

## 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 grda 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 bilinçlendirilen 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 kâğıtlardan tuvalet kâğıdı ve havlu kâğıt 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, bütünlük 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 Cristofolletti, 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

