

# Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları

*Digitalization and Marketing Research*

Editör: Doç. Dr. Emrah Sıtkı Yılmaz



# Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları

**Editör:**

Doç. Dr. Emrah Sıtkı Yılmaz



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguruyinlari.com

✉ info@ozguruyinlari.com

---

## Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları

*Digitalization and Marketing Research*

Editor: Doç. Dr. Emrah Sıtkı Yılmaz

---

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

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

**ISBN (PDF):** 978-975-447-843-3

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub398>

---



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

---

Suggested citation:

Yılmaz, E. S. (ed) (2023). *Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub398>. License: CC-BY-NC 4.0

---

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

---



## Ön Söz

Günümüzde gelişen teknolojik imkânlar ve yaşanan dijitalleşme süreçleri her alanda olduğu gibi pazarlama alanında da derinden hissedilmektedir. Geleneksel pazarlama stratejilerine büyük bir alternatif olarak kullanılmaya başlanan modern pazarlama stratejileri, dijitalleşen mecralarda yer alan tüketicileri etkileme ve satın alma davranışlarını anlayabilme noktasında pazarlama araştırmalarının önemini oldukça ön plana çıkarmaktadır.

İçinde bulunduğumuz dünyada hem firmaların, hem de bireylerin var olma çabaları, dijital kanalları kullanarak hedef pazarlarındaki müşterilere ulaşma ve onları etkileyebilme gücüyle büyük oranda paralellik göstermektedir. İşte tam da bu noktada dijitalleşmeyi anlayabilmek ve geleneksel yöntemlerden farklı olarak dijitalleşme odaklı pazarlama araştırmaları yapabilmek kitabımızın temel amacını oluşturmaktadır. Türkiye'nin kıymetli üniversitelerinden, alanında uzman değerli hocalarımız tarafından oluşturulan bölümler, dijitalleşme ve pazarlama araştırmaları alanında teorik altyapı oluşturmak, güncel konular hakkında literatüre katkı sunmak, var olan problemlere yönelik çözüm önerilerinde bulunmak ve farklı disiplinleri bir arada buluşturmak için özenle yazılmıştır.

Yapay zekâ, marka bağımlılığı, sürdürülebilir marka yönetimi, deneysel pazarlama, dijital dönüşüm ve haberleşme inovasyonu, femvertising ve tedarik zinciri bakış açısıyla firmaların yeşil aklama ile başa çıkma stratejileri gibi alanı konu ve başlıklardan oluşan bu kitap pazarlama literatürüne katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu eserin ortaya çıkmasında büyük bir öz veri ile katkı sağlayan bütün akademisyenlerimize ve bu yolda yürümeye kararlı olan doktora öğrencilerimize sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Doç. Dr. Emrah Sıtkı YILMAZ

## Preface

Today, developing technological opportunities and digitalization processes are deeply felt in the field of marketing as in every field. Modern marketing strategies, which have started to be used as a great alternative to traditional marketing strategies, bring the importance of marketing research to the forefront in terms of influencing consumers in digitalized channels and understanding their purchasing behaviors.

The efforts of both companies and individuals to exist in the world we live in are largely parallel to the power to reach and influence customers in their target markets by using digital channels. At this point, understanding digitalization and conducting digitalization-oriented marketing research different from traditional methods constitute the main purpose of our book. The chapters, written by our esteemed professors from Turkey's prestigious universities who are experts in their fields, have been carefully written to create a theoretical background in the field of digitalization and marketing research, to contribute to the literature on current issues, to offer solutions to existing problems and to bring together different disciplines.

This book aims to contribute to the marketing literature by covering topics such as artificial intelligence, brand loyalty, sustainable brand management, experiential marketing, digital transformation and communication innovation, femvertising and supply chain perspectives on firms' strategies to cope with greenwashing.

I would like to express my endless thanks and gratitude to all our academicians who contributed to the emergence of this work with great dedication and to our doctoral students who are determined to walk on this path.

Assoc. Prof. Emrah Sıtkı YILMAZ

# İçindekiler

Ön Söz	iii
Preface	iv

## Bölüm 1

---

Marka Bağımlılığı	1
<i>Dora Uzkesici</i>	

## Bölüm 2

---

Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Şirketlerin Yeşil Aklama ile Başa Çıkma Stratejileri	13
<i>Çiğdem Sofyaluoğlu</i>	
<i>Burak Kartal</i>	

## Bölüm 3

---

Pazarlamada Yapay Zekâ	61
<i>Mert Aktaş</i>	
<i>Sinan Çavuşoğlu</i>	

## Bölüm 4

---

Pazarlama Araştırmalarında Yapay Zeka (AI) ile Müşteri Deneyimi: Tüketici Davranışlarının Analizinde Yapay Zeka Çözümleri	75
<i>Hüseyin Fatih Atlı</i>	

## Bölüm 5

---

Sustainable Brand Management: A Forward-Looking Perspective in the Business World	105
<i>Esra Özkan Pir</i>	

## Bölüm 6

---

- Deneyimsel Pazarlama Kavramının Bibliyometrik Analiz ile İncelenmesi 117  
*Aytaç Erdem*

## Bölüm 7

---

- Dijital Dönüşümde Haberleşme İnovasyonu 131  
*Paşa Gültaş*  
*Mustafa Gültaş*

## Bölüm 8

---

- An Empirical Investigation of the Demographic Differences in Attitude  
Toward Femvertising: The Case of Turkey 145  
*Melis Erçin Yürücü*

## Marka Bağımlılığı<sup>1</sup>

Dora Uzkesici<sup>2</sup>

### Özet

Tüketici-marka ilişkileri ve Sosyal Kimlik Teorisi boyutlarından olan marka bağımlılığı, tüketici ile marka arasında gerçekleşen yoğun ilişkiyi açıklamak için kullanılan değişkenlerden biridir. Marka bağımlılığı tüketicinin marka ile ilişkisine paralel olarak gelişen, bir markanın tüketicide çağrışımlar yaratarak tüketicide o markanın ürünlerine sürekli olarak sahip olma dürtüsü geliştirmesi olarak açıklanmaktadır. Tüketici-marka ilişkilerinin hem olumlu hem de olumsuz yönü olarak alanyazında değinilen kavram, tüketici davranışı alanında araştırmacılara yeni bir boyut sunabilir. Bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Birincisi marka bağımlılığı değişkeninin kavramsal çerçevesini açıklayarak değişkenin diğer yapılardan farklılıklarını ortaya koyabilmektedir. İkincisi marka bağımlılığı ölçeğine değinerek gelecekte bu değişken üzerinde yapılacak araştırmalar için bir çalışma ortaya koyabilmektedir. Bu çalışmada sırasıyla marka bağımlılığı alanyazını, marka bağımlılığının kavramsal çerçevesi, marka bağımlılığının öncülleri ve çıktıları; marka bağımlılığı ölçeği ve marka bağımlılığı ile ilgili gelecekte yapılabilecek çalışmalara değinilmiştir.

### 1. Marka Bağımlılığı Alanyazını

Marka bağımlılığı tüketici-marka ilişkileri bağlamında incelenen değişkenlerden biridir (Cui, Mrad ve Hogg, 2018). Marka bağımlılığı, tüketici ile marka arasındaki yoğun ilişkiyi açıklamaya çalışan bir kavram olarak açıklanır (Mrad vd., 2020, s. 4). Marka bağımlılığı kavramını tanımlayan ilk çalışmalardan olan Chaudhuri ve Holbrook (2002, s. 82) kavramı rakip markaların tüm pazarlama gayretlerine karşı tüketicinin aynı markayı talep etmesi olarak değerlendirir. Wood (2004, s. 10), marka bağımlılığını birden fazla marka arasından belirli bir markaya uzun bir süreçte yoğunlaşılması

1 Bu kitap bölümü Anadolu Üniversitesi Pazarlama bölümünde 20.02.2022 tarihinde kabul olmuş “Marka Faydası ve Marka Kişiliğinin Marka Bağımlılığı Üzerindeki Etkisinde Marka Özdeşleşmesinin Aracılık Rolü” adlı doktora tezinin alanyazın kısmından türetilmiştir.

2 Dr., dorauzkesici@anadolu.edu.tr, ORCID ID 0000-0002-9624-7483



olarak tanımlamıştır. Marka bağımlılığını inceleyen çalışmalar kavramın olumlu veya olumsuz tüketici marka ilişkileri boyutunda ele alındığını ortaya koymaktadır. Fournier (1998) marka bağımlılığının tüketici ile markalar arasındaki ilişkilerin karanlık ve negatif yönü olarak ele alırken; marka bağımlılığının tüketici nezdinde yıkıcı etkilerinin olabileceğini iddia eder. Le (2020) ise, marka bağımlılığının tüketiciye fayda sağlayabileceğini ve marka bağımlılığı sayesinde tüketicinin kendi kişiliğini yansıtmasına kavramın olumlu katkı vereceğini iddia etmektedir. Le (2020, s. 2) çalışmasında marka bağımlılığını anlamak için öncelikle bağımlılık kavramının tanımının yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bağımlılığı “Bir şeyi yapma ya da sahip olma ihtiyacı ya da güçlü bir arzu ve beğenme etkisi ile bir şeyi yapmayı ya da kullanmayı bırakamama durumu.” olarak tanımlamıştır. Cui, Mrad ve Cui (2018, s. 1945) marka bağımlılığının bilişsel bir süreç sonucunda meydana geldiğini, tercih edilen ve favori olarak görülen tek bir markanın etrafında şekillenen davranışlara yol açtığını savunmuşlardır. Mrad ve Cui (2018) ve Le (2020) tüketici-marka ilişkileri bağlamında marka bağımlılığı kavramının olumsuz olarak algılanma olasılığının bulunduğu fakat kavramın sadece tüketici açısından olumsuz etkilerinin olamayacağını ifade etmişlerdir. Tüketicilerin marka bağımlılığı sayesinde kendilerini çevrelerine karşı ifade edebilmelerinde ve kişiliklerini ortaya koyabilmesinde marka bağımlılığından yararlanabileceklerinden hareket etmişlerdir. Marka bağımlılığının bilişsel bir süreç olduğu ve tüketicileri harekete geçirmeye odaklı bir kavram olduğuna değinmişlerdir. Mrad, Cui ve Hogg (2018) marka bağımlılığını oluşturan unsurları şu şekilde sıralamışlardır: Markanın ürettiği tüm ürünleri ayrıntılı bir biçimde incelemek; Marka ile duygusal bağ kurmak, ona sahip olunca kendini rahat hissetmek; Ürün tercihini bağımlı olunan markaya göre ayarlamak; Markanın ürün karmasına sahip olmaya çalışmak; Markaya arzulu ve karşı konulamaz biçimde sahip olmayı istemek; Markaya duygusal ve bilişsel boyutlarda bağımlılık hissetmek; Keyif alma ve tatmin olma ihtiyacını karşılamak; Markaya ait ürün dizisinin devam etmemesi halinde mutsuz olmak.

## **2. Marka Bağımlılığının Kavramsal Çerçevesi**

Sosyal Kimlik Teorisi tüketici davranışını meydana getiren birey ve topluluk arasındaki ilişkileri açıklar (Tajfel ve Turner, 1979). Teori, bireylerin kendilerini ifade etmek ve farklılaşmak için bazı markaları tercih edebileceğini savunur ve marka bağımlılığının tüketici-marka ilişkilerini açıklamak için kullanılan kavramlar arasında olduğunu belirtir (Bai, Yu ve Wu, 2021). Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerarası ve gruplar arası davranışların farklı olduğu temeline dayanmaktadır. Kişisel kimlik, belirli bir toplumsal

bağlam içerisinde bir bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Işıkkay ve Başçı, 2020). Sosyal Kimlik Teorisi marka toplulukları ve grup davranışlarını açıklamak için kullanılan teorilerden biridir. İnsanların kişisel kimliklerinin ötesine geçerek kendi benliklerini ifade etme ve oluşturma konusunda sosyal kimlikler geliştirmesini sağlar (He, Yi ve Harris, 2012). Sosyal Kimlik Teorisinin varsayımları arasında bireylerin, mensubu oldukları sosyal grubu dikkate alarak kendilerini tanımlaması ve sınıflandırması; sosyal çevresindeki diğer gruplarla bireyin kendisini değerlendirerek kendi konumunu belirlemesi; olumlu bir sosyal kimlik edinmek için kendi gruplarını kayırmaları ve diğer grupları küçümseyebilmeleri; bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmamasının üyesi olduğu grubun öznel yapısına bağlı olması yer almaktadır (Demirtaş, 2003). Bu teoriye dayanarak Chernav vd. (2011) belirli markaların bazı tüketiciler tarafından çevresi ve içinde bulunduğu grup tarafından olumlu bir algılanma ve imaj yaratmak için tercih edildiğini savunur. Günümüzde insanların kendisini tüketim üzerinden gerçekleştirmesi ve tüketim kültürüne dayanarak çevresini sınıflandırması mümkün olabilir. Dolayısıyla tüketiciler günümüzde marka tercihini yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılamak için yapmazlar, aynı zamanda çevresine ve varsa mensubu olduğu marka topluluğuna kendi varlıklarını hissettirmek amacıyla da taşırlar (Bai, Yu ve Wu, 2021). Marka toplulukları, bir markanın hayranları arasında yapılandırılmış, üyeleri arasında coğrafi yakınlık şartı barındırmayan ve sosyal ilişkiler temeline dayanan farklılaşmış bir topluluk türüdür (Muniz ve O'Guinn, 2001, s. 412). Marka topluluklarında üyeler bir markanın ürünü veya hizmetini merkez noktaya koyarak o noktanın etrafında bir araya gelmiştir (Gülcan ve Ergin, 2020).

Reimann vd. (2012) tarafından nöro psikoloji alanında yapılan çalışmada tüketici-marka ilişkilerinin sıklığı ve ilişkinin yoğunlaşması neticesinde tüketicinin o markaya olan bağımlılığını artırabileceği ifade edilmiştir. Buna gerekçe olarak tüketici-marka ilişkisinin yoğunluğu neticesinde beyinde bağımlılıkla alakalı davranışları kontrol eden insula bölgesinin aktif hale geçmesini göstermişlerdir. Marka bağımlılığı tüketici davranışı boyutunda uç (ekstrem) bir davranış kalıbı olarak değerlendirilmektedir (Antonova, 2012). Fournier (1998, s. 361) Tüketici-Marka İlişkileri Teorisine bağlı olarak tüketici ile marka arasında olumlu ve olumsuz bir bağ kurulduğunu ifade etmektedir. Marka sadakati, marka adanmışlığı ve marka aşkı olumlu tüketici-marka ilişkileri arasında değerlendirilmiştir. Marka bağımlılığı ise bağımlılık, kölelik, diğer markalara düşmanlık gibi olumsuz durumları çağrıştırdığından tüketici-marka ilişkileri boyutunun “karanlık” ve olumsuz tarafında olduğu savunulmuştur (Roy vd., 2022, s. 1293). Mrad ve Cui (2017, s. 1940) ise, marka bağımlılığı kavramının tekrar değerlendirilmesi

gerektiğini ve tüketicinin marka bağımlılığı neticesinde birtakım faydalar elde edebileceğini savunmuşlardır. Buna gerekçe olarak Park vd. (2013) tarafından kavramsallaştırılan Bağlılık ve Kaçınma Modeline atıfta bulunarak tüketicinin benliğini açıklamasında, vurgulamasında ve geliştirmesinde birtakım etmenlerin olduğunu ve markaların bu aşamada olumlu katkılarından olabileceğini savunmuşlardır. Marka Bağımlılığı değişkeninin marka sadakati ve marka aşkı gibi değişkenlerden farklı olduğunu ve kavramsallaştırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Tüketici-marka ilişkisinde, tüketicinin marka ile arasında bir sınır geliştirdiği savunulmaktadır. Tüketicinin markaya karşı geliştirdiği bu sınıra yakınlaşması ve markaya olan yaklaşımını pozitif yönde geliştirmesi neticesinde markaya güven, pozitif ağızdan ağza iletişim, talep edilen fiyatı ödemeye istekli olma, markaya adanmışlık gibi değişkenlerin olumlu etkilendiği ifade edilmektedir (Luan vd., 2023).

### 3. Marka Bağımlılığının Öncülleri ve Çıktıları

Marka bağımlılığı değişkeninin öncülü olan birçok değişken bulunmaktadır. Marka faydası ve marka kişiliğinin marka bağımlılığının öncülleri arasında yer almaktadır (Le, 2020; Basu ve Sandhi, 2020). Marka aidiyeti (Park vd., 2010), marka aşkı (Carroll ve Ahuvia, 2006), marka imajı (Basu ve Sandhi, 2020), marka sadakati, marka deneyimi ve marka ünü (Devrani, 2009), marka tutkusu (Albert vd., 2013), markaya güven (Chaudhuri ve Holbrook, 2001), marka yeterliliği (Lau ve Lee, 1999) ve marka tatmini (Bloemer ve Kasper, 1995) marka bağımlılığının öncüllerindedir. Basu ve Sandhi (2020), marka bağımlılığının birikimli olarak meydana geldiğini savunarak her satın alınan bir sonraki satın almayı tetiklediğini ve böylece marka sadakatinin artabileceğini, markaya karşı duygusal bağlılığın devreye girmesi, markayla bağ kurma ve markaya olan adanmışlığın oluşmasını takiben satın alma alışkanlığının marka bağımlılığına dönüştüğünü savunmuştur. Marka imajının olumlu olması marka bağımlılığı için gereklidir. Mrad vd. (2020), marka özdeşleşmesinin marka bağımlılığını önemli derecede etkileyen öncüllerinden biri olduğunu vurgulamıştır. Çelikkol (2021), marka bağımlılığının işletmeler açısından uzun vadeli karlılık ve rekabet avantajı gibi çıktıları olduğunu belirtmiştir. Kavramın hem İngilizce hem de Türkçe alanyazında “marka sadakati” ile karıştırıldığını savunan Çelikkol (2021), kavramlar arasında fark olduğunu vurgulamıştır. Bir markanın zamanla tekrar satın alınmasının marka sadakatini yansıttığını fakat, tercih edilen markanın yokluğunda marka sadakati olan tüketicilerin alternatif bir markaya geçme ihtimalinin bulunduğunu, buna karşılık tek bir markaya bağımlı tüketicilerin bu davranışı göstermeyeceği iddia edilmiştir.

Marka bağımlılığının iki çıktısına bu paragrafta değinilecektir. Bunlar cüzdan payı ve satın alma niyeti değişkenleridir. Satın alma niyeti tüketicinin kontrolünde olan ve onun belirli bir ürünü satın alma olasılığını ifade eder. Satın alma niyetinin yüksek olması tüketicinin ürünü veya hizmeti satın alma olasılığını artırabilir (Martins, 2019). Tüketiciler marka imajı yüksek olan ve marka yeterliliği yüksek olan markaların ürünlerinden ve hizmetlerinden etkilenebilir. Tüketicinin bilişsel bir süreç sonucunda, favori olarak görülen tek bir markanın etrafında meydana getirdiği marka bağımlılığı da bu markanın ürün ve hizmetlerine olan satın alma niyetini olumlu yönde etkileyebilir. Cüzdan payı tüketicinin bir marka veya mağaza için bütçesinden ayırdığı paydır (Magi, 2003, s. 101). Cüzdan payı markaya ve markanın ürün dizisi için yapılan toplam harcamayı anlamak için önemli bir değişken olarak nitelendirilebilir. Çünkü tüketicinin bütçesinden bir marka için ayırdığı payın yüzde olarak tespit edilmesine olanak sağlamaktadır (De Wulf, 2001). Cüzdan payı, tüketicinin bir marka ile olan tüketim ilişkisinin süresi konusunda da fikir verebilir. Marka bağımlılığı değişkeninin öncülleri ve çıktılarına ait tanımlara Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Marka bağımlılığı öncülleri ve çıktılarının tanım tablosu

Değişken	Tanım
Marka Aidiyeti	Tüketicinin benliği ile markayı birbirine bağlayan bağın derecesidir. (Park vd. 2010, s. 2)
Marka İmajı	Bellekte tutulan ve marka çağrışımlarının yansıttığı bir marka hakkındaki algılardır. (Alizade, 2023, s.22)
Marka Özdeşleşmesi	Markanın imajı ile tüketicinin kendi imajının örtüşme derecesidir. (Bagozzi ve Dholakia, 2006, s. 49)
Markayı Sevme	Tüketicinin marka hakkında algıladığı olumlu ve güçlü marka özellikler ile markayı oluşturan tüm varlıkları kapsayan boyuttur. (Anselmsson vd., 2008, s. 66)
Marka Aşkı	Tüketicinin markaya yönelik ve zaman içinde oluşturduğu ve markaya karşı tutkulu bir duygusal bağlılık göstermesini ifade eden kavramdır. (Carroll ve Ahuvia, 2006, s. 81)
Marka Sadakati	Aynı ürün grubundaki birçok marka arasından istikrarlı olarak tek bir markayı seçme ve satın alma eğilimidir. (Devrani, 2009, s. 408)
Marka Tutkusu	Psikolojik bir yaklaşımla markaya yönelik heyecan ve tutkudan oluşan yapıdır. (Albert vd., 2013, s. 905)
Markaya Güven	Tüketicinin markanın vaat ettiği işlevini ve faydalarını yerine getirmesi sonucu meydana gelen ve tüketicide markanın yeteneğine güvenme isteği oluşturan kavramdır. (Chaudhuri ve Holbrook, 2001, s. 82)
Satın Alma Niyeti	Bireyin veya tüketicinin, bir ürün veya hizmet satın almak için gösterdiği isteği veya arzuyu ifade eden bir kavramdır. (Onurlubaş, 2023, s. 150)
Marka Ünü	Marka ünü, başkalarının markayı ne derece iyi ve güvenilir bulduğu yönündeki fikirleridir. (Devrani, 2009, s. 411)
Marka Yeterliliği	Markanın tüketicinin sorunlarını çözme ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir. (Lau ve Lee, 1999, s. 350)
Marka Deneyimi	Tüketicinin geçmişte markayı kullanması sonucu edindiği tecrübelerdir. (Devrani, 2009, s. 412)
Marka Tatmini	Alternatif bir markayla kıyaslandığında, markanın beklentileri karşılama derecesiyle ilgili yapılan subjektif değerlendirmelerdir. (Bloemer ve Kasper, 1995, s. 312)
Cüzdan Payı	Tüketicinin bir marka veya mağaza için bütçesinden ayırdığı paydır. (Magi, 2003, s. 101)

#### 4. Marka Bağımlılığı Ölçeği

Bağımlılık alanyazını alışveriş yapmak, teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli yeni teknolojik ürün satın almak, spor yapmak, oyun konsolunda veya bilgisayarda oyun oynamak gibi birçok davranışın ortaya çıktığını ortaya koymaktadır (Larkin ve Griffiths, 2002). Mrad ve Cui (2018) çalışmalarında marka bağımlılığını kavramsallaştırmış ve geçerli bir marka bağımlılığı ölçeğini geliştirmişlerdir. Gerçekleştirdikleri odak grup görüşmeleri neticesinde tüketici marka bağımlılığını meydana getiren on bir özellik tanımlamışlardır. Bu özellikler aşağıda Tablo 2’de paylaşılmıştır.

*Tablo 2. Marka bağımlılığını oluşturan özellikler*

Temel Özellik	Açıklama
Düşkünlük	Markaya bağımlı tüketicilerin yakın gelecekte ihtiyaç duymayacakları halde bağımlı oldukları markanın ürünlerini satın almaya devam etmesi
Bağılılık	Markaya bağımlı tüketicilerin bağımlı oldukları marka olmadan kendilerini eksik hissetmesi
Araştırmayı sürdürmek	Markaya bağımlı tüketicilerin marka ile ilgili haberleri, gelişmeleri ve yeni ürünleri sürekli takip etmesi
Biriktirme içgüdüsi	Bağımlı olunan markanın ürünlerini sürekli olarak satın almak ve biriktirmek içgüdüsi
Kontrol eksikliği	Bağımlı olunan markanın fiziksel ve sanal mağazalarını sıklıkla ziyaret etmeye karşı koyulamaması
Saplantı	Bağımlı olunan markanın ürettiği tüm ürünleri satın alma ve onlara sahip olma takıntısı
Dış etki	Markaya bağımlı tüketicilerin çevresini aynı markanın ürünlerini satın alma konusunda yönlendirmesi
Satın alma ısrarı	Tüketicilerin maddi imkanları olduğu sürece bağımlı oldukları markanın ürünlerini satın alma konusunda ısrar göstermesi
İkame markaya direnç göstermek	İkame markalar ve ürünlerin daha uygun satın alma koşulları olmasına rağmen bağımlı olunan markayı satın almaya devam edilmesi ve ikame markaları satın almama yönünde direnç gösterilmesi
Destek	Tüketicilerin, bağımlı oldukları markalara maddi ve manevi destek vermesi. Bu markalara finansal olarak yatırım yapabilmesi
Düşünce meşguliyeti	Tüketicilerin, bağımlı oldukları markaya zaman ayırması ve sıklıkla markayı düşünmesi

Bu özelliklerden yola çıkarak marka bağımlılığı ile kompulsif satın alma ve marka sadakati değişkenleri arasındaki farkı açıklamak yerinde olacaktır. Marka bağımlılığı tek bir marka üzerinde odaklanırken; kompulsif satın alma satın alma/alışveriş yapma veya para harcama davranışına odaklanır. Düşkünlük ve biriktirme içgüdüleri marka bağımlılığına sahip tüketicilerin markanın ürünlerini kullanma niyeti olmamasına rağmen ürünleri satın almasını açıklar. Kompulsif satın alma yapan tüketiciler kaygılarını, olumsuz durumları ve düşüncelerini bastırmak için ürün satın alırlar (O'Guinn ve Faber, 1989, s. 155). Daha sonra aldıkları bu ürünleri suçluluk veya utanç duyguları neticesinde saklarlar veya imha ederler. Marka bağımlılığına sahip olan tüketicilerde suçluluk veya utanç gibi hisler bulunmadan, bağlılık ve düşünce meşguliyeti özelliklerine bağlı olarak markanın ürününe sahip olma durumu söz konusudur. Bağımlı olunan markanın ürünlerinin satın alınması sonucu araştırmayı sürdürme ve destek özelliklerinin ortaya çıkarılması pekişmiş olur (Mrad ve Cui, 2018, s. 1944). Marka bağımlılığı (*brand addiction*) ve marka sadakati (*brand loyalty*) Türkçe alanyazında aslında çok da netleşmemiş, birbirinin yerine kullanılan kavramlar olmuşlardır. Marka sadakati bireyin bir markanın belirli bir zaman dilimi içinde o markanın sürekli kullanıcısı haline gelmesini tanımlanırken (Khamitov, Wang ve Thomson, 2019, s. 436); marka bağımlılığı tüketicinin kişiliği ve marka ile ilişkisine paralel olarak gelişen, markanın tüketicide olumlu çağrışımlar yaratarak tüketicide o markanın ürünlerine sürekli olarak sahip olma dürtüsü oluşturması olarak tanımlanmaktadır (Mrad ve Cui, 2018, s. 1947).

Mrad ve Cui (2018) tarafından geliştirilen marka bağımlılığı ölçeği (BASCALE) on maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ampirik olarak geçerliliğini sağlamak için marka aşkı değişkeni ile ayırt edici geçerlilik çalışması yapılmıştır. Marka aşkı (*brand love*), tüketicinin bir markaya duygusal yüklü ve tutkulu biçimde tatmin olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Carrol ve Ahuvia, 2006). Marka bağımlılığı tanımı bir üst paragrafta verilmiştir. Uluslararası alanyazın incelendiğinde Mrad ve Cui'nin (2018) geliştirdikleri ölçek neticesinde marka bağımlılığı kavramını inceleyen uluslararası çalışma sayısının artmaya başladığı görülmektedir. Ölçekte yedili likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum; 7=Kesinlikle katılıyorum). Marka bağımlılığı ölçeği Uzkesici (2022, s. 144) tarafından Türkçeleştirilmiştir. Marka bağımlılığı ölçeği ve Türkçeleştirilmiş maddeleri aşağıda Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3. Marka bağımlılığı ölçeği ve Türkçeleştirilmiş maddeleri**

1	I try very hard to get everything from my favorite brand.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasının ürünlerini almak için çaba gösteririm.
2	I often fail to control myself from purchasing products of my favorite brand.	Çoğu zaman seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasının ürünlerini almaktan kendimi alıkoymıyorum.
3	I often find myself thinking about my favorite brand.	Sık sık kendimi seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasını düşünürken buluyorum.
4	I tend to give up some life activities and duties such as the occupational, academic and familial in order to fulfill some activities related to my favorite brand.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markası ile ilgili bazı etkinlikleri yerine getirmek için mesleki, akademik ve ailevi düzen gibi benzer yaşam aktivitelerinden vazgeçerim.
5	I tend to allocate certain portion of my monthly income to buy the products of my favorite brand.	Aylık gelirimden belirli bir miktarını seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasının ürünlerini almak için ayırırım.
6	I usually remember tenderly the previous experience with my favourite brand.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasını genelde sevgiyle hatırlarım.
7	I experience a state of impatience immediately before I can get hold of the products of my favorite brand.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasının ürünlerini bir an önce elimde almak için sabırsızlanırım.
8	I follow my favorite brand's news all the time.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markası ile ilgili gelişmeleri her zaman takip ederim.
9	I usually plan when the next purchase of my favorite brand will be.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markası ürünlerini tekrar satın alacağım zamanı planlarım.
10	I would invest my money in some way to my favorite brand to support it.	Seçtiğim günlük giyilen spor ayakkabı markasını desteklemek için ona yatırım yapabilirim.

## 5. Marka Bağımlılığı Üzerine Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar

Marka bağımlılığı değişkeni üzerinde yapılabilecek çalışmalarda üçüncü bölümde belirtilen öncüller ve çıktılardan faydalanılabilmesi söz konusudur. Marka bağımlılığı değişkeni ile marka toplulukları üzerinde çalışmalar yapılması önerilmektedir (Le, 2020). Marka bağımlılığı değişkeni üzerinde farklı ürün kategorilerinde çalışmalar gerçekleştirilebilir. Yapılacak araştırmalarda araştırmaların daha homojen sonuçlar ortaya koyabilmesi için tek bir marka üzerinden ya da çoklu ürün kategorileri üzerinden bir uygulamaya gidebilir. Marka bağımlılığı alanyazını temizlik ürünleri, otomobil, hızlı tüketim malları, içecek, saat, havayolu, banka markaları (Geuens vd., 2009), cep telefonu ve market markaları (Ratneswar, Stokburger-Sauer, Sen, 2012) gibi farklı kategorilerde çalışmalar yapılmasını önermektedir.



