralarında güçlü bir bütünlük arz ettiğini ortaya koymaktadır. Yeşil pazarlama karması değişkeni; yeşil tutundurma ( $r=0,815$ ;  $p < 0,01$ ) ve yeşil dağıtım ( $r=0,811$ ;  $p < 0,01$ ) boyutları ile çok yüksek düzeyde pozitif korelasyon göstermektedir. Bu durum, pazarlama karması unsurlarının birbirini stratejik olarak güçlü bir biçimde desteklediğinin somut bir göstergesidir. Benzer şekilde, yeşil marka değeri bağımlı değişkeninin hem genel yeşil pazarlama karması ( $r=0,649$ ;

$p < 0,01$ ) hem de yeşil ürün ( $r = 0,613$ ;  $p < 0,01$ ), yeşil tutundurma ( $r = 0,565$ ;  $p < 0,01$ ) ve yeşil dağıtım ( $r = 0,549$ ;  $p < 0,01$ ) gibi alt bileşenlerle pozitif ve yüksek düzeyde; yeşil fiyat ( $r = 0,268$ ;  $p < 0,01$ ) bileşeniyle ise pozitif ve düşük düzeyde anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu ilişkiler, işletmeler tarafından yürütülen yeşil pazarlama faaliyetlerinin tüketici nezdindeki yeşil marka değerini olumlu yönde inşa edebileceğine dair öncül bir literatür desteği sunmaktadır.

#### 4.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada kurulan hipotezleri test etmek ve belirlenen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Oluşturulan beş farklı regresyon modeline ilişkin katsayılar ve model istatistikleri Tablo 8'de ayrıntılandırılmıştır.

Tablo 8. Regresyon Analizi Bulguları (Basit Doğrusal Regresyon)

Hipotezler	Regresyon Katsayıları			t	p	Model İstatistikleri
	B	Standart Hata	$\beta$			
Bağımlı: Yeşil Marka Değeri Bağımsız: Yeşil Pazarlama Karması	0,699	0,047	0,649	14,814	0,000	$R^2 = 0,422$ $F = 219,469$ ; $p < 0,001$
Bağımlı: Yeşil Marka Değeri Bağımsız: Yeşil Ürün	0,556	0,041	0,613	13,443	0,000	$R^2 = 0,375$ $F = 180,724$ ; $p < 0,001$
Bağımlı: Yeşil Marka Değeri Bağımsız: Yeşil Fiyat	0,203	0,042	0,268	4,816	0,000	$R^2 = 0,072$ $F = 23,198$ ; $p < 0,001$
Bağımlı: Yeşil Marka Değeri Bağımsız: Yeşil Dağıtım	0,401	0,035	0,549	11,392	0,000	$R^2 = 0,301$ $F = 129,786$ ; $p < 0,001$
Bağımlı: Yeşil Marka Değeri Bağımsız: Yeşil Tutundurma	0,469	0,039	0,565	11,891	0,000	$R^2 = 0,320$ $F = 141,396$ ; $p < 0,001$

Tablo 8'de, yeşil pazarlama karması ölçeği ile bu ölçeği oluşturan alt boyutların yeşil marka değeri üzerindeki doğrusal etkilerini belirlemek amacıyla

kurulan regresyon modellerinin sonuçları yer almaktadır. Analiz bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, oluşturulan tüm regresyon modellerinin istatistiksel açıdan bir bütün olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p < 0,001$ ).

