

İşletmeden İşletmeye Dijital Pazarlama 8

Müjde Aksoy¹

Özet

İnternetin ve yeni teknolojinin ortaya çıkışı, pazarlamanın rolünü ve uygulamalarını değiştirmiş, küresel rekabette öne geçmek ya da hedef pazarlarını genişletmek isteyen işletmeler için pazarlama da dijital dönüşüm bir zorunluluk haline gelmiştir. Dijital pazarlama işletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelik farkındalık yaratmak, marka imajını güçlendirmek, yeni müşteriler kazanmak, müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratacak şekilde karlılıklarını arttırarak varlıklarını sürdürürebilmek için önemli fırsatlar sunmaktadır. Geleneksel iş süreçlerinin dijital teknolojilerle yeniden şekillendirilmesini ifade eden dijital dönüşümün bir parçası olarak dijital pazarlama ve stratejileri, B2C pazarlarda olduğu gibi B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için de günümüz yoğun rekabet ortamına uyum sağlayacak şekilde rekabet avantajı elde edebilmelerinde büyük önem arz etmektedir. Dijital dönüşüm ve dijital pazarlama B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin günümüz yoğun rekabet ortamına uyum sağlayarak varlıklarını sürdürürebilmeleri için giderek daha önemli bir konu haline gelmiştir. Bu araştırmada hem pazarlama literatüründe hem de sektörel uygulamalarda giderek önem kazanan işletmeden işletmeye dijital pazarlama kavramı dijital pazarlamanın B2B açısından önemi ve başarılı uygulama örnekleri ele alınmış ve ilgili literatür ışığında yapılan tespitler sonucunda hem ilgili alan yazına katkıda bulunulmuş hem de pazarlama uygulayıcılarına yönelik öneriler sunulmuştur.

Giriş

Günümüzde pazar araştırması ve uygulamalarında merkezi bir yere sahip olan dijital pazarlama alan yazınında da en fazla araştırılan konulardan biri haline gelmiştir (Hofacker vd., 2016). Bu araştırmaların çoğu, dijitalleşmenin işletmeden tüketiciye (B2C) pazarlama üzerindeki etkilerine

1 Dr.Öğretim Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, maksoy@bandirma.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-2995-0371

odaklanırken, işletmeler arası (B2B) sektörde dijitalleşme çalışmalarına çok daha az önem verilmiştir. Günümüzde işletmeler arasındaki ticaretin büyük bir kısmı dijital platformlar üzerinden gerçekleşmektedir. B2B (Business-to-Business) pazarlarda dijital pazarlama, işletmelerin ürün ve hizmetlerini diğer işletmelere tanıtmak, müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve satışlarını artırmak için kullanılan etkili bir stratejidir. Dijital pazarlama, geleneksel pazarlama yöntemlerine kıyasla daha hızlı, daha ölçeklenebilir ve daha maliyet etkin bir şekilde işletmelere büyüme fırsatları sunmaktadır. B2B pazarlarda dijital pazarlamanın önemi giderek artmaktadır çünkü işletmelerin satın alma süreçleri dijitalleşmekte ve müşteriler daha fazla araştırma yapmakta, çevrimiçi platformlarda bilgi edinmekte ve kararlarını vermektedir. Bu nedenle, işletmelerin dijital pazarlama stratejileriyle hedef kitlelerine ulaşması, marka bilinirliğini artırması ve rekabet avantajı elde etmesi kritik bir öneme sahiptir. Dijital pazarlama, B2B pazarlarda müşteri ilişkilerini güçlendirmek için de büyük bir potansiyele sahiptir. Müşteriye özelleştirilmiş içerikler sunmak, onlarla etkileşimde bulunmak ve onların ihtiyaçlarına uygun çözümler sunmak, işletmelerin müşteri sadakatini artırması ve tekrarlanan satışları sağlaması açısından önemlidir.

Son yıllarda dijitalleşmedeki gelişmelerin paralelinde B2B pazarlarda yaşanan büyük dönüşümün etkileri alanyazına da yansımış ve işletmeden işletmeye dijital pazarlama uygulamaları konusundaki araştırmalar giderek önem kazanmaya başlamıştır. İlgili literatür incelendiğinde ilk araştırmaların işlem tabanlı pazarlama teorisinden ilişki tabanlı pazarlama teorisine geçiş adımlarını yansıtacak şekilde B2B pazarlarda güven konusuna odaklandığı görülmektedir. Yine e-ticarette müşteri ilişkileri yönetimi ve teknolojinin benimsenmesi gibi dijital ilişkilerin teknolojik yönleri incelenen önemli başlıklar arasında yer almaktadır. B2B pazarlarda dijital markalaşma ve ABD dışındaki ülkelerde yürütülen çalışmalarda kültürel bağlamın ele alındığı araştırmalar da ilgili alan yazında ele alınan diğer önemli başlıklardır. Son yıllarda ise teknolojinin evriminin gerektirdiği yeni bilimsel araştırma temaları ilgili alanyazında ağırlık kazanmıştır. Örneğin, son araştırmalar B2B içerik pazarlaması için otomasyondan yararlanma, B2B pazarlamada yenilik için büyük veri teknolojisinin benimsenmesi (Wright vd.,2019) ve B2B pazarlarda sosyal medya uygulamaları gibi konulara yönelmektedir. Bu kapsamda araştırmada hem pazarlama literatüründe hem de sektörel uygulamalarda giderek önem kazanan işletmeden işletmeye dijital pazarlama kavramı ele alınmıştır. B2B pazarlarda dijital pazarlamanın önemi ve işletmelere sağladığı avantajlar, stratejik yaklaşımlar ve başarılı uygulama örnekleri bütünsel bir yaklaşımla ele alınmıştır. Ayrıca, işletmelerin dijital pazarlama stratejilerini nasıl optimize edebileceklerine ve gelecekteki

trendlere nasıl uyum sağlayabileceklerine yönelik tespitlerle pazarlama uygulayıcılarına öneriler sunulmuştur.

1. Dijital Dönüşüm ve Pazarlama

Geleneksel yöntemlerden dijital teknolojilerin kullanımına geçişi ifade eden bir kavram olarak dijitalleşme, iş süreçlerinin, iletişimin ve etkileşimin dijital teknolojilerin kullanımı aracılığıyla değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak şekilde daha yenilikçi ve verimli hale getirilmesini ifade etmektedir (Aksu, 2019). İşletmeler dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerine ilişkin verileri dijital ortamlarda işlemek, depolamak ve paylaşmak yoluyla daha hızlı kararlar alarak daha iyi bir müşteri deneyimi sunabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. İşletmelerin tüm fonksiyonları üzerinde önemli etkileri olan dijital dönüşüm özellikle pazarlama alanında büyük gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. (Desai ve Vidyapeeth, 2019). Pazarlama alanyazınında “çevrimiçi pazarlama”, “İnternet pazarlaması” veya “web pazarlaması” olarak da ifade edilen dijital pazarlama, işletmelerin hedef kitleleri ile çevrimiçi platformlarda etkileşim kurmak için birden fazla dijital strateji ve kanalı kullanması olarak tanımlanmaktadır. Dijital pazarlama, dijital teknolojiyi kullanan pazarlama faaliyetlerinin bütünüdür ifade etmektedir. İnsan hayatında önemi her geçen gün artan internetin kullanılmaya başlanması ile pazarlama alanında da dijital dönüşümün ilk adımları atılmaya başlamıştır (Olson vd., 2021).

1990’lı yılların başında kullanıcıların aradıkları bilgiyi bulmalarına izin veren ancak bu bilginin Web’de paylaşılmasına izin vermeyen Web 1.0 internetin ilk ve en ilkel dönemi idi. Yaratıcısının sağladığı statik bir içerik olarak Web 1.0 ticari ve teknik temele dayanmaktaydı (Durukal, 2019; Parikh ve Trivedi, 2021). Web 1.0 döneminde internet kullanımının henüz yaygınlaşmaması nedeni ile dijital platformlar pazarlamacılar tarafından çok fazla kullanılmamakla birlikte 1993 yılında HotWired tarafından reklam amaçlı olarak bannerlar piyasaya sürülmüştür (Ekici, 2020). 2000’li yıllarla birlikte Web 2.0 ile birlikte içerikler ticari ve teknik odaktan sosyal temelli hedef kitle tarafından üretilen içeriklere dönüşmüştür. Facebook ve MySpace gibi sosyal ağların ortaya çıkmış ve insanlar düşünce ve fikirlerin, kolaylıkla paylaşabilme imkânı bulmuştur. Bu dönemin ardından Web 3.0 ile dijital dünyaya aktarılan içerikler anlamlandırılmaya başlanmıştır. Web 3.0 entegrasyon ve çevrimiçi metrikler tarafından yönetilen içerikler ve anlık gerçek zamanlı iletişim ile dijital pazarlamada büyük bir devrim yaratarak kişiye özel içeriklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Günümüzde ise müşteri bağlılığı, bulut işletim sistemleri ve web katılımı ile ifade edilen Web 4.0,

makinenin internet içeriğini anlayabildiği, insanlarla etkileşim içinde bulunabildiği ve insanlara yüksek kalitede bilgi sunabildiği internet biçimidir.

Web 1.0' dan Web 4.0' a yaşanan bu gelişmeler çerçevesinde 2000' li yıllarda internet kullanıcı sayısının artışı ile birlikte tüketicilerin satın alma davranışlarında da değişimler yaşanmış ve geleneksel satın alma yöntemlerinin yerine tüketiciler ihtiyaçları olan ürün ve hizmetleri internet ortamında arayarak kendi ihtiyaçlarına göre satın almaya başlamışlardır. (Saura vd., 2017). İnsanların alışveriş için fiziksel mağazaları ziyaret etmek yerine dijital platformları kullanmaya başlaması, pazarlama profesyonellerinin dijital pazarlama uygulamalarına odaklanmasına neden olmuş ve pazarlamada yaşanan dijital dönüşüm giderek hızlanmıştır (Jadhav vd., 2023). Zaman içerisinde işletmeler çok kanallı pazarlama kampanyaları ve müşterilere kişiselleştirilmiş bilgiler sağlamaya başlamış ve değişen müşteri davranışları pazarlama teknolojisinin çeşitlendirilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda mobil teknoloji alanındaki yaşanan gelişmelerin paralelinde mobil cihazlar hızla çoğalmış ve mobil kanallar yeni bir pazar ortamı yaratarak dijital pazarlamanın gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur (Kannan ve Li, 2017). Öyle ki 2011 yılında mobil pazarlama 14 milyar dolarlık bir endüstri haline gelmiştir (Gedik, 2020). Dijital pazarlama, özellikle 2013'ten sonra dünyada en yaygın terim haline gelmiştir (Desai ve Vidyapeeth, 2019).