## Kaynakça

- Albert, N., Merunka, D. and Valette-Florence, P. (2013), Brand passion: antecedents and consequences, *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909.
- Alizade, P. (2023). Çevrimiçi Alışveriş Platformlarında Teknoloji Özellikleri ve Marka Özgünlüğünün Marka İmajı, Marka Bağlılığı ve Marka Özdeğerine Etkisinde Marka İtibarının Düzenleyici Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 19-47. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1254509>
- Anselmsson, J., Johansson, U. and Persson, N. (2008), The battle of brands in the Swedish market for consumer packaged food: a cross-category examination of brand preference and liking, *Journal of Brand Management*, 16(1), 63-79.
- Antonova, N. (2012), Perceiving brand's personality: gender aspects Paper Presented at Athens Institute for Education and Research: ATINER's Conference Paper Series PSY2012-0151.
- Bagozzi, R.P. ve Dholakia, U.M. (2006). Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities. *International Journal of Research In Marketing*, 23, 45-61.
- Basu, R. ve Sondhi, N. (2020). Operationalising Brand Addiction: A Proposed Conceptual Framework. Proceedings of the European Marketing Academy, 49th, (64367).
- Bai, S, Yin, Y, Yu, Y, Wei, S ve Wu, R. (2021). Effects of Self-Expressive Brand and Susceptibility to Interpersonal Influence on Brand Addiction: Mediating Role of Brand Passion. *Frontiers in Psychology*. 1-11.
- Bloemer, J. M. ve Kasper, H. D. (1995). The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16, 311-329.
- Carroll, B.A. and Ahuvia, A.C. (2006), Some antecedents and outcomes of brand love, *Marketing Letters*, 17(2),79-89.
- Chaudhuri, A. ve Holbrook, M. B. (2002). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing.*, 65, 81-93.
- Chernav, A., Hamilton, R., and Gal, D. (2011). Competing for consumer identity: limits to self-expression and the perils of lifestyle branding. *Journal of Marketing*, 66-82.
- Cui C. C., Mrad, M., ve Hogg, M. (2018). Brand addiction: Exploring the concept and its definition through an experiential lens. *Journal of Business Research*. 87, 118-127.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exp-

- location. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları Dergisi*,1(1), 123-144.
- Devrani, K. (2009). Marka sadakati öncülleri: Çalışan kadınların kozmetik ürün tüketimi üzerine bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 407-421.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research., *Journal of Consumer Research*., 24(4), 343-353.
- Geuens, M., Weijters, B. ve De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality., *International Journal of Research In Marketing*., 26, 97-107.
- Gülcan, C., ve Ergin, T. (2020). Tüketim Kültürü Bağlamında Bireyin Sosyal Kimlik İnşası Üzerine Bir Araştırma: Marka Toplulukları. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 30-48.
- Işıkay, T. ve Başçı, A. (2020). Sosyal kimlik kuramı açısından tüketici-marka özdeşleşmesi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 42(1), 63-90.
- Khamitov, M, Wang, X. ve Thomson, M. (2019). How well do consumer brand relationships drive customer brand loyalty? Generalization from a meta analysis of brand relationship elasticities. *Journal of Consumer Research*, 46, 435-459.
- Larkin, M., & Griffiths, M. D. (2002). Experiences of addiction and recovery: The case for subjective accounts. *Addiction Research & Theory*, 10(3), 281-312. <https://doi.org/10.1080/16066350211866>
- Lau G. H. ve Lee, S. H. (1997). Consumers Trust in a Brand and Link to Brand Loyalty. *Journal of Market Focused Management*.,4, 341-370.
- Le, M. (2020). Social comparison effects on brand addiction: A mediating role of materialism. *Helikon* 6. 1-8.
- Luan, Jing & Filieri, Raffaele & Xiao, Jie & Sun, Yue. (2023). Consumer–brand relationships and social distance: A construal level theory perspective. *Psychology & Marketing*. 40.
- Mägi, A. W. (2003). *Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics*. *Journal of Retailing*, 79(2), 97-106. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00008-3).
- Martins, J., Costa, C, Tiago, O., Gonçalves R., Branco, E. (2019). How smartphone advertising influences consumers' purchase intention, *Journal of Business Research*, 94, 378-387. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.047>.
- Mrad, M., Majdalani, J., Cui, C. ve Khansa, Z. (2020). Brand addiction in the contexts of luxury and fast fashion brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 55, 1-12.

- Muñiz, Jr, Albert & O'Guinn, Thomas. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27, 412-32.
- O'Guinn, T.C. and Faber, R.J. (1989), Compulsive buying: a phenomenological exploration, *Journal of Consumer Research*, 16(2), 147-157.
- Onurlubaş, E. (2023). Hazır Giyim Sektöründe Influencerların Marka İmajı ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Z Kuşağı Örneği, *Tekstil ve Mühendis*, 30(130), 148-157.
- Park, C.W., Eisingerich, A.B. and Park, J.W. (2013), From brand aversion or indifference to brand attachment: authors' response to commentaries to Park, Eisingerich, and Park's brand attachment–aversion model, *Journal of Consumer Psychology*, 23, 269-274.
- Park, W.C., MacInnis, D.J., Priester, J., Eisingerich, A.B. and Iacobucci, D. (2010), Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers, *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.
- He, H., Li, Y., & Harris, L. (2012). Social identity perspective on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 65, s.651.
- Ratneswar, S., Stokburger-Sauer, N. ve Sen, S. (2012). Drivers of consumer brand identification. *International Journal of Research in Marketing*, 4, 406-418.
- Reimann, M., Castaño, R., Zaichkowsky, J. and Bechara, A. (2012), How we relate to brands: psychological and neurophysiological insights into consumer–brand relationships, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22 No. 1, pp. 128-142
- Roy, S. K., Sharma, a., Bose, R., Singh, G. (2022). Consumer-brand relationship: A brand hate perspective, *Journal of Business Research*, 144, 1293-1304. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.065>.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Wood, L. M. (2004). Dimensions of brand purchasing behavior: Consumers in the 18- 24 age group. *Journal of Consumer Behaviour*; 4(1), 9-24.
- Uzkesici, D. (2022). *Marka faydası ve marka kişiliğinin marka bağımlılığı üzerindeki etkisinde marka özdeşleşmesinin aracılık rolü*. Doktora Tezi: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Şirketlerin Yeşil Aklama ile Başa Çıkma Stratejileri

Çiğdem Sofyalıoğlu<sup>1</sup>

Burak Kartal<sup>2</sup>

### Özet

Son zamanlarda önemi giderek artan sürdürülebilirlik uygulamaları, ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları birlikte dikkate alan sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirmeyi, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri paydaşlarıyla işbirliğini ve etkin bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Ancak firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de çoğu zaman sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarını tedarik zincirlerine dahil etmemekte, bu durum da firmaların sürdürülebilirliğe dair stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında yeşil aklama veya yeşil yıkama olarak tanımlanan bir boşluğa neden olmaktadır. Bu çalışmada tedarik zinciri bakış açısıyla yeşil aklama kavramı kapsamlı bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kapsamda yeşil aklama kavramı, seçici ifşa, ayırma, sinyal verme ve kurumsal meşruiyet teorileri açısından incelenmekte, firmaların neden yeşil aklama uygulamalarına başvurabileceği ile firma, ürün ve tedarik zinciri düzeyinde yeşil aklama türleri ele alınmaktadır. Çalışmamızda ayrıca kurumsal bağlam, liderlik tarzı, yönetim, firma büyüklüğü ve firma olgunluk düzeylerinin tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını etkileyen başlıca firma özellikleri olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önleyecek ne gibi strateji ve uygulamaların benimsenebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda; firmaların tedarik zincirlerinde oluşabilecek yeşil aklama vakalarının önüne geçilmesinde yeşil tedarikçilerin desteklenmesi ve etik liderliğin kritik bir öneme sahip olduğu, sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamanın önemi, organizasyonel uyumda üst yönetimin desteğine ek olarak kurum içinde tüm çalışanların katılımını sağlamanın

1 Prof.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF, cigdem.sofyalioğlu@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7714-3278

2 Doç.Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF, burak.kartal@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8556-091X

önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca yalın bir sürdürülebilirlik organizasyonu oluşturulması ve ilgili tüm iş birimleri arasında sorumluluk paylaşımı yapılmasının tedarik zinciri sürdürülebilirliğini kolaylaştırıcı bir unsur olduğu belirtilmektedir. Sürdürülebilirlik çabalarının organizasyon içinde aşağıdan yukarıya doğru benimsenmesi, hem organizasyon hem de ülke genelinde eğitime ağırlık verilmesi, dahili ve harici işbirliklerine gidilmesi, Kyosei felsefesinden ve yeni nesil teknolojilerden (Blok Zinciri, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti ve Yapay Zeka gibi) yararlanma, hükümet destekleri ve düzenleyici çerçeveye ESG raporlaması da önerilmektedir.

## Giriş

Günümüzde şirketler yalnızca kamu düzenlemeleri yoluyla değil, aynı zamanda STK'larının baskıları nedeniyle de iklim değişikliğine yönelik acil eylem planına geçilmesi gerektiği gerçeği ile yüzleşmektedir. Bugüne kadar dünya çapında 1500'den fazla şirket Paris İklim Anlaşmasının 2050 yılı hedeflerine uygun olarak emisyonlarını azaltma niyetlerini açıklamıştır. Yine birçok firma operasyonları ve elektrik satın almaları ile ilgili olarak “net sıfır” veya “karbon nötr” hedeflerine ulaşma niyetlerini kamuoyuna açıklamış, diğerleri ise yukarı yönlü tedarik zincirlerinden veya ürünlerinin aşağı yönlü kullanımından kaynaklanan emisyonlarla ilgili olarak net sifıra ulaşma sözü vererek daha da ileri gitmiştir. Bu konudaki en cesur iddialardan biri, Occidental Petroleum'un “dünyanın ilk ‘karbon-nötr’ petrol sevkiyatını” teslim ettiğine dair yakın tarihli açıklamasıdır. Bu kamuya açık beyanlar sadece iklim taahhütleriyle sınırlı değil, su kullanımı, atıklar, zehirli kimyasalların kullanımı ve ormansızlaştırmayı azaltmak, biyoçeşitliliğin korunması gibi diğer boyutların yanı sıra çevresel performansı iyileştirme vaatlerini de içermektedir (Shanor & Light, 2022). Bunun yanında çevresel, sosyal ve etik değerlerini yatırım süreci kararlarına dahil etmeye istekli yatırımcıların sayısındaki artış, dünya çapında sosyal açıdan sorumlu yatırımcıların hızla büyümesini de teşvik etmiştir. Bu eğilim içinde küresel ısınma, iklim değişiklikleri ve enerji kaynaklarının kıtlığı gibi çevresel konularda farkındalığın artması, yatırım kararlarında çevresel kriterleri kullanan, sosyal açıdan sorumlu yatırım fonları olan yeşil fonlara talebi arttırmıştır (Silva & Cortez, 2016).

Günümüzde sözü edilen baskılar ve baskı gruplarının etkisiyle şirketlerin çevresel veya sosyal açıdan sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ilgili iddialar arttıkça, toplumun çeşitli kesimlerinde bu iddiaların doğruluğuna ilişkin endişeler de giderek güçlenmeye başlamıştır. Bu tür iddiaların yaygınlaşması, bir şirketin ürünü veya kendisiyle ilgili olumlu çevresel/sosyal etkisini bilerek yanlış tanıttığı veya abarttığı aldatıcı pazarlama söylemlerine vurgu yapan yeşil aklamaya ilişkin ilginin son yıllarda giderek artmasına yol açmıştır.

Şirketler her ne kadar çevresel ve sosyal sürdürülebilirlikleri konusunda iyi niyetli olsalar da tedarik zincirlerini yönetme ve kontrol etmede yaşadıkları zorluk nedeniyle çoğu zaman zincir boyunca gerçekleşenleri ahlaki olarak görmezden gelme eğilimindedirler. Bu yüzden sürdürülebilirlik anlayışını tüm tedarik zinciri boyunca hayata geçiren şirketler ile sürdürülebilirlik çabaları sadece iletişimden ibaret olan firmalar arasında net bir ayrım oluşmaya başlamıştır (“The Green Supply Chain: True Sustainability or Just a Marketing Stunt? - Supply Chain Game Changer”, 2023). Dolayısıyla yeşil aklamaların çoğu kez tedarik zinciri seviyesinde gerçekleştiği söylenebilir (Pizzetti, Gatti, & Seele, 2021).

Bu bağlamda küresel ekonomilerde önemli bir rol oynayan Tedarik Zinciri Yönetimi, sürdürülebilir uygulamaların başarısında rol oynayan en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Lo & Shiah, 2016; Sánchez-Flores, Cruz-Sotelo, Ojeda-Benitez, & Ramírez-Barreto, 2020). Dolayısıyla günümüzde tedarik zinciri operasyonlarını yürüten kuruluşlar, potansiyel küresel risklere yanıt verme zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar (Closs, Speier, & Meacham, 2011). Bu nedenle Tedarik Zinciri Yönetimi, yalnızca ekonomik sürdürülebilirliği sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda operasyonlarına da sürdürülebilirliği dahil ederek daha karmaşık senaryolara yönelmiştir (W. Liu vd., 2017). Bu kapsamda Suring & Müller (2008) ve Ahi & Searcy (2013) gibi yazarlar Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimini tanımlayarak, kuruluşların varlıklarını gelecekte de devam ettirebilmeleri için, sürdürülebilirlik çabalarını tedarik zinciri yönetimi (SCM) ile entegre etmenin önemini vurgulamışlardır. Ancak bu durum sürdürülebilirliği şirketler için karmaşık bir görev haline getirmiştir. Ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları bir araya getiren sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirmek, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri ortaklarıyla iş birliğini gerektirmektedir (Tseng, Islam, Karia, Fauzi, & Afrin, 2019). Çoğu zaman firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de çevresel ve sosyal kaygılarını tedarik zincirlerine dahil etmemekte, bu da şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında bir boşluğa neden olmaktadır (Carbone & Moatti, 2011). Bu durum tedarik zincirlerinin farklı düzeylerinde yeşil aklamaya yol açabilir. Delmas & Burbano (2011) yeşil aklamayı “zayıf çevresel performans ve çevresel performansla ilişkin olumlu iletişim” olarak tanımlamaktadır. IKEA 2028 yılına kadar tek kullanımlık plastikleri tüketici ambalajlarından kaldırmayı planlamak da dahil olmak üzere birçok rakibinden önce sürdürülebilirlik girişimi başlatmasına rağmen, 2021 yılında tedarikçilerinin Rusya’dan yasadışı yollarla temin ettiği ahşapları sattığı gerekçesiyle bir STK olan Earthsight tarafından yeşil aklama ile suçlanmaktadır (Murphy, 2023).

Yine sürdürülebilirlik hedefleriyle öne çıkan, 2023 yılına kadar bütün ürünlerin sürdürülebilir kumaşlardan imal edileceğini vaat eden İspanyol markası Zara'nın yanı sıra H&M, Adidas, Nike'in da aralarında bulunduğu bazı giyim markalarının Amazon'daki ormansızlaştırmadaki olası rolüne dikkat çekilmektedir. Büyük baş hayvan derisi ticareti Amazon ormanlarındaki tahribatın en önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Çevre örgütü Stand.earth bu markaların Brezilya'nın en büyük deri ihracatçısı JBS ile iş yaptıklarını ortaya koymakta ve bu firmaları yeşil aklama ile suçlamaktadır (Üren, 2021).

Diğer önemli bir örnek ise 2013 yılında Bangladeş'in Dakka Bölgesinde bulunan ve içinde birçok moda markasına üretim yapan tekstil atölyesinin bulunduğu Rana Plaza'nın çökmesi sonucu 1134 kişinin ölümü 2500'den fazla insanın yaralanmasıyla sonuçlanan felakettir. Moda endüstrisinin en büyük felaketi olarak anılan bu olay küresel firmaların az gelişmiş ülkelerden kaynak sağlama politikalarından kaynaklanmaktadır. Birçok marka olay sonrası Rana Plaza'da üretim yaptığını kabul etmemiş olsa da enkazdan çıkan giysi etiketleri bu markaların ortaya çıkmasını sağlamıştır ("Rana Plaza Faciası — Sürdürülebilir Moda Lisanı", t.y.)

Bunlar ve daha sayabileceğimiz birçok örnek yeşil aklamamın, şirketlerin sürdürülebilir olduklarını iddia ederken, çalışan haklarını ihlal ettiğinde veya çevreyi kirleten tedarikçiler seçtiğinde meydana geldiğini göstermektedir.

Firma düzeyinde yeşil aklama ile başa çıkabilmek için tedarik zinciri seviyesinde ele alınması gerekliliğine rağmen, bu olguyu Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilişkilendiren az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirebilmek için yeşil aklamayla mücadele zorluklarına odaklanarak, yeşil aklamayı etkileyen başlıca unsurların neler olduğu gözden geçirilecek, şirketlerin tedarik zincirleri boyunca yeşil aklamayı önlemek için ele alması gereken konular ortaya konmaya çalışılacaktır.

## 1. Yeşil Aklama Olgusu (Greenwashing)

"Yeşil aklama" terimi ilk olarak 1986 yılında, Jay Westerveld tarafından otellerin bir yandan çevreye zarar veren politikalarını sürdürürken, diğer yandan "çevreyi korumak" adına "havluların yeniden kullanımını" destekleme uygulamasını eleştiren bir makalesinde kullanılmıştır (Becker-Olsen & Potucek, 2013). Bazı bilim adamları (Chen & Chang, 2013; Pearson, 2010) yeşil aklamamın sadece çevre sorunları ile ilgili olduğunu düşünerek, onun mavi aklama kavramından ayrı bir kavram olduğunu öne sürmektedirler. Birleşmiş Milletler bayrağının mavi renginden türetilen



mavi aklama terimi, 2002 yılındaki Dünya Zirvesinde yoksulluğun ortadan kaldırılması, afet yardımı, insan hakları gibi konularda yeşil aklamaya dikkat çekmek üzere türetilmiştir (Seele, 2007). Ancak diğer araştırmacılar ise yeşil aklamayı mavi aklamadan ayırmamakta ve yeşil aklamaya daha geniş bir anlam yüklemektedir. Dolayısıyla yeşil yıkama tartışılırken çevresel, sosyal ve ekonomik konular birlikte ele alınmalıdır (Bazillier & Vauday, 2009; Lyon & Maxwell, 2011).

Peki firmalar neden yeşil aklama uygulamalarına başvurabilmektedirler? sorusunun yanıtı olabilecek farklı nedenler öne sürülmektedir (Ramakrishnan, 2022 ve Pizzetti vd., 2021'den aktaran Schaper & Yang, 2022):

- Öncelikle şirketlerin yeşil ürünler satın almayı isteyen giderek artan sayıdaki tüketiciden fayda sağlama arzusu bunun bir nedeni olabilir.
- Diğer bir etken ise çevreye daha duyarlı bir imaj sergilemenin rekabet avantajı olabilir.
- Üçüncü bir faktör, özellikle bugüne kadarki çevresel kayıtları şüpheli olan endüstrilerde, firmaların faaliyet göstermek için toplumdan ve düzenleyicilerden sosyal bir onay alma isteği olabilir.
- Bazen yeşil aklama, verilerinin doğru olduğuna gerçekten inanan firmalar tarafından yapılanlar gibi kasıtsız hatalardan dolayı da meydana gelebilir, ancak bunlar doğru değildir veya sürdürülemez bir tedarikçi veya şirketin bir birimi bir firmanın daha geniş iklim stratejisiyle tam olarak uyumlu olmadığına ortaya çıkabilir.

Yeşil aklamanın şirketler üzerinde aşağıda listelenmiş çeşitli yansımaları bulunmaktadır (Pizzetti vd., 2021). Yeşil aklama;

- Marka itibarını ve güveni zedeler.
- Paydaşların şirkete karşı şüphesizliğini artırır.
- Çevrimiçi ortamda bir şirkete karşı tartışma yaratır.
- Şirket dışı kuruluşların incelemelerini artırır.
- Devlet kuruluşları markadan kaçınmayı teşvik eder ve çevresel meşruiyeti azaltır.
- Çalışanların tutumlarını ve iş arayanların görüşlerini olumsuz etkileyebilir.
- Yatırımcıların çevre dostu firmalara olan güvenini zedeler. Bir şirketin borsa notunu olumsuz yönde etkileyebilir.



1996 yılından itibaren daha yaygın olarak tartışılmaya başlasa da, yeşil aklama olgusu üzerine genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. De Freitas Netto, Sobral, Ribeiro, & Soares (2020) sistematik literatür analizine dayanan çalışmalarında yeşil aklama olgusuna ilişkin tanımların seçici ifşa, ayırıştırma, sinyal verme ve kurumsal meşruiyet teorileri açısından ele alındığını vurgulamıştır.

### 1.1. Seçici İfşa Yaklaşımına Göre Yeşil Aklama

Oxford İngilizce Sözlüğü yeşil aklama olgusunu “*çevreye karşı sorumlu bir kamusal imaj sunmak amacıyla bir kuruluş tarafından yayılan dezenformasyon; bir kuruluş tarafından veya bir kuruluş adına ilan edilen ancak asılsız veya kasıtlı olarak yanıltıcı olarak algılanan çevresel sorumluluk konusunda kamusal imaj*” olarak tanımlamıştır (“Oxford English Dictionary-Greenwash”, 2023). Ancak Lyon & Maxwell (2011) bu tanıma katılmayarak dezenformasyon teriminin kasıtlı olarak yanlış ve hileli mesajların iletilmesi anlamına geldiğini vurgulayarak, çevre aktivistlerinin “şirketlerin olumlu bilgilerini, şirketin tüm faaliyetleriyle ilgili yeterli bilgisi bulunmayan bireylere yanıltıcı olabilecek şekilde sunmasıyla ilgili olarak endişe duyduklarını dile getirmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar yeşil aklamayı “*bir şirketin çevresel veya sosyal performansı hakkındaki olumlu bilgilerin seçici olarak açıklanması ve bu boyutlara ilişkin olumsuz bilgilerin saklanması*” olarak tanımlamıştır. Yazarlar bu durumla ilgili olarak şu örneğe yer vermişlerdir: Dünyanın ikinci büyük kruvaziyer şirketi olan Royal Caribbean, gelişmiş atık su artıma sistemlerini çevresel sürdürülebilirliğin bir işareti olarak göstermesine rağmen, bu sistemler şirketin 26 yolcu gemisinden sadece üçünde bulunmaktadır. Bu üç gemi de yasaları nedeniyle sektördeki en katı çevre standartlarına sahip olan Alaska filosunda yer alır. Şirket diğer rotalarda seyahat eden yolcu gemilerinde bunların bulunmasının gereksiz olduğunu düşünmektedir.

TerraChoice isimli pazarlama şirketi ise yeşil aklama olgusunu “tüketicileri şirketin çevresel uygulamaları veya verilen hizmetin çevresel faydaları konusunda yanıltma eylemi” olarak tanımlamıştır (“Sins of Greenwashing | UL Solutions”, 2023)

Marquis, Toffel, & Zhou (2016), bir yeşil aklama biçimi olarak seçici ifşayı 45 ülkedeki 4750 şirketten oluşan bir örnekleme kullanarak sembolik ve gerçek şeffaflık arasındaki farkla ölçmüştür. Analiz bulguları çevreye zarar veren şirketlerde daha az yeşil yıkama olduğunu ortaya koymuştur. Bu etkinin, özellikle inceleme altında bulunan çevreye zarar veren şirketlerde (örneğin uluslararası çevre örgütleri gibi) daha da güçlü olduğu vurgulanmıştır. Görünür kirletici firmalarda yeşil aklamanın olumsuz bir finansal etkisi

olduğunu belirterek, bu etkinin cezalandırılma riskini artırdığını ve yeşil aklama konusunda caydırıcı olabileceğini vurgulamıştır (Walker & Wan, 2012'den aktaran Ruiz-Blanco, Romero, & Fernandez-Feijoo, 2022).

Şirketlerin seçici ifşa yoluyla yeşil aklama eylemlerinde bulunması yatırımcılar, toplum, rakip şirketler gibi paydaşlara çeşitli zararlarda bulunabilir. Xia, Chen, Yang, Li, & Zhang (2023) farklı araştırmacılara dayalı olarak bu zararları şu şekilde sıralamıştır: İlk olarak yeşil aklama davranışlarında bulunulması bilgi asimetrisine yol açtığı için yatırımcıların doğrudan zarar görmesine neden olabilir. Yöneticiler tarafından gizlenen kurumsal çevresel bilgilerin açığa çıkarılması, hisse senedi fiyatlarının çökmesine neden olabilir. İkinci olarak yeşil aklama davranışları kurumsal çevresel performansın iyileştirilmesine yardımcı değildir. Şirketler sembolik uyumluluk yoluyla çevreye verdikleri olumsuz etkiyi ve çevre yasası ihlallerini örtbas edebilirler. Firmaların yeşil aklama eylemleri finansal performansları üzerinde bile olumsuz etki yaratabilir. Son olarak yeşil aklama yapan şirketlerin herhangi bir ceza almaması, özellikle çevre yönetimine yatırım yapan veya önemli çevresel bilgileri proaktif olarak açıklayan şirketler için, piyasalardaki adil rekabeti baltalamaktadır. Sonuç olarak yeşil aklama davranışlarının varlığı paydaşların şirkete olan algısını, yöneticilerin karar verme sürecini, çalışanların iş performansını ve tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmektedir.

## 1.2. Ayrışma olarak Yeşil Aklama

Ayrışma, şirketlerin uygulamalarını gerçekte değiştirmeden hissedarlarının beklentilerini karşıladıklarını iddia etmesiyle ortaya çıkar. Bu genellikle bir kuruluşun, arzu edilen kurumsal hedeflere ulaşmak için sürdürülebilirlikle ilgili olarak yeterli bir destek olmaksızın (gerek kurumsal düzeyde gerek mali düzeyde) iddialı projeleri destekliyor görünmesi durumunda meydana gelmektedir (Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen, & Cao, 2020). Bowen (2014) ayrışmayı kurumların beyan ettikleri ile uygulamaları arasındaki boşluk ayrışma olarak tanımlanmaktadır (aktaran Mateo-Márquez, González-González, & Zamora-Ramírez, 2022). Bu teorik perspektife göre kurumlar bir iş uygulamasını yüzeysel ve sembolik olarak benimseyerek, bu bağlamda ortaya çıkabilecek baskılara uyum sağlayabilirler. Böylece söz konusu uygulamayı gerçekten geliştirmek yerine, ekonomik verimliliklerini tehlikeye atmadan, uygulamanın getirdiği şartlara uyum sağlamış gibi görünerek meşruiyet elde edebilirler (Delmas & Montes-Sancho, 2010). Bu bağlamda yeşil aklama, meşruiyet elde etmek ve -katı bir şekilde uygulamadan- uyum için kullanılan bir ayrışma stratejisi olarak tanımlanabilir. Delmas & Burbano (2011) ayrışma teorisine dayanarak yeşil aklamayı zayıf çevresel performans

ve çevresel performansa ilişkin olumlu iletişim olarak tanımlamaktadır. Ayrışma, kurumların uygulamalarında herhangi bir iyileştirme yapmadan STK'lar tarafından oluşturulan gönüllü sürdürülebilirlik girişimlerine destek vermesini, sürdürülebilirlik taahhütlerinin uygulanmadığı durumlarda boş yeşil iddiaların ve politikaların desteklenmesini ve yanlış iddia ve beyanlarda bulunmayı içermektedir (“Greenwashing - ESG”, 2023)

### **1.3. Sinyal Verme ve Kurumsal Meşruiyet Teorisi Açısından Yeşil Aklama Olgusu**

Sinyal teorisi temel olarak iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılmasıyla ilgilidir (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2011). Sinyal teorisi ve altında yatan “asimetrik bilgi” varsayımını takiben, yanlış veya yanıltıcı kurumsal yeşil iddiaların veya reklamların paydaşları yanıltmada başarılı bir sinyal verme stratejisi olarak kabul edilebilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır (Seele & Gatti, 2017):

Bunlardan ilki gerek yüksek gerek düşük çevresel ve sosyal performansa sahip kuruluşların yeşil konulara bağlılık sinyali vererek elde ettiği avantajdır. Connelly vd., (2011) her şirketin paydaşlarına gerçek değerini gösterme veya göstermeme fırsatına sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu, düşük performanslı kuruluşların yanlış mesajlarını iletme konusunda meşruiyet kazanımı için yüksek bir motivasyona sahip oldukları anlamına da gelmektedir. Sonuç olarak paydaşlar bir şirketin yeşil iletişim, yeşil reklam veya yeşil stratejileri benimsemesi temelinde maddi veya sadece sembolik değerler arasında bir ayrım yapamazlar.

Yanıltıcı sinyal vermede kurumsal başarının ikinci nedeni ise, iletişimin sinyali veren taraf ile alan taraf arasındaki bilgi asimetrisine dayalı olmasıdır. Sinyal verme teorisi, bu iki taraf arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılmasıyla ilgilidir. Çoğu çevresel iddianın altında yatan sorunları anlamak için gerekli bilimsel bilgiler genellikle karmaşıktır, bu da paydaşların neyin ne olduğunu anlamasını zorlaştırır. Bu yüzden bir kuruluşla ilgili taraflar arasında bilgi asimetrisi mevcut olduğunda, doğru olmayan mesajlara dayanan iletişimin kurumsal çevresel davranışın bir sinyali olarak kullanılması mümkündür. Dolayısıyla bir şirketin gerçek değerlerinden bağımsız olarak sürdürülebilirlik konusunda kararlı görünmek için sembolik eylemlerde bulunması veya bu konuda konuşmasının, kurumsal paydaşlara bir kuruluşun olumlu çevresel ve sosyal değerlerinin bulunduğu sinyalini vermede etkin bir biçimde işe yaradığı söylenebilir (Seele & Gatti, 2017).

Seele & Gatti (2017) literatürdeki birçok çalışmanın Oxford İngilizce Sözlüğü veya Greenpeace’in yeşil aklama tanımına dayandığını vurgulayarak

bu tanımlamaların eksikliğine dikkat çekmiş ve yeşil aklamaların ilettiği mesaj nedeniyle medya, STK'ları veya diğer paydaşlar tarafından suçlanması durumunda ortaya çıkacağını, dolayısıyla suçlama sürecinin yeşil aklamaların önemli bir parçası olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar iddialarının “kurumsal davranışın, yalnızca gözlemcilerin onu bu şekilde algıladığı ölçüde, sosyal açıdan sorumsuz olduğunu savunan “kurumsal sosyal sorumsuzluk teorisi” ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Yani kurumsal davranışların sübjektif olarak yorumlanması, kurumsal sosyal sorumsuzluk düzeyinin farklı biçimlerde algılanmasına yol açabilir. Yazarlar Shell'in son 50 yılda daha fazla miktarda petrol sızıntısına rağmen kamuoyunda Shell'e yönelik tepkilere kıyasla, 2010 yılında Meksika Körfezi'ndeki petrol sızıntısı sonrası BP'ye yönelik çok daha şiddetli tepkinin altında yatanın da bu olabileceğini ifade etmişlerdir.