Yürütülen analizler doğrultusunda kurulan ilk modelde, bağımsız değişken olan yeşil pazarlama karmasının yeşil marka değeri üzerindeki etkisi incelenmiş ve pozitif yönlü, anlamlı bir etki tespit edilmiştir ( $\beta = 0,649$ ;  $t = 14,814$ ;  $p < 0,001$ ). Modelin açıklayıcılık düzeyine bakıldığında, yeşil marka değerinde meydana gelen toplam değişimin %42,2'sinin yeşil pazarlama karması değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ( $R^2 = 0,422$ ). İkinci modelde, yeşil ürün bileşeninin yeşil marka değerini pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiş ( $\beta = 0,613$ ;  $t = 13,443$ ;  $p < 0,001$ ) ve bu alt boyutun tek başına marka değerindeki varyansın %37,5'ini açıkladığı saptanmıştır ( $R^2 = 0,375$ ). Üçüncü model uyarınca yeşil fiyat bileşeninin de yeşil marka değeri üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ulaşılan bulgular arasındadır ( $\beta = 0,268$ ;  $t = 4,816$ ;  $p < 0,001$ ). Ancak yeşil fiyat boyutunun varyans açıklama gücünün (%7,2) diğer modellere kıyasla görece daha sınırlı olduğu dikkat çekmektedir ( $R^2 = 0,072$ ). Dördüncü model bulguları, yeşil dağıtım faaliyetlerinin yeşil marka değerini pozitif yönlü ve istatistiksel olarak belirgin biçimde yordadığını ( $\beta = 0,549$ ;  $t = 11,392$ ;  $p < 0,001$ ) ve bağımlı değişkene ait varyansın %30,1'ini karşıladığını ortaya koymaktadır ( $R^2 = 0,301$ ). Son olarak kurulan beşinci modelde ise yeşil tutundurma faaliyetlerinin yeşil marka değeri üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Elde edilen katsayılar incelendiğinde, yeşil tutundurmanın yeşil marka değeri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki doğurduğu ( $\beta = 0,565$ ;  $t = 11,891$ ;  $p < 0,001$ ) ve söz konusu değişkenin marka değerindeki toplam değişimi %32,0 oranında açıkladığı tespit edilmiştir ( $R^2 = 0,320$ ).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, hem yeşil pazarlama karması ölçeğinin hem de bu karmayı oluşturan tüm alt boyutların bağımlı değişken konumundaki yeşil marka değeri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü etkilere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, sürdürülebilirlik tartışmalarının odağında yer alan hazır giyim sektöründeki tüketicilerin yeşil pazarlama karması algılarının, işletmelerin uzun vadeli pazar gücünü temsil eden yeşil marka değeri üzerindeki doğrusal etkilerini bütüncül bir yaklaşımla belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen analiz bulgularına göre, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin genel olarak pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan ileri düzeyde anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, ana

bağımsız değişken olan yeşil pazarlama karmasının yeşil marka değeri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiş; böylelikle araştırmanın temel hipotezi olan H1 hipotezi kabul edilmiştir. Alt boyutlar düzeyinde yapılan değerlendirmelerde ise yeşil ürün, yeşil fiyat, yeşil dağıtım ve yeşil tutundurma faaliyetlerinin tamamının hazır giyim markalarının yeşil marka değerini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın alt hipotezleri olan H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezlerinin tümü ampirik olarak desteklenmiştir.

Hazır giyim pazarındaki dinamikleri yansıtan analiz sonuçlarında öne çıkan en kritik bulgu, yeşil pazarlama karması unsurları arasında özellikle yeşil ürün boyutuna ait verilerin, yeşil marka değeri üzerindeki varyansı açıklama gücünün diğer bileşenlere kıyasla oldukça yüksek çıkmasıdır. Bu ampirik bulgu, tekstil tüketicilerinin çevre dostu, geri dönüştürülebilir, organik ve sürdürülebilir malzemelerden üretilen hazır giyim ürünlerine yönelik algılarının, markaya atfettikleri değerin en güçlü ve birincil belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, yeşil fiyat boyutunun marka değeri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunsa da diğer boyutlara oranla en düşük varyans açıklama gücüne ( $R^2=0,072$ ) sahip olması dikkat çekicidir. Bu durum, hazır giyim tüketicilerinin çevre dostu alternatifler için belirli bir fiyat primine katlanmaya istekli olduklarını, ancak fiyat stratejisinin tek başına güçlü bir yeşil marka değeri inşa etmede sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Özetle, araştırma modeli bütünüyle desteklenmiş olup proaktif yeşil pazarlama karması uygulamalarının, hazır giyim işletmelerinin marka değeri oluşum sürecinde stratejik ve etkin bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde çevresel sorunların derinleşmesi ve tüketici farkındalığının artması, tekstil ve moda sektöründeki işletmelerin çevre odaklı yaklaşımlar benimsemesini zorunlu kılmakta ve ürün yaşam döngüsünde çevresel etkilerin minimize edilmesini sürdürülebilir bir rekabet avantajının anahtarı haline getirmektedir.