Geleneksel pazarlama yöntemlerinin sanal ortamdaki uygulanması olarak dijital pazarlama; ürün ve hizmetlerin internet, mobil cihazlar, sosyal medya, arama motorları, e-posta ve diğer dijital kanallar aracılığıyla tanıtılması, pazarlanması ve satılması için gerçekleştirilen eylemlerdir (Armutçu, 2020). Web sitesi oluşturma ve optimizasyonu, arama motoru optimizasyonu (SEO), arama motoru reklamcılığı (SEM), sosyal medya pazarlaması, içerik pazarlaması, e-posta pazarlaması, mobil pazarlama, etkileyici pazarlama, çevrimiçi reklamcılık ve veri analizi gibi çeşitli bileşenleri içeren dijital pazarlama, geleneksel pazarlama uygulamalarına göre markalara günümüz yoğun rekabet ortamından büyük avantajlar sağlamaktadır (Yasmin vd., 2015). Dijital pazarlamanın sunduğu hedefe yönelik, ölçülebilir ve etkileşim yoğun yaklaşım, doğru zamanda, doğru kanalların kullanımı ile müşteriye özel deneyimler sunarak müşteri yolculuğunu optimize etmeyi hedeflemektedir. Geleneksel pazarlama stratejilerine hız ve esneklik kazandıran dijital pazarlama stratejileri ile daha geniş kitlelere ulaşma fırsatı yakalayan işletmelerin marka bilinirliklerinin paralelinde satış hacimleri de artar. Tablo 1' de geleneksel pazarlama ile dijital pazarlamanın karşılaştırılması sunulmuştur.

Tablo 1: Geleneksel Pazarlama ile Dijital Pazarlamanın Karşılaştırılması

	Geleneksel Pazarlama	Dijital Pazarlama
Maliyet	Kullanılan mecralar için ayrılan bütçe yüksektir	Reklam dışında kullanılan mecralar için bütçe ayırma zorunluluğu yoktur
İletişim	Tüketicilerin pasif olduğu tek yönlü iletişim	Tüketicilerin aktif olduğu çift yönlü iletişim
Etkileşim	Tek yönlü iletişimden dolayı etkileşim yok	Çift yönlü iletişimden dolayı etkileşim var
Zaman	Süreçte yapılan bir hatanın düzeltilmesi zaman alır	Yaşanan problemlere anlık müdahalelerle hızlı çözümler üretilir
Hedef Kitle	Belirlenmesi ve ulaşılması süreci zor ve maliyetlidir	Erişim kolay ve erişim sonuçları ölçümlenebilir
Analiz	Stratejilerin ve kullanılan kanalların etkinliğinin analiz edilebilmesi iletişimin tek yönlü olması nedeni ile oldukça zordur.	Hedef kitlenin stratejilerden etkilenme düzeyi, erişim sayısı, beğenme sayısı gibi geri bildirimler sayesinde kolaylıkla ölçümlenerek analiz edilebilmektedir.
Aktör	Ünlüler ya da mikro aktörler olarak tarif edilen kişiler ürün ve hizmetleri tanıtmaktadır.	Ürünlerin yanı sıra asıl aktörler tüketicilerdir.

Kaynak: British Council, 2021, Aktaran: Kayasaroğlu, Ö. (2018). 7 Adımda Geleneksel ve Dijital Pazarlama Arasındaki Farklar: <https://pazarlamaturkiye.com/pazarlama/dijital-pazarlama/7-adimda-geleneksel-ve-dijital-pazarlama-arasindaki-farklar/05.09.2023>.

Geleneksel pazarlamada tüketicilerin pasif olduğu tek yönlü iletişimin yerini dijitalleşme ile tüketicilerin katılımına olanak sağlayan çift yönlü iletişimin alması markalara geniş kitlelere ulaşabilme imkânı sunmaktadır. İnternet, mobil uygulamalar, sosyal medya ve dijital reklamcılık gibi yeni ve etkili pazarlama kanalları aracılığı ile markaların hedef kitleleriyle doğrudan etkileşime geçebilmesi pazarlamacıların tüketici davranışları hakkında daha fazla veri elde etmesine olanak tanımaktadır. (Réklaitis ve Pilelienê, 2019). Tüketicilerin tercihlerini, demografik özelliklerini, çevrimiçi davranışlarını ve daha fazlasını içeren bu verilerin analiz edilmesi sonucunda markalar müşteriye özel pazarlama stratejileri geliştirebilmektedirler (Yasmin vd., 2015). İşletmeler bu stratejiler ile tüketicilere daha kişiselleştirilmiş ve hedefe yönelik mesajlar gönderebilmekte, daha etkili ve dönüşüm odaklı pazarlama kampanyaları oluşturabilmektedirler (Dahiya ve Gayatri, 2018). Dijitalleşme, sosyal medya, müşteri hizmetleri sohbet robotları

ve canlı sohbet gibi araçlarla tüketicilerin sorunlarına anında çözüm olanağı sağlayarak müşteri deneyimini iyileştirmekte ve müşteri sadakatini artırmaktadır. Yine dijital pazarlama sayesinde kampanyaların etkinliği ölçülerek analiz edilebilmektedir. Gerçek zamanlı verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucunda pazarlama kampanyaları sürekli optimize edilerek geliştirilebilmekte ve işletmelerde maliyetlerini düşürerek gelir odaklı pazarlama stratejileri oluşturabilmektedirler (Gedik, 2020).

2. İşletmeden İşletmeye (B2B) Pazarlama

2.1. İşletmeden İşletmeye (B2B) Pazarlama ve Önemi

Bir ürün veya hizmetin nihai tüketicilere ulaştırılmasını ve satın alınmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri, ürünün tasarımından başlayarak fiyatlandırma, dağıtım, tanıtım ve müşteri ilişkileri yönetimini de kapsayacak şekilde bir dizi stratejik süreçten oluşmaktadır (Levitt, 1986). Pazarlama, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için değer yaratma, iletim ve takas süreçlerinin sosyal ve yönetsel bir faaliyetidir (Philip Kotler, 2001). İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için devamlı olarak hedef müşteri kitlesinin ihtiyaç ve isteklerini takip etmeli ve karşılmalıdır (Koç, 2021). Müşteri odaklı pazarlama stratejileri izleyerek ürün ve hizmetlerini doğru zamanda, doğru iletişim kanallarını kullanarak, doğru pazar segmentlerine sunabilen işletmeler karlılıklarını arttırarak varlıklarını sürdürebilme adına rekabet avantajı elde ederler. Peter Drucker (1990)' a göre işletmelerde tüm faaliyetler maliyet yaratırken, işletmelerin var olma nedeni olarak pazarlama gelir yaratmaktadır. İşletmeler açısından bu denli öneme sahip olan pazarlama, akademik bir disiplin olarak tüketici gruplarının davranışlarını, ihtiyaçlarını, tercihlerini ve satın alma süreçlerini anlamak ve etkileşimlerini yönetmek üzerine odaklanmaktadır. Ancak hem pazarlama profesyonellerinin faaliyetleri hem de pazarlama alını yazını incelendiğinde çalışmaların ağırlıklı olarak son kullanıcıya yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, ürün veya hizmetleri ticari faaliyetlerde kullanmak amacıyla satın alan işletmelerin oluşturduğu pazar, tüketici pazarından daha büyük bir hacme sahip devasa küresel bir pazar konumundadır (Kotler vd., 2010; Grewal vd., 2015).

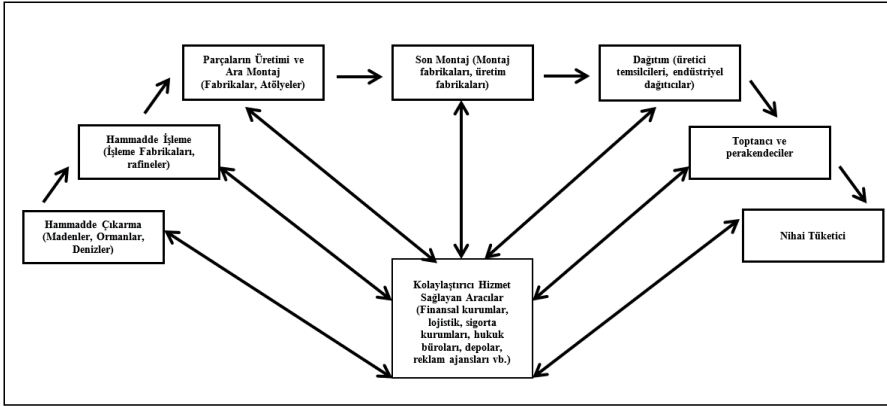
İşletmeler arasında gerçekleşen ticari faaliyetleri kapsayan işletmeden işletmeye pazarın tarihi antik Yunan' a kadar uzanmasına karşın daha çok tüketici pazarına odaklanması nedeni ile B2B pazarlamaya ilişkin önemli çalışmalar ortaya çıkmamıştır (Zhang vd., 2019). Ancak her ne kadar pazarlamanın daha geniş kapsamı içinde hâlâ yeterince temsil edilmiyor olsa da, işletmeden işletmeye pazara yönelik çalışmalarda ciddi

bir artış gözlenmektedir (Hadjikhani ve LaPlaca, 2013; Mora Cortez vd., 2021). İlgili literatürde 1970’li yıllara kadar “endüstriyel pazarlama” ve “örgütsel pazarlama” olarak ele alınan kavram günümüzde iş dünyasındaki kullanımının da etkisiyle ağırlıklı olarak “B2B” (işletmeler arası pazarlama) şeklinde ifade edilmektedir (Batum, 2014). Bugün tüketici pazarından farklı özelliklere sahip B2B pazarlama, gelişmiş ülkelerdeki ekonomik faaliyetlerin çoğunluğunu temsil eden sektörlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü olarak ele alınmaktadır (Biemans et.al., 2010; Özkaya, 2022). Genel olarak temeli büyük ölçekli siparişlere özel taleplere ve ticari anlaşmalara dayanan B2B pazarlama bir işletmenin ürün ve hizmetlerini, faaliyetlerini sürdürdürebilmesi amacıyla başka bir işletmeye arz etmesidir (Morris, 1992). Bu kapsamda nihai tüketiciye satış dışında kalan ve işletmeler arasındaki ticari faaliyetleri kolaylaştırarak etkinliklerini arttırmaya amaçlayan B2B pazarlama, kendi üretim sürecinde hammadde ve materyal olarak kullanmak veya diğerlerine yeniden satmak için mal ve hizmet satın alan işletmelerin pazarıdır (Bilro vd., 2023).