## 2. Yeşil Aklama Türleri

Yu, Luu, & Chen (2020) literatürdeki tartışmalara dayanarak yeşil aklamaların üç türünü tanımlamıştır. Bunlardan ilk ikisi firma düzeyinde gerçekleşirken üçüncüsü ise ürün ve hizmet düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu yeşil aklama türleri aşağıdaki gibidir:

1. Şirket değerlemesini arttırmak için açıklamaların manipüle edilmesi: Şirketler bunu yapmak suretiyle gerçek çevresel performanslarını abartmaktadırlar. Kurumsal stratejisi olarak yeşil aklamayı benimseyen firmalar, paydaşlarını yanıltmak amacıyla büyük miktarda çevresel veriyi ifşa ederek zayıf çevresel performanslarını gizlemeye çalışmaktadır (Lyon & Maxwell, 2011; Lyon & Montgomery, 2013; Marquis vd., 2016'dan aktaran Yu vd., 2020).

2. Yatırımcıları yanıltmak için yapılan seçici açıklamalar: Daha önce de bahsedildiği gibi bu seçici ifşa bakış açısına göre yeşil aklama firmaların seçici olarak olumlu çevresel bilgileri rapor ederken olumsuz bilgileri saklaması olarak tanımlanmaktadır. Marquis vd. (2016), şirketlerin küresel normlara ve incelemeye daha fazla maruz kaldıkları durumlarda seçici açıklama yapma olasılıklarının daha düşük olduğunu öne sürmektedirler.

3. Ürün düzeyinde yeşil aklama: Delmas & Burbano (2011), firmaların satışlarını arttırmak için bir ürünün çevresel faydalarını abarttıklarını vurgulamıştır. Ürün ve hizmet düzeyindeki yeşil aklamaların bir örneği enerji verimliliğine sahip olmadığı tespit edilen LG 10 modelinin, enerji verimliliğine dair bir eko etiket olan Energy Star sertifikasına sahip buzdolaplarıdır.

De Freitas Netto vd. (2020) yeşil aklamayı iddia edilmesi ve uygulanması olarak iki temel düzeyde ele almış ve bu olguya ilişkin dört farklı sınıflandırma geliştirmiştir:

- Firma düzeyinde yeşil aklamanın iddia edilmesi
- Firma düzeyinde yeşil aklama yürütülmesi
- Ürün/hizmet düzeyinde yeşil aklamanın iddia edilmesi
- Ürün/hizmet düzeyinde yeşil aklama yürütülmesi

Çalışmada ayrıca yeşil iddialara ilişkin Carlson, Grove, & Kangun (1993) tarafından geliştirilen bir sınıflandırmaya yer verilmiştir:

- İddianın türü ve
- İddianın aldaticılığı

İddia türü beş temel kategoriye içermektedir (Baum, 2012 ve Tateishi, 2018'den aktaran de Freitas Netto vd., 2020):

- Bir ürünün ekolojik özelliğine odaklanan iddialar
- Bir üretim sürecinin ve/veya imha yönteminin ekolojik olarak yüksek performansına odaklanan iddialar
- Bir organizasyonun çevre dostu imajını geliştirmeye yönelik iddialar
- Bir kuruluşun genel olarak çevre veya çevrenin durumuna ilişkin, doğası gerçeklere dayanan bağımsız bir beyanını içeren iddialar
- Yukarıda sayılan kategorilerden iki veya daha fazlasına sahip iddialar

De Freitas Netto vd. (2020) referans verdiği yazarların, iddianın aldaticılığını da beş kategori altında ele aldıklarını belirtmiştir:

- Aşırı derecede belirsiz, muğlak, çok geniş ve/veya net bir tanımlanmayan iddialar
- Geçerliliğini değerlendirmek için gerekli bilgilerin eksik olduğu iddiaları;
- Doğru olmayan veya uydurma iddialar;
- Yukarıdaki kategorilerden iki veya daha fazlasına sahip olan iddialar ve
- Yanıltıcı bir özellik içermeyen iddialar

De Freitas Netto vd. (2020) tarafından değinilen yeşil aklamanın yürütülmesi stratejisi ise ilk olarak Parguel, Benoit-Moreau, & Russell (2015) tarafından tanımlanmıştır. Bu yeşil aklama stratejisi ise diğerlerinden

farklı olarak doğayı çağrıştıran renkler ve sesler veya görüntüler kullanarak, kasıtlı olsun veya olmasın markanın çevre duyarlılığına ilişkin yanlış algılara neden olabilir.

Önceki bölümlerde adı geçen bir danışmanlık firması olan TerraChoice 2007 yılında sunduğu raporunda ABD ve Kanada perakende mağazalarında sunulan 1018 ürünün çevresel iddialarını incelemiş ve bu ürünlerden bir tanesi hariç tamamının açıkça yanlış olan veya tüketicileri yanıltma riski taşıyan iddialarda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Firma bu yıla ait raporunda “yeşil aklamaların altı günahını tanımlamış ve bunlar içinde en yaygın olanının ürünlerin %57’sinde gözlenen “gizli takas günahı” olduğunu vurgulamıştır. TerraChoice firmasının 2009 yılında yayınladığı raporunda çevresel iddialarda bulunan daha çok ürünün bulunduğu vurgulanmış ve incelenen 2219 üründen %98’inin altı günahattan en az birini işlediği belirtilmiştir. Ek olarak raporda yeşil aklamaların yedinci bir günahı daha tanımlanmıştır (Lyon & Maxwell, 2011).

Terrachoice’un 2010 yılına ait raporunda yer alan yeşil yıkamanın yedi günahı (*The Sins of Greenwashing - Home and Family Edition*, 2010):

**Gizli takas:** bir ürünün tek bir çevresel özelliğe veya makul olmayan dar bir çerçevede bir dizi özelliğe dayanarak yeşil olduğunun iddia edilmesiyle işlenir. Örneğin kâğıdın geri dönüştürülmüş içeriği veya geri dönüştürülmüş içerik ve kloruz ağartma gibi. Belki de diğer daha önemli çevresel konular (enerji, küresel ısınma, su tüketimi veya kâğıt üretiminin ormanlara etkisi gibi) göz ardı edilir veya gizlenir. Bu tip iddialar genellikle yanlış değildir; ürüne ilişkin daha kapsamlı bir çevresel analizin destekleyebileceğinden daha yeşil bir tablo çizmek için kullanılır.

**Kanıt bulunmaması:** Bu günah kolayca erişilebilen destekleyici bilgilerin bulunmadığı veya güvenilir bir üçüncü taraf sertifikasıyla kanıtlanamayan çevresel bir iddia sonucu ortaya çıkar. (Örneğin herhangi bir kanıt sunmadan, tüketim sonrası geri dönüştürülmüş içeriğin çeşitli yüzdelerini iddia eden kâğıt ürünler gibi)

**Belirsizlik:** Gerçek anlamı tüketici tarafından yanlış anlaşılabilir kadar muğlak tanımlanmış veya genel kapsamlı olan iddialardır. (“Tamamen doğal” ifadesi gibi. Arsenik, uranyum, cıva, formaldehit de tamamen doğal fakat zehirli maddelerdir)

**İlgisizlik:** Doğru fakat yeşil ürünleri tercih eden tüketiciler için önemsiz veya ilgisiz bir biçimde ortaya atılmış iddialardır. “Kloro floro karbon (CfC free) içermez” yaygın olarak kullanılan bir ifadedir, CfC’ler kanunen yasaklanmış olmasına rağmen sıklıkla dile getirilir.

İki kötülükten daha azının günahı: Ürün kategorisi içinde doğru olabilecek ancak tüketicinin dikkatini kategorinin bütününe daha büyük çevresel etkilerinden uzaklaştırma riski taşıyan iddialardır. Organik sigaralar ve yakıt tasarrufu sağlayan spor amaçlı araçlar bu kategoriye örnek olabilir.

Yalan söyleme: En az görülen yeşil aklama günahı olup, tamamen yanlış olan çevresel iddialarda bulunulmasıdır. Örnek olarak yanlışlıkla Energy Star sertifikalı olduğunu açıklayan ürünler verilebilir.

Sahte etiketlere tapınma: Sahte etiketler, kelimeler ya da görseller aracılığı ile üçüncü bir tarafın onayının olduğu izlenimini veren ürünlerdir.

Delmas & Burbano (2011), TerraChoice tarafından geliştirilen yedi günahın tamamının ürün düzeyinde yeşil aklama olduğunu vurgulamıştır (aktaran (de Freitas Netto vd., 2020).

(Contreras-Pacheco & Claasen, 2017) çalışmalarında (Berrone, 2016) tarafından geliştirilen firma düzeyinde beş yeşil aklama kategorisinden bahsetmektedir:

- Kirliliği: bir şirketin doğası gereği sürdürülemez bir işletme olduğu, ancak aynı zamanda işletmeyi veya toplumu temsil etmeyen sürdürülebilir uygulamaları veya ürünleri teşvik ettiği anlamına gelir.
- Reklam yaygarası: bir şirketin reklam yoluyla dikkati sürdürülebilir sorunlardan uzaklaştırdığı anlamına gelir.
- Siyasi saptırma: Bir şirketin sürdürülebilirliği etkileyen faydalar elde etmek için düzenlemeleri veya hükümetleri etkilemesidir.
- Kanun bu, aptal!: Bu, bir şirketin halihazırda mevcut düzenlemelerin veya yasaların gerektirdiği sürdürülebilirlik taahhütlerini ve başarılarını ilan ettiği anlamına gelir.
- Bulanık raporlama: Bir şirketin gerçeği çarpıtmak veya kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları açısından olumlu bir imaj yansıtmak için sürdürülebilirlik raporlarından ve bunların tek yönlü iletişim kanalı niteliğinden yararlanmasıdır.

### **3. Tedarik Zinciri Boyunca Yeşil Aklama**

Günümüzde paydaşların çevreye dair farkındalığı, firmalara çevresel performanslarını iyileştirme konusunda giderek daha fazla baskı uyguladığından, firmaların sürdürülebilir operasyonları benimseyerek, çevreye olan olumsuz etkilerini en az düzeye indirmeleri beklenmektedir. Bu nedenle tedarik zincirleri hammadde ve malzeme tedarikinden, üretilen ürünlerin nihai müşterilere teslimine kadar sürekli bir malzeme, bilgi ve fon



akışı içermesi nedeniyle, çevreyi önemli ölçüde etkiledikleri gerekçesiyle birçok şirket için odak noktası haline gelmiştir. Eğer ki şirketler daha sürdürülebilir olmak, çevresel performanslarını geliştirmek istiyorlarsa bunu ancak etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile gerçekleştirebilirler. Ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları bir araya getiren sürdürülebilir bir Tedarik Zinciri Yönetimi geliştirmek, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri ortaklarıyla iş birliğini gerektirmektedir (Tseng vd., 2019).

Şirketlerin sürdürülebilirlik raporları gibi iletişim stratejileri, sertifika programları, özellikleri, çevre kültürü ve tedarik zinciri ortaklarıyla ilişkileri farklılık gösterebilmektedir. Bazen firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de çevresel kaygılarını tedarik zincirinin tamamına dahil etmedikleri/ edemedikleri için, bu durum şirketlerin stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında bir boşluğa neden olmaktadır (Inês, Diniz, & Moreira, 2023). Bu durum farklı düzeylerde yeşil aklamaya neden olabilir. Yeşil aklama tedarik zincirinin çeşitli seviyelerinde sıklıkla meydana gelebilmektedir. Örneğin sosyal ve çevresel açıdan sorumlu olduğunu beyan eden bir şirketin, çevreyi kirleten veya çalışanlarına kötü davranan bir tedarikçiyle iş yapması durumunda yeşil aklama gerçekleşebilir. Özellikle şirketlerin az gelişmiş/ gelişmekte olan ülkelerden kaynak bulma stratejileri bu durumun en önemli tetikleyicileri arasında yer almaktadır (Jacobs & Singhal, 2017).

Sürdürülebilirlik uygulamalarının tüm tedarik zinciri düzeyinde yürütülmesi, başarı için kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Khan vd., 2021). Bu bağlamda yeşil aklama skandallarından birçoğu firma düzeyinden ziyade tedarik zinciri düzeyinde gerçekleşmekte, buna rağmen yeşil aklama olgusunu tedarik zinciri düzeyinde ele alan nispeten az sayıda çalışma bulunmaktadır (Lewis, 2016; Blome, Foerstl, & Schleper, 2017; Lee, Cruz, & Shankar, 2018; Pizzetti vd., 2021; Inês vd., 2023; Q. Chen & Duan, 2023).

Yeşil aklama skandallarının ancak sürdürülebilirlik çabalarının tüm tedarik zinciri düzeyinde uygulanmasıyla tamamen ortadan kalkabileceğine olan inancımız ile ilerleyen bölümde ilk olarak tedarik zinciri bağlamında yeşil aklama türlerinin nasıl sınıflandırıldığı ele alınacaktır.

### 3.1. Tedarik Zinciri Bağlamında Yeşil Aklama Türleri

Kısım 2'de ele alınan yeşil aklamanın sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalar tedarik zinciri bakış açısıyla gerçekleştirilmemiştir. Pizzetti vd. (2021) günümüz küresel iş ortamında daha uzun ve karmaşık bir yapıya dönüşen küresel tedarik zincirlerinin yeşil aklama araştırmalarına dahil edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Yazarlar çalışmalarında yeşil aklamanın Guo, Tao,





skandalına dahil olmuş, bu suretle hem itibarı zedelenerek markaya olan güven azalmış hem de şirket çok ciddi boyutlarda ekonomik bir kriz yaşamıştır. Güneydoğu Asya da doğrudan yeşil aklama olarak tanımlayabileceğimiz bir dizi yeşil aklama sorunu ile yüzleşmektedir. Bu sorunların yaşadığı sektörlerden biri de elektrikli araç üretimi dalgasına ayak uydurmaya çalışan firmaların yer aldığı otomotiv sektörüdür. Gerçekten de Güneydoğu Asya sokaklarındaki elektrikli araçlar çoğu zaman aslında yanıltıcı olabilecek yeşil bir imaj çağrıştırmaktadır. Otomobillerin elektrifikasyonu karbon emisyonlarını azaltabilirken, bu elektrikli araçlar için hidrojen yakıtı üretimi çoğunlukla kirli kömür kullanımına dayanmaktadır. Gelecekte bu tür enerji üretim kapasiteleri yenilenebilir kaynaklardan sağlanmadıkça, elektrikli araçların kullanımı karbon yoğun olmaya devam edecek ve bunların çevresel sürdürülebilirliğe katkılarına ilişkin iddialar da aynı şekilde sorgulanmaya devam edecektir (Schaper & Yang, 2022)

Doğrudan yeşil aklamaların diğer bir örneği olarak gösterebileceğimiz Yves and Roches firmasının da tersini beyan etmesine rağmen hayvan deneyleri yaptığı ortaya çıkmış, iddia ettiği kadar organik ve zararsız ürünlere sahip olmadığı için yeşil aklama ile suçlanarak marka imajı zedelenmiştir (Şakar, 2022).

Skalanın bir diğer ucunda ise, tutarsızlığın tamamen şirketin dışında olduğu durumlarda ortaya çıkan dolaylı yeşil yıkama bulunmaktadır. Burada tedarikçi hem sürdürülebilirlik beyanlarında bulunmakta hem de beyanlarına uygun olmayan davranışlarda (eylemlerde) bulunmaktadır. Tedarikçinin müşterisi konumundaki firmanın ise sürdürülebilir olduğuna dair bir iddiası bulunmaz veya beyanları ve davranışları arasında bir uyumsuzluk söz konusu değildir. Yeşil aklamaların bu özel biçimi tamamen firma dışında gerçekleşse ve sorumluluğu tedarikçiye yüklense dahi, şirketin kendisi de yeşil aklamaların olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıya kalabilir. Dolaylı yeşil yıkama çevre yönetimi konusunda ISO 14000 veya adil çalışma konusunda SA 8000 gibi bir sertifikaya sahip bir tedarikçi ile çalışıldığında ortaya çıkabilir. Daha sonra tedarikçinin sertifikasyonu konusunda dürüst davranmadığı (sertifikasyonunun süresinin dolması gibi) konusunda suçlamalar ortaya çıktığında yeşil aklama tedarikçiden müşteri firmaya sıçrayabilir.

Pizzetti vd. (2021) uygunsuzluk, şirket ve tedarikçi ekseninin orta noktasında meydana geldiğinde ise üçüncü tür bir yeşil aklamayı kavramsallaştırmıştır: Vekaleten yeşil aklama. Bu durum kendisini sürdürülebilirliğe adanmış olduğunu beyan eden bir şirketin sürdürülebilirlik standartlarını karşılamayan bir tedarikçiyle çalıştığı için yeşil aklamayla suçlanması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda vekaleten

sorumluluk gereği şirket, tedarikçisinin takip etmediği veya denetlemediği davranışları nedeniyle ortaya çıkan yeşil aklamadan sorumlu olmaktadır. Vekaleten sorumluluk, bir şirketin, tedarik zincirinde meydana gelen olaylardan sorumlu tutulması anlamına gelmektedir. Firma ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler, diğer paydaşların sorumlu aktörleri belirlemesini ve çevresel suistimal için suç atfetmesini çok zorlaştırdığından, küresel tedarik zincirlerinde yeşil aklamayı yapan taraf ile buna kasıtlı ya da farkında olmadan göz yuman suç ortakları arasındaki ayırım uzun süredir ortadan kalkmıştır (Montgomery, Lyon, & Barg, 2023). Hartmann & Moeller (2014) tüketicilerin tedarik zincirinin farklı düzeylerde yer alan ortaklarına sorumluluk atfetmediklerini, bunun yerine tedarikçilerinin davranışlarından firmayı sorumlu tutma eğiliminde olduklarını saptamıştır (aktaran Pizzetti vd. 2021). Bazı şirketler ise kendi eksikliklerinin sorumluluğunu almak yerine tedarikçilerini günah keçisi olarak kullanmayı tercih etmektedir (Carvalho, Muralidharan, & Bapuji, 2015'den aktaran Huhtala, 2022). Şirketler bunu yaparak yeşil aklama suçlamalarından kaçmak için suçlama oyununu kolaylıkla kullanabilirler.

Sonuç olarak vekaleten yeşil yıkamada, şirketler, KSS iletişimindeki vaatlerini düzgün bir şekilde yerine getirmediikleri ve tedarikçilerini düzgün bir şekilde denetlemedikleri için tedarikçinin davranışından sorumlu tutulabilir. Vekaleten yeşil yıkamada, aslında, bir şirket çevrenin korunmasına ilişkin beklentiler yaratır ve bu beklentiler tedarikçinin davranışı nedeniyle karşılanmaz; aksine dolaylı yeşil yıkamada ise, şirketin Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili iletmiş olduğu bir taahhüdü bulunmamaktadır.

### **3.2. Tedarik Zinciri Boyunca Yeşil Aklamayı Etkileyen Firma Özellikleri**

Yeşil aklama ilk bakışta zararsız gibi görünse de, özellikle satın alma ve tedarik zincirleri açısından ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla şirketlerin tüm seviyelerdeki tedarikçilerini içerecek şekilde, tedarik zinciri boyunca paydaşlarının sürdürülebilirlik iddialarıyla uyumlu olmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Inês vd. (2023) tedarik zinciri boyunca yeşil aklamaya neden olan faktörlerden birinin kurumsal bağlam<sup>3</sup>, liderlik tarzı, firma büyüklüğü,

3 Kurumsal bağlam, sosyal süreçleri etkileyen ve çerçeveleyen bir dizi kural ve uygulama olarak tanımlanır, bu sayede kuruluşlarla çevre arasındaki etkileşimin sınırları ve koşulları belirlenebilir (Ordonez-Ponce, 2021). İşletme yönetimi açısından kurumsal bağlam, bir kuruluşun faaliyetlerini etkileyen veya faaliyetlerinden etkilenen ilgili tarafları, yönetim sisteminin kapsamını anlamaya teşvik eden bir kavram olarak karşımıza çıkar. (Carbone & Moatti, 2011) bu kavramın özellikle belirsizlik durumlarında baskın bir stratejinin yayılmasını açıklamada yararlı olabileceğini öne sürmektedir.

yönetişim mekanizmaları, olgunluk düzeyi gibi firma özellikleri olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda yazarın literatür taramasına dayalı bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**Kurumsal bağlamlar:** Stratejik niyet, operasyonel düzeyde sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamalarının tasarımını önemli ölçüde etkilemektedir. Sıkı düzenlemeye tabi ortamlarda, sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları genellikle optimizasyon ve maliyet düşürmeye dayalı olarak tasarlanırken, daha az düzenlemeye tabi ortamlarda uygulamalar yenilik ve farklılaşma sağlamak üzere tasarlanmıştır.

**Liderlik tarzı:** Inês vd. (2023) operasyonel liderliğin bir türü olan otoriteye itaatin yeşil aklama ile aynı yönlü ilişkisi bulunduğunu, etik teşviklere dayalı etik liderliğin ise yeşil tedarikçi kriterlerinin geliştirilmesi gibi sürdürülebilirlik uygulamalarının tedarik zinciri boyunca uygulanmasını kolaylaştırdığını göstermekte, kurumsal/yönetici liderliğin güçlü desteğiyle yeşil aklamının, zamanla tüm tedarik zinciri boyunca uygulanacak somut eylemlere dönüşebileceğini vurgulamaktadır. Çalışmada ayrıca sürdürülebilirlikle ilgili operasyonel yönden bir kopukluk olmaması amacıyla, üst yönetim ile diğer birimlerin yönetimleri arasında iletişimin sağlanması gerekliliği ortaya konmuştur.

**Yönetişim:** Yüksek maliyetli olmaları nedeniyle sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamaların şirket büyüklüğünden etkilenebileceği belirtilmiştir. Yeterli finans ve insan kaynaklarına sahip, genellikle az sayıdaki, pazar lideri büyük firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarını tüm tedarik zincirini kapsayacak şekilde tasarladıkları ifade edilmiş, bu yüzden iyi bir yönetim pratiğinin tedarik zincirinin tamamında sürdürülebilir faaliyetlerin yerine getirilmesini daha kolaylaştıracağı vurgulanmıştır.

**Firma büyüklüğü:** Literatürde markanın zarar görmesi ve itibar kaybı konusunda yaşadıkları endişeler nedeniyle büyük ve köklü şirketlerin yeşil aklama yapma olasılığının daha düşük olduğunun, küçük firmaların ise yeşil aklama konusunda daha az endişe duyabileceklerinin desteklendiği belirtilmiştir. Diğer yandan küçük firmalarla iş yaparken sürdürülebilir uygulamaların etkisini değerlendirmenin daha zor olabileceği, bu şirketlerin dış standartlara daha az bağlı olduğu için yeşil aklamaya karşı daha duyarlı bir hale gelebileceği vurgulanmıştır. Bu firmaların genellikle riskten kaçınmaları ve zayıf finansal güce sahip olmaları nedeniyle kendi sürdürülebilir uygulamalarını geliştirmek yerine çoğunlukla sahip oldukları harici sertifikasyon belgelerine güvenme eğiliminde oldukları dile getirilmiştir.

**Olgunluk düzeyi:** Firmaların sürdürülebilir uygulamaları benimseme konusundaki olgunluğunun tedarik zinciri faaliyetlerini etkilediği ifade

edilmiştir. Bu bağlamda uzun süredir sürdürülebilirlik kaygılarını şirket stratejilerine dahil eden şirketlerin bu stratejileri hayata geçirme olasılığının daha yüksek olduğu, ancak bu durumun tedarik zincirindeki diğer ortakların da bu yöndeki stratejileri mutlaka hayata geçirdiği gibi yanlış bir algıya kapılmamak gerektiği belirtilmiştir.

### **3.3. Yeşil Aklamadan Sürdürülebilir Tedarik Zincirlerine**

Günümüz küresel iş ortamında sürdürülebilirlik, tüm sektörlerde ve farklı büyüklükteki firmalar için kritik husus haline gelmiştir. Çoğu firma sürdürülebilir uygulamaların önemini farkında olsa da bunları tedarik zinciri planlamasına dahil etmek önemli güçlükler doğurabilmektedir. Bu durum özellikle dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren tedarikçileri tedarik zincirlerine dahil eden firmalar için geçerlidir (Blome vd., 2017). Bu bağlamda tedarik zincirleri giderek daha uzun ve karmaşık bir hale geldikçe kontrol edebilirlik ve izlenebilirlik azalmakta, sosyal ve çevresel açıdan yeşil aklama vakalarının önüne geçmek giderek daha zor hale gelmektedir (Inês vd., 2023).

Yeşil aklama ile mücadele ederken öncelikle tedarik zincirlerine entegre edilmesi gereken ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının kapsamı iyice anlaşılmalıdır. Literatürde ekonomik açıdan sürdürülebilirlik şirketlerin varlık nedeni olduğu için burada ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır. Ancak çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik yönündeki çabalar ile ekonomik sürdürülebilirliğin etkileşim içinde ve bunların birbirinin tamamlayıcısı olduğu unutulmamalıdır.

Bu bağlamda çevresel olarak sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi; çevre yönetiminin ürün tasarımından, tedarikle, üretim süreçlerinden, taşımacılığa ve ürünün ekonomik ömrünü tamamladıktan sonra yönetimine kadar her aşamaya dahil edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Srivastava, 2007). Yeşil lojistik, yeşil lojistik hizmet sağlayıcılar, yeşil satın alma, yeşil pazarlama, karbon emisyonları denetimi, enerji verimliliği, çevresel etki değerlendirmesi, tersine lojistik ve kapalı döngü tedarik zinciri yönetimi, satış sonrası hizmetler alanlarındaki faaliyetler çevresel sürdürülebilir tedarik zincirleri kapsamında değerlendirilebilir (Abbasi, 2014).

Sosyal olarak sürdürülebilirlik kavramı ise tedarik zincirindeki sosyal sorunlar veya başarısızlıklar, çalışanların, yerel toplulukların veya müşterilerin refahı üzerinde zararlı etkiye sahip olabilecek ürün veya süreç ile ilgili durumları kapsamaktadır. Ancak bu tip durumların problem olarak algılanması toplumdaki farklılıkların topluma farklılık gösterebilmektedir. Örneğin gelişmiş ülkelerde çocuk işçiliği önemli bir hak ihlali olarak görülürken,

birçok Güney Asya ülkesinde bu durum aileyi geçindirmek için kabul edilebilir bir uygulama olarak görülmektedir. Bu nedenle küresel kaynak sağlayan firmaların (özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerden) bu sorunlarla başa çıkması daha zorlayıcı olmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlikle ilgili mevcut literatür insan hakları ve istihdam sorunlarından (çocuk işçiliği, örgütlenme özgürlüğü, adil ödeme, ücretli hastalık izni, fazla mesai, çalışan tazminatı) çalışma koşullarına (zorla çalıştırma, bedensel ceza, cinsel taciz, çalışma saatleri, sağlık ve güvenlik, mesleki refah gibi), toplumsal sorunlara (etnik, dini ve cinsel ayrımcılık gibi), adil ve sorumlu ticaret ve ürün güvenliğine kadar tedarik zincirinde meydana gelebilecek farklı sosyal sorunları vurgulamaktadır (Alghababsheh & Galliar, 2022).

Çalışmamızın ilerleyen kısımlarında tedarik zincirleri boyunca meydana gelebilecek gerek çevresel gerek sosyal açıdan yeşil aklama vakalarını önlemek üzere firmaların odaklanması gereken strateji ve uygulamaların neler olduğu ortaya konacak, bunların her biri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecektir. Firmalara yol haritası da olabilecek bu strateji, politika ve uygulamalar sırasıyla şu başlıklar altında ele alınabilir: Etik liderlik ve organizasyonel uyum, tedarikçiler, lojistik hizmet sağlayıcılar ve diğer paydaşların katılımı ve işbirliği, şeffaflık ve tedarik zinciri görünürlüğünün artırılması, bilgi teknolojileri kullanımı ile sürdürülebilirlik raporlaması ve denetimi.

Tüm tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önlemek üzere organizasyonel adaptasyon yani sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamak son derece kritik bir faktördür. Bu uygulamaların benimsenmesini sağlayan organizasyon içi faktörleri üst yönetimin desteği, etik liderlik ve organizasyon içinde etik bir kültürün yaratılması ile bu uygulamaların tüm çalışanların katılımıyla sürdürülmesi olduğunu söyleyebiliriz. Üst yönetim desteği kapsamında gerek genel müdür gerek operasyonel müdürün taahhüdünü almak hem stratejik bağlılığı hem de günlük operasyonlarda değişiklik yapma desteğini sağlayacaktır. Aksi takdirde kaynakların böylesi uzun vadeli stratejik projelere ayrılması çok zordur. Dolayısıyla üst yönetimin katılımı son derece önemli bir unsurdur.

### 3.3.1. Etik Liderlik ve Organizasyonel Uyum

Sürdürülebilirlik standartlarına uyulmaması, küresel tedarik zincirlerinde yaygın bir sorun haline gelmiştir. Firmaların itibarına zarar verme potansiyeline sahip bu durum aynı zamanda onların finansal performanslarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin Ikea 2020 yılında başlattığı bir sürdürülebilirlik girişimiyle 2028 yılına kadar tüketici ambalajlarında plastik

ambalajlardan tamamen vazgeçeceğini duyurmuştur. Ancak şirket bir STK olan Earthsight'ın yeşil aklama suçlamalarıyla karşı karşıya kalmıştır. Earthsight 2021 yılında Ikea'nın ürünlerinde, tedarikçilerinin yasa dışı olarak Rusya'dan temin ettiği ahşabı kullandığını öne süren bir rapor yayınlamıştır. Ayrıca rapora göre Ikea'nın kullandığı iddia edilen yasa dışı kaynaklı ahşap FSC sertifikalıydı ki, bu sertifika kuruluşların çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine uygun odun kaynağı bulmasına yardımcı olmayı amaçlayan bir orman sertifikasyon sistemidir. Earthsight'ın raporu, Ikea'nın yeşil aklama skandalına karışmasıyla ilgili olarak büyük ölçüde FSC'yi sorumlu tutmuştur. Ikea yeşil aklama suçlamalarının ardından tedarikçileri ile yollarını ayırdığını duyurmuştur. Bu tip vakalar sürdürülebilirlik ile ilgili öncülük etmiş şirketler için bile tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirliğin zorluklarını vurgulamaktadır (Murphy, 2023).