Elde edilen bu ampirik bulgular doğrultusunda, hazır giyim sektörü profesyonellerine ve işletme yöneticilerine yönelik pazar paylarını korumaları ve yeşil marka değerini yükseltmeleri için çeşitli yönetsel öneriler geliştirilmiştir. İlk olarak, yeşil ürün algısının yüksek etkisi göz önünde bulundurularak, ham madde seçiminden tasarıma kadar olan süreçlerde AR-GE ve yeşil inovasyon yatırımlarına öncelik verilmesi, sürdürülebilir lif ve kumaş teknolojilerinin üretim süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. İkinci olarak, hazır giyim işletmelerinin tedarik zinciri ve dağıtım kanalları, tekstil lojistiğinin yarattığı karbon ayak izini ve su ayak izini en aza indirecek şekilde yeşil lojistik ilkeleriyle optimize edilmelidir. Son olarak, pazarlama iletişimi ve reklam faaliyetlerinde, tüketicilerin çevre hassasiyetini suistimal eden içi boş vaatlerden yani yeşil

aklama uygulamalarından kesinlikle kaçınılarak; somut, tescilli, şeffaf ve güvenilir çevreci mesajlara ağırlık verilmesi kritik bir önem arz etmektedir.

Yönetimsel katkılarının yanı sıra, hazır giyim odaklı bu çalışmanın literatüre sağladığı teorik katkıların ötesine geçebilmesi adına gelecek akademik araştırmalar için de bazı metodolojik yönlendirmeler sunulabilir. Araştırma bulgularının genellenebilirliğini ve farklı pazarlardaki karşılaştırılma gücünü artırmak adına, gelecekteki çalışmaların dayanıklı tüketim malları, gıda, otomotiv veya hizmet gibi yeşil dinamikleri ve tüketim kalıpları farklı olan diğer sektörlerde tekrarlanması yararlı olacaktır. Mevcut çalışmanın en belirgin metodolojik sınırlılığı, anket katılımcılarının %54,1'inin 60.000 TL ve üzeri gelir grubunda yer almasıdır. Bu durum, örneklemin hazır giyim pazarının genel sosyo-demografik yapısını tam anlamıyla temsil etmesini kısıtlamakta ve sosyo-ekonomik bir yönelim (tarafılık) riski barındırmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular, ağırlıklı olarak orta-üst ve üst gelir segmentindeki tüketicilerin yeşil pazarlama algılarını yansıtmaktadır. Bu kısıt doğrultusunda, kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışma yerine; gelecek araştırmalarda olasılıklı örnekleme yaklaşımları kullanılarak gelir dağılımının daha dengeli sağlandığı, daha geniş, kozmopolit ve farklı demografik kırılımlara sahip gruplardan veri toplanması önerilmektedir. Son olarak, bu çalışmada kurulan doğrusal modelin genişletilerek sonraki araştırmalara yeşil satın alma niyeti, yeşil marka sadakati, yeşil marka güveni veya yeşil aklama algısı gibi aracı ya da düzenleyici değişkenlerin dahil edilmesi, yeşil tüketici davranışlarının karmaşık doğasını literatürde daha kapsamlı ve derinlemesine açıklamaya imkan tanıyacaktır.