B2B pazarlarda işletmeler arasındaki ürün ve hizmetlerin alım ve satımını ifade ederken aslında B2C Pazar ile yakından ilişkilidir. Çünkü B2C pazarda nihai tüketicilerin satın aldığı hemen hemen tüm ürün ve hizmetler üretim aşamalarında B2B satın alma süreci geçirmektedir. Bu kapsamda B2B pazara yönelik, nihai tüketicilere sunulacak ürün ve hizmetlerin “sahne arkası” benzetmesi yapılmaktadır (Bingham vd., 2005; Kotler vd., 2010). Bireysel ihtiyaçlar dışında ticari faaliyetlerin sürdürülebilirliği adına değişimlerin yapıldığı B2B pazarlar dünya ekonomisinde büyük bir paya sahiptir. Müşteri sayısı bakımından tüketici pazarına göre daha düşük sayıda müşteriye sahip olan B2B pazar ekonomik değer açısından değerlendirildiğinde ise tüketici pazarına göre çok daha yüksek bir işlem hacmine sahiptir (Kotler ve Pfoertsch, 2007; Grewal vd., 2015). Dünya Ticaret Örgütü’ ne göre 2019 yılında gerçekleşen ticari ürün ihracatının %70’ ini B2B pazarlarda işlem gören imalat sektörü oluşturmaktadır. Yine OECD verilerine göre Çin 2011 yılında B2B pazarda gerçekleşen işlem hacmi %90,28 oranında iken B2C pazarlarında bu oran %9,72 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak B2B pazarlama; işletmeler arasında verimli bir ticaret ortamının oluşturulmasına ve ekonomik büyümeye katkıda bulunurken, işletmelerin diğer işletmelerle işbirliği yaparak yeni pazarlara ulaşarak, büyüme fırsatı ve rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlamaktadır. B2B pazarlama aynı zamanda inovasyonu teşvik eder, ürün geliştirme süreçlerine katkıda bulunur ve işletmeler arasında uzun vadeli ilişkilerin oluşmasını sağlar (Candi ve Khan, 2016; Batum ve Ersoy 2016; Tiwary vd., 2021).

2.2. İşletmeden İşletmeye (B2B) Pazarların Yapısı ve Özellikleri

İşletmelerin diğer işletmelere yönelik pazarlama stratejilerini ifade eden B2B pazarlamasında, söz konusu bu stratejiler hedeflenen işletmelere yönelik ürünlerin veya hizmetlerin tanıtımını, satışını ve dağıtımını içerir. Ancak B2B pazarlarının kendilerine has yapısı ve bazı özelliklerinden dolayı bu stratejiler uzun süreli ve karmaşık satış süreçlerini içermektedir (AarikkaStenroos vd., 2018). B2C satın alma süreci, az sayıda müşteriden oluşan haneleri içeren daha karmaşık ve duygusal davranışlarla ilgilenirken (Fetscherin ve Heinrich, 2015), B2B satın alma süreci farklı geçmişlere ve motivasyonlara sahip çok sayıda bireyin bulunduğu organizasyonları içerir (Lilien, 2016). B2B pazarların karmaşık yapılarının bir sebebi bu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin; petrol, madencilik, enerji, inşaat, ulaştırma, iletişim ve telekomünikasyon gibi satın alma kararı için önemli uzmanlık gerektiren sektörlerde faaliyet göstermeleridir. Ayrıca B2B pazarlarda ürün ve hizmetlerin nihai tüketiciye ulaşması sürecinde, çok sayıda ve farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme ve/veya araçlar birbirileri ile yoğun etkileşim içerisinde süreçte rol alırlar (Arslan, 2014; Bilro vd., 2023). Şekil 1' de B2B pazarlarında ürünlerin ve hizmetlerin nihai tüketiciye ulaşmaya dek tedarik zinciri boyunca akışı sunulmuştur.



Şekil 1. B2B Pazarlarda Tedarik Zincirinde Yer Alan Çeşitli İşletmeler

Kaynak: Morris, 1992, Aktaran : Tepe, R. (2020). Endüstriyel Pazarlarda Fiyatlandırma Kararlarının Belirleyicileri: Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Bursa Uludağ University Turkey)

B2B pazarlarda alıcı ve satıcı firmalar arasındaki çatışan hedefler sebebi ile sıklıkla yaşanabilen anlaşmazlıklar ciddi yönetimsel problemlere yol açmaktadır. İş ortakları arasında arz/talep, ürün kalitesi ve hizmet performansı

gibi konulara ilişkin davranış ve beklenti farklılıklarından kaynaklanan bu problemler taraflar arasında belirsizlik yaratarak ticari ilişkilerin bozulmasına neden olur (Ellegaard ve Andersen, 2015). B2B pazarların kendilerine has bu özellikleri işletmeler arasında kaçınma veya iletişim eksikliği gibi ortak davranış kalıplarına yol açarak ilişkilerin güvence altına alınmasını zorlaştırır (Wang vd., 2010; Bilro vd., 2023). Bu kapsamda B2B pazarlarda işletmeler arasında sağlıklı iletişim ve etkileşimin teşvik edilerek ortak çözümler geliştirmek başarılı pazarlama stratejileri oluşturabilme potansiyelini artırır (Gould vd., 2016; Caruana vd., 2020). B2B pazarların bir diğer önemli özelliği de müşteri davranışlarının temelini yasal olarak bağımsız taraflar arasındaki bir sözleşmeye dayanmasıdır. Başarılı sözleşmelerin oluşturularak stratejik avantajların elde edilebilmesi için güçlü müzakare pozisyonları oluşturulmalıdır. Ancak B2B pazarlarda müzakere ve fiyatlandırma süreçlerinin karışık olması nedeni ile miktar indirimleri, vade süreleri ve ödeme koşulları gibi araçların kullanımı ile güçlü müzakere pozisyonları oluşturulmalıdır (Gadde ve Wynstra, 2018).

B2B pazarlarda işletmelerin genellikle özelleştirilmiş ürün ve hizmetlere ihtiyaç duymaları, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında müşterilerin özel gereksinimlerinin karşılanmasını zorunlu hale getirir (Baş, 2016). Bu noktada tedarikçi işletmelerin yüzleri olarak satış elemanlarının, müşteri beklentilerini net bir şekilde anlamaları ve bu beklentileri karşılayacak şekilde satış sürecini etkin şekilde yönetmeleri büyük önem arz etmektedir (Haas vd., 2012; Blaese vd., 2021). Ayrıca B2B pazarlarında, satın alma kararını etkileyen kişiler genellikle yöneticiler, satın alma departmanları veya tedarik zinciri uzmanları gibi profesyonellerin olması nedeni ile satış ve pazarlama stratejileri, bu karar vericilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanmalıdır. Satış elemanları, sektörel bazda ürün ve hizmetlerin uzmanlık gerektirmesi nedeni ile gerekli teknik bilgiye sahip olmalı ve değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde müşterilere esnek teklifler sunabilmelidirler (Rapp vd., 2014; Kaski vd., 2017). Yine B2B pazarlarda tarafların güven ve sadakat üzerine kurulu uzun süreli ilişkiler hedeflemesi başarılı müşteri ilişkileri kurmayı ve sürdürmeyi kritik hale getirmiş (Mendez-Picazo vd., 2021) ve süreçlerde kişilerarası ilişkilerin etkili bir şekilde ele alınması giderek önem kazanmıştır (Ellegaard ve Andersen, 2015).

B2B pazarların önemli yapısal unsurlarından biri de ürünlerin tedarik zinciri boyunca akışıdır ve taraflar verimli tedarik zinciri yönetim stratejilerine sahip olmalıdır. Sosyal ve ekonomik değişimlerden etkilenmesi nedeni ile satın alma statik veya standart bir faaliyet değildir (Torvinen ve Ulkuniemi, 2016). Bu kapsamda değişen rekabet ortamına uyum sağlamak için B2B pazarlarda geleneksel satıcı odaklı modellerin ötesinde, ilişki kalitesine, ortaklıklara,

ağlara ve/veya stratejik ittifaklara odaklanan yenilikçi satış süreçleri uygulanır (Strandvik vd., 2012; Kaski vd., 2017). B2B pazarlarda marka duyarlılığı da bir diğer yapısal özelliktir. Marka duyarlılığı satın alma kararlarında rasyonelliğin hakim olduğu B2B müşteri davranışında anahtar bir kavramdır (Brown vd., 2011). Başarılı marka stratejileri ile güçlü markaları oluşturmak, işletmelerin ürünlerinin rakip ürünlerden farklılaşmasını sağladığı için performansı da pozitif yönde etkilemektedir (Sharma ve Sengupta, 2020). Ek olarak uluslararası B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin ilişkileri kültürel farklılıklara karşı duyarlıdır. Kültürün davranışı şekillendiren en önemli faktörlerden biri olması nedeni ile kültürel farklılıklar ortak çıkarları doğrultusunda işbirliği yapan işletmelerin iletişim ve etkileşim istikrarı üzerinde problemler ortaya çıkarır (Gould vd., 2016; Xu ve Hao, 2021).

2.3. B2B ile B2C Pazarlar Arasındaki Farklılıklar

Yukarıda yapısı ve özellikleri ele alınan B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin başarılı pazarlama stratejileri oluşturularak rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından ele alınması gereken bir diğer önemli konuda, pazarlama literatüründe daha ağırlıklı olarak ele alınan B2C pazarlar ile B2B pazarlar arasındaki farkların incelenmesidir. Çünkü iki Pazar arasında yapı ve talep, satın alınan ürünün mahiyet, ve karar süreçleri açısından farklılıklar bulunmaktadır (Aybar ve Kırcova, 2017). Nitekim işletmelerin hedef pazarlarını seçerken belirlemeleri gereken en temel soru nihai tüketicilerle mi yoksa diğer işletmelerle mi iletişim kuracaklarıdır (Réklaitis ve Pilelienė, 2019; Gün, 2020). B2B pazarlar ile B2C pazarlar arasındaki temel farklılıklar Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2: B2B Pazarlar ile B2C Pazarlar Arasındaki farklılıklar

Kriter	B2C Pazar	B2B Pazar
Hedef	Son Kullanıcı	İşletme
Pazar Büyüklüğü	Büyük	Daha Küçük
Satış Hacmi	Düşük	Yüksek
Karar Alma	Bireysel	Grup
Risk	Düşük	Yüksek
Satın Alma Prosesi	Kısa	Uzun
Ödeme	Genellikle Anında	Anında Ödeme Gerekli Olmayabilir
İşlem	Nakit veya Kart İle Olabilir	Daha Karmaşık Bir Sistem Gereklidir
Tüketici Kararı	Duygusal	Rasyonel
Talep	İsteğe Dayalı	İhtiyaca Dayalı

Kaynak: Réklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences Between B2B and B2C Marketing Communication Processes. Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai, (81), 73-86.