Bu bağlamda firmaların yukarıya doğru tedarik zincirlerinde oluşabilecek yeşil aklama vakalarının önüne geçilebilmesinde yeşil tedarikçilerin desteklenmesi ve firma düzeyinde yeşil aklamaya ilişkin etik kararlar alma son derece kritik bir öneme sahiptir. Bu konuyla ilgili olarak Blome vd. (2017) etik liderlik, otoriteye itaat ve etik teşviklerin yeşil tedarikçilerin desteklenmesine ve yeşil aklamaya etkilerini araştırmış, ayrıca etik teşvikler ile liderlik arasındaki etkileşim etkilerini de değerlendirmeye çalışmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre; etik liderlik tarzının yeşil tedarikçilerin desteklenmesi üzerinde pozitif olumlu etkisi bulunduğu ve etik liderlerin kurumsal performansla daha uzun vadeli odaklanma ve aldıkları kararların toplum ve çevre üzerindeki etkisini düşünme yönünde bir yönelime sahip oldukları görülmüştür. Etik liderlik tarzının firmaların yeşil aklamayı önemli ölçüde azaltması üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamış, otoriteye itaatin ise yeşil aklama ile pozitif yönde ilişkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında organizasyonda etik liderler yoksa, çalışanların işletmenin kısa vadeli hedeflerine yani karı arttırmaya yönelik kararlara yönlendirilip otoriteye itaat etmelerinin istenebileceği, ancak bu durumda sürdürülebilirlik yönündeki çabaların ihmal edilebileceği vurgulanmıştır. Treviño, Butterfield, & McCabe (1998) kurumsal sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik yönelimli uygulamaların güçlü etik bir kültüre ve güvenilir etik liderliğe sahip firmalarda başarılı bir şekilde uygulanabildiğini ifade etmiştir. Yazarlar tam aksine kişisel çıkarları ve otoriteye sorgusuz itaati vurgulayan bir etik kültüre ve sürdürülebilirlik programlarının sadece üst yönetimi suçlamadan korumak için var olduğu algısına sahip şirketlerde maalesef bu programların başarısının çok zor olacağını belirtmiştir (aktaran Laufer, 2003).

Diğer bir bulgu ise etik teşviklerin etik liderliği sürdürülebilirlik gibi önemli uygulamaların yerine getirilmesinde desteklemediği ile ilgilidir.



Firma yöneticileri astlarının sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalara uyum sağlayabilmeleri için teşvikler gibi ek araçlar kullanmadığı, etik davranmaya yönelik içsel motivasyon dışında dışsal teşvikler kullanmanın bu çabaların başarısını azaltabileceği ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca etik teşviklerin yeşil tedarikçilerin desteklenmesi üzerinde doğrudan olumlu etkisi bulunduğu, ancak etik liderliği sürdürülebilirliğin yerine getirilmesinde desteklemediği sonucuna ulaşılmıştır. Moderatör etkinin desteklenmemesinde ankete verilen yanıtlarda katılımcıların etik teşvikleri ve etik liderliği birbirinin yerine koymasının etkisinin bulunabileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla üst düzey yöneticiler kuruluşa örnek olacak şekilde liderlik etmeli ve yeşil tedarikçileri desteklemek için mutlaka açık teşvik ve ceza sistemlerini kullanmalıdır. Aksi takdirde çalışanların sürdürülebilirliği baltalayan bir davranış sonrasında cezalandırılmayacakları duygusu, yeşil aklamayı tetikleyebilir. Ancak yöneticiler ödül ceza mekanizmalarını uygulamaya koymadan önce, etik liderlik tarzına uygun, sürdürülebilirlik ilkeleri ile uyumlu bir atmosfer yaratmalı ve hangi sürdürülebilir ürün ve tedarikçi değerlendirme araçlarının kullanılacağına karar verilmelidir. Böylece bireysel çalışanların veya tedarikçilerin sürdürülebilirlik uygulamaları konusunda deneyim kazanmaları ve öğrenme etkileri oluşturmalarına imkân verilmiş olur.

Diğer bir çalışmada ise Wang & Feng (2023) tedarik zinciri boyunca etik liderliğin yeşil tedarik zinciri entegrasyonunu (stratejik entegrasyon, bilgi entegrasyonu ve operasyonel entegrasyon) nasıl ve hangi koşullar altında etkilediğini araştırmıştır. Araştırma bulguları etik liderliğin her üç entegrasyon türünü de önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Diğer bir bulgu ise etik liderliğin tedarik zinciri ortaklarını sürdürülebilirlik çabalarına entegre etmede önemli bir rolü bulunduğunu ve sosyal öğrenme etkilerinin tedarik zinciri ortakları arasında gerçekten var olduğunu göstermektedir. Sosyal öğrenme teorisine göre etik liderlik uygun davranışları rol modelleyerek ahlaki davranışları teşvik etmektedir. Tedarik zinciri ortakları, odak firmanın davranışlarını gözlemleyerek ve öğrenerek, odak firmayı daha güvenilir bulacak ve sürdürülebilirlik girişimlerine dahil olma konusunda daha özgüvenli hale gelecektir. Bir sonraki aşamada ise odak firma ve tedarik zinciri ortakları uzun vadeli bir ittifak oluşturmak için birlikte çalışabileceklerdir. Bu şekilde etik liderlik sürdürülebilir tedarik zincirinin stratejik entegrasyonuna katkıda bulunur (Babalola, Stouten, Euwema, & Ovadje, 2018'den aktaran Wang & Feng, 2023). Ayrıca sosyal öğrenme teorisine göre etik liderlik tedarik zinciri ortaklarının sosyal süreçlerden öğrenmelerine olanak tanıyarak sürdürülebilirlik yeteneklerini de geliştirir. Etik liderliğe sahip bir firma, ortaklarına sürdürülebilirlik kapasitelerini geliştirmeye, hükümet düzenlemeleriyle ve müşteri talepleriyle ilgili



bilgileri aktif olarak sağlayacaktır. Tedarik zinciri ortakları arasındaki bu tip bilgilerin paylaşımı ve yayılımına dönük çabalar sürdürülebilir tedarik zincirinin bilgi entegrasyonuna katkıda bulunur. Tedarik zinciri ortakları arasında yeşil bilgi paylaşımını ve yeşil bilginin yayılmasını teşvik eden bu tür çabalar, yeşil tedarik zincirinin bilgi entegrasyonuna katkıda bulunur (Kong, Feng, & Huo, 2021'den aktaran (Wang & Feng, 2023)). Son olarak sosyal öğrenme teorisi, etik liderliğin başarıyı yalnızca sonuçlara dayanarak tanımlamadığını, aynı zamanda sonuçlara ulaşmada yer alan süreçleri de dikkate aldığını öne sürmektedir. Etik liderliğe sahip firmalar işbirliği süreci boyunca sürdürülebilirlik uygulamalarını daha fazla geliştirecek, satın alma, sipariş, mühendislik değişikliği, yeni ürün/hizmet tanıtımı, hizmet desteği dahil olmak üzere operasyonel süreçler konusunda ortaklarla koordinasyon sağlayabilecektir (Song, Yang, Zeng, & Feng, 2020 ve Srinivasan & Swink, 2015'den aktaran Wang & Feng, 2023). Bu şekilde etik liderlik, sürdürülebilir tedarik zincirinin operasyonel entegrasyonunu geliştirmeye katkıda bulunmaktadır.

Huo, Wang, & Zhang (2021), firmaların sürdürülebilirlik yönelimli etkili bir tedarik zinciri oluşturmak istiyorlarsa, ilk adımın firma içinde bir sürdürülebilirlik stratejisi inşa etmek olduğunu, çünkü organizasyon içinde birlikte çalışma atmosferinin dış tedarik zinciri ortaklarını etkileyebileceğini dile getirmiştir. Blaha, Lambrechts, & Mampaey (2021) organizasyon içinde kurumsal sosyal sorumluluk gibi sürdürülebilirlik yönelimli uygulamaların desteklenmesinde üst yönetimin liderliğinin çok önemli bir rolü bulursa da liderlerin üst yönetim ile operasyonel bakış açısı arasında bir kopukluk olmasını engellemek üzere bu girişimlerin organizasyon içinde etkili bir biçimde iletilmesini sağlamaları gerektiğini ifade etmiştir (aktaran Inês vd., 2023).

Huo vd. (2021)'ne göre daha alt düzeylerde yer alan müşterilerin operasyonel performans üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu göz önüne alındığında, liderlerin, düzenli telefon görüşmeleri, e-posta iletişimleri ve müşteri propagandası yoluyla müşterileri sürdürülebilirlik strateji planlamasına ve günlük operasyonel faaliyetlere dahil etmeye daha fazla dikkat etmeleri gerekir. Yazarlar aynı zamanda farklı liderlik tarzlarının önemi konusuna vurgu yapmış, dönüşümcü liderliğin sürdürülebilirlik inşasında işlemsel liderliğe göre daha fazla etki ve değer yarattığını ifade etmektedir. İşlemsel liderlerle karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderler sürdürülebilirliği hem iç fonksiyonlarında hem de dış tedarik zinciri ortaklarıyla formüle etme konusunda daha iyi bir beceri gösterirler. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirliğe ulaşmak için uygun liderlik tarzlarını sürdürmeleri veya bunlara dönüşmeleri gerekir.

Şirketler kısa vadeli kâr elde etmeyi ödüllendirmek üzere tasarlanmış teşvik yapıları nedeniyle sürdürülebilirlik vaatlerinin gerçekleştirilmesinde önemli engellerle karşılaşmaktadır. Sonuç olarak, çoğu şirket sürdürülebilirlik uygulamalarını sağlam bir kurumsal amaç ve felsefeye dayandırmadan ve iç ve dış hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirmeden geçici bir şekilde benimsemektedir. Bu da söylemleri ve eylemleri arasında bir boşluğa neden olup yeşil aklamaya yol açabilir (Lashitew, Bals, & van Tulder, 2020).

Sonuç olarak tüm tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önlemek üzere organizasyonel adaptasyon yani sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamak son derece kritik bir faktördür. Bu uygulamaların benimsenmesini sağlayan organizasyon içi faktörleri üst yönetimin desteği, etik liderlik ve organizasyon içinde etik bir kültürün yaratılması ile bu uygulamaların tüm çalışanların katılımıyla sürdürülmesi olduğunu söyleyebiliriz. Üst yönetim desteği kapsamında gerek genel müdür gerek operasyonel müdürün taahhüdünü almak hem stratejik bağlılığı, hem de günlük operasyonlarda değişiklik yapma desteğini sağlayacaktır. Aksi takdirde kaynakların böylesi uzun vadeli stratejik projelere ayrılması çok zordur. Dolayısıyla üst yönetimin katılımı son derece önemli bir unsurdur.

Bunun yanı sıra yalın bir sürdürülebilirlik organizasyonu oluşturulması ve ilgili tüm iş birimleri arasında sorumluluk paylaşımı yapılması sürdürülebilirlik hedeflerinin ve uygulamalarının tüm organizasyon çapında yaygınlaştırılmasını kolaylaştırıcı bir unsurdur. Üst yönetimin desteği, hedefleri tanımlamak ve uzun vadeli bağlılığı teşvik etmek açısından önemlidir evet ama aynı zamanda aşağıdan yukarıya desteğin de aynı derecede önemli olduğunu unutmamak gerekir. Sonuçta çalışanlar sürdürülebilirlik yönünde uygulamalara katkıda bulunmak istediklerini hissetmedikçe şirketi sürdürülebilir bir hale getirmek çok zordur. Dolayısıyla çalışanları gerek bireysel hayatta gerek iş yaşamında sürdürülebilirliğin bir yaşam biçimi olduğuna inandırmak gerekmektedir. Bu anlamda hem organizasyon içinde hem de ülke eğitim sisteminde müfredata sürdürülebilirlik ile ilgili derslerin konulması da ayrıca önem taşımaktadır. Daha önce de değinildiği gibi sürdürülebilirlik uygulamalarına aşağıdan yukarı destek ile içsel motivasyon arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar kendilerini “duygusal olarak bağlı” hissettiklerinde, sürdürülebilirlik programına katılacak kişileri bulmak ve sürdürülebilirliği günlük operasyonlarda uygulamak için gereken aşağıdan yukarıya desteği elde etmek nispeten kolay olacaktır (Seidel, Recker, Pimmer, & Brocke, 2010).

### 3.3.2. Tedarik Zinciri Ortakları ile İşbirliği

Günümüzde giderek uzayan ve karmaşık bir hale gelen tedarik zincirlerinin etkin bir biçimde yönetiminde iç ve dış paydaşlarla işbirliğine dayalı bir yaklaşım önemli bir hale gelmiştir. Başlangıçta tedarikçi-firma, müşteri-firma gibi ikili ilişkilere odaklanılmasıyla birlikte işbirliği yıllar içinde eğitim kurumları, devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi birçok dış paydaşın katılımını sağlayacak şekilde gelişmiştir (Liao & Kuo, 2014'den aktaran Sudusinghe & Seuring, 2022). İşbirliği aynı zamanda tedarik zincirlerinde yeşil aklama vakalarının önlenmesi ve sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmek için uygun bir strateji olarak da karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik için işbirliği, pazarlara ve bilgiye erişim, zenginleştirilmiş yaratıcılık, artan meşruiyet ve zaman içinde artan rekabet avantajı gibi uzun vadeli faydalara yol açabilir. Paydaşlarla işbirliği, kuruluşların değişimin önündeki engelleri aşmasına ve sürdürülebilirliğin tedarik zincirinin tüm safhalarına dahil edilmesine yardımcı olabilir. Paydaş işbirliği aynı zamanda iş uygulamalarında bir değişikliğe ve ortak değer yaratımı yoluyla daha sürdürülebilir iş modellerinin yaratılmasına da yol açabilir (Fobbe, 2020). Ancak işbirliğinin doğası gereği zorlukları da bulunmaktadır. Genefke (2000) maliyet olarak adlandırdığı iki tür zorluktan bahsetmektedir: Bunlardan ilki, farklı aktörlerin faaliyetleri arasındaki operasyonel bağımlılıkla ilgili koordinasyon maliyetleridir. İkincisi ise güvenlik açığı maliyetleridir ki bu da önemli ve benzersiz kaynakların korunması riski ile ilgilidir. Bu iki maliyet unsuru pratikte üç farklı zorluğu ortaya çıkarmaktadır: 1) Kimin fayda sağladığına ve gerçek veya gizli gündeme ilişkin bilgi 2) Pazarlık ve kazançların nasıl paylaşılacağı ve 3) Katılmamayı seçip yine de faydalarından yararlanma olarak tanımlayabileceğimiz bedavacılık (Genefke, 2000 ve Chilosi, 2004'den aktaran Lozano, 2007). Bir başka zorluk ise bireysel zihniyete sahip aktörlerin birbiriyle etkileşime girmesi ve uyumsuz ve çatışan ihtiyaçlardan kaynaklanan çatışmalara yol açmasıdır. Çatışmaların çoğu zaman gizli olduğu unutulmamalıdır. Bu durum oyuncuların kısa vadeli kişisel ihtiyaçlarının ötesini görmelerini ve ortak hedef doğrultusunda düşünmelerini engellemektedir (Lozano, 2007). İşbirliğinin en iyi sonuçları vermesini sağlamak için bunların tanınması ve ele alınması gerekir. Lozano (2007) tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik yönündeki işbirliklerinde sıfır toplamlı oyun yaklaşımının benimsenmesinin (bir taraf kazanırken diğer tarafın tamamen kaybetmesi), tedarik zincirlerinin karmaşık ve çok katmanlı yapısı düşünüldüğünde uygulanabilir olmadığını, sıfır toplamlı olmayan oyunların ise karmaşık ve sinerjik sistemler için daha iyi bir seçenek sunduğunu öne sürmektedir.

Sudusinghe & Seuring (2022) tedarik zinciri işbirliği uygulamalarını dahili işbirliği, harici dikey işbirliği ve harici yatay işbirliği kapsamında üç grupta ele almaktadır. Dahili işbirliği kuruluş içindeki operasyonel seviyedeki işbirliği uygulamalarına odaklanırken harici dikey işbirliği yukarı ve aşağı yönlü tedarik zinciri oyuncularıyla (tedarikçiler, müşteriler, lojistik hizmet sağlayıcılar gibi), harici yatay işbirliği ise tedarik zincirinin diğer taraflarıyla (hükümet, rakipler, STK'lar gibi) ilişki kurmaya odaklanmaktadır.

Chen vd. (2017) literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirdikleri içerik analizinde rakiplerle ve diğerleriyle (STK'lar veya 3PL hizmet sağlayıcıları gibi) yatay işbirliklerinin araştırma makalelerinde nadiren çalışıldığı, şirket içi yatay işbirliklerine yeteri kadar odaklanmadan, neredeyse tamamının tedarikçiler ve müşterilerle harici dikey işbirliklerine odaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Yazarlar araştırmaları sonunda kavramsal bir model geliştirmiş, bu çalışmayı referans alan Sudusinghe & Seuring (2022) bu kavramsal modeli genişleterek tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik performansı için dahili yatay, harici dikey ve harici yatay işbirlikleri kapsamında odaklanılması gereken olası işbirliği uygulamaları ve yönelimlerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda yazarlar sürdürülebilirlikle ilişkili olarak;

- dahili işbirliği kapsamında; fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması, dahili süreç entegrasyonu, çevre yönetim sisteminin benimsenmesi;
- harici dikey işbirliği uygulamaları kapsamında; tedarikçi ve müşterilerle bilgi paylaşımı, sürdürülebilirlikle ilgili eylemlere yönelik cezalar ve eylemler, ürün yeniden kazanımı sorumluluğunun paylaşılması, risk paylaşımı, ürün tasarımı ve modifikasyonları, uzun vadeli anlaşmalar, proses tasarımı ve modifikasyonu, kuruluşlar arası güven, kilit tedarikçi ve müşterilerle iletişim, teknolojik entegrasyon, tedarikçi izleme, yeşil satın alma, alt yapı entegrasyonu, lojistik entegrasyon, kalite iyileştirme, maliyet kontrolü, ürün geliştirme, gelir paylaşımı, tedarikçi geliştirme, tam zamanında, sürekli iyileştirme, kanban, VMI (Satıcı tarafından yönetilen envanter);
- harici yatay işbirliği uygulamaları kapsamında ise hükümetle, diğer kuruluşlarla, girişimciler ve yenilikçilerle ve rakiplerle işbirliği, sivil toplum kuruluşları ile bilgi ve deneyimlerin paylaşılması uygulamalarının ön plana çıktığını vurgulamıştır.

Fobbe (2020) 5216 kuruluşu göndererek 271'inden geri dönüş aldığı anket çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır: Anketi yanıtlayan kuruluşların çoğunluğu sürdürülebilirlik konularını ele alma konusunda

deneyime sahiptir ve sürdürülebilirlik için işbirliğine odaklanmaktadır. Bu kuruluşlar sürdürülebilirlik için dahili üyeleriyle ve çeşitli harici dikey ve yatay kuruluşlarla eş zamanlı olarak ancak farklı derecelerde işbirliği yapmaktadır. Örneğin, üniversitelerin genel olarak sürdürülebilirlik konularında çalışılan en yaygın dış işbirliği paydaşı olduğu ortaya çıkmıştır, ancak çoğunlukla kiminle işbirliği yaptıkları sorusuna yanıt veren kuruluşların çoğunluğu iki ila üç dış paydaşla işbirliğine dayalı ortaklıklara odaklandıklarını ifade etmiştir. Bunlar esas olarak müşterilerin yanı sıra ek harici dikey ve yatay paydaşlardan oluşmaktadır. Sıralama sonuçları ayrıca dikey paydaşlarla işbirliğinin genel olarak yatay paydaşlara göre daha önemli olarak algılandığını göstermektedir. Bunun nedeni, bu paydaşların benzer yapı ve yeteneklere sahip olmaları ve benzer faaliyetlerdeki faaliyetlerinden kaynaklanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca dikey ve ikili işbirliği faaliyetlerine odaklanmanın kuruluşların sürdürülebilirlik yönünde işbirliği faaliyetleri için yeterli olmadığı da vurgulanmaktadır. Araştırma sonuçları paydaşların bir kuruluşun sürdürülebilirlik çabalarını etkilediğini, ancak kuruluşların işbirliği ortaklarını seçerken bunların potansiyel etkilerini illaki hesaba katmadıklarını vurgulamakta ve işbirlikçi ortaklıkların nasıl oluşturulacağı ve genişletilebileceği konusunda rehberlik sağlamak amacıyla Kyosei felsefesini önermektedir.

Kaku (1997) tarafından geliştirilmiş bir Japon felsefesi olan Kyosei “işbirliği ruhu” anlamına gelip, “her katmanın gücünün kendisinden önceki katmanların gücüne bağlı olması bakımından bir piramit inşa etmeye benzer bir süreç” olarak tanımlanmaktadır. Kyosei sürecinin 5 alt katmanı yani aşaması bulunmaktadır:

*Aşama 1: Ekonomik olarak hayatta kalma*

*Şirketler öngörülebilir bir kar akışını güvence altına almak ve kendi endüstrilerinde güçlü bir pazar konumuna sahip olmak için çalışırlar.*

*Aşama 2: İşçilerle işbirliği*

*Yöneticiler ve işçiler birbirleriyle işbirliği yapmaya başladıklarında, her çalışan işbirliğini kendi etik kurallarının bir parçası haline getirir.*

*Aşama 3. Şirket dışında işbirliği yapmak*

*Müşterilere saygılı davranılır, bunun karşılığında müşteriler de sadık kalarak karşılık verirler. Tedarikçilere teknik destek sağlanmakta ve bunun karşılığında yüksek kaliteli malzemeler zamanında teslim edilmektedir. Rakipler ortaklık anlaşmalarına ve ortak girişimlere davet edilmektedir. Topluluk grupları yerel sorunların çözümüne ortak olurlar.*

#### *Aşama 4. Küresel aktivizm:*

*Büyük şirketler, yabancı şirketlerle işbirliği yaparak yalnızca iş tabanlarını genişletmekle kalmaz, aynı zamanda küresel dengesizliklerin de üstesinden gelebilirler.*

#### *Aşama 5. Kyosei ortağı olarak hükümet:*

*Beşinci aşama şirketler için çok nadirdir. Beşinci aşamadaki şirketler, güçlerini ve zenginliklerini kullanarak ulusal hükümetleri küresel dengesizlikleri düzeltmeye yönelik çalışmaya çağurmaktadır.*

Kaku (1997)'nin yaklaşımında herhangi bir kuruluş için ilk aşama ekonomik olarak kendi kendine yeterli hale gelmek, yani kuruluşun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Lozano (2007) kuruluşların kendilerini piyasada güvenli bir şekilde konumlandırırken sürdürülebilirlikle ilgili sosyal ve çevresel problemleri de dikkate almaları gerektiğini vurgulamış, sürecin ikinci aşamasında çalışanların sürdürülebilirlik kavramları ve ilkeleri konusunda bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmak üzere uzman kişilerden destek alabileceklerini belirtmiştir. Yazar üçüncü aşamada kuruluşun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmesine yardımcı olabilecek sürdürülebilirlik kuruluşlarıyla ortak ekipler kurulabileceğini, aynı yaklaşımın dördüncü ve beşinci aşamalarda da izlenebileceğini belirtmiştir. İlerleyen aşamalarda tek fark odak noktasının daha geniş olması ve uluslararası örgütleri ve hükümet düzeyinde müzakerelerdeki uzman yetkilileri içermesidir. Bir sonraki aşamaya geçebilmesi için kuruluşun öncelikle mevcut aşamada istikrar bulması gerekmektedir; örneğin bir şirket önce ekonomik sürdürülebilirliği, yani hayatta kalmayı garanti altına almadan Aşama 2'ye geçmeye çalışırsa, kuruluş içinde mevcut işgücü bunu başaramayacaktır. İnsanların değişimi normal bir yaşam biçimi olarak yönetebilmeleri için organizasyonda, özellikle kültür ve yönelimde istikrar ve güvenlik bulmaları gerekmektedir.

Kyosei kavramlarını ve sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejisi dahilinde başarılı bir şekilde ilişkilendirdiğini iddia eden bir şirket Canon'dur. Canon'un kurumsal felsefesi 'ortak çıkar için birlikte yaşamak ve çalışmak' anlamına gelen Kyosei'dir. Canon kurumsal faaliyetlerinde her gün buna odaklandığını, sağlam ve adil ticari faaliyetlerde bulunarak daha iyi bir toplumun gerçekleşmesine katkıda bulunmayı amaçladığını belirtmektedir. Ayrıca, Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde ifade edildiği üzere iklim değişikliği, sık görülen doğal afetler, yoksulluk ve eşitsizlik gibi karmaşık sosyal sorunların ele alınmasında giderek daha önemli bir rol oynayacaklarını ifade etmektedirler ("Sustainability: Corporate Social Responsibility - Canon Singapore", 2023) Bunu yaparak

Canon, KSS Raporunda belirtildiği gibi, aynı zamanda çevresel ve sosyal hedefleri belirlerken ve bu hedeflere ulaşırken rekabet gücünü artırmayı başarmıştır.

### **3.3.3. Şeffaflık ve Tedarik Zinciri Görünürlüğünün Arttırılması**

Günümüzde hükümetlerin, aktivistlerin ve tüketicilerin sürdürülebilirlik yönünde baskıları artmaya devam ettikçe, şirketler ürünleri ve tedarik zinciri uygulamaları hakkındaki bilgileri kamuya açıklama konusunda daha fazla baskı altında kalmaktadır. Çünkü şirketler genellikle tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenmemekte, aktivistler ve diğer paydaşlar da tedarik zincirleri boyunca yeşil aklama yapan şirketlerle ilgili çeşitli utanç kampanyaları düzenleyebilmektedir. Tedarik zinciri şeffaflığının potansiyeline yönelik bu olumlu inanç gerek sürdürülebilirlikle gerek diğer tüm alanlarla ilgili şeffaflığa yönelik toplumsal vurgunun artmasıyla yankı bulmaktadır (Egels-Zandén, Hulthén, & Wulff, 2015).

Bu bağlamda tedarik zinciri şeffaflığı tedarik zinciri ile ilgili bilgilerin sunulması ve açıklanması ile ilgili olarak şirketin isteklilik ve yeteneğini vurgulamaktadır (Sodhi & Tang, 2019). Farklı aktörlerin bilgiye erişim biçimindeki derin asimetrisi ortadan kaldırma potansiyeline sahip olması nedeniyle (Egels-Zandén vd., 2015) şeffaflık sürdürülebilirlik uygulamalarını ve standartlarını iyileştirmek için gerekli olan bir dizi somut kriteri kapsayan bir kavram olarak görülmektedir. Şeffaflığın mümkün olabilmesi için tedarik zincirlerinin öncelikle görünürlüğe sahip olabilmesi gerekir; bu da şirketlerin tedarik zincirlerindeki üyelerin aşağı yönlü ve yukarı yönlü faaliyetleriyle ilgili bilgi toplaması ve bunlara erişebilmelerini gerektirir.

Dış paydaşların şirketlerin sürdürülebilirlik performansları hakkında endişe duydukları, güven geliştirmek ve olumlu bir itibar oluşturmak için daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğu durumlarda şeffaflık özellikle önemli bir konudur. Egels-Zandén vd. (2015) şeffaflık bağlamında üç bilgi tipinin kurumsal olarak açıklanması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar;

1. girdi sağlanan tedarikçilerin isimleri (izlenebilirlik)
2. bu tedarikçilerin sürdürülebilirlik koşulları hakkındaki bilgiler
3. firmanın satın alma uygulamaları.

Gardner vd. (2019) tedarik zinciri şeffaflığını altı bilgi boyutu içinde değerlendirmektedir. Bunlar:



1. Tedarik zincirinin üretim, nakliye ve işleme sistemleri de dahil olmak üzere farklı aktörlerinin rollerini ve aktörler arasındaki ilişkilerin niteliğini, katılığını (sözleşmeler, tedarikçi ilişkileri ve bunların güç etkileri de dahil) ve üretim yerlerini raporlayan izlenebilirlik bilgileri. Bu bilgiler aktörler arasındaki ve aktörler ile yerler arasındaki ilişkilere dair şeffaflık sağlar.

2. Farklı tedarik zinciri aktörlerinin satın alma uygulamaları ve yatırım kararları hakkında rapor veren işlem bilgileri. Bu bilgilere mal alımları, üretim sürecinde kullanılan girdilerin satışları ve birincil tedarik zinciri dışındaki aktörler de dahil olmak üzere ekonomik yatırım ve sahiplik modelleri dahildir. İşlem bilgileri belirli bir tedarik zincirinin ana aktörlerinin kimler olduğunu ve sürdürülebilirlikle ilgili endişelerde sorumluluğu kimlerin paylaşacağını belirlemeye yardımcı olur.

3. Üretim, taşıma, işleme ve tüketim süreçleriyle ilgili olarak bir tedarik zincirindeki belirli aşamalarla ilgili sosyal ve çevresel etkilerin yanı sıra, diğer riskleri de raporlayan etki bilgileri. Etki bilgileri, tedarik zinciri aşamalarının sürdürülebilirliği konusunda şeffaflık sağlar ve böylelikle ilgili aktörlerin performansının değerlendirilmesi için bir temel oluşturur.

4. Tedarik zinciri aktörlerinin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini artırmaya yönelik politikaları ve taahhütleri ile performanstaki değişikliklerin değerlendirileceği süreçleri ifade eden politika ve taahhüt bilgileri. Politika bilgileri, sürdürülebilirlik taahhütleri de dahil olmak üzere farklı aktörler tarafından benimsenen politikaların düzeyleri ve güçleri arasındaki farklılıklar konusunda şeffaflık sağlar.

5. Tedarik zinciri aktörlerinin politikaları ve taahhütleri tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için üretim, satış, satın alma, işleme ve yatırım kararları gibi konularda gerçekleştirdikleri eylemleri raporlayan faaliyet bilgileri. Faaliyet bilgileri, aktörlerin davranışlarını değiştirmek için gerçekleştirdikleri yeni eylemlerin türü ve kapsamı hakkında şeffaflık sağlar.

6. Olumsuz çevresel ve sosyal etkileri azaltmak üzere belirli bir tedarik zinciri aktörünün performansını iyileştirmek için belirli bir müdahalenin etkililiğini belirli bir hedef, referans değerlerine göre raporlayan etkililik bilgileri. Etkililik bilgileri, belirli bir aktör tarafından ne kadar ilerleme kaydedildiği konusunda şeffaflık sağlar.

Firmalar bu bilgi boyutlarından herhangi birinde iyi performans gösterebilirler. Egels-Zandén vd. (2015) çalışmalarında bu konuda bazı firma örneklerine yer vermiştir. Örneğin tedarikçi isimlerinin açıklanması konusunda H&M firması yalnızca birinci kademe tedarikçilerinin listesini,



bu tedarikçilerin fabrikalarındaki sürdürülebilirlik koşullarını açıklamadan, yayınlarak tedarikçi isimleri hakkında kısmen şeffaf hale gelmişlerdir. Oysa tedarikçi isimleri konusunda tamamen şeffaf olan bir şirket, ürünlerinin hammaddeden son tüketiciye ulaşıncaya kadar olan aşamalarının izlenebilmesine olanak sağlayacaktır.