## Kaynakça

- Alagöz, S. B. (2007). Yeşil pazarlama ve eko etiketleme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (11): 1-12
- Ayyıldız, H., & Genç, K. Y. (2008). Çevreye duyarlı pazarlama: Üniversite öğrencilerinin çevreye duyarlı pazarlama uygulamaları ile ilgili tutum ve davranışları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2): 505-527.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi-square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 16(2): 296-298
- Bekk, M., Spörrle, M., Gedjasie, R., & Kerschreiter, R. (2015). Greening the competitive advantage: Antecedents and consequences of green brand equity. *Quality & Quantity*, 50(4):1727-1746.
- Biner, N. (2014). Tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93, 307-319.
- Chen, Y. S. Lee, Y. I. Lin, C. Y., & Lai, P. Y. (2016). The negative impact of greenwash on green purchase intention. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(2): 119-125.
- Crane, A. (2000). Facing the backlash: Green marketing and strategic reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3):277-296.
- Davari, A., ve Strutton, D. (2014). Marketing mix strategies for closing the gap between green consumers' pro-environmental beliefs and behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7):563-586.
- Duru, M. N., & Şua, E. (2013). Yeşil pazarlama ve tüketicilerin çevre dostu ürünleri kullanma eğilimleri. *Ormanlık Dergisi*, 9(2):126-136.
- Emgin, Ö., & Türk, Z. (2004). Yeşil pazarlama. *Mevzuat Dergisi*, 7(78):7-12.
- Firat, D., & Badem, A. C. (2008). Marka değerlendirme yöntemleri ve marka değerinin mali tablolara yansıtılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (38):210-219.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (4th ed.)*. Sage Publications.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference (13th ed.)*. New York, NY: Routledge.
- Grubor, A., & Milovanov, O. (2017). Brand strategies in the era of sustainability. *Interdisciplinary Description of Complex Systems (INDECS)*, 15(1):78-88.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Pearson Education.
- Kanchana, P. (2024). Green marketing in the age of sustainability: Consumer perceptions and brand strategy. *Nanotechnology Perceptions*, 20(16):154-163.

- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kuduz, N. & Zerenler, M. (2013). Yeşil pazarlama. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kükrer, Ö. (2012). Tüketicilerin çevresel sorumluluklarının yeşil reklamlara yönelik tutumlarına etkisi: Eskişehir örneği. *Journal of Yaşar University*, 7(26):4505-4525.
- Liang, D., Hou C., Jo, M.S. & Sarıgöllü, E. (2019). Pollution avoidance and green purchase: The role of moral emotions. *Journal of Cleaner Production*, 210,1301-1310.
- Moisescu, O. I. (2006). A conceptual analysis of brand loyalty as core dimension of brand equity. In *Competitiveness and stability in the knowledge-based economy* (ss. 1128-1136). MPRA.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitabevi.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mcgraw-Hill
- Peattie, K. (1999). Trappings versus substance in the greening of marketing planning. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2):131-148.
- Salman, M. (2016). *Yeşil satın alma davranışlarını etkileyen faktörlerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 11(4):397-409.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tören, A., & Öztürk, D. (2025). Sürdürülebilirlik perspektifinden yeşil üretim ve yeşil pazarlama. N. Yamak & B. Tanrıöver (Ed.), *İktisadi ve idari bilimlerde araştırma, yöntem ve analiz 2025-II* içinde (ss. 133-156). Livre de Lyon.
- Türk, M., & Gök, A. (2010). Yeşil pazarlama anlayışı açısından üretici işletmelerin sosyal sorumluluğu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32):205-217.
- Ural, T. (2009). *Markalamada yol haritası*. Nobel Yayıncılık.
- Uydacı, M. (2011). *Yeşil pazarlama* (2. bs.). Türkmen Kitabevi.
- Varinli, İ. (2008). *Pazarlamada yeni yaklaşımlar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yuan, J., Shahzad, M. F., Waheed, A., & Wang, W. (2024). Sustainable Development in Brand Loyalty: Exploring The Dynamics of Corporate Social Responsibility, Customer Attitudes and Emotional Contagion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2):1042-1051.
- Yücel, M., & Ekmekçiler, Ü. S. (2008). Çevre dostu ürün kavramına bütünsel yaklaşım: Temiz üretim sistemi, eko-etiket, yeşil pazarlama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26): 320-333.

Yüksel, H. (2002). Üretim yönetimi fonksiyonları ile çevre yönetim ilkelerinin bütünlleştirilmesi: Çevreye duyarlı üretim. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2):85-101.

# Sürdürülebilir Pazarlama Yaklaşımları

**Editör:**

**Kadir DELİGÖZ**