B2B pazarlar ile B2C pazarlar müşterileri açısından değerlendirildiğinde, küçük ve dikey pazarlar olarak B2B pazarlar öncelikle işletmelere ürün ve hizmet satan işletmeleri kapsamaktadır (Marshall ve Johnston 2015). Doğrudan nihai tüketicilere odaklanmayan B2B pazarlar daha çok niş pazarlara benzemekle birlikte B2C pazarlara göre daha küçüktürler. Hedef kitlesi nihai tüketiciler olan B2C pazarların ise büyüklükleri bir ülke veya bir coğrafi alanı kapsayacak şekilde milyonlarca milyonlarca oluşabilecek kadar genişdir (Saha vd., 2014). B2B pazarlar ile B2C pazarlar arasındaki bir diğer önemli farklılıkta satış hacminden kaynaklanmaktadır. B2B pazarlarda satış hacmi büyük tutarlarda gerçekleşirken, B2C pazarlar çok daha fazla sayıda müşteriye sahip olmalarına rağmen bireysel müşterilerin ürün ve hizmetleri satın alma miktarları daha küçüktür (Yükselen, 2015). İki Pazar arasında satın alma prosesi açısından da farklılıklar bulunmaktadır. Temeli rasyonel karar vermeye dayanan B2B pazarların satın alma süreci oldukça uzun ve karmaşık döngülere sahiptir. Hukuki bağlayıcılığı olan B2B pazarların satın alma sürecini çok sayıda karar verici, tarafların belirlediği özel kriterler çerçevesinde yönetmektedir (Kotler ve Armstrong, 2008). Satın alma kararlarının bireysel olarak verildiği B2C pazarlarında ise satın alma süreçleri basittir ve müşteriler duyguları ile hareket ederek spontene şekilde satın alma davranışları sergileyebilmektedirler (Baş, 2016; Réklaitis ve Pilelienė, 2019).

B2B pazarlarda teknik uzmanlık gerektiren ürünlerin taraflar arasındaki kişisel ilişki ve güvene odaklanan istişari satış yöntemleri B2C pazarlarda yerini müşteri doğrudan temasın kurulduğu bayi temelli direkt satış tekniklerine bırakmaktadır. B2B pazarlardaki müşteriler maliyet ve zaman tasarrufuna odaklanırken, B2C pazarlarda müşteriler ürünün kendilerine sağlayacağı faydayı dikkate alarak sonuç odaklı davranırlar (Saha vd., 2014; Baş, 2016). Bu kapsamda ürünlerinin daha çok teknik yönüne odaklanılan B2B pazarlarda müşterilere ürünlerin fonksiyonel faydaları konusunda farkındalık yaratılmaya çalışılırken, B2C pazarlarda markalar ürün ve hizmetler ile tüketicilerin duygularına da hitap ederek deneyimler sunarlar ve sadık müşteriler elde etmeyi hedeflerler (Gupta vd., 2019). İki pazar arasındaki tüketicilere yönelik bir diğer farklılık da ürün ve hizmetlere yönelik risk algısı konusundadır. Daha uzun ve karmaşık satış süreçleri ile daha yüksek değerdeki siparişlerin müşterilere sunulduğu B2B pazarlarda, ürün fiyatlarının ve miktarlarının daha düşük olduğu B2C pazarlara göre risk algısı çok daha yüksektir (Réklaitis ve Pilelienė, 2019). İki pazar talep yönlü farklılıklar açısından değerlendirildiğinde ise; B2B pazarlarda türetilmiş talep esnek değildir ve talep dalgalanması oldukça yüksektir. Ayrıca ortak talep çok yaygınken, talebin stok politikasından etkilenmesi mümkündür. Satın alma faaliyetinin doğrudan nihai tüketiciler tarafından gerçekleştirildiği B2C

pazarlarda ise; doğrudan talep söz konusu iken talep dalgalanması düşük ve esnekliği yüksektir. Ortak talep B2B pazarlara göre daha az yaygınken, talebin stok politikasından etkilenmesi mümkün değildir (Bingham vd., 2005; Batum, 2014; Giannikas vd., 2017).

3. İşletmeden İşletmeye Dijital Pazarlama

3.1. B2B pazarlar ve Dijital Dönüşüm

İnternet ve teknolojik alandaki gelişmelerin paralelinde pazarlama uygulamaları üzerinde büyük bir dönüşüm yaratan dijital pazarlama, web siteleri, arama motoru pazarlamacılığı, dijital reklamcılık, sosyal medya ve ağlar, e-posta ve mobil, e-ilişki yönetimi aracılığıyla günümüz dinamik şartlarında işletmelere büyük rekabet avantajı sağlamaktadır (Wymbs, 2011; Quinton ve Simkin, 2017). İşletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelik farkındalık yaratarak marka imajını güçlendirmek, yeni müşteriler çekmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek, müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırarak, işletmenin karlılığını yükseltmek için kullanılan dijital kanallar (Karjaluooto vd., 2015; Chaffey ve Smith, 2017; Leek vd., 2019), tüketicilerin alışveriş davranışını da değiştirmiştir (Khwaja vd., 2020). Birçok işletme için maliyetleri düşürerek pazarlama planlarının ayrılmaz bir bileşeni haline gelen dijital pazarlama (Caitlin vd., 2016; Ajina ve Tvaronavičienė, 2019) en az B2C pazarlar kadar, müşteri ilişkilerinin ancak zaman içinde kademeli olarak oluşturulduğu B2B pazarlar içinde büyük önem arz etmektedir (Quinton ve Wilson, 2016; Setkute ve Dibb, 2018). İnternetin düşük maliyetli bir işlem ağı olması nedeniyle dijital satın almayla ilgili maliyet tasarrufları ve verimlilik iyileştirmeleri B2B pazarlarda hem satıcı hem de alıcı işletmelerin uzun vadeli ilişkileri sürdürmesine yardımcı olur (Deeter-Schmelz vd., 2001; Behera vd., 2022). Sonuç olarak B2B pazarlarda, uzun vadeli ilişki yönetimi gibi sayısız iş hedefine ulaşmaya yardımcı olmak için dijital pazarlama uygulamalarını benimsemektedirler (Dwivedi vd., 2021; Tiwary vd., 2021).

B2B pazarlarda alıcı, satıcı ve aracılarn pazarlama faaliyetlerinde, müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri için gerekli olan en önemli unsur tüm paydaşların yararını gözeterek şekilde sürekli ve güçlü ilişkiler kurmalarındır (Tadajewski, 2008). Aksi taktirde B2B pazarlarda müşterileri tatmin edecek karlı satın alma prosesleri gerçekleştiremeyeceklerdir. Bu kapsamda B2B pazarlarda da 1980'li yıllara kadar hakim olan değişim teorisinin (işlem tabanlı pazarlama) yerini davranış teorisi (ilişki tabanlı pazarlama) almaya başlamıştır. Değişim teorisi B2B pazarları, rasyonel olarak kabul ettiği tüketicilerin ekonomik temelli kararları ile kabul edilebilir kalite, teslimat ile en düşük fiyat ekseninde ekonomik bir zeminde değerlendirirken,

davranış teorisi ise B2B pazarlarda karar verme mekanizmasını tüketicilerin davranışlarındaki duygular, motivasyon ve irrasyonellik gibi faktörlere dayandırarak ilişkiyel pazarlamayı esas almıştır (Hadjikhani ve LaPlaca, 2013; Tepe, 2020). Bu değişim B2B pazarlarda dijitalleşme adına önemli bir adımı teşkil etmiştir. İlgili literatür incelendiğinde, işbirliği içinde olan alıcıları, tedarikçileri, diğer iş ortaklarını, devleti, iç ve dış tedarik zinciri gelişimlerini ve geliştirilmiş satış sistemlerini içeren B2B dijital pazarlarda 2000' li yıllar itibarı ile e-Pazar yerleri, e-CRM, mobil ticaret, e-öğrenme, çoklu kanal, Web hizmetleri, uzman satış sistemleri ve iç/dış süreç yönetimi gibi uygulamalarla tüm tarafların işbirliği çerçevesinde dijitalleşme süreci giderek hızlanmıştır (Turban ve King, 2012).

Günümüzde birçok işletme B2B pazarlama faaliyetlerinde hedef kitleleri ile bağlantı kurmaya yönelik etkileşimli stratejiler geliştirebilmek amacıyla dijital pazarlamaya yönelmektedir (Pandey ve Gudipudi, 2019). Dijital uygulamalar işletmeler arasındaki satışlara yönelik geri dönüşlerin gerçek zamanlı olarak izlenmesine olanak sağlarken, potansiyel müşterilerin satın alma davranışlarına yönelik verilerin elde edilerek analiz edilmesine de imkân tanımaktadır. Müşteri ilişkilerini yönetmek, çevrimiçi dahil tüm kanallardaki B2B organizasyonları için de önemlidir (Pandey vd., 2020). Dijital pazarlama uygulamalarının B2B pazarlarda müşteriler arasındaki bilgi akışı ile birlikte markaya olan güven düzeyini de yükselttiğinin fark edilmesi işletmelerin dijital uygulamalara olan ilgisini daha da arttırmıştır (Krishna ve Singh, 2018). Günümüzde dijital medya sayesinde B2B müşterileri, geleneksel olarak alıcıların kolayca erişemediği çeşitli ürün ve hizmetlere ilişkin bilgilere erişebilmektedir. Bu tür bilgiler B2B müşterilerinin bilinçli kararlar almasına yardımcı olur. B2B pazarlarda işletmeler çevrimiçi iş topluluklarındaki web siteleri veya bloglar veya sosyal medya platformları aracılığıyla güvenilir bir çevrimiçi varlık sürdürmelidir (Pandey ve Shinde, 2019). İşletmeler değer yaratmayı ve müşteri katılımını destekleme potansiyeline sahip dijital platformlarda (Matarazzo vd., 2021) entegre, hedefe yönelik ve ölçülebilir iletişimler geliştirerek, müşteri sadakati yaratacak şekilde karlılıklarını arttırarak dinamik pazar şartlarında varlıklarını sürdürebilmektedirler (Winer, 2009; Wymbs, 2011; Karjaluoato vd., 2015).