All American Clothing Co., satılan her kot pantolonuna izlenebilirlik numarası ekleyerek müşterilerinin tedarikçi adlarını pamuk çiftçilerine kadar takip etmelerine olanak tanımaktadır. Satın alma uygulamalarının açıklanması açısından Belçika merkezli moda şirketi Honest By her ürün için ürünün maliyetini (kumaş, fermuar ve pamuk ipliğinden toptan ve perakende fiyat artışlarına kadar) belirten bir maliyet dökümü sağlamaktadır. Bu tür bilgiler Honest By'nin satın alma uygulamaları konusunda tam bir bilgi sunmasa da fiyatlandırma açısından değerli bilgiler sağlamaktadır. Patagonya şirketi de bazı tedarikçilerinin isimlerini, sürdürülebilirlik koşullarına ilişkin bilgileri yayınlamakta, ancak satın alma uygulamalarına ilişkin bilgileri yayınlamamaktadır. Örneklerden görüleceği üzere şirketler farklı bilgi boyutlarında, farklı kapsamdaki bilgileri yayınlayabilmektedir. Oysa tam olarak şeffaf bir şirketin tüm bilgi boyutlarını birleştirerek bunları bütüncül bir bakış açısıyla düzenleyerek yayınlaması en ideal durumdur. Ancak firmalar olası yeşil aklama girişimleri karşısında kamuya ifşa edilme riskini en aza indirmek için tüm bilgilerini açıklamaya çoğu kez isteksiz davranabilmektedirler (Egels-Zandén vd., 2015).

Şeffaflık, doğru yönetilebildiği ölçüde sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasında önemli bir araçtır. Şeffaflık genellikle olumlu bir özellik olarak algılansa da şeffaflık adı altında gerekli gereksiz birçok bilginin bütünlükten uzak biçimde parça parça verilmesi, sürdürülebilirlik ve sosyal adalet sonuçlarının önemini gizleme ya da bazı durumlarda bunların yerini alma riskini taşımaktadır (Mol & Oosterveer, 2015). Bu gibi durumlarda şeffaflık mevcut eşitsizlikleri daha da derinleştirerek, uyumlu olmayan ancak savunmasız tedarik zinciri ortaklarını pazarın dışında bırakabilir, ya da amaç ve araçların birbirine karıştırılması, şirketlerin veya hükümetlerin harekete geçmesi yönünde bir engel olarak karşımıza çıkabilir.

Tedarik zinciri şeffaflığı bir yandan sürdürülebilirliği destekleyen aktörlerin elini güçlendirmek diğer yandan böyle olmayanların belirlenmesini ve hesap verebilirliği desteklemek üzere eş zamanlı olarak çalışabiliyorsa, dönüştürücü bir etkiye sahip olma olasılığı yüksektir. Böyle bir denge yakalandığında, bilgi şeffaflığı sadece başarı ya da başarısızlıkları ortaya çıkarmayacak, aynı zamanda üretim, tüketim ve ticari faaliyetlerde sürekli iyileştirmelerin yol haritasını çizmeye de yardımcı olacaktır (Gardner vd., 2019).

Egels-Zandén vd. (2015) sürdürülebilirlik yönünde şeffaf tedarik zincirleri oluşturmaya çalışırken yöneticilerin farklı karar seçenekleriyle karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir. Bu tercihler arasında seçim yaparak yöneticiler uyumluluk veya işbirliği yaklaşımlarından hangisini benimseyeceklerine karar verirler: Uyumluluk yaklaşımında yöneticiler standartlaştırılmış bir tedarik zinciri şeffaflık politikası geliştirir, tedarikçilerin bu politikaya uymasını talep eder, uyumlu olmayan tedarikçileri satın almayı durdurmakla tehdit ederler. Bu yaklaşımın avantajı mesajın kolayca iletilebilmesi ve firmanın hızla meşruiyet kazanmasına olanak sağlamasıdır. Dezavantajı ise yöneticilerin tedarikçilerle ilişkilerini tehlikeye atmaya ve şeffaflık girişimlerine direnen tedarikçilerle yapılan sözleşmeleri iptal etmeye istekli olmalarını gerektirmesidir. Aynı zamanda bu yaklaşım firmanın, tedarikçilerini bu konudaki talebe uymalarını sağlayacak güçte olmasını da gerektirmektedir. İşbirliği yaklaşımında ise, yöneticiler tedarikçilerinin sürdürülebilirlik yönünde şeffaflığın önemini anlamalarını sağlayarak, onlarla işbirliğine giderek bu şeffaflık uygulamalarına dahil olmalarını sağlarlar. Bu yaklaşım, tedarik ağlarındaki konuyla ilgili olası çatışmaları en aza indirebilir ve potansiyel olarak tedarik zinciri şeffaflığını sürdürülebilirliği inşa etmek için bir araç haline getirebilir.

Tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirliğin inşa edilmesinde bilgi teknolojilerinin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Mevcut bilgi teknolojileri eş zamanlı bilgi paylaşımını sağlayarak sürdürülebilirliğin inşasını daha kolaylaştırabilirler. Her ne kadar tedarik zinciri boyunca şeffaflık bilgi teknolojileri olmadan gerçekleştirilebilir ise de sınırlı bilgi teknolojilerine sahip işletmeler nedeniyle yetersiz bilgi aktarımı gibi durumlar tedarik zinciri süreçlerinde karmaşaya neden olabilirler (Taşcı & Güzel, 2022). Ancak tedarik zincirleri boyunca şeffaflığı geliştirmenin karmaşık sorunlarının üstesinden gelebilecek tek bir teknolojik çözüm maalesef yoktur. Yöneticilerin tedarik zincirlerinde şeffaflığı arttırmak için kullanacakları teknolojilerin seçiminde, seçimlerinin olası etkilerini dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerekir. Küresel tedarik zincirlerinde sürdürülebilirlik yönelimli şeffaflığı yaratmada teknoloji kullanımına ilişkin kontrol ve ilişkisel olmak üzere iki farklı yönelim söz konusudur (McGrath, McCarthy, Marshall, & Rehme, 2021).

Kontrol yönelimi açısından teknoloji, tedarikçi uygulamalarına ilişkin sürdürülebilirlik verilerini verimli, güvenli ve aşamalı olarak otomatikleştirilmiş bir şekilde toplamaya yönelik bir araçtır. İlişkisel yönelimde ise teknolojinin tedarik zinciri boyunca sosyal ilişkiler kurmaya ve sürdürülebilirlik konusunda diyalog ve işbirliğini geliştirmeye yardımcı olan bir araç olduğu görüşü benimsenir. Bu yaklaşımda tedarikçilerden minimum kritik düzeyde sürdürülebilirlik verileri toplanır. Böylelikle bir

tedarikçi kendisine güvenebileceğini ve minimum düzeyde uyumluluk verileri sağladığını gösterdikten sonra, ilişkiyi geliştirmek ve tedarikçiyi sürekli iyileştirme ve sürdürülebilirlik sürecine dahil etmek için teknolojinin kullanılmasına ağırlık verilir. Örneğin Ikea ve H&M şeffaflığı tedarik zinciri boyunca inşa etmede tedarikçileri ile aşamalı planlama, destek, işbirliği ve karşılıklı gelişimi savunmaktadır. Bu şirketlerin teknoloji konusundaki yönelimi gerekli veri düzeyini azaltmak, az ama daha iyi veriyle dikkat çekiciliği arttırmak için teknolojiyi kullanmaktır. Böylelikle tedarikçilerin iş önceliklerini daha iyi anlamaları ve istenen yönde davranış değişimi sağlanmış olacaktır. İlk kademe tedarikçilere olan güven ve onların yeterlilikleri geliştikçe alt kademe tedarikçilerin izlenmesi ve geliştirilmesi sorumluluğu böylelikle ilk kademe tedarikçilere devredilebilir. Bu beraberinde şirketlerin sürdürülebilirlik maliyetlerinin azalmasını da beraberinde getirecektir.

McGrath vd. (2021) 12 çok uluslu şirketle yaptıkları derin görüşmelerin bulgularına dayanarak tedarik zinciri şeffaflığının bu şirketlerde temel ve giderek büyüyen stratejik bir kaygı olduğunu ve şeffaflığın etkili bir şekilde sağlanmasında teknolojinin merkezi bir rol oynadığını vurgulamış, buna rağmen şirketlerden sadece birkaçının satın alma, kalite, risk yönetimi gibi mevcut iş fonksiyonlarıyla sorunsuz bir şekilde bütünleşen tedarik zinciri sistemleri geliştirdiğini belirtmiştir. Bunun dışında karşılaşılan teknolojiler son derece entegre sistemlerden elektronik olarak gönderilen excel tablolarına hatta mesajlara kadar geniş bir yelpazede dağılmaktadır. Sektörlerin türlerine göre kullanılan teknolojilerin karmaşıklığı ve fonksiyonları da farklılık göstermektedir. Örneğin elektronik sektörü karmaşıklık ve kullanılan teknolojinin bütünleştirici doğası açısından daha öndeyken, gıda ve diğer tüketim malları sektörlerinde bu sistemler çok daha az gelişmiştir. Bu da ürün tedarikçilerinin dağılık yapısı ve birçoğunun nispeten düşük teknolojiye sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Günümüzün giderek uzayan ve karmaşık bir hale gelen tedarik zincirlerinde işbirliği ve güvene dayalı bir biçimde aktörler arasında doğru bilginin eş zamanlı bir şekilde elde edilmesinde kritik bir faktör olan dijital teknolojilerin sürdürülebilirliğin inşasında da yararlanılabilmesi için ekonomik sürdürülebilirlik yanında sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarıyla da uyumlu bir hale getirilmesi gerekir. McGrath vd. (2021)'nin de işaret ettiği üzere literatürde bu kapsamda en çok vurgu yapılan üç yeni nesil teknoloji söz konusudur: Bunlar blok zinciri teknolojisi, nesnelere interneti (IoT) ve büyük veridir. Tüm bu yeni teknolojileri entegre biçimde kullanarak insanın yerini alma olasılığı yüksek olan yapay zekayı da bu alandaki yeni nesil teknolojilere eklemek doğru olacaktır.

Günümüzde halen Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) sistemleri işletme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olsa da mevcut sistemlerin merkezi veri depolama, verimsiz işlemler, güvenlik açıkları gibi iş ortakları arasında daha iyi bilgi paylaşımı ihtiyacını doğuran problemleri bulunmaktadır. Şeffaflığın giderek daha acil bir gereklilik haline geldiği günümüzde bu problemleri ortadan kaldıracabilecek, tedarik zinciri boyunca veri alışverişini, güvenliği, dayanıklılığı ve süreç bütünlüğünü sağlayan çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır (Saberı, Kouhızadeh, Sarkis, & Shen, 2019).

Bu sorunlara çözüm olabilecek alternatif çözümlerden birisi blok zincir teknolojisidir. Blok zincir teknolojisi merkezi olmayan, güvenlik ihtiyaçlarına cevap veren, denetlenebilir ve akıllı yürütme özelliğine sahip (Saberı vd., 2019), blok zincirine katılan araçlar arasında yürütülüp, paylaşılan dijital işlem kayıtlarının veya paylaşılan genel veya özel defterlerin dağıtılmış bir veri tabanıdır (Crosby, Nachıppan, Pattanayak, Verma, & Kalyanaraman, 2016). Blok zincir teknolojisi tedarik zinciri süreçlerini ve ürünlerin taşınmasını destekleyebilir. Fiziksel ürünü blok zincir içindeki sanal kimliğine bağlamak için ürüne herhangi bir bilgi eklenebilir. Bu ek bağlantıyı kurarak tedarik zincirlerinin etik olmayan tedarikçileri ve sahte ürünler tespit edilebilir. Çünkü bilgiler sadece yetkili ortaklar tarafından kaydedilebilmektedir. Böylece blok zincir teknolojisinde bilgiler yetkili aktörlerin izni olmadan değiştirilemeyeceği için bilgiyi istikrarlı ve değişmez hale getirebilir ve bu şekilde yolsuzluğun önüne geçilebilir. Ayrıca geri çağırma ve yeniden çalışmayı azaltarak ve kontrol ederek tedarik zincirlerinin çevresel sorunlarını azaltabilir (Saberı vd., 2019). Tedarik zincirlerine diğer olumlu bir katkısı ekonomik performansın iyileştirilmesi ile ilgilidir. Blok zincir teknolojisi tedarik zinciri araçlarını ortadan kaldıracabileceği için işlem maliyetlerini azaltır, tedarik zincirlerinin kısalmasını sağlayarak gecikmelerin önüne geçer.

Dong, Huang, Pan, Ng, & Liu (2023), blok zincir teknolojisinin şirketlerin karını arttırma, sürdürülebilir tedarik zincirlerini geliştirme ve yeşil aklamayı önleme potansiyeline rağmen birçok firmanın bu teknolojiyi benimseme yönündeki engelleri ve yüksek maliyetleri nedeniyle blok zinciri kullanmadığını belirtmiş ve hükümetlerin bu teknolojinin yaygınlaşması için vereceği desteklerin önemini vurgulamıştır. Yazarlar aynı zamanda blok zincir sistemini tüm topluma fayda sağlayacak şekilde kurma becerisine sahip diğer firmalarla işbirliğine gitmenin de bu teknolojinin kullanımını yaygınlaştırabileceğini belirtmiştir.

Sürdürülebilir tedarik zincirleri için kullanılacak diğer bir yeni nesil teknoloji “nesnelerin interneti (IoT) dir. IoT, sensör tabanlı teknolojiyi kullanarak bir tedarik zincirindeki tüm ortaklar arasında internet üzerinden

bilgi paylaşımına olanak sağlar. Taşımacılık sistemlerinde kullanılmasıyla tedarik zinciri boyunca hareket eden mallar takip edilebilir, eş zamanlı bilgiye ulaşabilme yeteneği sayesinde tedarik zinciri paydaşları karar verme sürecinin bir parçası haline gelebilirler. Şirketler gerekli tüm verilere sahipse, bu teknoloji sayesinde ürünlerin çevresel performansını olumlu yönde etkileyebilecek etkili bir çevresel etki analizi yürütebilirler (Stroumpoulis & Kopanaki, 2022).

Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerinin on üçüncüsü iklim değişikliğinin bugün karşı karşıya olduğumuz en büyük zorluk olması nedeniyle iklim ve etkileriyle mücadele için acil eyleme geçilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Bu bağlamda yeni nesil teknolojilerden biri olan büyük veri analitiği de kuruluşlara tedarik zincirleri genelinde gerçek zamanlı verilere dayanarak gelecekle ilgili tahminlerde bulunma imkânı sağlamaktadır. Tahmine dayalı algoritma araçları, makine öğrenmesi ve yapay zekâ teknolojisi ile bir araya gelerek şirketlerin verilerini daha sürdürülebilir hale getirmek için kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Jayaram, 2023).

Tedarik zincirlerinin sürdürülebilirliğinin değerlendirilebilmesi için yöneticilerin performansı ölçecek bir model veya çerçeve tasarlanması gerekmektedir. Büyük veriler CO2 emisyonu ve hava kirleticileri gibi çevresel göstergeleri ölçebildiğinden, sürdürülebilir tedarik zincirlerinin çevresel etkilerinin daha iyi anlaşılması için kullanılabilir (Stroumpoulis & Kopanaki, 2022).

### **3.3.4. Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Denetimi**

Günümüzde sürdürülebilirlik tedarik zincirlerinde küresel çapta dikkat çekmeye başladıkça, önemli bir sürdürülebilirlik değerlendirme yöntemi olan ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) raporlamasına olan ilgi de giderek artmaya başlamıştır. Ayrıca sağlam bir düzenleyici çerçevenin yokluğunda, ESG raporlamasında seçici veya yanıltıcı beyanlarda bulunduğu iddiasıyla dava açılan şirketlerin sayısı son yıllarda önemli ölçüde artmaktadır (Ecovadis, 2022). Bu durum büyük ölçüde güvenilir ve şeffaf bir ESG raporu oluşturmanın kimlik doğrulama, tutarlılık ve şeffaflıkla ilgili zorluklarından kaynaklanmaktadır. Bu zorluklardan ilki rapor hazırlama aşamasında ESG ham verilerinin doğrulanması ile ilgilidir. Elektrik kullanımı, atık su, CO2 emisyonu gibi ham veriler şirketlerden ve onların tedarik zinciri ortaklarından çoğu kez manuel olarak toplanmakta ve gönderilmektedir. Dolayısıyla rapor hazırlama aşamasında doğruluğunun araştırılması pek mümkün değildir. İkinci zorluk ise rapor oluşturma aşamasında ESG verileri ile ESG raporu arasında tutarsızlık oluşması ile ilgili kaygılardır. Tutarsız ve güvenilir

olmayan bir ESG raporu borsada işlem gören şirketlerin bundan zarar görmesine yol açar. Üçüncü bir zorluk ise şirketlerin ESG raporlamasındaki dezavantajlı yönlerini gizlemek üzere daha az ögeyi ifşa edebilirler ki bu da firma açısından bir yeşil aklama ile sonuçlanır. Böylelikle STK ve yatırımcılar gibi paydaşların şeffaflık beklentileri göz ardı edilmiş olmaktadır (X. Liu, Wu, Wu, Fu, & Huang, 2021). Şimdiye kadar yeşil aklama suçlamaları daha çok ticaret hukukuna özellikle de reklam suçlamalarına odaklanmış olsa da son araştırmalar STK'ların, yatırımcıların ve tüketicilerin ESG alanlarındaki iddia edilen seçici veya yanıltıcı iddialara dayanarak giderek daha fazla dava açtığını göstermektedir. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi şirketlerin ESG ile ilgili kamuoyuna yaptıkları açıklamaları finansal açıklamalarla ilgili olanlar kadar ciddiye almaları çağrısında bulunmaktadır (Ecovadis, 2022). Sürdürülebilirlik açısından bu kadar baskı altında oldukları bir dönemde kurumsal şirketlerin bu çağrıyı görmezden gelmeyi düşünmeleri pek de mümkün görünmemektedir.

Şirketlere ESG raporlama çalışmalarında rehberlik etmek amacıyla geliştirilen çeşitli düzenleyici çerçeveler mevcuttur. Bu düzenleme çerçevelerinden biri olan Küresel Raporlama Girişimi (GRI), küresel olarak şirketler tarafından yaygın olarak benimsenen sürdürülebilirlik raporlaması için kapsamlı bir çerçeve sağlar. GRI Standartları şirketlere ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini ve performanslarını açıklama konusunda rehberlik etmektedir. Düzenleyici bir kurum olmasa da Finansal İstikrar Kurulu tarafından kurulan İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TCFD), iklimin açıklanmasına ilişkin yönergeleriyle küresel çapta tanınmaktadır. Avrupa Birliğinin Finansal Olmayan Raporlama Yönergesi, 500'den fazla çalışanı olan kamu yararına çalışan büyük şirketlerin, çevre koruma, sosyal sorumluluk ve çalışanlarla ilgili olarak politikaları, riskleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri açıklamasını gerektirmektedir. Bu direktif, kurumsal ESG performansında şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlamaktadır. İngiltere'de Modern Kölelik Yasası, bazı işletmelerin operasyonlarında ve tedarik zincirlerinde modern köleliğe karşı attıkları adımları açıklamalarını gerektirmektedir. Bu mevzuat, ESG performansının sosyal sorumluluk yönünü öne çıkarmakta ve etik olmayan uygulamaları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bazı sektörler ise belirli ESG zorluklarını ele almak için kendi düzenleyici çerçevelerini oluşturmuştur. Örneğin, Orman Yönetim Konseyi (FSC), ahşap ve ahşap bazlı ürünlerin sürdürülebilir şekilde tedarik edilmesini sağlayarak sorumlu orman yönetimi için standartlar belirlemektedir (Lagasio, 2023).

ESG raporlarında yer verilen yanlış ve yanıltıcı bilgi iddialarına dayanarak yeşil aklama ile suçlanan şirketlerin sayısındaki artışa katkıda bulunan en



önemli faktörün, ESG raporlama çerçevelerinin, iddialara ilişkin kanıtlar sunma açısından yetersiz olduğu belirtilmiştir (Ecovadis, 2022). Yaygın bir biçimde tercih edilen GRI düzenleme çerçevesi bile öz raporlamaya dayanması, çoğunlukla niteliksel olması, üçüncü taraf denetim gerektirmemesi ve sonuçlara ilişkin raporlama yapmaması nedeniyle eleştirilmiş, kutu işaretlemeyi ve yüzeysel uyumu teşvik ettiği iddia edilmektedir (Lewis, 2016).

Düzenleyici çerçeveler ESG performansının geliştirilmesine katkıda bulunurken, küresel tedarik zincirlerinde sorumlu uygulamaların farklı tanımları, standartlaştırılmış ölçümlerin eksikliği ve izleme zorlukları gibi problemleri de söz konusudur. ESG konu başlıklarının dinamik doğası aynı zamanda düzenleyici çerçevelerin sürekli güncellenmesini de gerektirmektedir. ESG performans düzenlemelerinin gelişimi, raporlama ölçümlerinin daha fazla standartlaştırılmasını, sınır ötesi işbirliğinin artırılmasını ve uluslararası sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumu içerecektir. Şirketler ESG hususlarını faaliyetlerine entegre ettikçe, düzenleyici çerçeveler olumlu toplumsal ve çevresel etkilerin sağlanmasında hayati bir rol oynayacaktır (Lagasio, 2023).

Ayrıca ESG raporlaması birçok ülkede bir zorunluluktan ziyade gönüllülük temelinde gerçekleştirilmektedir. ESG raporlamasının gönüllülük doğası nedeniyle hangi ESG bilgilerini, hangi kapsamda ve nasıl açıklayacaklarına şirketler karar vermektedir ki standardizasyon sağlanamaması ve yeşil aklama vakalarının bu kadar sıklıkta meydana gelmesinin belki de en önemli nedenlerinden biri budur (de Silva Lokuwaduge & De Silva, 2022). Şirketler ESG raporlarında kurumsal paydaşların bilgi ihtiyaçlarını dikkate almadan soyut düzeyde bilgilere de yer verebilirler. Özellikle yıllık finansal raporları dışında sürdürülebilirliğe ilişkin faaliyetlerini herhangi bir düzenleme çerçevesine dayanmadan kısa bir rapor halinde sunan şirketlerin yeşil aklama olasılıklarının daha yüksek olduğu, GRI raporlaması ya da entegre raporlama yapan şirketlerin ise sürdürülebilirlik yönünde daha uygun faaliyetler gerçekleştirildiği ifade edilmiştir (Romero, Ruiz, & Fernandez-Feijoo, 2019'dan aktaran de Silva Lokuwaduge & De Silva, 2022).

Sürdürülebilirlik raporlaması ile ilgili diğer bir eleştiri de kendi sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında rapor veren birçok çok uluslu şirketin, tedarik zincirlerinin uygulamalarını rapor etmede başarısız olduğu yönündedir (Lewis, 2016). Sürdürülebilirlik raporlamasına sahip ancak çalışanlarına kötü davranan veya çevreye zarar veren tedarikçilerle iş yapan Nike ya da Apple gibi şirketlerin haberlerine çoğumuz hiç yabancı değil. Oysa bu kadar maliyetli ve karmaşık bir raporlama süreci sonunda beklenen hedeflere ulaşılabilmesi için tüm bu faaliyetlerin tüm tedarik zinciri çapında yürütülmesi gereğini tekrar vurgulamak yerinde olacaktır.

Lewis (2016) Fortune Global 250'de yer alan şirketlerden seçtiği bir örneklemin sürdürülebilirlik raporlarına dayanarak yaptığı bir nitel analizde örneklemlenen çok uluslu şirketlerin önemli bir kısmının (%32) tedarik zinciri sürdürülebilirliğine yönelik bir yaklaşıma sahip olduğu bulgusuna ulaşmış, bu konuda raporlarda; iyileştirilme sağlanabildiği takdirde tedarik performans göstergelerine ilişkin hedef değerler koyma, tedarikçilerin çevre denetimi, tedarikçilerde ISO 14001 sertifikasyonunun zorunlu tutulması, mühendislik tedarikçisi geliştirme programı, tedarikçiler için biyodizel programı, tedarikçilerin BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış olma şartı ve bu kapsamda tedarikçilerin denetlenmesi gibi uygulamaların ön plana çıktığını ifade etmiş; ancak hiçbir şirketin tedarikçileriyle ilgili performans göstergesi düzeyine ulaşamadığını belirtmiştir. Raporlarda öne çıkan uygulamaların hedef düzeyinde gösterilmesi ve bu uygulamaların sonuçlarına yer verilmemesi nedeniyle bu şirketlerin de aslında yeşil aklama yaptıkları yönünde bir değerlendirme yapılabilir. Ancak bu sürecin meyvelerinin alınmasının da zaman alacağını unutmamak gerekir. Ayrıca örnekleme yer alan diğer şirketlerin ise hiçbir raporlama standardına uymadığı ve tedarik zincirleri hakkında bilgi vermediğine veya klişe açıklamalarda bulunduğu ifade edilmiştir.

Sürdürülebilirlik raporlamasının gönüllülük temelinden zorunlu bir hale getirilmesi ve tek bir standarda bağlı olarak uygulanması tüm tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarının önüne geçebileceği gibi zincir çapında sürdürülebilirliğin yaygınlaşmasına da olumlu katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Günümüzde tüketicilerin ve diğer paydaşların baskısı sonucunda giderek önemli bir hale gelen sürdürülebilirlik uygulamalarının başarısında tedarik zinciri yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları bir arada ele alan sürdürülebilir bir tedarik zinciri geliştirmek, aşağı ve yukarı yönlü tedarik zinciri paydaşlarıyla işbirliğini ve bilgi paylaşımını gerektiren karmaşık bir görevdir. Dolayısıyla çoğu zaman firmalar sürdürülebilir olduklarını iddia etseler de sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarını tedarik zincirlerine dahil etmemekte, bu durum da şirketlerin sürdürülebilirliğe dair stratejik niyetleri ile gerçek eylemleri arasında yeşil aklama olarak tanımladığımız bir boşluğa neden olmaktadır.

Firma düzeyinde yeşil aklama ile başa çıkabilmek için tedarik zinciri seviyesinde ele alınması gerekliliğine rağmen, bu konu literatürde çok fazla ele alınmamıştır. Türkiye'de bu sorunla yüzleşen veya gelecekte yüzleşmek



durumunda kalabilecek firmalara bir bakış açısı ve yol haritası kazandırmak için Türkçe literatüre katkıda bulunacağına inandığımız bu çalışmada öncelikle yeşil aklama olgusu seçici ifşa, ayrışma, sinyal verme ve kurumsal meşruiyet teorileri açısından incelenmiş, firmaların neden yeşil aklama uygulamalarına başvurabileceği ile firma, ürün ve tedarik zinciri düzeyinde yeşil aklama türleri ele alınmaktadır.

Çalışmamızda ayrıca kurumsal bağlam, liderlik tarzı, yönetim, firma büyüklüğü ve firma olgunluk düzeylerinin tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını etkileyen başlıca firma özellikleri olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca tedarik zinciri boyunca yeşil aklama vakalarını önleyecek ne gibi strateji ve uygulamaların benimsenebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda; firmaların tedarik zincirlerinde oluşabilecek yeşil aklama vakalarının önüne geçilmesinde yeşil tedarikçilerin desteklenmesi ve etik liderliğin kritik bir öneme sahip olduğu, etik liderliğin bulunmadığı durumlarda kısa vadeli karı arttırmaya yönelik kararlara uymaları için çalışanlardan otoriteye itaat etmelerinin beklenebileceğine dikkat çekilmektedir.

Sürdürülebilirlik hedeflerinin öncelikle organizasyon içinde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamanın önemi vurgulanarak, organizasyonel uyumda üst yönetimin desteği ve kurum içinde tüm çalışanların katılımını sağlamanın önemi vurgulanmaktadır.

Yalın bir sürdürülebilirlik organizasyonu oluşturulması ve ilgili tüm iş birimleri arasında sorumluluk paylaşımı yapılmasının tedarik zinciri sürdürülebilirliğini kolaylaştırıcı bir unsur olduğu belirtilmektedir.

Üst yönetimin desteğinin yanında sürdürülebilirlik çabalarının aşağıdan yukarıya doğru benimsenmesi ve desteklenmesinin önemi vurgulanarak, bu bağlamda organizasyon içinde verilecek eğitimin yanında ülke genelinde eğitim müfredatına sürdürülebilirlikle ilgili dersler eklenmesi önerilmektedir.

Ayrıca sürdürülebilir uygulamaların tüm tedarik zinciri boyunca yaygınlaştırılabilmesi için,

- dahili işbirliği yaklaşımı çerçevesinde; fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanması, dahili süreç entegrasyonu ve çevre yönetimi sistemlerinin benimsenmesi gibi uygulamaların desteklenmesi,
- harici dikey işbirlikleri kapsamında; tedarikçi ve müşterilerle bilgi paylaşımı, sürdürülebilirlikle ilgili eylemlere yönelik cezalar ve eylemler, ürün yeniden kazanımı sorumluluğunun paylaşılması, risk paylaşımı, ürün tasarımı ve modifikasyonları, uzun vadeli anlaşmalar, proses tanımı ve modifikasyonları, kuruluşlar arası güvenin inşa edilmesi, kilit tedarikçi ve müşterilerle iletişim, teknolojik entegrasyon, tedarikçi

izleme, yeşil satın alma, alt yapı entegrasyonu, lojistik entegrasyon, kalite iyileştirme, maliyet kontrolü, ürün geliştirme, gelir paylaşımı, tedarikçi geliştirme, tam zamanında, sürekli iyileştirme, kanban, VMI (Satıcı tarafından yönetilen envanter)

- harici yatay işbirliği uygulamaları kapsamında; hükümetle, diğer kuruluşlarla, girişimciler ve yenilikçilerle ve rakiplerle işbirliği, sivil toplum kuruluşları ile bilgi ve deneyimlerin paylaşılması uygulamalarının ön plana çıkması gerektiği vurgulanmaktadır.

Tedarik zinciri kapsamında tüm bu uygulamaların gerçekleştirilmesini sağlayacak bir Japon felsefesi olan Kyosei sürecinin benimsenmesi önerilmektedir.

Ayrıca tedarik zincirinin şeffaflık ve görünürlüğünün artırılması yönünde yeni nesil teknolojilerin ne gibi kolaylıklar sağlayabileceği tartışılmakta, bu teknolojilerin benimsenmesini arttırmak için hükümetlerce verilecek desteklerin ve bu uygulamaları kullanma yeteneğine sahip firmalarla işbirliğinin önemine değinilmektedir.