3.2. İşletmeden İşletmeye Dijital Pazarlama Uygulamaları

İşletmeden işletmeye pazarlarda hedef kitleye ulaşma, ölçülebilirlik, güven oluşturma, hedeflenmiş pazarlama ve küresel erişim gibi avantajlar sağlayarak şirketlerin rekabet gücünü arttıran ve her geçen gün daha da fazla geleneksel pazarlama yöntemlerinin yerini dijital uygulamaların önemi giderek artmaktadır. Günümüzde B2B pazarlarda işletmeler Google

Ads veya sosyal medya platformları aracılığı ile ürün veya hizmetlerin tanıtımlarını yaparak daha geniş kitlelere ulaşabilmekte, sektördeki uzmanlıklarını ve güvenilirliklerini göstermek için Blog yazıları, e-kitapları, videoları ve infografikleri kullanarak içerik pazarlamasının avantajlarından yararlanabilmektedirler. İşletmeler potansiyel veya mevcut müşteriler olarak diğer işletmelerle e-posta pazarlaması yoluyla kişiselleştirilmiş e-posta kampanyaları düzenleyerek etkileşim düzeylerini arttırabilmekte, sosyal medya platformlarında paylaşılan içerikler aracılığıyla marka bilinirliklerini artırılabilir, sektör haberleri paylaşılabilir ve yeni işbirliği fırsatları yakalayabilmektedirler. Arama motoru optimizasyonu (SEO) ile web sitelerini optimize ederek arama motorlarında üst sıralarda yer alabilirler, anahtar kelime araştırması yaparak, içerik optimizasyonu ve bağlantı oluşturma stratejileriyle organik arama trafiğini yükseltebilirler. Yine B2B pazarlarda işletmeler online web seminerleri veya canlı etkinlikler düzenleyerek ürün veya hizmetlerinin tanıtımlarını yapılabilir, sektör uzmanları aracılığı ile diğer işletmelerle olan iletişim ve etkileşimlerini arttırarak işbirliklerini ve ortaklıklarını güçlendirebilirler. Ayrıca B2B pazarlarda dijital pazarlama uygulamaları işletmelere web analitiği araçlarını kullanarak kampanya performanslarını izleyerek değerlendirebilirler ve etkili stratejiler belirleyebilirler. Bu dijital uygulamaların yanı sıra yapay zeka, blockchain, veri güvenliği/bütünlüğü, nesnelerin interneti ve büyük veri analitiği, B2B pazarlarda uygulanan diğer dijital trendlerdendir.

Teknolojik gelişmeler ve küresel pazarın artan bağlantılılığı nedeni ile ortak rekabet, B2B ilişkilerinin neredeyse kaçınılmaz bir bileşenidir ve dijitalleşmenin güçlü etkisi altındadır (Gnyawali ve Park, 2011). Dijital platformlar B2B pazarlarda ortak rekabete dayalı iş modellerini ve yenilikleri etkileyen en önemli unsurlardan birisidir (Ritala vd., 2014; Yami ve Nemeh, 2014). B2B pazarlarda küresel pazardaki son gelişmelerin ışığında yeni dijital teknolojiler ortaya çıktıkça işletmeler bilgiye erişmenin ve bilgiyi kullanmanın yeni yollarını bulmakta ve bu tür gelişmeler kurumsal sınırlar ötesinde hem işbirliği hem de rekabet araçlarını etkilemektedir (Czakon ve Czernek, 2016). Bu kapsamda geleneksel olarak rakiplerin coğrafyası tarafından teşvik edilen işletmeler arasındaki işbirlikleri hükümetler tarafından da desteklenen endüstriyel kümeler halini almıştır. Bu tür kümelenmeler, lojistik yeteneklerin bir havuzda toplanmasını kolaylaştırarak rakiplerin belirli bir coğrafi alan içinde zenginlik yaratmak için hem rekabet etmelerine hem de işbirliği yapmalarına olanak tanımıştır. Benzer şekilde, endüstriyel kümelenmeler firmalar arası ağ oluşturmaya ve ortak konumlandırma yoluyla çeşitli kaynakların bir havuzda toplanmasını kolaylaştırmıştır (Sheffi, 2012). Ancak işletmelerin faaliyetlerini bu tür kümelenmelere yeniden konumlandırmak

için önemli miktarda kaynak ayırması gerekmektedir. Ortak yerleşimle ilgili bu zorluklar B2B pazarlarda dijitalleşme sayesinde ortadan kalkmış, dijitalleşme sanal ortak yerleşimi mümkün kılmış, firmaların fiziksel ortak yerleşime ihtiyaç duymadan çeşitli türlerde ortak rekabete girmesine olanak tanımıştır (Iyer ve Pazgal, 2003).

B2B pazarlamanın özü, tedarikçilerin tek başına sağlayamayacağı üstün değeri yaratmak için tedarikçi ve müşterilerin birlikte çalışması fikrine dayanmaktadır. Dijitalleşme ve ilgili teknolojik gelişmeler ise iş değeri yaratmanın bir sonraki çağını yönlendirmektedir. Günümüzde değerler ağırlıklı olarak somut faydalardan ziyade soyut nitelikler aracılığıyla görülmesi gerçeği (Vargo vd., 2008), dijitalleşmenin ve dijital teknolojilerin B2B pazarlardaki değerler birlikte yaratılmasındaki potansiyel rolünü vurgulamaktadır. Nesnelere interneti ve blockchain gibi dijital teknolojilerin kullanımı, birlikte değer yaratma faaliyetlerini geliştirmektedir (Ehret ve Wirtz, 2017). Blockchain, B2B ortaklarının manuel izleme ihtiyacını azaltırken, her değer yaratan aktivitenin takip edilmesine ve entegre edilmesine yardımcı olmaktadır (Queiroz vd., 2019). Ayrıca, dijital teknolojilerin B2B ilişkilerinde artan kullanımı, birlikte değer yaratmak için organizasyonlar arası işbirliklerinde zaman ve mekan süreksizlikleriyle ilgili zorlukların aşılmasına yardımcı olmaktadır (Obal ve Lancioni, 2013). Alibaba, Amazon ve eBay gibi dijital e-ticaret siteleri yalnızca alıcı-tedarikçi işlemleri için dijital pazar yerleri olarak kalmamakta, aynı zamanda daha iyi kullanım nedeniyle ilgili değeri birlikte yaratmak için farklı coğrafyalar ve zaman dilimleri arasında çok yönlü işbirliği için zengin platformlar olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır (Hofacker vd., 2020).

Yine dijital uygulamalar sayesinde B2B markaları ticari müşterilerle birlikte yaratılmaktadır. Her ne kadar markalama geleneksel olarak B2C ortamlarında daha kapsamlı bir şekilde inceleniyor olsa da (Confos ve Davis, 2016; Pappu ve Quester, 2016), B2B pazarlarda da son zamanlarda giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. B2B markalamasının etkili olabilmesi için tüm paydaşların markaya ilişkin ortak ve birleşik bir algıyı paylaşması gerekir (Leek ve Christodoulides, 2011). Daha küçük B2B firmaları markalarını tanıtmak için müşterilerle yüz yüze etkileşimlere daha fazla güvenirken, daha büyük firmaların markayı iletmenin alternatif yollarına güvenmeleri gerekebilir (Bengtsson ve Servais, 2005; Hofacker vd., 2020). Dijitalleşme, tüm paydaşlara tutarlı bir marka imajı sunacak platformun sağlanmasına yardımcı olarak firmaların bu sorunları çözmesine yardımcı olmaktadır. Son araştırmalar, dijital medyanın B2B markalaşmanın önemli bir kolaylaştırıcısı olabileceğini göstermektedir (Lipiäinen ve Karjaluoto, 2015). Bu nedenle dijitalleşme, pazarlama mesajlarının itilmesinin aksine

marka etrafında konuşmalara olanak tanır (Österle vd., 2018). Temelde, dijitalleşme nedeniyle B2B markası ticari müşterilerle birlikte yaratılmaktadır. Dijital uygulamalar B2B pazarlarda hizmetleştirmede çok önemli bir rol oynamaktadır (Vendrell-Herrero vd., 2017). Hizmetleştirme, ürün-hizmet ağlarında birden fazla tedarikçi, ortak ve müşteri ile derin ve kapsamlı işbirliğini gerektirdiğinden B2B pazarlamada oldukça önemlidir (Windahl ve Lakemond, 2006; Jaakkola ve Hakanen, 2013). Hizmetleştirme bir iş eğilimi ve dijitalleşmeyle uyumlu bir dizi dönüştürücü iş süreci olarak görülebilir (Coreynen vd., 2017). B2B pazarlarda, geleneksel olarak ürün odaklı müşteri değerini ürün odaklı pazarlama mantığıyla geliştiren firmalar rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Neely, 2008).

B2B ilişkilerinin temel ilkelerinden biri de dinamik olmalarıdır (Autry ve Golicic, 2010). İlişki dinamikleri, gelişen ve organizasyonel sınırlar içinde ve ötesinde faaliyet gösteren ve etkileşimde bulunan birden fazla bireyin etkileşimlerini içerir (Palmatier vd., 2013). Dijitalleşme, bir B2B ağındaki aktörlerin ilişki geliştirme biçimini de tamamen değiştirmiş ve aynı zamanda ilişki aşamalarını da güçlü bir şekilde etkileyerek (Vendrell-Herrero vd., 2017) ilişki dinamiklerinde doğrudan bir rol oynamıştır. Dijital teknolojiler, alt ve üst tedarik zinciri aktörlerinin doğrudan bağlantı kurmasına olanak tanır, müşteri ve tedarikçi firmaları arasındaki sınırı bulanıklaştırır ve tedarik zinciri tarafları arasındaki ittifakları teşvik eder (Pagani ve Pardo, 2017).

B2B ilişkilerinde dijitalleşmenin güç ve güven dinamikleriyle en alakalı ve tartışmalı unsurlarından birisi de veri bütünlüğü ve güvenliğidir. Veriler sıklıkla yeni en önemli ekonomik kaynak ve bir sonraki büyük güç kaynağı olarak lanse edilmektedir (Economist, 2017). Davranışlar veri olarak kodlanıp saklanabildiğinden, büyük verilere erişim olanağına sahip olan ve bunları analiz edebilen firmaların, B2B ikilileri veya ağları içinde güç avantajı elde etmeleri muhtemeldir. Özellikle dijitalleşmenin temel direği olan büyük veri analitiğinin, B2B ilişkilerindeki güç/güven dengesi açısından başarılı bir şekilde yönetilmesi çok önemlidir. Dijitalleşme birçok sektörde B2B güç ilişkilerini etkilemiştir. Otel, taksi ve müzik endüstrilerinde Airbnb, Lyft ve Spotify gibi yeni dijital platformlar, alt perakendeciler olarak pazara girmiş ve tüketici etkileşimi üzerinde kontrol uygularken aynı zamanda üst kaynak sahiplerini güvenilir tedarikçiler haline getirerek rekabetçi teklifler sunmuşlardır. Amazon, dijital hizmetin bir başka önemli örneğidir. Firma ölçeğini tedarikçileriyle ilişkilerinde güç hakimiyeti kurmak için kullanmaktadır. Temelde, dijital hizmetin gerçekleştiği birçok sektörde yukarı ve aşağı yöndeki güç dengesi değişmiştir (Vendrell-Herrero ve Wilson, 2017). Dijitalleşme aynı zamanda dijital güvenin oluşmasına da yol açmıştır. Çeşitli kitle kaynak kullanımı uygulamaları bu yeni güven türünün

kurulmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle toplumun temel yapı taşı olan kişilerarası güven, B2B pazarlarda da kıt bir kaynaktan bol bir kaynağa dönüşmüştür (Mazzella vd., 2016). Ayrıca blockchain gibi yeni ortaya çıkan teknolojiler güven gerektirmeyen kriptografik işlemleri kolaylaştırmakta (Beck vd., 2016) ve ekonomik işlemlerin blockchain tarafından garanti altına alınmasına olanak tanımaktadır (Hawlitschek vd., 2018). Bu kapsamda blockchain yoluyla gerçekleştirilen işlemlere katılan kuruluşların artık ekonomik alışverişlere katılmadan önce güven oluşturmak için zaman harcamasına gerek kalmamıştır.

B2B pazarlarda dijital dönüşümün en önemli uygulamaların biri de inovasyon ağları üzerinedir. İnovasyon ağları, gevşek bir şekilde birbirine bağlı özerk firmalardan oluşan sistemlerdir (Dhanaraj ve Parkhe, 2006). Son araştırmalar, dijital teknolojilerdeki ilerlemelerin inovasyon ağları için kayda değer faydalar sağladığını göstermektedir. Birincisi, iletişim maliyetlerini azaltır, erişimi ve kapsamı artırır, böylece inovasyon ağı bağlantısını geliştirir. İkincisi, dijital yakınsamanın kapsamını ve hızını artırarak ağ bilgisi heterojenliğini artırır. Özünde, bu gelişmeler inovasyon ağlarını genişleterek, zaman ve mekan arasında bilgi koordinasyonunu arttırmaktadır (Lyytinen vd., 2016). Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) Akıllı Şehirler Projesi, Şehir Arabası tasarımıyla yenilikçi ağlara güzel bir örnek sunmaktadır. Dijitalleşme, elektrik mühendisliği, yazılım mühendisliği şehir planlama, endüstriyel tasarım, makine mühendisliği, malzeme bilimi, enerji politikası ve enerji politikası uzmanları gibi MIT dışındaki fiziksel ve entelektüel kaynakların bir havuzda toplanması yoluyla Şehir Otomobili tasarımına katkıda bulunacak inovasyon ağlarının oluşmasını sağlamıştır (Hofacker vd., 2020).

3.3. B2B Pazarlarda Dijital Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

B2B pazarlarda dijital pazarlama uygulamaları pazarın kendisine has bazı yapısal özelliklerinden dolayı B2C pazarlardan farklılıklar göstermektedir. Bu kapsamda B2B pazarlarda başarılı dijital pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi noktasında bu yapısal özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. B2B pazarlarda dijitalleşmenin önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engeller aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Shaltoni, 2017; Cenamor vd., 2019; Matarazzo vd., 2021; Setkute ve Dibb, 2022);

- **Güvenlik Endişeleri:** B2B pazarlarda işletmeler genellikle büyük hacimli ve önemli finansal değere sahip işlemler gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle, şirketler dijitalleşme sürecinde veri güvenliği, siber

saldırıları ve veri ihlalleri gibi güvenlik endişeleriyle karşılaşabilirler ve bu konulara karşı endişeler, dijitalleşme sürecini yavaşlatabilir.

- **Kültürel Direnç:** B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde geleneksel iş yapma yöntemlerine olan alışkanlık ve değişime direnç gibi kültürel faktörler dijitalleşmeyi engelleyebilir. Çalışanların dijital pazarlama ve dijital işlemler konusunda yetersiz bilgi ve beceriye sahip olması da bu direnci artırabilir.
- **Yatırım Maliyetleri:** Dijitalleşme süreci, teknoloji altyapısının geliştirilmesi, yazılım ve donanım yatırımları, eğitim ve danışmanlık gibi maliyetler gerektirir. Bu yatırımlar, B2B pazarlarda faaliyet gösteren bazı işletmeler için bütçe kısıtlamaları veya maliyet-etkinlik endişeleri nedeniyle dijital dönüşümüne engel olabilir.
- **Veri Entegrasyonu Zorlukları:** B2B işletmeler genellikle farklı sistemlere sahiptir ve bu sistemler arasında veri entegrasyonu zorlu olabilir. Farklı departmanlar arasında veri paylaşımı ve veri uyumluluğu sağlanması, dijitalleşme sürecinde engel teşkil edebilmektedir.
- **Müşteri Alışkanlıkları:** B2B pazarlarda bazı müşteriler, hala geleneksel iş yapma yöntemlerine alışık olup dijital platformları kullanmaktan kaçınılabirler. Müşteri alışkanlıklarını değiştirmek ve dijital kanalları benimsemelerini sağlamak, dijitalleşme sürecinde bir zorluk yaratabilir.
- **Rekabet ve Pazar Baskısı:** Bazı B2B sektörlerinde, dijitalleşmeyi hızlı bir şekilde benimseyen şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi nedeniyle dijitalleşme baskısı oluşabilir. Bu durum, dijitalleşmeyi geciktiren veya engelleyen faktörler arasında yer almaktadır.

Setkute ve Dibb (2022) ise araştırmalarında B2B pazarlarda dijital pazarlama uygulamalarını etkileyen faktörleri pazarın yapısına göre içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırmışlardır. İlgili literatür B2B pazarlarda kaynakları ve yetenekleri, iş kültürü ve organizasyon yapısı gibi iç faktörlerin pazarlamanın benimsenmesini etkilediğini ve bazı durumlarda kullanımına engel teşkil ettiğini ileri sürmektedir (Setkute ve Dibb, 2022). Engel oluşturabilecek yetenekler arasında dijital pazarlamanın potansiyel avantajlarına ilişkin farkındalığın düşük olması, teknolojiden korkma ve daha yeni teknoloji destekli uygulamalara karşı, genellikle dijital pazarlama becerileri ve bilgisindeki eksiklikle bağlantılı olan değişime direnç yer almaktadır (Matarazzo ve diğerleri, 2021). Kaynaklara yönelik olarak da dijitalleşme sürecine geçiş ile ilgili maliyetler ya da uzman personel istihdamı gibi problem ortaya çıkabilmektedir. Örgüt yapısında pazarlama kararlarının

genellikle ana karar verici tarafından, genellikle gerekli pazarlama bilgisine sahip olmayan sahip-yönetici tarafından alınması da karşılaşılabilecek problemlerdendir (Taiminen ve Karjaluoto, 2015). İş kültürü bir diğer önemli faktördür. B2B firmaları için, dijital pazarlama uygulamalarını kullanmanın algılanan avantajının yanı sıra mevcut iç uygulamalarla uyumluluğun da dikkate alınması gerekir (Shaltoni, 2017). Aynı doğrultuda, Keinänen ve Kuivalainen (2015) kurumsal kültürün ve iş arkadaşlarının desteğinin B2B'lerin sosyal medya kullanımında etkili olduğunu bulmuşlardır. Güçlü ilişkiler ve pazarlama kapsamında müşterilerinin özel ihtiyaçlarına net bir şekilde odaklanmak çok önemlidir (Shaltoni, 2017)

Yine B2B pazarlarda dijital pazarlamanın benimsenmesini ve uygulamalarını şekillendiren müşterilerin türleri ve özellikleri, rekabetçi grubun doğası ve çeşitli pazar ve endüstri özellikleri gibi dış faktörlerde söz konusudur (Setkute ve Dibb, 2022). Müşteri faktörleri açısından, B2B pazarlar daha bilgili müşterileri içerirken satın alma süreçleri de daha uzun ve karmaşıktır (Brink, 2017). Ürün çeşitleri ise genellikle daha sınırlıdır ve bazen niş segmentlere hizmet eden daha karmaşık ürünler bulunur (Reijonen, 2010). Bu özellikler ise B2B pazarlarda geleneksel yüz yüze satış ve pazarlama uygulamalarının tercih edilmesini sebep olur. Rekabet ortamı da firmalardaki dijital pazarlama uygulamalarının kullanımında etkilidir (Shaltoni, 2017; Cenamor vd., 2019). Rekabetçi kalma baskısıyla karşı karşıya olan işletmelerin, dijital pazarlamayla ilgilenen rakiplerin eylemleri onları da dijitalleşme sürecinde motive edebilir (Gilmore ve diğerleri, 2007; Wagner, Fillis ve Johansson, 2003). Ancak dijital pazarlama kullanımının henüz norm haline gelmediği endüstrilerde ve ortamlarda bu baskıların işletmeleri etkileme olasılığı daha düşüktür. Bu nedenle, B2B pazarlarda dijital pazarlamayı uygulama şekli, hem faaliyet bağlamlarından (Quinton vd., 2018) hem de pazarda daha sınırlı etkilerinden daha çok etkilenebilir (Setkute ve Dibb, 2022).