Son olarak belirli bir düzenleyici çerçeveye dayanarak ESG raporlamasının ve bu raporlama faaliyetlerinin tüm tedarik zinciri boyunca gerçekleştirilmesinin önemine vurgu yapılarak gönüllülük temelinden zorunlu bir hale getirilmesi için harekete geçilmesi gerektiği belirtilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abbasi, M. (2014). *Exploring Themes and Challenges in Developing Sustainable Supply Chains - A Complexity Theory Perspective* (Lund University). Lund University, Lund. Geliş tarihi gönderen <http://lup.lub.lu.se/record/4429258>
- Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329-341. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.02.018>
- Alghababsheh, M., & Galleary, D. (2022). Social sustainability in the supply chain: a literature review of the adoption, approaches and (un)intended outcomes. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 1(1), 84-109. <https://doi.org/10.1108/MSAR-01-2022-0003>
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037-2063. <https://doi.org/10.1177/0149206316638163>
- Baum, L. M. (2012). It's Not Easy Being Green ... Or Is It? A Content Analysis of Environmental Claims in Magazine Advertisements from the United States and United Kingdom. *Environmental Communication*, 6(4), 423-440. <https://doi.org/10.1080/17524032.2012.724022>
- Bazillier, R., & Vauday, J. (2009). The greenwashing machine: is CSR more than communication?
- Becker-Olsen, K., & Potucek, S. (2013). Greenwashing. İçinde *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (ss. 1318-1323). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_104](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_104)
- Berrone, P. (2016). *Green Lies: How Greenwashing Can Destroy a Company (and How to go Green without the Wash)*; Kindle: Amazon. Createspace Independent Publishing Platform: Scotts Valley, CA, USA.
- Blaha, S., Lambrechts, W., & Mampaey, J. (2021). Twalk Your Talk: On the (Non)-Formative Influence of Corporate Social Responsibility Communication on Supply Chain Sustainability Measures. *Sustainability*, 13(17), 9754. <https://doi.org/10.3390/su13179754>
- Blome, C., Foerstl, K., & Schleper, M. C. (2017). Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives. *Journal of Cleaner Production*, 152, 339-350. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.03.052>
- Bowen, F. (2014). *After greenwashing: Symbolic corporate environmentalism and society*. Cambridge University Press.
- Carbone, V., & Moatti, V. (2011). Towards greener supply chains: an institutional perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(3), 179-197. <https://doi.org/10.1080/13675567.2011.609160>

- Carlson, L., Grove, S. J., & Kangun, N. (1993). A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach. *Journal of Advertising*, 22(3), 27-39. <https://doi.org/10.1080/00913367.1993.10673409>
- Carvalho, S. W., Muralidharan, E., & Bapuji, H. (2015). Corporate Social 'Irresponsibility': Are Consumers' Biases in Attribution of Blame Helping Companies in Product-Harm Crises Involving Hybrid Products? *Journal of Business Ethics*, 130(3), 651-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2258-9>
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- Chen, Q., & Duan, Y. (2023). Impact of information disclosure on global supply chain greenwashing: Is more information transparency always better? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 178, 103288. <https://doi.org/10.1016/J.TRE.2023.103288>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489-500. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1360-0/METRICS>
- Chilosi, A. (2004). Coordination, cooperation, and the extended Coasean approach to economic policy. *Available at SSRN 496169*.
- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2017). Fuzzy reporting as a way for a company to greenwash: perspectives from the Colombian reality. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 525-535.
- Crosby, M., Nachiappan, Pattanayak, P., Verma, S., & Kalyanaraman, V. (2016). BlockChain Technology: Beyond Bitcoin. *Applied Innovation Review*, (2).
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

- de Silva Lokuwaduge, C. S., & De Silva, K. M. (2022). ESG Risk Disclosure and the Risk of Green Washing. *Australasian Business, Accounting and Finance Journal*, 16(1), 146-159. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.10>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31(6), 575-601. <https://doi.org/10.1002/smj.826>
- Dong, C., Huang, Q., Pan, Y., Ng, C. T., & Liu, R. (2023). Logistics outsourcing: Effects of greenwashing and blockchain technology. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 170, 103015. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103015>
- Ecovadis. (2022, Haziran 10). ESG Reporting and Greenwashing: How Business can Mitigate the Risk of Climate Litigation | EcoVadis. Geliş tarihi 13 Aralık 2023, gönderen Ecovadis Blog website: <https://resources.ecovadis.com/blog/esg-reporting-and-greenwashing-3-steps-for-business-to-mitigate-the-risk-of-climate-litigation>
- Egels-Zandén, N., Hulthén, K., & Wulff, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: the case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, 107, 95-104. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2014.04.074>
- Fobbe, L. (2020). Analysing Organisational Collaboration Practices for Sustainability. *Sustainability*, 12(6), 2466. <https://doi.org/10.3390/su12062466>
- Gardner, T. A., Benzie, M., Börner, J., Dawkins, E., Fick, S., Garrett, R., ... Wolvekamp, P. (2019). Transparency and sustainability in global commodity supply chains. *World Development*, 121, 163-177. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2018.05.025>
- Genefke, J. (2000). *Collaboration costs!* Department of Management, University of Aarhus.
- Greenwashing - ESG. (2023, Şubat 22). Geliş tarihi 29 Kasım 2023, gönderen <https://www.esg-advising.com/insights/greenwashing>
- Guo, R., Tao, L., Li, C. B., & Wang, T. (2017). A Path Analysis of Greenwashing in a Trust Crisis Among Chinese Energy Companies: The Role of Brand Legitimacy and Brand Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 523-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2672-7>
- Hartmann, J., & Moeller, S. (2014). Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management*, 32(5), 281-294. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2014.01.005>

- Huhtala, M. (2022). *How To Find Company Greenwashing* (Oulu Business School). Oulu Business School, Oulu. Geliş tarihi gönderen moz-extension://cac2f8a3-0fd6-4ea9-b290-3376efc962f3/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Foulu.repo.oulu.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10024%2F20806%2Fbnfioulu-202205101898.pdf%3Fsequence%3D1
- Huo, B., Wang, K., & Zhang, Y. (2021). The impact of leadership on supply chain green strategy alignment and operational performance. *Operations Management Research*, 14(1-2), 152-165. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00175-8>
- Inês, A., Diniz, A., & Moreira, A. C. (2023). A review of greenwashing and supply chain management: Challenges ahead. *Cleaner Environmental Systems*, 11, 100136. <https://doi.org/10.1016/J.CESYS.2023.100136>
- Jacobs, B. W., & Singhal, V. R. (2017). The effect of the Rana Plaza disaster on shareholder wealth of retailers: Implications for sourcing strategies and supply chain governance. *Journal of Operations Management*, 49-51, 52-66. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2017.01.002>
- Jayaram, S. (2023, Temmuz 3). How tech can help build trust and eliminate greenwashing | HCLTech. Geliş tarihi 13 Aralık 2023, gönderen HCLTech - Sustainability website: <https://www.hcltech.com/trends-and-insights/how-tech-can-help-build-trust-and-eliminate-greenwashing>
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei . *Harvard Business Review*.
- Kong, T., Feng, T., & Huo, B. (2021). Green supply chain integration and financial performance: A social contagion and information sharing perspective. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2255-2270. <https://doi.org/10.1002/bse.2745>
- Lagasio, V. (2023). Measuring Greenwashing: The Greenwashing Severity Index. SSRN. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4582917>
- Lashitew, A. A., Bals, L., & van Tulder, R. (2020). Inclusive Business at the Base of the Pyramid: The Role of Embeddedness for Enabling Social Innovations. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 421-448. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3995-y>
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>
- Lee, H. C. B., Cruz, J. M., & Shankar, R. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) Issues in Supply Chain Competition: Should Greenwashing Be Regulated? *Decision Sciences*, 49(6), 1088-1115. <https://doi.org/10.1111/dec.12307>



- Lewis, J. K. (2016). *Corporate Social Responsibility/Sustainability Reporting Among the Fortune Global 250: Greenwashing or Green Supply Chain?* [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3_27)
- Liao, S.-H., & Kuo, F.-I. (2014). The study of relationships between the collaboration for supply chain, supply chain capabilities and firm performance: A case of the Taiwan's TFT-LCD industry. *International Journal of Production Economics*, 156, 295-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.06.020>
- Liu, W., Bai, E., Liu, L., Wei, W., Hua, G., Cheng, T. C. E., ... Wang, S. (2017). A Framework of Sustainable Service Supply Chain Management: A Literature Review and Research Agenda. *Sustainability* 2017, Vol. 9, Page 421, 9(3), 421. <https://doi.org/10.3390/SU9030421>
- Liu, X., Wu, H., Wu, W., Fu, Y., & Huang, G. Q. (2021). *Blockchain-Enabled ESG Reporting Framework for Sustainable Supply Chain*. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-8131-1\\_36](https://doi.org/10.1007/978-981-15-8131-1_36)
- Lo, S. M., & Shiah, Y. A. (2016). Associating the motivation with the practices of firms going green: the moderator role of environmental uncertainty. *Supply Chain Management*, 21(4), 485-498. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2015-0184/FULL/XML>
- Lozano, R. (2007). Collaboration as a pathway for sustainability. *Sustainable Development*, 15(6), 370-381. <https://doi.org/10.1002/sd.322>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2013). Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 747-757. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1958-x>
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- Mateo-Márquez, A. J., González-González, J. M., & Zamora-Ramírez, C. (2022). An international empirical study of greenwashing and voluntary carbon disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 363, 132567. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132567>
- McGrath, P., McCarthy, L., Marshall, D., & Rehme, J. (2021). Tools and Technologies of Transparency in Sustainable Global Supply Chains. *California Management Review*, 64(1), 67-89. <https://doi.org/10.1177/00081256211045993>
- Mol, A., & Oosterveer, P. (2015). Certification of Markets, Markets of Certificates: Tracing Sustainability in Global Agro-Food Value Chains. *Sustainability*, 7(9), 12258-12278. <https://doi.org/10.3390/su70912258>

- Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2023). No End in Sight? A Greenwash Review and Research Agenda. *Organization & Environment*, 108602662311689. <https://doi.org/10.1177/10860266231168905>
- Murphy, T. (2023, Mart 16). 5 examples of greenwashing claims | TechTarget. Geliş tarihi 28 Eylül 2023, gönderen <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/Examples-of-greenwashing-claims>
- Ordóñez-Ponce, E. (2021). The Role of Institutional Context for Sustainability Cross-Sector Partnerships. An Exploratory Analysis of European Cities. *Sustainability*, 13(17), 9497. <https://doi.org/10.3390/su13179497>
- Oxford English Dictionary - Greenwash. (2023). Geliş tarihi 29 Kasım 2023, gönderen [https://www.oed.com/dictionary/greenwash\\_v?tab=meaning\\_and\\_use#11644342](https://www.oed.com/dictionary/greenwash_v?tab=meaning_and_use#11644342)
- Parguel, B., Benoit-Moreau, E., & Russell, C. A. (2015). Can evoking nature in advertising mislead consumers? The power of ‘executional greenwashing’”. *International Journal of Advertising*, 34(1), 107-134. <https://doi.org/10.1080/02650487.2014.996116>
- Pearson, J. (2010). Are We Doing the Right Thing? Leadership and Prioritisation for Public Benefit. *The Journal of Corporate Citizenship*, (37), 37-40. Geliş tarihi gönderen <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.37.37>
- Pizzetti, M., Gatti, L., & Seele, P. (2021). Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in the Blame Game and Introducing ‘Vicarious Greenwashing’. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 21-38. <https://doi.org/10.1007/S10551-019-04406-2/METRICS>
- Ramakrishnan, S. (2022, Ocak 5). Fifty Shades of Greenwashing. Geliş tarihi 28 Kasım 2023, gönderen SID DIRECTORS BULLETIN website: [https://www.sid.org.sg/Web/Web/Resources/SID\\_DIRECTORS\\_BULLETIN/SID\\_DIRECTORS\\_BULLETIN\\_-\\_2022\\_Q1.aspx](https://www.sid.org.sg/Web/Web/Resources/SID_DIRECTORS_BULLETIN/SID_DIRECTORS_BULLETIN_-_2022_Q1.aspx)
- Rana Plaza Faciası — Sürdürülebilir Moda Lisansı. (t.y.). Geliş tarihi 28 Kasım 2023, gönderen <https://www.surdurulebilirmodalisans.com/ranaplazafaciasi>
- Romero, S., Ruiz, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2019). Sustainability reporting and stakeholder engagement in Spain: Different instruments, different quality. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 221-232. <https://doi.org/10.1002/bse.2251>
- Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2022). Green, blue or black, but washing—What company characteristics determine greenwashing? *Environment, Development and Sustainability*, 24(3), 4024-4045. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01602-x>
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *Inter-*



- national Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
- Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benitez, S., & Ramírez-Barreto, M. E. (2020). Sustainable Supply Chain Management—A Literature Review on Emerging Economies. *Sustainability* 2020, Vol. 12, Page 6972, 12(17), 6972. <https://doi.org/10.3390/SU12176972>
- Schaper, M. T., & Yang, R. W. Y. (2022). Greenwashing: A Market Distortion Needing Serious Attention in Southeast Asia. *ISEAS Perspective*, 31.
- Seele, P. (2007). *Blue is the new Green? : colors of the earth in corporate PR and advertisement to communicate ethical commitment and responsibility*. [s.n.]. Geliş tarihi gönderen [s.n.] website: <http://edoc.unibas.ch/dok/A5252315>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239-252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Seidel, S., Recker, J., Pimmer, C., & Brocke, J. vom. (2010). Enablers and Barriers to the Organizational Adoption of Sustainable Business Practices. *AMCIS 2010 Proceedings*. Geliş tarihi gönderen <https://aisel.aisnet.org/amcis2010/427>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2008.04.020>
- Shanor, A., & Light, S. E. (2022). GREENWASHING AND THE FIRST AMENDMENT. *Columbia Law Review*, 122(7), 2033-2118. Geliş tarihi gönderen <https://www.jstor.org/stable/27178464>
- Silva, F., & Cortez, M. C. (2016). The performance of US and European green funds in different market conditions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 558-566. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.06.112>
- Sins of Greenwashing | UL Solutions. (2023). Geliş tarihi 29 Kasım 2023, gönderen <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2019). Research Opportunities in Supply Chain Transparency. *Production and Operations Management*, 28(12), 2946-2959. <https://doi.org/10.1111/poms.13115>
- Song, M., Yang, M. X., Zeng, K. J., & Feng, W. (2020). Green Knowledge Sharing, Stakeholder Pressure, Absorptive Capacity, and Green Innovation: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1517-1531. <https://doi.org/10.1002/bse.2450>
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2015). Leveraging Supply Chain Integration through Planning Comprehensiveness: An Organizational Information

- Processing Theory Perspective. *Decision Sciences*, 46(5), 823-861. <https://doi.org/10.1111/deci.12166>
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>
- Stroumpoulis, A., & Kopanaki, E. (2022). Theoretical Perspectives on Sustainable Supply Chain Management and Digital Transformation: A Literature Review and a Conceptual Framework. *Sustainability*, 14(8), 4862. <https://doi.org/10.3390/su14084862>
- Sudusinghe, J. I., & Seuring, S. (2022). Supply chain collaboration and sustainability performance in circular economy: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 245, 108402. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108402>
- Sustainability: Corporate Social Responsibility - Canon Singapore. (2023). Geliş tarihi 11 Aralık 2023, gönderen <https://sg.canon/en/consumer/web/company-csr>
- Şakar, Y. (2022, Kasım 15). Ünlü Firmalardan Yeşil Aklama: Greenwashing - Sıfır Atık. Geliş tarihi 06 Aralık 2023, gönderen <https://sifiratik.co/2022/12/15/unlu-firmalardan-yesil-aklama-greenwashing/>
- Taşcı, M., & Güzel, D. (2022). *Tedarik Zinciri Şeffaflığı*.
- Tateishi, E. (2018). Craving gains and claiming “green” by cutting greens? An exploratory analysis of greenfield housing developments in Iskandar Malaysia. *Journal of Urban Affairs*, 40(3), 370-393. <https://doi.org/10.1080/07352166.2017.1355667>
- The Green Supply Chain: True Sustainability or Just a Marketing Stunt? - Supply Chain Game Changer. (2023, Ekim 18). Geliş tarihi 27 Kasım 2023, gönderen Supply Chain Game Changer website: <https://supplychain-gamechanger.com/the-green-supply-chain-true-sustainability-or-just-one-big-marketing-stunt/>
- The Sins of Greenwashing - Home and Family Edition*. (2010). Geliş tarihi gönderen [www.ulenvironment.com](http://www.ulenvironment.com).
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476. <https://doi.org/10.2307/3857431>
- Tseng, M. L., Islam, M. S., Karia, N., Fauzi, F. A., & Afrin, S. (2019). A literature review on green supply chain management: Trends and future challenges. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 145-162. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2018.10.009>
- Üren, Ç. (2021, Ekim 3). Yeşil yıkama: Dev markaların çevreciliği “moda” haline getirme girişimleri | Independent Türkçe. *Independent Türkçe*. Geliş tarihi gönderen <https://www.indyrturk.com/node/441036/ekonomi%CC%87/>

ye% C5% 9Fil-y% C4% B1kama-dev-markalar% C4% B1n-% C3% A7evre-  
cili% C4% 9Fi-moda-haline-getirme-giri% C5% 9Fimleri

- Walker, K., & Wan, F. (2012). The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>
- Wang, J., & Feng, T. (2023). Supply chain ethical leadership and green supply chain integration: a moderated mediation analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(9), 1145-1171. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.2022640>
- Xia, F., Chen, J., Yang, X., Li, X., & Zhang, B. (2023). Financial constraints and corporate greenwashing strategies in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1770-1781. <https://doi.org/10.1002/csr.2453>
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). GREENWASHING BEHAVIOURS: CAUSES, TAXONOMY AND CONSEQUENCES BASED ON A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13225>
- Yu, E. P. yi, Luu, B. Van, & Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2020.101192>

## Pazarlamada Yapay Zekâ

Mert Aktaş<sup>1</sup>

Sinan Çavuşoğlu<sup>2</sup>

### Özet

Teknolojik gelişmelerle birlikte, farklı disiplinlerin üzerinde tartıştığı yapay zekâ konusu, sağlık, fen bilimleri ve sosyal bilimler gibi çeşitli alanların ilgisini çekmiş ve geniş bir kullanım alanına ulaşmıştır. Yapay zekâ bilimi, modern bilgisayarların geçmişine dayanmakta olup, tarihte üç büyük olay (kâinatın oluşumu, yaşamın başlangıcı ve yapay zekânın ortaya çıkışı) arasında gösterilmiştir. Bu çalışmada yapay zekâ ve yapay zekânın tarihsel gelişim süreci ile pazarlama sürecinde yapay zekânın rolünün belirlenerek yapay zekâ biçimleri anlatılmaya çalışılmıştır. Yapay zekâ, pazarlama alanında kişiselleştirme, gerçekçi kestirimlerde bulunma, yeniden hedefleme, yeniden pazarlama, programatik reklamcılık, pazar bölümlendirme, yerleştirme ve görüntü tanıma gibi birçok uygulamaya sahiptir. Pazarlamacılar, mevcut ve potansiyel müşterileri daha iyi anlamak için yapay zekâ tabanlı platformları kullanmaktadır. Gelecekte, yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama dünyasında daha yaygın olarak kullanılması beklenmektedir. Bu nedenle işletmeler, bu teknolojilere hızla adapte olmalı ve pazarlama stratejilerini bu yeni olanaklara uygun şekilde yönlendirmelidir. Günümüzde, yapay zekâ ve pazarlama alanlarının kesişimi, stratejik bir bakış açısıyla incelenmeli ve bu kesişimin pazarlama üzerindeki etkileri anlaşılmalıdır.

### 1. Giriş

Endüstri devrimleri, insanların üretim araçlarında ve üretim süreçlerinde köklü değişikliklere yol açarak iletişim araçları ve enerji sistemlerinin dönüştürüldüğü, yeni üretim şekilleri ve yaşam tarzlarının ortaya çıktığı dönemler olarak ifade edilmektedir (Sancak, 2023). İnternetin yaygın olarak

1 Öğr. Gör., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, maktas@bingol.edu.tr, 0000-0001-6655-6704

2 Doç. Dr., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, sinankys42@gmail.com, 0000-0001-9365-8677

kullanıldığı dördüncü endüstri döneminde yapay zekâ teknolojisi önemli bir yer edinmiştir. Özellikle pazarlama alanında yapay zekâ teknolojisinin kullanılması, işletmelerin müşteri odaklı stratejiler geliştirmesini kolaylaştırarak müşteri verilerinin kullanılabilirliğini artırmıştır (Bayuk ve Demir, 2019). Yapay zekâ, pazarlama sektöründe önemli değişikliklerin başlangıcıdır ve diğer sektörlerde (turizm, sağlık ve mühendislik) sunulan hizmetlerin farklılaşmasına büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. (Ercan, 2020). Yapay zekâ, 21. yüzyılın en stratejik teknolojilerinden biri olarak kabul edilmekte olup, teknoloji şirketlerinin bu alana önemli yatırımlar yaptığı gözlenmektedir (Alkaddour, 2022).

Yirmi birinci yüzyılın başlarında yapay zekânın yükselişi, ekonomi ve toplumun tüm sektörlerindeki rolü konusunda bir tartışmayı başlatmıştır. Yapay zekâ, bilgisayarların gelişmiş işlem kapasitesi ve veri birikimi sayesinde hızla gelişen, günümüzün en umut verici teknolojilerinden biri haline gelmiştir. Yapay zeka, potansiyel olarak en devrimci ve yenilikçi teknolojilerden biri olarak kabul edilmektedir (Filieri vd., 2021). Özellikle pazarlama alanında, dijital ve teknolojik gelişmelere dair yapılan araştırmalar oldukça hızlı bir şekilde ilerlemektedir (Crittenden vd., 2019). Yapay zekâ ve pazarlama alanlarının kesişimi, yapay zekâ ile ilgili konuların ve bunların pazarlama üzerindeki etkilerinin daha fazla incelenerek stratejik bir bakış açısıyla anlaşılmasına çalışılması önemli görülmektedir.

Bu bölümde yapay zekâ ve tarihsel gelişim süreci, pazarlama sürecinde yapay zekâ ve yapay zekâ biçimleri anlatılmaya çalışılmıştır.

## 2. Yapay Zekâ

Teknolojik gelişme ve ilerleme ile birlikte farklı disiplinlerin tartıştığı konulardan biri olan yapay zekâ, 1955 yılında John McCulloch tarafından, “zeki makinelerin tasarımı ve mühendisliği” olarak ifade edilmiştir. Bu ifade, insanlarca tasarlanan makinelerin akıl ve bilgelik içermesine atıfta bulunmaktadır (Ercan, 2020). Yapay zekanın farklı diğer tanımları incelendiğinde Siau ve Yang, bilgisayarlar aracılığıyla insan zekasının ifadesini içeren bir perspektife sahip makineler olarak ifade etmişlerdir (Kumar vd., 201). Bir başka tanımda Han vd. (2021) yapay zekâyı, insan zekâsı gerektiren görevler için otomatik çözümler geliştiren bilgisayar sistemleri olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bu tanımlara paralel olarak Huang ve Rust (2022), insan zekâsını hesaplayan, dijital olarak taklit eden ve insanların sahip olduğu düşünme ve hissetme gibi yetenekleri taklit etmek veya aşmak amacıyla tasarlanmış mekanik makineler olduğunu vurgulamışlardır. Bir başka ifade ile yapay zekâ, genellikle bilgisayarlar veya bilgisayar kontrolünde çalışan makineler aracılığıyla

gerçekleştirilen, insan zihnine özgü nitelikleri içeren, akıl yürütme, anlama ve önceden edinilen deneyimlerden öğrenme gibi artırılmış zihinsel yeteneklere sahip olma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. (Bayuk ve Demir, 2019).

Yapay zekâ kavramının tarihi, modern bilgisayarların geçmişi kadar köklüdür. İlk olarak, ünlü matematikçi Alan Mathison Turing'in dile getirdiği "Makineler düşünebilir mi?" sorusu, bu alandaki tartışmanın temelini oluşturmuştur. Bu dönemde Turing, henüz tasarlanmamış olan bilgisayarları zihinsel olarak hayal edip; bu bilgisayarların gelecekte insanlar gibi düşünebileceğine, insanlar gibi bir zekâyâ sahip olabileceğine, hatta insanların zekâsını ve yeteneklerini aşabileceğine dair öngörülerde bulunarak, yapay zekânın temel yapı taşlarını oluşturmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nın sonlanmasından kısa bir süre sonra Turing, akıllı cihazlar aracılığıyla tanınan "Turing Testini" tanıtmıştır. Bu testin temel fikri, bir makine (A) ve bir kişi (B) doğal dil ile iletişim kurabiliyorsa ve aynı zamanda asansör denilen ikinci bir kişi (C) bu görevi yerine getirebiliyorsa, o zaman bu makinenin akıllı olduğu belirtilmiştir. (Bayuk ve Demir, 2019).

Yapay zekâ, makineleri daha bağımsız ve akıllı hale getirerek; düşünme, öğrenme, iletişim kurma, algılama ve geçmiş bilgileri kullanma kabiliyeti olan cihazlar üretmeyi amaçlamaktadır (Kuşçu, 2015). MIT Bilgisayar Bilimleri laboratuvarının yöneticilerinden Edward Fredkin, bir BBC söyleşisinde şunları dile getirmiştir: "Tarihte üç büyük olay vardır. Bunlardan ilki kâinatın oluşumudur. İkincisi yaşamın başlangıcının olmasıdır. Üçüncüsü ise yapay zekânın ortaya çıkışıdır" (Bayuk ve Demir, 2019).

Geçmişten günümüze kadar analistler, bilgi teknolojileri uzmanları ve mühendisler gibi farklı meslek grupları, yapay zekâyâ ilgi göstermişlerdir. Ancak günümüzde yapay zekâ, sosyal bilimler dahil olmak üzere daha geniş bir kullanım ve uygulama sahasına yayılmaktadır. Yapay zekâ son dönemlerde tıp, otomotiv, eğitim ve işletmecilik gibi çeşitli alanlarda kullanılan yeni bir teknoloji olarak kabul edilmektedir. Yapay zekâ teknolojileri, günlük yaşantımızın her yönünde yaygınlaşmakta ve insanların yaşamlarını basitleştiren araçlar olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır. Hatta gelecekte, birçok insan gücü gerektiren işin yapay zekâ destekli araçlarla gerçekleştirilebileceği ve insanların daha az katkı sağlaması gerekebileceği öne sürülmektedir (Ercan, 2020).

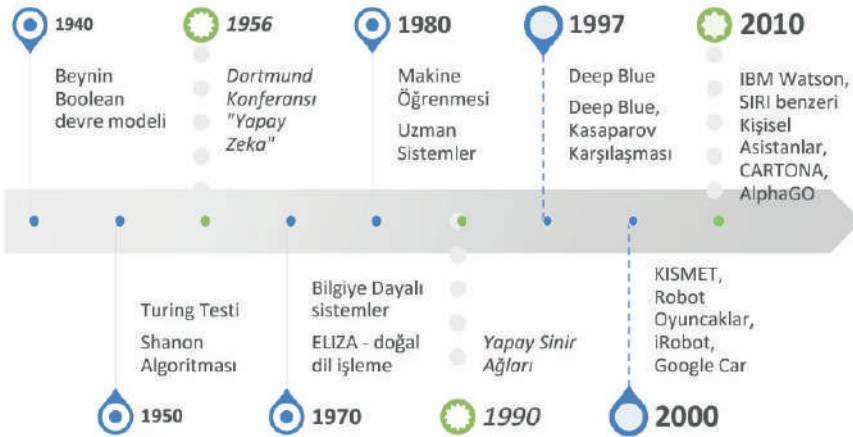
### 3. Yapay Zekânın Tarihsel Gelişimi

Yapay zeka, McCulloch ve Pitts tarafından 1943'de "Beynin Boolean devre modeli"ni ortaya koydukları çalışmalarıyla ilk defa ortaya atılmıştır (Gürlek vd., 2023). Bu model, insan beynindeki nöronların matematiksel bir teori

çerçevesinde nasıl işlediğini açıklamaktadır (Karabekmez, 2023). Yapay zeka terimi ayrıca 1956 yılında Dortmund Konferansı'nda McCarthy ve arkadaşları tarafından sunulan bir öneri mektubunda ortaya atılmıştır (Biçer vd., 2023). 1960'larda bilgisayar bilimci Joseph Weizenbaum tarafından geliştirilen ELIZA, en eski sohbet robotlarından biri olarak kalıp eşleştirmeye ve doğal dil işlemeye dayalı olarak geliştirilmiştir (Weizenbaum, 1996; Aydın, 2023). 1980'lerde, Makine öğrenimi genel olarak bilgisayarların doğrudan programlanmadan öğrenmelerini sağlamayı amaçlayan bir bilgisayar bilimi olarak karşımıza çıkmış ve bu alanda bilgisayarlar, deneyim yoluyla görevlerdeki performanslarını geliştirerek öğrenmişlerdir (Bi vd., 2019). 1990'larda yapay sinir ağları geliştirilmiştir (Altun, 2022). Bu yöntem, alışılmış hesaplama yöntemlerinin tersine, yapay sinir ağlarını tahmin, optimizasyon, tanıma, kontrol gibi doğrusal olmayan sorunları çözme yeteneğine sahiptir. Konsept ilk kez McCulloch ve Pitts tarafından dile getirilmiştir (Çoban ve Demir, 2021).

1997'de dünya satranç şampiyonu ve "büyük usta" olarak anılan Gary Kasparov ile IBM tarafından geliştirilen satranç oynama makinesi "Deep Blue" karşı karşıya gelmiş ve Kasparov'u mağlup etmiştir (Arslan, 2020). Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden Cynthia Breazeal tarafından insanların duygularını algılayabilen ve bu duygulara yanıt verebilen bir robot olan "Kismet", 1998 yılında tanıtılmıştır (Uzan ve Sevimli, 2020). Robotu tasarlayan Cynthia Breazeal, amaçlarının bir takım bilgileri öğrenirken toplumsal etkileşim ile öğrenen sosyallikle akıllı olan bir makine tasarlamayı hedeflediğini ifade etmiştir (Arslan, 2020).

Şekil 1: Yapay Zekânın Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Arslan, 2020.



Big Data çağında, bilhassa bankacılık, teknoloji ve eğlence sektörlerinde yapay zekâ uygulamaları etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüzde sıkça duyduğumuz ve artık alışılmış olan “Siri” gibi kişisel asistanlar, sürücüsüz araçlar, anlık dil çevirileri, akıllı eğitim yönetim sistemleri, sanal sınıflar, hasta takip sistemleri, oyun kuramı ve stratejik planlama, konuşma, yüz ve örüntü tanıma, otomasyon, robotik gibi birçok uygulama sürekli olarak geliştirilen ve güncellenen yapay zekâ uygulamalarına dönüşerek yapay zekâda yeni bir süreç başlamıştır (Arslan, 2020).

#### 4. Pazarlamada Yapay Zekâ ve Uygulama Biçimleri

İşletmelerin temel amaçlarından biri, günlük operasyonlarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmektir. Bu hedefe ulaşmak için özellikle pazarlama departmanları, yeni akıllı teknoloji çözümlerini benimseyerek iyi bir müşteri deneyimi oluşturmaya odaklanmaktadır. Mevcut ve potansiyel müşterileri daha iyi anlayabilmek amacıyla, pazarlamacılar yapay zekâ tabanlı platformları kullanma eğilimindedir (Alkaddour, 2022).

Yapay zekânın algoritmaları sayesinde, pazarlama uzmanları artık müşterilerin davranışlarını daha doğru bir şekilde anlayabilirler. Ayrıca, yapay zekâ tüketicilerin gelecekteki davranışlarını tahmin etme yeteneğine de sahiptir. Bu teknoloji müşterilere daha kişiselleştirilmiş fiyat teklifleri sunma konusunda da yardımcı olmaktadır. Şirketlerin değerli veri kaynaklarından elde edilen içgüdüler, yapay zekâ algoritmaları kullanılarak müşterilerin düşünmediği mal veya hizmetler ortaya çıkarabilir. Bu sayede pazarlama profesyonelleri yenilikçi ürünleri pazara sunma konusunda destek alabilirler. Ayrıca, bazı yapay zekâ algoritmaları, müşterilerin bir mal veya hizmet için ne kadar ödeme yapabileceklerini derinlemesine analiz edebilir (Duran, 2021).

Hızla artan hesaplama gücü, düşen işleme maliyetleri, büyük veri erişimi ve makine öğrenimi algoritmalarının ve modellerinin gelişimi sayesinde, pazarlama dünyasında şu anda yapay zekâ büyük bir etkiye sahiptir. Yapay zekâ, pazarlama alanının çeşitli alanlarında geniş uygulamalara sahiptir. Örneğin, Amazon.com’un “Prime Air” hizmeti, nakliye ve teslimat işlemlerini Drone’lar aracılığıyla otomatikleştirmek için kullanılmaktadır. Domino’s pizza, müşterilere pizza teslimatını otonom araçlar ve teslimat robotları kullanarak yapmaya çalışmaktadır. RedBalloon, yeni müşterileri bulmak ve onlara ulaşmak için Albert adlı yapay zekâ pazarlama platformunu kullanmaktadır. Macy’s On Call, müşterilere mağaza içi kişisel asistan sunmak için doğal dil işleme teknolojisi kullanmaktadır. Lexus, televizyon reklam senaryolarını yazmak için IBM Watson’ı kullanmaktadır. Duygusal analiz temelli Affectiva, tüketicilerin reklamları izlerken oluşturacağı duygusal



tepkileri tanıyabilmektedir. Makine öğrenimine dayalı bir sohbet botu olan Replika ise, tüketicilere duygusal destek sunmak için iletişim tarzlarını taklit edebilmektedir (Huang ve Rust, 2021)

Doğal dil işleme ve özellik tanımlama yeteneklerinden yararlanılarak, turizm sektöründe de yapay zekâ teknolojisi kullanılarak 7/24 anlık hizmet sağlamak mümkün hale gelmektedir. Bu hizmetleri sağlamak için kullanılan yapay zekâ uygulamaları arasında sohbet robotları ve sesli müşteri asistanları gibi çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Ayrıca, günümüzde turizm işletmelerinde yapay zekâ destekli robotların kullanımıyla yeni hizmetler sunma imkânı da vardır. Bu robotlar, otel işletmelerinde misafirlere doğrudan hizmet sunabilen veya çalışanlara yardımcı olan robotlar (robotik resepsiyon görevlileri, bagaj taşıyıcıları ve bagaj muhafaza robotları gibi) olarak kullanılabilir. Sadece oteller değil, aynı zamanda restoranlar, tur operatörleri, seyahat acenteleri, havalimanları, turist rehberliği ve müzeler gibi turistik birimlerde yapay zekâ destekli robotların farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir (Ercan, 2020). Malik vd. (2016) servis robotlarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması halinde işletmeye aşağıdaki avantajları sağlayacağını ifade etmektedir;

- Müşteri bekleme süresini azaltır.
- Sisteme tek seferlik yatırım yapılır.
- İş daha hızlı olabilir ve işçilik maliyetini azaltabilir.
- Müşteriler kendi siparişlerini verdikleri için garson personel sayısı azaltılabilir.
- Uygulamalar hassas ve yüksek tekrarlanabilirlikle gerçekleştirilir.

Bu ve buna benzer birçok yapay zekâ destekli faaliyetlerin pazarlamayı büyük ölçüde değiştirdiği/değiştireceği iddia edilmektedir (Huang ve Rust, 2021). Yapay zekâ teknolojisinin avantaj ve dezavantajları göz önüne alındığında aşağıdaki gibi bir kıyaslama yapmak mümkün olacaktır.

Tablo 1: Yapay Zekânın Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
-Maliyetleri azaltırlar. -Algılanan hizmet kalitesinin artışına katkı sunarlar.	-Yatırım maliyetleri yüksektir. -Yapay zekâ ve robotik sistemleri kullanan çalışanların eğitim ve istihdam maliyetleri yüksektir.
Hizmet hatalarını ve aksamalarını azaltabilirler.	İşsizliğe neden olabilir ve insanlar tarafından tehdit olarak algılanabilir.
7 gün 24 saat ve yılın 365 günü hizmet sağlayabilir.	Teknoloji sistemlerinin insana özgü nezaket, anlayış vb. duygu ve yaratıcılıktan yoksundurlar.
-Verimlilik artışına katkı sağlar. -Yabancı dillerde iletişim sağlayabilir.	Sürekli güncelleme ve yenileme maliyetleri söz konusudur.
İnsanlar gibi tepkileri olmadığı için kızmazlar, sinirlenmezler, her zaman sakin ve istekli çalışırlar.	Güç kaynağına ihtiyaç duyarlar.
Grev yapmaz, söylentiler yaymaz, müşterilere veya çalışanlara ayrımcılık yapmaz. Haber vermeden işlerini bırakmaz, olumsuz duygular göstermez, işten kaçmaz, ücret artışı talep etmez, hastalanmaz ve yorulmazlar.	-Teknolojilerin bakım ve onarım maliyetleri yüksektir. -Yapay zekâ unsurlarının kusursuz hareket edebilmeleri için buldukları binaların bu teknolojilere göre uyarlanması gerekir.
Görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirirler.	İnsanlar gibi deneyimlerden öğrenme söz konusu değildir.
Teknolojik kapsamlar, yazılım ve donanım yükseltmeleri ile genişletilebilir.	İnsan denetiminden tamamı ile bağımsız değildir.
Büyük miktarda veri toplayabilir ve depolayabilirler.	Kişisel yaklaşımdan yoksundur. Cevapları insanlar tarafından oluşturulan belirli etkileşime göre verebilmektedir. Robotlar hakkında yasal düzenlemeler bulunmamaktadır. Bilgi güvenliği ve etiği ile ilgili problemler yaşanması muhtemeldir.

*Kaynak: Çuhadar vd., 2022.*

Alan yazında yapay zekâ uygulama biçimleri, kişiselleştirme, gerçekçi kestirimlerde bulunma, yeniden hedefleme, yeniden pazarlama, programatik reklamcılık, pazar bölümlendirme, yerelleştirme ve görüntü tanıma olarak ele alınmaktadır (Sarıoğlu ve Develi, 2022).

#### 4.1. Kişiselleştirme

Tüketicilerin geçmiş alışveriş deneyimleri, gelecekteki satın alma kararlarını da şekillendirebilmektedir. Önceki tercihlerin kaydedilip analiz edilmesi sayesinde yapay zekâ, müşterilerin gelecekteki davranışlarını tahmin edebilir hale gelecektir. Bu bağlamda, müşterilere özelleştirilmiş fırsatlar sunulur ve daha uygun ürünler önerilerek yanlış seçimlerin olasılığı azaltılabilecektir (Tutsal ve Ventura, 2022).

#### 4.2. Gerçekçi Kestirimlerde Bulunma

Yapay zekâ teknolojisinin sağladığı ileri düzey bilgi işleme yeteneği, kullanıcıların çevrimiçi sosyal iletişim platformlarında gerçekleştirdiği eylemleri takip etmek, ölçmek ve değerlendirmek için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu sayede markalar, hedef kitlesini daha iyi anlayabilir ve kişiselleştirilmiş pazarlama ve kampanya stratejileri geliştirebilirler. Yapay zekâ, büyük veri analitiği ve makine öğrenme yöntemleri sayesinde tüketici davranışlarını analiz edebilir, trendleri belirleyebilir ve müşteri tercihlerini daha iyi anlayabilir. Bu da daha etkili ve odaklı reklam kampanyaları oluşturmak için faydalıdır. Böylece, tüketicilere daha kişiselleştirilmiş mesajlar sunarak markaların başarısını artırabilir. Yapay zekâ bu bakımdan, tüketici verilerini işleme ve anlama konusunda önemli bir araç haline gelmiştir (Sarıoğlu ve Develi, 2022).

#### 4.3. Yeniden Hedefleme

Yeniden hedefleme, kullanıcıların daha önce ziyaret ettikleri web siteleri, arama motorları, kullanma alışkanlıkları veya alışveriş davranışları gibi temel kullanım verilerini dikkate alarak reklam gösterimine imkân tanımaktadır. Örneğin, bir e-ticaret sitesinde sıkça incelediğiniz bir elbise, ilerleyen zamanlarda ziyaret ettiğiniz web sitelerinde veya sosyal medya platformlarında reklam olarak karşınıza çıkabilir. Arama motorları üzerinden aradığımız ve satın almayı düşündüğümüz bir televizyon, hedeflenmiş reklamlar biçiminde farklı web platformlarında görüntülenebilir. Yeniden hedefleme ile reklam verenler, kullanıcıların geçmiş davranışlarını analiz ederek onlara özelleştirilmiş reklamlar sunmayı amaçlar (Aral ve Uluk, 2018).

#### 4.4. Yeniden Pazarlama

Yeniden pazarlama, önceden web siteleri, uygulamalar veya e-ticaret ile etkileşimde bulunmuş müşterilere yönelik bir stratejidir. Bu şekilde, bir müşteri, başka bir işletmenin web sitesini ziyaret ettiğinde önceki işletmeye ait reklamlar otomatik olarak yeniden görünür hale gelir. Bu pazarlama

yöntemi, müşterilere daha önce ziyaret ettikleri web sitelerini tekrar ziyaret ederek satın alma süreçlerine devam etme fırsatı sunan etkili bir dijital pazarlama stratejisidir (Chaffey, 2022).

#### 4.5. Programatik Reklamcılık

Programatik reklamcılık, verinin analiz edilip teknoloji kullanılarak fiyatların gerçek zamanlı olarak belirlendiği, reklam tekliflerinin ve ihalelerinin anında gerçekleştiği, çevrimiçi reklam satın alma ve satışının otomatik olarak yapıldığı bir modeli temsil eder (Martinez-Martinez vd., 2017). Çevrimiçi iletişimin daha kişisel hale gelmesiyle birlikte, müşteriler ve şirketler arasındaki bilgi alışverişi daha etkili ve verimli hale gelmiştir. Çevrimiçi reklamcılıkta programatik reklamcılığın, ajanslar ve yayıncılar arasında çevrimiçi reklam alanı satın alımını vaka bazında insan müdahalesi olmadan optimize etme konusunda daha baskın bir rol üstleneceği ve şirket web sitelerinin tasarım ve içerik açısından gerçek zamanlı ayarlamalara olanak tanıyarak “Arama Motoru Optimizasyonu” için optimize edilmesinin öngörüldüğü düşünülmektedir (Chen vd., 2021).

#### 4.6. Pazar Bölümlendirme

Pazar bölümlendirme, benzer ihtiyaçlar taşıyan ve benzer davranışlar sergileyen gruplara dayalı olarak pazarı daha küçük ve farklı bölümlere ayırma işlemi olarak tanımlanmıştır. Bu pazar bölümlerinin ölçülebilir, erişilebilir, diğer segmentlerden ayırt edilebilir, tutarlı ve yeterli büyüklükte olması gerektiği belirtilmiştir (Nacar ve Uray, 2014). Yapay zekâ, geleneksel pazar bölümlendirmenin sınırlarını aşarak insana özgü ön varsayımları kullanır, daha özgün ve hedefe yönelik pazar segmentlerini tanımlar ve otomatik olarak günceller. Bu sayede her pazar segmenti için değişen değişkenlere dayalı kişiselleştirilmiş pazarlama stratejilerinin uygulanmasına olanak tanır (Brenner, 2019).

#### 4.7. Yerelleştirme

Yerelleştirme, bir ürünün hedef kitlesi için özelleştirilmesi veya bir başka ifade ile mal ya da hizmetin farklı bir pazarda satılması veya kullanılması için herhangi bir yönün adapte edilmesi gerektiği şeklinde ifade edilmektedir (Öztürk ve Ulvican, 2017). Yapay zekâ, pazarlama kampanyalarını yerel pazar ihtiyaçlarına uygun hale getirme ve optimize etme amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır. Pazarlama kampanyalarını yerelleştirmek özellikle çok uluslu kampanyalar yürüten büyük markalar tarafından tercih edilen bir yaklaşımdır. Bu sayede belirli bir coğrafi bölgeye özgü normlara ve geleneklere uyum sağlanır. Ancak, hem büyük hem de küçük markalar,

yapay zekâ kullanarak pazarlama çabalarını yerelleştirmenin avantajlarından yararlanmaktadır.

#### 4.8. Görüntü Tanıma

Görüntü tanıma teknolojisi, görüntüdeki nesnelere ilgili en ayrıntılı bilgileri algılayarak seçim yapmaktadır. Bu seçim sonucunda, görüntüler gruplara ayrılarak sınıflandırılmaktadır. Görüntü sınıflandırma adı verilen tanıma algoritması, sisteme verilen görüntüleri ayrıntılı bir şekilde inceleyerek içeriği analiz etmektedir. Kullanıcı ilgi alanına uymayan görüntüler arasından seçilmemektedir. Yüz tanıma ve duyu tanıma sistemleri gibi görüntü tanımanın alt dalları, son dönemlerde pazarlama alanı ve diğer birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapay zekâ tabanlı yüz tanıma teknolojisi sayesinde, kişinin yüz ifadesinin hangi duyguyu yansıttığı cinsiyet dışında mimikler ve jestlerden tahmin edilebilmektedir. Son yıllarda pazarlama sektöründe tüketici deneyimini artırmak için yüz tanıma teknolojisi sıkça kullanılmaktadır. Örneğin, mağaza deneyimi sırasında danışma monitörleri aracılığıyla tüketicilerin demografik özellikleri belirlenir ve buna göre uygun hizmetler sunulabilir veya kişiselleştirilmiş tanıtım ve reklamlar oluşturulabilir (Sarioğlu ve Develi, 2022).

### 5. Sonuç

Yapay zekâ, pazarlamacıların doğru değeri doğru zamanda doğru hedef kitlelere ulaştırma ve dağıtma yeteneklerini kolaylaştırarak pazarlamacılara, tüketicilere ve topluma önemli avantajlar sunmaktadır (Şahin, 2021). Bu nedenle pazarlama dünyasında yapay zekâ, gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu çalışmada yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama üzerindeki etkilerine odaklanarak, iş dünyasındaki etkilerinin anlaşılması hedeflenmektedir.

Dijital dönüşüm, pazarlama stratejilerini kökten değiştirmiş ve işletmeleri tüketici odaklı, veri odaklı ve etkileşim odaklı yeni yaklaşımlar benimsemeye yönlendirmiştir. Bu değişim, geleneksel pazarlama yöntemlerinin yetersiz kaldığı bir dönemde, işletmelerin tüketici beklentilerine karşılık vermelerini artırmıştır. Gelecekte, dijital dönüşümün hız kesmeden ilerlemesiyle birlikte, pazarlama stratejileri ve taktikleri daha da gelişecek ve işletmelere daha fazla fırsat sunacaktır (Bilişli, 2023). Bu nedenle gelecekte, yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama alanındaki rolü muhtemelen daha da büyüyecek ve bu, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bir faktör olacaktır. Dolayısıyla, işletmelerin yapay zekâ trendlerini yakından takip etmeleri, teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmaları ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Gelecekte, yapay zekâ teknolojilerinin pazarlama dünyasında önemli bir değişim ve gelişim aracı olarak daha da yaygın olarak kullanılması beklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu teknolojilere hızla adapte olmaları ve pazarlama stratejilerini bu yeni olanaklara uygun şekilde yönlendirmeleri, rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacaktır.

## Kaynakça

- Alkaddour, M. (2022). Pazarlamada Yapay Zeka Kullanımı. *İşletme ve Girişimcilik Araştırmaları Dergisi*, (1), 48-66.
- Altun, Ö. (2022). Yapay zekâ yöntemleriyle hazine taşınmazlarının değerlendirilmesi: Yapay sinir ağları ile kamu konutları üzerine bir uygulama. *Türkiye Arazi Yönetimi Dergisi*, 4(2), 62-73.
- Aral, H., & Uluk, M. (2018). Hedefli Reklamcılığın Kullanıcılar Arasındaki Farkındalığı Üzerine Bir İnceleme: Facebook Örneği. *Uluslararası Dijital Çağda İletişim Sempozyumu Bildiri E-Kitabı* (Erişim Tarihi: 02.12.2023).
- Arslan, K. (2020). Eğitimde yapay zekâ ve uygulamaları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 71-88.
- Aydın, S., Finans Sektöründe ChatGPT Devrimi, (Editörler: Apaydın, N., Ekşi, G. G., & Dinçer, E.) (2023). *Yapay Zekâ Ve Yönetim*, Nobel Yayınevi,
- Bayuk, M. N., & Demir, B. N. (2019). Endüstri 4.0 Kapsamında Yapay Zekâ ve Pazarlamanın Geleceği. *International Journal of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 5(19), 781-799.
- Bi, Q., Goodman, K. E., Kaminsky, J., & Lessler, J. (2019). What is machine learning? A primer for the epidemiologist. *American journal of epidemiology*, 188(12), 2222-2239.
- Biçer, Z., Tepe, H., Çeliksöz, Ö., & Yaman, B.C. (2023). Yapay Zeka Ve Restoratif Diş Hekimliği. *Tıp ve Sağlık Bilimlerinde Multidisipliner Bakış I*, 3. (Editör: Doç. Dr. Ş. Cem Yücetaş), İksad Publishing House (Yayınevi)
- Bilişli, Y. (2023). Yapay Zeka Destekli Pazarlama Ve İletişim Stratejileri: Dijital Dönüşüm Çağında Etkili Yaklaşımlar. *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Yenilikçi Çalışmalar*, 2241-2260.
- Brenner, M. (2019). How to Improve Customer Segmentation with AI. . <https://marketinginsidergroup.com/artificial-intelligence/how-to-improve-customer-segmentation-with-ai/> (Erişim Tarihi 17.10.2023).
- Chaffey, D., & Smith, P.R., (2022). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. London: Routledge. 1-65.
- Chen, H., Chan-Olmsted, S., Kim, J., & Sanabria, I. M. (2021). Consumers' perception on artificial intelligence applications in marketing communication. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(1), 125-142.
- Crittenden, W. F., Biel, I. K., & Lovely III, W. A. (2019). Embracing digitalization: Student learning and new technologies. *Journal of marketing education*, 41(1), 5-14.



- Çoban, F., & Demir, L. (2021). Yapay sinir ağları ve destek vektör regresyonu ile talep tahmini: gıda işletmesinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 23(67), 327-338.
- Çuhadar, M., Demiray, G., Öztürk, M., & Alabacak, C. (2022). Konaklama İşletmelerinde Yapay Zekâ ve Robotik Teknolojileri: Bibliyometrik Bir Analiz. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(2), 1550-1580.
- Duran, C. (2021). Yapay zekâ temelli pazarlama: Geleneksel pazarlamanın sonumu?
- Ercan, F. (2020). Turizm pazarlamasında yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı ve uygulama örnekleri. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 23(2), 394-410.
- Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099-4125.
- Gürlek, Y., Bozkoyun, E., Ulutürk, M., & Zeyrekgündüz, F. (2023). Yapay Zekanın Eğitime Etkileri ve Uygulamaları. *International Journal of Original Educational Research*, 1(1), 25-132.
- Han, R., Lam, H.K., Zhan, Y., Wang, Y., Dwivedi, Y.K., & Tan, K. H. (2021). Artificial intelligence in business-to-business marketing: a bibliometric analysis of current research status, development and future directions. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2467-2497.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30-50.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209-223.
- Karabekmez, S. (2023). Metaverse ve Yapay Zekâ Uygulamaları. *Eğitimde Metaverse: Kuram ve Uygulamalar*, (Editör Doç. Dr. Yunus Doğan ve Dr. Nazife Şen Ersoy) Efeakademi Yayınları.
- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R.R.G. & Dass, M. (2016). Research framework, strategies, and applications of intelligent agent technologies (IATs) in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 24-45.
- Kuşçu, E. (2015). Çeviride Yapay Zeka Uygulamaları. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 45-58.
- Malik, N., Rani, N., Singh, P. A., & Pragya, S. (2016). Review paper on-serving robot new generation electronic waiter. *IJRST-International Journal for Innovative Research in Science & Technology*, 2(11), 775-777.
- Martínez-Martínez, I. J., Aguado, J. M., & Boeykens, Y. (2017). Ethical implications of digital advertising automation: The case of programmatic ad-

- vertising in Spain. *Profesional de la información/Information Professional*, 26(2), 201-210.
- Nacar, R., & Uray, N. (2014). Küresel tüketici kültürü kavramıyla birlikte değişen pazar bölümlendirme yaklaşımları: Uluslararası pazarlama literatürüne bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 23-51.
- Öztürk, İ., & Ulvican, Y. (2017). Mütercim Tercümanlık ve Çeviribilim Bölümlerindeki Yerleştirme Dersinin Genel Müfredat İçerisindeki Konumu. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Sancak, İ. T. B. (2023). *Bölüşüm Adaleti ve Fosil Yakıtlar*. Ferhat Arı (Ed.) Çevresel Adalet ve Enerji (S. 1-34 ) içinde. Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Sarioglu, B., & Develi, E. İ. (2022). Pazarlamada Kampanya Yönetimi Ve Yapay Zekâ Kullanımı. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 91-124.
- Şahin, O. (2021). Yapay Zekâ Ve Makine Öğreniminin Pazarlama Süreçleri Üzerindeki Etkileri. *İşletmeciliği Yeniden Düşünmek, İçinde (241-258)*, Türkmen Kitabevi.
- Tutsal, E., & Ventura, K. (2022). Müşteri Deneyimini İyileştirmede Yapay Zeka Uygulamaları: Çevrimiçi Perakende Firması Örneği. *Journal of Social Research & Behavioral Sciences*, 8(16).
- Uzan, Ş.B., & Sevimli, Y. (2020). Gastronomideki robotik uygulamalar ve yapay zekâ. *Tourism and Recreation*, 2(2), 46-58.
- Weizenbaum, J. (1966). ELIZA-a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 9(1), 36-45.

## Pazarlama Araştırmalarında Yapay Zeka (AI) ile Müşteri Deneyimi: Tüketici Davranışlarının Analizinde Yapay Zeka Çözümleri

Hüseyin Fatih Atlı<sup>1</sup>

### Özet

Teknolojideki hızlı değişime ve teknolojik yeniliklere tüketicilerde uyum sağlamıştır. Teknolojik yeniliklere uyum tüketici davranışlarında da değişime neden olmuştur. Yapay zekanın pazarlamada benimsenmesi ile yapay zeka odaklı tüketici pazarındaki değişimi öngören pazarlama araştırmalarına olan ihtiyaç artmıştır. Pazarlama araştırmaları teknolojik dönüşüme uyum sağlayarak pazarlama araştırma süreçleri de değişimden etkilenmiştir. Uygulayıcılar, pazarlama alanında tüketici davranışlarını analiz etmede pazarlama araştırmalarına yardımcı olabilecek en uygun yapay zeka çözümlerini bulmaya çalışmaktadır. Çalışmada, Web of Science, Google Scholar ve Scopus gibi önemli veri tabanları aday gösterilerek sistematik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Makaleler, pazarlama araştırmalarında yapay zeka ile müşteri deneyimi çerçevesini belirlemek için gözden geçirilmiştir. Yapay zeka; pazarlama araştırmalarında, tüketici davranışlarının analizinde işletmelerin müşteri deneyimini ölçümlenmelerinde büyük ölçüde yardımcı olur. Günümüzde insanlar gelişen teknoloji ile birlikte makine öğrenimi ve doğal dil işleme ile tahmine dayalı analitiklerden yararlanarak müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran kişiselleştirilmiş deneyimler sunabilmektedir. Yapay zeka destekli müşteri deneyimi ile işletmeler, çok çeşitli yapay zeka destekli çözümlerden yararlanabilir. İnceleme, pazarlama araştırmalarında yapay zeka destekli müşteri deneyimi çözümlerine daha fazla odaklanması gerektiğini önermektedir. Araştırma pazarlama alanında yapay zeka destekli pazarlama araştırmasında müşteri deneyimi için teorik katkılar ve pratik çıkarımlar sağlamaktadır. Teorik katkılar açısından araştırma, pazarlamada yapay zeka destekli müşteri deneyimlerine ilişkin bilgiyi yaymaya yönelik önemli çalışmalardan biridir. Bu çalışma pazarlama araştırmalarında yapay zeka destekli çabalarla müşteri deneyiminin daha iyi anlaşılmasına

1 Dr., İskenderun Teknik Üniversitesi, hfatih.atli@iste.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-1397-1514

katkıda bulunmaktadır. Bu alıřma ile pazarlama karmařı yűnetiminde, tűketiciler davranıřlarının analizinde, pazarlama arařtırmalarında yapay zeka destekli műşteri deneyimi özűmlerine iliřkin genel bir deęerlendirme; pazarlama arařtırmalarında yapay zeka destekli műşteri deneyimleri saęlamayı amaçlayan iřletmelere ve alanda arařtırmacılara rehberlik edicidir.

## 1. Giriş

Nesnelerin interneti, büyük veri analitięi, blockchain ve yapay zeka gibi yıkıcı teknolojiler iřletmelerin çalıřma řekillerini deęiřtirirken; bu teknolojiler arasında, yapay zeka (AI) en son teknolojik yıkıcıdır ve muazzam bir pazarlama dűnűřümü potansiyeline sahiptir (Verma vd., 2021). Pazarlamada büyük bir potansiyele sahip olan Yapay Zeka (AI): bilgi ve veri kaynaklarının çoęalmasına, yazılımın veri yűnetimi yeteneklerinin geliřtirilmesine ve karmařık ve geliřmiř algoritmaların tasarlanmasına yardımcı olur (Haleem vd., 2022). Uygulayıcılar, pazarlama alanında tűketiciler davranıřlarını analiz etmede pazarlama arařtırmalarına yardımcı olabilecek en uygun yapay zeka özűmlerini bulmaya çalıřmaktadır. Yapay Zeka uygulamaları sadece pazarlamayla sınırlı olmayıp; daha ziyade tıp, e-ticaret, eęitim, hukuk ve imalat gibi dięer sektörlerde de birçok farklı sektöre fayda saęlamak için sürekli olarak uygulanmaktadır (Verma vd., 2021). Endűstri 4.0 stratejileri ile birlikte Yapay Zeka ve dięer geliřen teknolojiler de paralel olarak geliřiyor. Yapay zekanın hakim olacaęı Dördűncű Sanayi Devrimi'nde műkemmelle műşteri deneyimleri sunan řirketlerin kazanan olacaęı artık bir tartıřma deęilken; dördűncű Sanayi Devrimi, iřletmelere tüm kanallar ve ürünler genelinde műşteriler ve ürünler hakkında entegre verilere sahip olacak ve bu verileri tüm iřlevsel alanlarda son műşteri deneyimini ve görűnűrlűęünü daha iyi anlamak için kullanacak řekilde kavramsallařtırıyor (Verma vd., 2021).

Yapay zeka (AI), nesnelerin interneti (IoT), büyük veri analitięi (BDA) gibi teknolojiler, műşteri tabanını çekmek ve sürdürmek için dijital özűmler sundu (Anshari vd., 2018; Bolton vd., 2018). Geliřen teknolojiler, műşterilerin ürün ve hizmet sunumlarını kolaylařtırarak rekabet avantajı saęlamaktadır (Rouhani vd., 2016; Spring vd., 2017) (Balaji ve Roy, 2017; Khanagha vd., 2017; Liao, 2015). Mevcut iř senaryosunda, kıyasıya rekabet ve teknolojik geliřmeler, kuruluşların çalıřma řeklini deęiřtirmiřtir (Gans, 2016). Műşteri ihtiyaçlarına odaklanan küresel műşteri odaklı yaklařım, organizasyonel büyümede önemli bir rol oynamaktadır (Vetterli vd., 2016).

Yapay zeka (AI), kuruluşların műşteri gereksinimlerini analiz etmek ve bunlara hızlı bir řekilde yanıt vermek için gerçek zamanlı verileri izlemesine yardımcı olan, yaygın olarak kullanılan yeni bir teknolojidir (Wirth, 2018). Yapay zeka, műşteri çekme ve műşteriyi elde tutma için gerekli olan tűketiciler

davranışları hakkında tüketici içgörüsü sunar (Verma vd., 2021). Yapay zeka, müşterinin bir sonraki hamlesini teşvik eder ve genel deneyimi yeniden tanımlar (Tjepkema, 2019). Yapay zeka araçları, müşteri beklentilerini anlamak ve bu yolda ilerlemek için faydalıdır (Shabbir, 2015). Pazarlamada Akıllı Sistemler/Yapay Zeka (AI) üzerine giderek artan sayıda araştırma, yapay zekanın insanları taklit edebildiğini ve faaliyetleri ‘akıllı’ bir şekilde gerçekleştirebildiğini gösterdi (Vlačić vd., 2021).

Zhang vd. (2016) nesne düzeyinde video reklamcılığını analiz etmek için bir optimizasyon çerçevesi geliştirdi. Yüz özelliklerine dayalı derin evrimsel sinir ağı, insan cinsiyetlerinin tanınmasına yardımcı olur ve buluşsal algoritma optimizasyon problemini çözer (Zhang vd., 2016). Yapay zekayı daha gerçekçi kılmak için hesaplamalı zekanın insan dilini, akıl yürütmesini ve duygularını içermesi gerekir (Verma vd., 2021). Poria vd. (2015) büyük sosyal verilerdeki kutuplaşmanın tespiti için hesaplamalı zeka tekniklerini, doğal dil aracılığıyla dilsel ve duygusal algoritmalarla birleştirdi. Bağlamsal rota ve içerik rotası yoluyla duyguların akışı, gerçekçi senaryoyu çözer ve tüketici davranışı üzerindeki dinamik kutuplaşma etkisini tasvir eder (Verma vd., 2021). Wuenderlich vd. (2015) gerçek zamanlı verilere ve sürekli iletişime dayalı akıllı sistemler aracılığıyla akıllı hizmetler üzerinde çalışmışlardır. Akıllı hizmetlerden üretilen değer, otonom karar almaya ve nesne odaklı yerleşikliğe bağlıdır. Giatsoglou vd. (2017) ayrıca daha derin tüketici içgörülerini için duygu analizi ve fikir madenciliğine de vurgu yaptı. Farklı dillerdeki metin parçacıkları, yüksek ve zayıf çekimli dil gruplarını temsil etmek amacıyla polaritenin belirlenmesi için vektörler olarak kullanılır.