Pazarın ve endüstrinin özellikleri de B2B pazarlarda dijital uygulamaları etkileyen faktörlerdir. Genellikle daha küçük işletmeler ölçek ekonomisine ulaşmak için sınırlı fırsatlara sahiptir. Bu nedenle dijital pazarlamanın sunduğu ölçeklenebilirlik faydalarına daha büyük firmalara göre daha az ihtiyaç duyulabilir (Setkute ve Dibb, 2022). Küçük boyutları aynı zamanda bu firmaların dayanıklılığını da etkileyebilir, öyle ki ekonomik döngüler gibi daha geniş makro çevre faktörlerinden derinden etkilenebilirler (Wagner ve diğerleri, 2003). Dijital yatırım, bu firmalara pazarlama erişim alanlarını genişletme ve bu olumsuz faktörlerin azaltılmasına yardımcı olma potansiyeli sunmaktadır. B2B'de sektör özelliklerinin de dijital pazarlama uygulamalarının kullanımını etkilediği görülmektedir. Örneğin,

bu firmaların müşteri ilişkilerinin gizliliği ve bilgi güvenliğini sağlamak için yasal sözleşmelerin kapsamına girme olasılığı daha yüksektir (Karjaluooto vd., 2015; Shaltoni, 2017), bu da bilgi güvenliği konusunda isteksizliğe neden olabilir

Sonuç ve Tartışma

Dijital teknolojilerin kullanıldığı ve dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerini ifade eden dijital pazarlama giderek önem kazanmış ve günümüzde geleneksel pazarlama anlayışının ötesine geçmiştir. İnternet, mobil cihazlar, sosyal medya, arama motorları, e-posta ve diğer dijital kanallar aracılığıyla markaların ürün veya hizmetlerini hedef kitlelere tanıtmaya, marka bilinirliğini artırma, potansiyel müşterileri çekme, satışları artırma ve müşteri ilişkilerini geliştirme amacı taşıyan dijital pazarlama teknolojinin hızlı ilerlemesi ve dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte önemi giderek artan bir pazarlama stratejisidir. B2C pazarlarda geniş çapta araştırılan bir konu olarak dijital pazarlama, işlem tabanlı pazarlamadan ilişki tabanlı pazarlamaya doğru evrimselleşen B2B pazarlarda da son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Yeni trendleri benimseme konusunda daha az esnek olan B2B pazarların genellikle müşterilere B2C'den daha bağımlı olmaları, müşteri ile iletişim ve etkileşimi arttırmaya odaklanan dijital pazarlama uygulamalarını B2B pazarlarda daha da önemli hale getirmektedir.

Geleneksel pazarlama yöntemleri yerini dijital pazarlama stratejilerine bırakırken, B2B pazarlarda da faaliyet gösteren işletmelerin dijital dönüşüme ayak uydurması ve bu stratejileri benimsemesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Dijital dönüşümün en önemli avantajlarından biri, hedef kitleye daha kolay ve etkili bir şekilde ulaşılabilirlik imkanıdır. İnternet ve dijital platformlar sayesinde, B2B şirketleri potansiyel müşterilerine daha geniş bir alanda ve daha hızlı bir şekilde ulaşabilir. Bu da marka bilinirliğini artırır, satış fırsatlarını çoğaltır ve iş büyümesini destekler. Ayrıca, dijital dönüşüm sayesinde şirketlerin pazarlama faaliyetlerini ölçülebilir hale getirebilmesi ve geri dönüşümleri analiz edebilmesi mümkün olur. Web analitiği araçları ve diğer dijital pazarlama araçları sayesinde kampanyaların performansı takip edilebilir, dönüşüm oranları ölçülebilir ve stratejiler buna göre optimize edilebilir. Bu da pazarlama bütçesinin daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar. Dijital dönüşüm aynı zamanda şirketlerin müşterileriyle daha etkili bir iletişim kurmasını sağlar. İçerik pazarlama ve sosyal medya gibi dijital pazarlama stratejileri, şirketlerin değerli içerikler sunarak potansiyel müşterilere güvenilirliklerini gösterebilmesini sağlar. Böylece müşteriler markayı tercih etme eğiliminde olur ve lojistik süreçlerin daha verimli bir şekilde yönetilmesi sağlanır.

B2B pazarlarda, satıcı ve alıcı organizasyonları arasında uzun vadeli ilişkilerin kurulması için iyi düşünülmüş stratejik uyum süreçlerine ihtiyaçları vardır. Alıcılar ve satıcılar arasındaki uzun vadeli B2B ilişkileri, bu tür resmi bir organizasyonel çerçeve olmadan bozulabilir. İnternet düşük maliyetli bir işlem ağıdır; bu nedenle dijital satın almayla ilgili maliyet tasarrufları ve verimlilik iyileştirmeleri, hem satıcı hem de alıcı organizasyonlarının uzun vadeli ilişkileri sürdürmesine yardımcı olur. B2B pazarlarda işletmelerin, uzun vadeli ilişki yönetimi, daha geniş bir kitleye ulaşma, ölçülebilirlik ve analiz imkanları, güven oluşturma ve müşteri sadakati yaratma gibi iş hedeflerine ulaşabilmeleri için dijital pazarlama uygulamalarını benimsemeleri önemlidir. Sonuç olarak, B2B pazarlarda dijital dönüşümün önemi giderek daha da artmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin dijital dönüşüm sürecine yatırım yapması ve bu stratejileri etkin bir şekilde kullanması, başarılı olmaları için kritik bir faktördür. B2B pazarlarda dijital pazarlama uygulamaları pazarın kendisine has bazı yapısal özelliklerinden dolayı B2C pazarlardan farklılıklar göstermektedir. Bu kapsamda B2B pazarlarda başarılı dijital pazarlama stratejilerinin uygulanabilmesi noktasında bu yapısal özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yine B2B pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin dijitalleşme sürecini zorlaştıran bazı faktörler de söz konusudur. Güvenlik endişeleri, kültürel direnç, yatırım maliyetleri, veri entegrasyonu zorlukları, müşteri alışkanlıkları, rekabet ve pazar baskısı gibi faktörler B2B pazarlarda dijitalleşmenin hızını ve kapsamını negatif yönde etkileyebilmektedir.

B2B pazarlarda dijitalleşme sürecinde çıkan problemlere karşı işletmelerin etkin ve kararlı adımlar atarak uygun stratejiler izlemeleri gerekir. Dijitalleşme sürecine dahil olan çalışanlara dijital pazarlama stratejileri, teknolojik araçlar ve platformlar hakkında gerekli içerikteki eğitimler verilerek, çalışanların bilgi ve becerilerin geliştirilmesi sağlanabilir. Eğitim programları, web seminerleri, uzman danışmanlık ve iç kaynakları kullanma gibi yöntemlerle çalışanlar dijitalleşme sürecine hazırlanabilir. Dijitalleşme süreci için mutlaka uygun teknolojik altyapının oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler ihtiyaçları dahilinde CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) yazılımı, e-ticaret platformları, veri analitiği araçları gibi teknolojik çözümleri değerlendirerek iş süreçlerini dijitalleştirebilirler. Ayrıca, bu teknolojileri entegre etmek ve veri entegrasyonunu sağlamak için IT departmanı veya dış kaynaklardan destek alınabilir. Yine dijitalleşme sürecine yönelik motivasyonu arttırabilmek için müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve onlara daha iyi hizmet sunmak için dijital araçlar kullanılabilir. Müşteri geri bildirimlerini toplamak, müşteri deneyimini iyileştirmek için veri analitiği kullanmak ve müşteriye özelleştirilmiş teklifler sunmak gibi yöntemlerle müşteri memnuniyetini

arttırmak dijitalleşme sürecine uyumu arttırabilir. Dijitalleşme sürecinde teknoloji sağlayıcıları, danışmanlık firmaları veya diğer şirketlerle işbirliği yapılabilir ve uzmanlıklar birleştirilerek dijitalleşme süreci hızlandırılabilir. Dijitalleşme sürecinde mutlaka işletmeler sürekli olarak iyileştirme için analiz ve ölçüm araçları kullanarak dijital pazarlama stratejilerinin etkinliğini izlemeli ve geri bildirimleri değerlendirmelidirler. Dijitalleşme sürecinin başarılı bir şekilde ilerlemesi için en önemli unsurlardan birisi de üst düzey yönetimin desteğidir. Yönetim ekibinin dijitalleşme vizyonunu paylaşması, kaynak tahsisi yapması ve çalışanlara liderlik etmesi gerekmektedir. Bu adımlar ve stratejiler, B2B pazarlarda dijitalleşme sürecinde ortaya çıkabilecek problemlere çözüm sunabilir, her bir adımı dikkatlice planlanarak ve sürekli olarak ilerleme izlenerek dijitalleşme süreci başarılı bir şekilde yönetilebilir.

Kaynakça

- Aarikka-Stenroos, L., Aaboen, L., Cova, B., & Rolfsen, A. (2018). Building B2B relationships via initiation contributors: Three cases from the Norwegian-South Korean international project business. *Industrial Marketing Management*, 68, 74-85.
- Ajina, A. S., & Tvaronavičienė, M. (2019). The perceived value of social media marketing: An empirical study of online word-of-mouth in Saudi Arabian context. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1512-24. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3\(32\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.3(32)).
- Aksu, H. (2019). *Dijitopya: Dijital dönüşüm yolculuk rehberi*. Pusula.
- Armutçu, B. (2022). *Geleneksel Pazarlamadan Dijital Pazarlamaya Geçiş Dijital Pazarlamanın Evrimi*. Dr. Barış ARMUTCU.
- Arslan F. M. (2014). *Endüstriyel Pazarlama Rekabetsel Yaklaşım*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Autry, C. W., & Golicic, S. L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of operations management*, 28(2), 87-100.
- Aybar, E. Ö., & Kırcova, İ. (2017). B2B pazarda marka sadakati: ticari taksilerde bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 38-46.
- Baş, E. A., (2016). B2B ve B2C pazarlamada müşteri sadakati programı uygulanması (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Batum, T. P. (2017). *B2B Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya Kullanımı: Keşifsel Bir Çalışma* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Batum, T. P., & Ersoy, N. F. (2016). The use of social media in B2B marketing communications: An explanatory study on Turkish companies. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 139-151.
- Beck, R., Stenum Czepluch, J., Lollike, N. and Malone, S. (2016), "Blockchain—the gateway to trust-free
- Behera, R. K., Bala, P. K., Rana, N. P., & Kizgin, H. (2022). Cognitive computing based ethical principles for improving organisational reputation: A B2B digital marketing perspective. *Journal of business research*, 141, 685-701.
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713.
- Biemans, W. G., Brenčić, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.

- Bilro, R. G., Loureiro, S. M. C., & Souto, P. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122-142.
- Bingham, F. G. Jr., Gomes, R., and Knowles, P. A. (2005). *Business Marketing* (3rd ed.). New York: McGraw – Hill/Irwin.
- Blaese, R., Noemi, S. and Brigitte, L. (2021), “Should i stay, or should i go? Job satisfaction as a moderating factor between outcome expectations and entrepreneurial intention among academics”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 1357-1386.
- Brown, B.P., Zablah, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2011), “When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28 No. 3, pp. 194-204.
- Caitlin, T., Harrison, L., Plotkin, C.L. and Stanley, J. (2016), “How B2B digital leaders drive five times more revenue growth than their peers”, McKinsey & Company, available at: www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-digital-leaders-drive-five-times-more-revenue-growth-than-their-peers (Erişim Tarihi: 10.09.2023).
- Candi, M., & Kahn, K. B. (2016). Functional, emotional, and social benefits of new B2B services. *Industrial Marketing Management*, 57, 177-184.
- Caruana, A., Chircop, S., & Konietzny, J. (2020). Perspective-taking and cooperation in customer–supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(7), 1103-1115.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing, and Integrating Online Marketing*, 5th Edition, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Confos, N., & Davis, T. (2016). Young consumer-brand relationship building potential using digital marketing. *European Journal of Marketing*, 50(11), 1993-2017.
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial marketing management*, 60, 42-53.
- Cortez, R. M., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415-428.

- cryptographic transactions”, 50th HI international conference on system sciences, Waikoloa, HI.
- Czakon, W. and Czernek, K. (2016), “The role of trust-building mechanisms in entering into network cooptation: the case of tourism networks in Poland”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, pp. 64-74.
- Dahiya, R. ve Gayatri. (2018). A Research Paper on Digital Marketing Communication and Consumer Buying Decision Process: An Empirical Study in the Indian Passenger Car Market. *Journal Of Global Marketing*, Vol. 31(2), 73-95.
- Deeter-Schmelz, D. R., Bizzari, A., Graham, R., & Howdysshell, C. (2001). Business-to-business online purchasing: suppliers’ impact on buyers’ adoption and usage intent. *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), 4-10.
- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200.
- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of management review*, 31(3), 659-669.
- Drucker, P. F. (1990). Marketing 101 for a fast-changing decade. *The Wall Street Journal* (November 20): A20.
- Durukal, E. (2019). Pazarlama 1.0’dan pazarlama 4.0’a doğru değişim. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1613-1633.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social media adoption, usage and impact in business-to-business (B2B) context: A state-of-the-art literature review. *Information Systems Frontiers*, 1-23.
- Economist (2017), The World’s Most Valuable Resource is No Longer Oil, but Data, *The Economist*,
- Ehret, M. and Wirtz, J. (2017), “Unlocking value from machines: Business models and the industrial internet of things”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 33 Nos 1/2, pp. 111-130.
- Ekici, S. G. (2020). Pazarlama 4.0 ve deneyim kavramı odağında kavramsal bir çalışma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(6), 474-481.
- Ellegaard, C. and Andersen, P.H. (2015), “The process of resolving severe conflict in buyer-supplier relationships”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 457-470.
- Ellegaard, C., & Andersen, P. H. (2015). The process of resolving severe conflict in buyer-supplier relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 457-470.

- Fetscherin, M., & Heinrich, D. (2015). Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis. *Journal of Business Research*, 68(2), 380–390.
- Gadde, L. E., & Wynstra, F. (2018). Purchasing management and the role of uncertainty. *Imp Journal*, 12(1), 127-147.
- Gedik, Y. (2020). Pazarlamada yeni bir pencere: Dijital pazarlama. *Journal of Business in the Digital Age*, 3(1), 63-75.
- Giannikas, V., Woodall, P., McFarlane, D., & Lu, W. (2017). The impact of B2C commerce on traditional B2B warehousing. In *ISL 2017: 22nd International Symposium on Logistics* (pp. 375-383).
- Gnyawali, D.R. and Park, B.-J.R. (2011), “Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation”, *Research Policy*, Vol. 40 No. 5, pp. 650-663.
- Gould, A. N., Liu, A. H., & Yu, Y. (2016). Opportunities and opportunism with high-status B2B partners in emerging economies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 684-694.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., ... & Sridhar, S. (2015). Business-to-business buying: Challenges and opportunities. *Customer needs and Solutions*, 2, 193-208.
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2019). Achieving superior organisational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*.
- Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305.
- Hofacker, C., Golgeci, I., Pillai, K. G., & Gligor, D. M. (2020). Digital marketing and business-to-business relationships: a close look at the interface and a roadmap for the future. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1161-1179.
- Iyer, G. and Pazgal, A. (2003), “Internet shopping agents: virtual co-location and competition”, *Marketing Science*, Vol. 22 No. 1, pp. 85-106.
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.

- Jadhav, G. G., Gaikwad, S. V., & Bapat, D. (2023). A systematic literature review: digital marketing and its impact on SMEs. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 76-91.
- Kannan, P. ve Li, H. (2017). Digital Marketing: A Framework, Review And Research Agenda, *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22-45.
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(6), 703–710.
- Kaski, T.A., Hautamaki, P., Pullins, E.B. and Kock, H. (2017), “Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 1, pp. 46-56.
- Khwaja, M. G., Mahmood, S., & Zaman, U. (2020). Examining the effects of eWOM, trust inclination, and information adoption on purchase intentions in an accelerated digital marketing context. *Information*, 11(10), 478.
- Koç, E. (2021). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi: global ve yerel yaklaşım*. Seçkin Yayıncılık.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management, millenium edition*. Prentice-Hall, Inc..
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip pemasaran (Vol. 1, No. 2)*. Jilid.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of business & industrial marketing*, 22(6), 357-362.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education India.
- Krishna, N., & Singh, J. (2018). Factors affecting B2B e-commerce adoption decision: an analysis of Indian textile industry. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(2), 1-9.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial marketing management*, 40(6), 830-837.
- Leek, S., Houghton, D., & Canning, L. (2019). Twitter and behavioral engagement in the healthcare sector: An examination of product and service companies. *Industrial Marketing Management*, 81, 115–129.
- Levitt, T. (1986). *Marketing Imagination*: New. Simon and Schuster.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B knowledge gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543-556.

- Lipiäinen, H. S. M., & Karjaluoto, H. (2015). Industrial branding in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 733-741.
- Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland Jr, R. J. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, 26(1), 47-75.
- Marshall, Greg W, and Mark W. Johnston (2015) *Marketing Management*. International Edition. 2nd Edition. McGraw-Hill Education, New York.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Mendez-Picazo, M.-T., Galindo-Martín, M.-A. and CastañoMartínez, M.-S. (2021), "Effects of sociocultural and economic factors on social entrepreneurship and sustainable development", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 6 No. 2, pp. 69-77.
- Morris, M. H. (1992). *Industrial and organisational marketing*. Sydney, Australia7 McMillan.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations management research*, 1, 103-118.
- Obal, M. and Lancioni, R.A. (2013), "Maximizing buyer-supplier relationships in the digital era: concept and research agenda", *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 No. 6, pp. 851-854.
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J., & Key, T. M. (2021). Business strategy and the management of digital marketing. *Business horizons*, 64(2), 285-293.
- Österle, B., Kuhn, M. M., & Henseler, J. (2018). Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. *Industrial marketing management*, 72, 71-98.
- Özkaya, F. T. (2022). Satın Alma Davranışı: Endüstriyel Pazarlar. *Pazarlama İlkeleri*, 105.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Pandey, N. and Gudipudi, B. (2019), "Understanding 'what is privacy' for millennials on Facebook in India", *Journal of Data Protection&Privacy*, Vol. 2 No. 3, pp. 224-233.

- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191-1204.
- Pappu, R., & Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty?. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2-28.
- Parikh, A., & Trivedi, A. (2021). Digital Transformation of Services Marketing Through Leading Edge Technology. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(9).
- Queiroz, M.M., Telles, R. and Bonilla, S.H. (2019), "Blockchain and supply chain management integration: a systematic review of the literature", *supply chain management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 25 No. 2.
- Quinton, S., & Simkin, L. (2017). The digital journey: Reflected learnings and emerging challenges. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 455-472.
- Quinton, S., & Wilson, D. (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54, 15-24.
- Rapp, A., Bachrach, D.G., Panagopoulos, N. and Ogilvie, J. (2014), "Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 245-259.
- Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (81), 73-86.
- Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle differences between B2B and B2C marketing communication processes. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (81), 73-86.
- Ritala, P., Golnam, A. and Wegmann, A. (2014), "Coopetition-based business models: the case of amazon.Com", *IndustrialMarketing Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 236-249.
- Saha, S. K., Aman, A., Hossain, M. S., Islam, A., & Rodela, R. S. (2014). A comparative study on B2B Vs. B2C based on Asia Pacific region. *International Journal of scientific & technology research*, 3(9), 294-298.
- Saura, J., Sanchez, P. ve Suarez, L. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics, *Future Internet*, 9, 76, doi:10.3390/fi9040076, 1-13.
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279.

- Sharma, P. and Sengupta, R.N. (2020), “Why are industrial firms high or low brand sensitive? An empirical investigation”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 28 No. 1, pp. 56-78.
- Sheffi, Y. (2012b), *Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth*, MIT press, Cambridge.
- Strandvik, T., Holmlund, M. and Edvardsson, B. (2012), “Customer needing: a challenge for the seller offering”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 No. 2, pp. 132-141.
- Tadajewski, M. (2008). Relationship marketing at Wanamaker’s in the nineteenth and early twentieth centuries. *Journal of Macromarketing*, 28(2), 169-182.
- Tepe, R. (2020). Endüstriyel Pazarlarda Fiyatlandırma Kararlarının Belirleyicileri: Otomotiv Yan Sanayi Sektöründe Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Tiwary, N. K., Kumar, R. K., Sarraf, S., Kumar, P., & Rana, N. P. (2021). Impact assessment of social media usage in B2B marketing: A review of the literature and a way forward. *Journal of Business Research*, 131, 121-139.
- Torvinen, H. and Ulkuniemi, P. (2016), “End-user engagement within innovative public procurement practices: a case study on public-private partnership procurement”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 58, pp. 58-68.
- Turban, E., & King, D. (2012). *E-commerce: Managerial and social networks perspectives*, (7th ed.) New Jersey: Pearson Publishing
- Vargo, S.L., Maglio, P.P. and Akaka, M.A. (2008), “On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective”, *European Management Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 145-152.
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*, 60, 69-81.
- Wang, W. Y., Heng, M. S., & Chau, P. Y. (2010). The adoption behaviour of information technology industry in increasing business-to-business integration sophistication. *Information Systems Journal*, 20(1), 5-24.
- Windahl, C., & Lakemond, N. (2006). Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 806-818.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106.
- Xu, S. and Hao, A. (2021), “Understanding the impact of national culture on firms’ benefit-seeking behaviors in international B2B relationships: a conceptual model and research propositions”, *Journal of Business Research*, Vol. 130, pp. 27-37.

- Yami, S. and Nemeh, A. (2014), "Organizing coopetition for innovation: the case of wireless telecommunication sector in Europe", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 250-260.
- Yasmin, A., Tasneem, S. ve Fatema, K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, Volume 1 (5), 69-80.
- Zheng, L. J., Zhang, Y., Zhan, W., & Sharma, P. (2022). How B2B relationships influence new product development in entrepreneurial firms? The role of psychological tension. *Journal of Business Research*, 139, 1451-1462.