Gelecekte yapay zekanın (AI) hem pazarlama stratejilerini hem de müşteri davranışlarını önemli ölçüde değiştirmesi muhtemeldir (Davenport, vd., 2020). Yapay zekanın (AI) artan gücüyle desteklenen dijital dönüşüm, kurumsal iş kesintilerinin bir sonraki dalgasını ortaya çıkaran kritik bir etkileyici faktör olmakla birlikte; pazarlama da bu dönüşümün çok yoğun yaşandığı iş kollarından biridir (Chintalapati ve Pandey, 2022). Çağdaş pazarlama, daha hızlı başarı sağlamak için yapay zeka gibi modern, en ileri teknolojileri denemeye ve bunları ana operasyonlarda kullanmaya çoktan başlamıştır. Araştırmacılar pazarlama alanında yapay zekaya ilişkin yapılan çalışmalar bunu desteklemektedir (Mogaji vd., 2020; Kietzmann vd., 2018; Jarek ve Mazurek, 2019; Puntoni vd., 2021; Hamilton vd., 2021; Manser Payne vd., 2021; Klaus ve Zaichkowsky, 2020; Diederich vd., 2022; Rajaobelina vd., 2021; Chandra vd., 2022; Mostafa ve Kasamani, 2022; Chen vd., 2021; Huang ve Rust, 2022; Cheng ve Jiang, 2022; Perez-Vega vd., 2021; Dwivedi vd., 2021; Keiningham vd., 2020; Holmlund vd.,

2020; Grewal vd., 2020; Prentice vd., 2020; Stone vd., 2020; De Bruyn vd., 2020).

## **1.1. Pazarlama Karması Yönetiminde Yapay Zeka (AI)**

### **1.1.1. Ürün**

Yapay zeka tabanlı pazarlama analitiği aracı, ürün tasarımının müşteri ihtiyaçlarına uygunluğunu ve bunun sonucunda ortaya çıkan müşteri memnuniyetini ölçebilir (Dekimpe, 2020). Konu modelleme, hizmet yeniliğine ve tasarımlarına sistem yeteneklerine katkıda bulunur (Antons ve Breidbach, 2018). Ürün arama sırasında ürün özelliklerine atanan tercih ağırlığı, pazarlamacıların ürün tavsiye sistemini anlamalarına ve anlamlı ürün yönetimi için pazarlama stratejilerini hizalamalarına yardımcı olur (Dzyabura ve Hauser, 2019). Derin öğrenme, ilgi noktası önerisini kişiselleştirebilir ve yeni yerlerin keşfedilmesine yardımcı olabilir (Guo vd., 2018). Yapay zeka, teklifleri müşteri ihtiyaçlarına uyacak şekilde özelleştirme yetenekleri sunar (Kumar vd., 2019).

### **1.1.2. Fiyat**

Fiyatlandırma, fiyatın kesinleştirilmesinde birçok unsurun hesaba katılmasını içerir ve hesaplama yoğun bir iş iken; dalgalanan talebe dayalı gerçek zamanlı fiyat değişimi, fiyatlandırma görevinin karmaşıklığını artırır (Verma vd., 2021). Yapay zeka tabanlı çok kollu haydut algoritması, gerçek zamanlı senaryoda fiyatı dinamik olarak ayarlayabilmektedir (Misra vd., 2019). E-ticaret portalı gibi sıklıkla değişen fiyatlandırma senaryosunda, makine öğrenimi algoritmasındaki Bayesian çıkarımı, fiyat noktalarını rakibin fiyatıyla eşlececek şekilde hızlı bir şekilde ayarlayabilir (Bauer ve Jannach, 2018). Dekimpe'ye (2020) göre, en iyi yanıt fiyatlandırma algoritmaları, dinamik fiyatlandırmayı optimize etmek için müşteri seçimlerini, rakip stratejilerini ve tedarik ağını kapsar.

### **1.1.3. Dağıtım**

Ürün erişimi ve ürün bulunabilirliği, artan müşteri memnuniyeti için pazarlama karmasının temel bileşeni iken; ürün dağıtımı, doğası gereği büyük ölçüde mekanik ve tekrarlayan ağ bağlantılı ilişkilere, lojistik, envanter yönetimi, depolama ve taşıma sorunlarına dayanır (Verma vd., 2021). Yapay zeka, paketleme için cobot'lar, teslimat için drone'lar, sipariş takibi ve sipariş doldurma için IoT sunarak yer yönetimi durumunda mükemmel bir çözümdür (Huang & Rust, 2020). Dağıtım sürecinin standardizasyonu ve mekanizasyonu hem tedarikçilere hem de müşterilere kolaylık sağlarken,

yapay zeka, dağıtım yönetimindeki faydanın yanı sıra hizmet bağlamında müşteri etkileşimi fırsatları da sunar (Verma vd., 2021). Duygusal yapay zeka kodlarıyla programlanan hizmet robotları yüzeysel oyunculukta kullanışlıdır (Wirtz ve diğerleri, 2018). Somutlaştırılmış robotlar müşterileri selamlar ve onlarla etkileşime geçer, ancak müşteri memnuniyeti için insan unsurlarının hizmet ortamını tamamlaması gerekir (Verma vd., 2021). Hizmet sürecinin yapay zeka ile otomasyonu, performans ve üretkenliğin iyileştirilmesi için ek fırsatlar sunar (Huang ve Rust, 2018).

#### 1.1.4. Pazarlama İletişimi (Tutundurma)

Tutundurma yönetimi, medya planlama, reklam kampanyası yönetimi, arama motoru optimizasyonu vb. konuları içerir. Tutundurma taktikleri fizikselden fiziksele dönüşmekte ve bununla birlikte dijital pazarlama ve sosyal medya kampanyaları, dünya çapındaki dijital dönüşüm nedeniyle büyük bir ilerleme kaydetmiş; değişen teknolojik dünyada içerik, yer ve zamanlamaya müşteri karar vermektedir (Verma vd., 2021). Yapay zeka, müşteri profiline ve beğenilerine göre mesajın kişiselleştirilmesini ve özelleştirilmesini sunar (Huang ve Rust, 2020). İçerik analitiği, değeri ve mesaj etkinliğini optimize edebilir; müşterilerin beğenileri ve beğenmemeleri, duygusal yapay zeka algoritmaları ile gerçek zamanlı olarak takip edilebilir (Verma vd., 2021). Sosyal medya içeriğindeki netnografi, pazarlamacılara pazarlama stratejilerini müşteri beğenilerine göre hizalamaları için yeni yollar sunmaktadır (Verma, 2014; Tripathi ve Verma, 2018; Verma ve Yadav, 2020).

#### 1.2. Tüketici Davranışlarının Analizinde Yapay Zeka (AI)

Yapay zeka, markaların ve kullanıcıların birbirleriyle etkileşim kurma biçimini değiştirirken; bu teknolojinin uygulanması büyük ölçüde web sitesinin niteliğine ve işin türüne bağlıdır. Pazarlamacılar artık müşteriye daha fazla odaklanabilmekte, ihtiyaçlarını gerçek zamanlı olarak karşılayabilmekte iken; yapay zekayı kullanarak, algoritmalarının toplayıp ürettiği veriler sayesinde müşterileri hangi içeriği hedefleyeceklerini ve hangi anda hangi kanalı kullanacaklarını hızlı bir şekilde belirleyebilmektedirler (Haleem vd., 2022). Ayrıca kullanıcılar deneyimlerini kişiselleştirmek için yapay zeka kullanıldığında kendilerini rahat hissetmekte ve sunulanları satın almaya daha yatkın olmaktadır (Haleem vd., 2022).

Teknolojideki hızlı değişime ve teknolojik yeniliklere tüketicilerde uyum sağlamıştır. Teknolojik yeniliklere uyum tüketici davranışlarında da değişime neden olmuştur. Günümüzde insanlar günlük aktivitelerde bir çeşit yapay zeka ile etkileşime girmekte; örneğin kullanıcı otomatik e-posta filtreleme özelliğinden yararlanmakta ve kullanıcı akıllı telefonunda muhtemelen



Siri, Cortana veya Bixby ile bir takvimi doldurabilmektedir (Verma vd., 2021). Yapay Zeka, iř sürecini otomatikleřtirebilir, geçmiř verilerden igörűler öğrenebilir ve program tabanlı algoritma aracılıėıyla tűketiciler ve pazar igörűleri üretir (Davenport vd., 2020). Bu teknoloji, doėal dil iřleme, makine öğrenimi, derin öğrenme, bilgisayarlı görme ve diėerleri gibi çok çeřitli teknolojileri kapsayan geniř bir terimdir (Haleem vd., 2022). Makine Öğrenimi (ML), Derin Öğrenme ve Doėal Dil İřleme (NLP) gibi teknolojiler, makineleri pazar zekası oluřturmak için büyük verileri yönetecek şekilde eėitir (Davenport vd., 2020). ML, verileri analiz etme ve analitik araçlar saėlama yeteneėi nedeniyle dijital pazarlama senaryosunu önemli ölçűde etkiler (Haleem vd., 2022). Yapay zekanın pazarlamada benimsenmesi yeni ařamalarda olduėundan, yapay zeka odaklı tűketiciler pazarındaki deėiřimi öngören pazarlama arařtırmalarına olan ihtiyaç artmıřtır. Pazarlama arařtırmaları teknolojik dönüşűme uyum saėlayarak pazarlama arařtırma süreçleri de deėiřimden etkilenmiřtir.

### 1.3. Pazarlama Araştırmaları

Bir şirketin hedef kitlesi, pazarı ve rekabeti hakkında hayati bilgilerin toplanması süreci olarak tanımlanabilecek pazar araştırması sayesinde şirketler hedef kitlelerini daha iyi anlayabilirler, daha iyi ürünler üretirler, kullanıcı deneyimini iyileştirebilir ve kaliteli potansiyel müşterileri çekecek bir pazarlama stratejisi tasarlayabilirler (Emeritus, 2023). Rekabetçi bir pazarda hayatta kalmanın tek yolu iyi pazar araştırması yapmaktır. Pazar araştırması, eyleme geçirilebilir karar verme için verilerin elde edilmesi, analiz edilmesi ve yorumlanmasına yönelik sistematik bir süreçtir (Emeritus, 2023). Ayrıca şirketlere gelişen pazar eğilimleri, tűketiciler davranışları ve pazar koşulları hakkında genel bir bakış sağlar.

Pazar araştırması yapmanın bazı nedenleri şunlardır (Emeritus, 2023): yeni bir işin veya ürünün fizibilitesini belirlemek, potansiyel yeni pazarları belirlemek, pazarlama trendlerini takip etmek ve yeni ürünlere olan talebi test etmektir. Pazar araştırması yapmak aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı önemlidir (Emeritus, 2023):

1. **Yön verir:** Pazar araştırmasından elde edilen veriler, markaların tűketicilerin ne istediğini, pazarda neyin iře yarayacağını ve rakiplerin güncel kalabilmek için kendilerini nasıl yeniden icat ettiğini anlamalarına yardımcı olur. Bu bilgi, şirketlerin müşteri gereksinimlerine öncelik vermesine yardımcı olur. Bu (pazar araştırmasından toplanan veriler) aynı zamanda işletmeleri müşterilerin kısa vadeli ve uzun vadeli

ihtiyaçlarına odaklanmaya yönlendirerek müşteri memnuniyetinin artmasına yol açar.

2. **Marka imajını ve pazardaki konumunu geliştirir:** Hedef kitleler, tercihlerine uygun ürün veya hizmetler sunarak onlara olumlu bir satın alma deneyimi ve tutarlı bir heyecan sağlayan şirketlerle özel bir bağ geliştirme eğilimindedir. Pazar araştırması ile şirketler, hedef müşterilerinin beğenilerini ve hoşlanmadıklarını belirleyebilir ve onların gereksinimlerine uygun bir ürün sunabilirler. Bu, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini artırmaya yardımcı olarak pazarda olumlu bir marka imajı ve konumu sağlayabilir.
3. **Riski azaltır:** Pazar araştırması, gelişen pazar eğilimleri, rakiplerin stratejileri ve gelişen müşteri gereksinimleri hakkında bilgi sağlayarak şirketleri pazar değişikliklerine uyum sağlamaya hazırlar. Şirketler, toplanan verilere dayanarak uzun vadeli piyasa tahminleri yapabilir ve bu da operasyonel riskleri azaltmalarına yardımcı olur.
4. **Karar verme yeteneklerini artırır:** Müşteriler, ihtiyaçları ve beklentileri hakkındaki veriler pazar araştırması yoluyla belirlenebilir. Bu veriler, liderleri veriye dayalı kararlar almaya yönlendirmektedir, Pazar araştırması aşağıdaki gibi soruların cevaplarını bulmaya yardımcı olur:

Hangi ürün işe yarayacak?

Hangi tür dijital pazarlama stratejisi ürüne uygun olacak?

Ürün nasıl daha iyi satılır?

Ürün hangi pazara uygun olacak?

Ürünün hedef kitlesi kim olacak?

Farklı pazar araştırması türleri bulunmaktadır. Yaygın pazar araştırması türleri aşağıdaki gibi sıralanabilirken şirketler zaman zaman markalaşma, müşteri, rakip ve ürün araştırmalarını kullanmaktadır (Emeritus, 2023):

**Birincil araştırma:** Birincil araştırma, müşteriler, pazarlar ve rakipler hakkında doğrudan bilgi toplama süreci olarak adlandırılır.

**İkincil araştırma:** İkincil araştırma, bir durum hakkında sonuç çıkarmak veya gözlem yapmak için önceden toplanmış, analiz edilmiş ve yayınlanmış verileri kullanır. Ücretsiz olarak erişilebilen bilgilerin çoğu araştırma problemini çözmek için kullanılır.

**Nicel araştırma:** Nicel araştırma, doğası gereği sayısal olan birincil ve ikincil verilerin toplanmasıdır. Kolayca ölçülebilir. Anketler, anketler, masa

başı araştırması, web istatistikleri ve mali kayıtlar, niceliksel veri toplamanın yaygın yollarıdır.

**Nitel araştırma:** Nitel araştırma, sayısal olmayan ve ölçülmesi zor verilerin toplanmasıdır. Araştırmacılar, verilere daha fazla değer ve derinlik katmak için nitel araştırma verilerini kullanır. Bu pazar araştırması, kesin bir nokta belirlemek yerine özetlemek ve çıkarım yapmak için kullanılır.

Pazar araştırması süreci, hedef kitleden bir ürün veya hizmet hakkında bilgi toplar. Ürün hakkında müşteri algısını belirleyen adım adım bir süreçtir. Aşağıda pazar araştırması sürecinin adımları sıralanmıştır (Emeritus, 2023):

1. Adım: Sorunu tanımlayın
2. Adım: Bir pazar araştırma planı geliştirin
3. Adım: Veri toplama
4. Adım: Toplanan verileri analiz edin
5. Adım: Verileri sunun
6. Adım: Harekete geçin

Pazar araştırmasının aşağıda detaylı olarak belirtilen birincil pazar araştırması ve ikincil pazar araştırması olmak üzere iki farklı yöntemi vardır (Emeritus, 2023):

**Birincil pazar araştırması:** Birincil pazar araştırması şirket yöneticileri tarafından şirket içinde yürütülür. Firmaların müşterileriyle doğrudan iletişime geçerek onların ihtiyaç ve isteklerini belirleme sürecidir. İşte birincil pazar araştırması yöntemlerinden bazıları: Odak grubu, röportajlar, gözleme dayalı araştırma, alıcı kişiliği araştırması, pazar bölümlendirme araştırması ve ikincil pazar araştırmasından oluşur.

**İkincil Pazar araştırması:** Bu araştırma üçüncü taraflarca yürütölmektedir. Ayrıca farklı platformlarda ücretsiz olarak sunulan verileri, dış kaynak araştırmalarını ve daha fazlasını da içerebilir. İşte ikincil pazar araştırma yöntemleri: şirket web siteleri, endüstri istatistikleri, beyaz kağıtlar ve devlet kurumu verilerinden oluşur. Rekabetçi bir pazarda işletmeler hayatta kalmak için pazar araştırması gereklidir. Teknolojik gelişmelerle birlikte pazarlamacıların, ortaya çıkan dijital araçlar ve bunların tüketicilerin satın alma kalıpları üzerindeki etkileri konusunda derin bilgi ve anlayışa sahip olması gerekmektedir. (Emeritus, 2023).

#### 1.4. Pazarlama Araştırmalarında Yapay Zeka (AI)

Yapay zeka araçları bir rakibin kampanyalarının performansını analiz etmek ve müşterilerinin beklentilerini ortaya çıkarmak için de kullanılabilir (Haleem vd., 2022). Pazarlama araştırmalarında yapay zeka yoluyla müşteri deneyimlerini iyileştirmeye yönelik literatürde araştırmalar bulunmaktadır. Müşteri alışkanlıklarını, satın almalarını, beğenilerini, beğenmemelerini vb. analiz etmek için yapay zeka uygulaması gereklidir (Chatterjee vd., 2019). Bunun için bilgisayarların açıkça programlanmadan verileri analiz etmesine ve yorumlamasına olanak tanıyan bir yapay zeka alt kümesi olan Makine Öğrenimi (ML); sorunları verimli bir şekilde çözmelerine yardımcı olur (Haleem vd., 2022). Algoritma, algoritmaya daha fazla veri beslendikçe performansı ve doğruluğu öğrenir ve geliştirir (Haleem vd., 2022). Ayrıca algoritma, algoritmaya daha fazla veri beslendikçe performansı ve doğruluğu öğrenir ve geliştirir.

Gacanin ve Wagner (2019), otonom müşteri deneyimi yönetiminin (CEM) uygulama zorluklarını anlattı. Makalede ayrıca istihbarat ağının ve kritik iş değeri sürücüsünün yapay zeka ve makine öğrenimi aracılığıyla nasıl kurulduğu anlatılmıştır. Müşteri deneyimi, Doğal Dil İşleme (NLP) özelliğine sahip yapay zeka odaklı sohbet robotu sayesinde iyileştirildi (Nguyen ve Sidorova, 2018). Müşterilerle canlı sohbet arayüzleri aracılığıyla iletişim kurmak, birçok e-ticaret ortamında gerçek zamanlı müşteri hizmetleri sağlamanın giderek daha popüler bir yolu haline gelirken; günümüzde insan sohbet hizmeti araçlarının yerini sıklıkla, insan kullanıcılarla genellikle yapay zekaya (AI) dayalı doğal dil aracılığıyla iletişim kurmak için tasarlanmış sistemler olan konuşma yazılım araçları veya sohbet robotları almaktadır (Adam vd., 2021). Yapay zeka ve makine öğrenimi algoritmaları, doğru kararı formüle etmemize olanak tanıyan verimli veri işlemeyi mümkün kıldı (Maxwell vd., 2011).

Yapay Zeka Kullanıcı Arayüzü (AIUI) aracılığıyla Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) fonksiyonlarından faydalanılmıştır (Seranmadevi ve Kumar, 2019). Yapay zeka ve IoT, geleneksel perakende mağazalarını akıllı perakende mağazalarına dönüştürdü ve bununla birlikte akıllı perakende mağazaları müşteri deneyimini, alışveriş kolaylığını ve daha iyi tedarik zincirini artırdı (Sujata vd., 2019). Yapay zeka, fiziksel mağazaların yanı sıra çevrimiçi işletmeleri de yönlendirmektedir. Nazim Sha ve Rajeswari (2019) yapay zekanın ilerlemesini anlattı ve insanların beş duyusunu (görme, duyma, tatma, koku ve dokunma) takip edebilen yapay zeka destekli makineyi gösterdi. Sonuçta pazarlama araştırmalarında; e-ticaret işinde daha iyi bir tüketici-marka ilişkisi ve ürün-marka ilişkisini gösterdi (Verma vd., 2021).

Yapay zeka, segmentasyona, hedeflemeye ve konumlandırmaya (STP) yardımcı olarak pazarlamacıları strateji ve pazarlama faaliyetlerini planlama konusunda destekleyebilir (Verma vd., 2021). Yapay zeka, STP'nin yanı sıra pazarlamacılara firmanın stratejik yönelimini vizyonlama konusunda yardımcı olabilir (Huang ve Rust, 2017). Metin madenciliği ve makine öğrenimi algoritmaları bankacılık ve finans, sanat pazarlama, perakende ve turizm gibi sektörlerde karlı müşteri segmentlerinin belirlenmesi için uygulanabilir (Valls vd., 2018; Netzer vd., 2019; Dekimpe, 2020; Pitt vd., 2020). Veri optimizasyon teknikleri, makine öğrenimi ve nedensel ormanların bir kombinasyonu, hedeflenen müşterileri de daraltabilir (Simester vd., 2020; Chen vd., 2020).

Camberia'ya (2016) göre duygu, insan tercihini anlamak ve duygu analizi yoluyla duygu işlemeyi anlamak için çok önemlidir; yapay zekanın kullanılması tüketici kutupluluğunu tespit edebilir. Sürekli artan sosyal ağ çoğalması, büyük verileri anlamlandırmak ve kutuplaşan tüketici duygularına ilişkin derin öğrenme sağlamak için hesaplamalı algoritmaları zorunlu kılmaktadır (Verma vd., 2021). Sosyal ağ sitelerinde kullanıcı tarafından oluşturulan içerik, daha iyi karar verme süreci için derinlemesine tüketici içgörülerini sağlar (Tripathy ve diğerleri, 2016).

Daha derin tüketici içgörülerini için anlamsal bilgi ve makine öğrenimi, gelecekteki araştırmacılara yeni stratejik zorunluluklar sunacaktır (Camberia, 2016). Psikolojik olarak yönlendirilen ve beyinden ilham alan akıl yürütme algoritmaları, tüketici davranışının öngörülebilirliğini daha da artıracaktır (Verma vd., 2021). Bununla birlikte tüketicilerin bilişsel ve duygusal ihtiyaçlarını ele alan psikolojik teoriler, mühendislik araçlarıyla bir araya getirilerek akıllı duygu madenciliği sistemlerinin tasarlanmasına yardımcı olacaktır. Hibrit makine öğrenimi teknikleri gelecekte daha iyi duygu sınıflandırmasına yardımcı olacaktır (Tripathy vd., 2016). Mevcut pazarlama teorilerine dayanan optimizasyon modelleri, yapay zekanın pazarlamada uygulanabilirliğini artıracaktır (Zhang vd., 2016).

## **2. Yapay Zeka ve Müşteri Deneyimi**

Nesnelerin İnterneti (IoT), Artırılmış Gerçeklik (Augmented Reality), Sanal Gerçeklik (Virtual Reality), Karma Gerçeklik (Mixed Reality), sanal asistanlar (virtual assistants) sohbet robotları (chatbots) ve robotlar gibi genellikle yapay zeka (AI) tarafından desteklenen yeni teknolojiler, müşteri deneyimini önemli ölçüde değiştirmektedir (Hoyer vd., 2020). Yapay Zeka terimi genellikle insanları yalnızca insanlar için çalışan otomatik robotlar hakkında düşünmeye yönlendiriyor çünkü insanlar insan-makine

etkileşimini yalnızca filmlerde veya herhangi bir dizide yalnızca robotlar aracılığıyla görmektedir (Verma vd., 2021). Yapay zekaya sahip bir sistem, insanlar için sürekli olarak tekrarlanan işleri yapar. Yapay Zeka, günümüzün iş senaryosunda farklı bağlamlarda uygulamaları bulunmakla birlikte teknolojinin uygulanması, pazar zekası oluşturmak amacıyla büyük veri analitiği için Yapay Zekaya (AI) yatırım yapılmasına yol açmaktadır (Verma vd., 2021).

## 2.1. Yapay Zeka Teknolojisi (Artificial Intelligence Technology)

Yapay zeka (AI), insan zekasından farklı olarak makinelerin gösterdiği zekadır ve hedefine başarılı bir şekilde ulaşmak için çevreyi algılayan akıllı ajan makinelerden oluşan bir sistem yapay zekayı temsil eder (Verma vd., 2021). Russel ve Norvig'e (2016)'e göre yapay zeka, insan zihninin bilişsel ve duyuşsal işlevlerini simüle eden makineleri (bilgisayarları) tanımlamaktadır. Yapay zekanın gelişimi olağanüstüdür ve uzmanlar son birkaç on yılda yapay zeka kavramlarını geliştirmek için yorulmadan çalışırken; çalışmalar, sayısız sektör ve bağlamda büyük veri analitiği ve makine öğrenimi uygulamaları gibi bazı önemli yeniliklere yol açtı (Verma vd., 2021). Özellikle farklı sektörlerle ilişkin yapay zeka (AI) araştırmaları bunu doğrulamaktadır (Kakani vd., 2020; Zhu, 2020; Kaplan ve Haenlein, 2020; Vaishya vd., 2020; Le Berre vd., 2020; Tjoa ve Guan, 2020; Nishant vd., 2020; Lee ve Yoon, 2021; Matheny vd., 2020; Sohn ve Kwon, 2020; Van der Velden vd., 2022; Toorajipour vd., 2021; McCarthy, 2022; Cioffi vd., 2020; Singh vd., 2020; Haefner vd., 2021; Glikson ve Woolley, 2020).

Yapay zeka sistemi ihtiyaca göre veriyi toplar ve büyük veri yığınlarını analiz eder. Yapay zekalı sistemler çok büyük miktarda veriyle çalışırken veri alımı yapay zekanın çok önemli bir özelliğidir (Verma vd., 2021). Yapay zeka alanı büyük ölçüde yoğun bilgisayar bilimi uygulamalarının benimsenmesini içerir ve psikoloji, dilbilim, matematik ve felsefe alanlarına dayanır (Fernandez, 2019). Finansal hizmetlerin sağlanmasında güçlü bir araç olarak kurulmuştur ve birçok firma şu anda veri analizi için makine öğrenimi de dahil olmak üzere çeşitli yapay zeka tabanlı analitik araçlardan yararlanmaktadır (Mogaji ve Nguyen, 2022). Bununla birlikte Yapay zekanın hızlı gelişiminin, sürdürülebilir kalkınmayı mümkün kılmak için yapay zeka tabanlı teknolojilere yönelik gerekli düzenleyici bilgiler ve gözetim ile desteklenmesi gerekmektedir (Vinuesa vd., 2020).

Yapay olarak akıllı bir sistem, birden fazla kişi ve birden fazla makine hakkında birden fazla kaynaktan gelen birden fazla bilgiyi depolarken; bütün bunlar sistemde asenkron veya eş zamanlı olarak görünür (Verma vd.,

2021). Google, Amazon gibi kuruluşların işlediği ve insanların analiz etmesi neredeyse imkansız olan çok büyük miktarda veri vardır. Verma vd. (2021)'e göre Yapay zeka destekli sistemler, çevrelerini gözlemlemek ve tepki vermek üzere tasarlanmıştır. Bununla birlikte ortamı algılayıp ona göre aksiyon alırlar ve yakın zamanda karşılaşılabilecek durumları akıllarında tutarlar. Bizi eylem için önceden uyarabilir. Örneğin yapay zeka, geçmiş verilerin yardımıyla bir makinenin arıza süresini tahmin edebilir.

Yapay zekanın (AI) kullanıma sunulması, işletmelerin müşterileriyle etkileşim kurma biçiminde devrim yaratma potansiyeline sahiptir (McLean ve Osei-Frimpong, 2019). Yapay Zeka, sürekli öğrenme ve problem çözme ile sonuçlanan, insan gibi düşünmesi gereken her türlü makineye uygulanır ve bunlar yapay zekayı benzersiz kılan özelliklerdir (Verma vd., 2021). Yapay zeka, verilerin hızlı işlenmesine dayalı olması nedeniyle insan zekasından farklıdır. Yapay zekada zeka genel olarak hedefe yönelik davranışları bilgilendirmek için verileri işleme ve bilgiye dönüştürme yeteneği olarak tanımlanabilir (Paschen, Kietzmann ve Kietzmann, 2019). Daha spesifik olarak yapay zeka, insan gücünün kapasitesini taklit ederken doğruluk yeteneğini de aşmak üzere tasarlanmış “akıllıca hareket eden hesaplamalı araçlar” anlamına gelir (Poole ve Mackworth, 2010; Dwivedi vd., 2019). Bu, bir dizi algoritmik model kullanılarak biyolojik ve doğal zekanın modellenmesi yoluyla gerçekleştirilir (Gupta vd., 2019).

Yapay Zekanın arkasında üç temel kavram vardır (Verma vd., 2021): Bu temel kavramlar makine öğrenmesi, derin öğrenme ve sinir ağlarıdır ve bu kavramlar veri madenciliği, doğal dil işleme ve sürüş yazılımlarının daha da geliştirilmesine yol açmaktadır. Derin öğrenmenin mekanizması yapay sinir ağları prensibine dayanmaktadır. Nöronları veya beyin hücrelerini taklit eder. Yapay sinir ağları biyolojimizde bulduğumuz şeylerden ilham almıştır. Sinir ağı modelleri, insan beyni süreçlerini taklit etmek için matematik ve bilgisayar bilimi ilkelerini kullanarak daha fazla öğrenme ve komutların harekete geçmesine olanak tanır. Yapay bir sinir ağı, yoğun şekilde birbirine bağlı beyin hücrelerinin süreçlerini bütünleştirir, ancak bu nöronlar veya düğümler biyolojiden inşa edilmek yerine insan yapımı koddan inşa edilir. Sinir ağları üç katmandan oluşur (Verma vd., 2021): giriş katmanı, gizli katman ve çıkış katmanı. Bu katmanlar binlerce, bazen milyonlarca düğüm içerir. Yapay zeka, sinir ağları kavramları aracılığıyla insan zihnini taklit eder. Sorunları çözmek için insanın nasıl düşündüğünü ve buna göre davrandığını düşünür. Yapay zeka, çevreyi yorumlamak ve buna göre hareket etmek için insan beynini taklit eder. Çalışmalar yapay zekanın diğer teknolojiler arasında benzersizliğini göstermektedir (Joshi, 2020; Loftus vd., 2020; Stone vd., 2022; Jiménez-Luna vd., 2020; Vilone ve Longo, 2020; Solum, 2020;



Paul vd., 2021; Chen vd., 2020; Deng vd., 2020; Schwalbe ve Wahl, 2020; Gupta vd., 2021; Cui ve Zhang, 2021; Hopgood, 2021; Haibe-Kains vd., 2020; Vilone ve Longo, 2021; Seshia vd., 2022; Zhao vd., 2020; Salvagno vd., 2023).

Veri analitiği tarafından desteklenen yapay zeka teknolojileri, sürekli marj baskılarına, kısa strateji döngülerine ve müşterilerden artan beklentilere yanıt olarak şirketler tarafından giderek daha fazla benimseniyor (Ameen vd., 2021). Bu, daha iyi müşteri-marka ilişkileri elde etme potansiyeli ile firmaların müşterileriyle etkileşim biçimini değiştirir (Evans, 2019). Özellikle yapay zekadaki ilerlemeler, şirketlerin bu müşterilerin tercihleri ve alışveriş kalıpları hakkındaki bilgilerini artırarak müşteri deneyimini iyileştirme potansiyeline sahiptir (Evans, 2019). Yapay zeka teknolojilerinin farklı kilit müşteri temas noktalarında stratejik olarak konuşlandırılması, bu nedenle şirketlere önemli faydalar sağlayabilir ve müşteri memnuniyetinde olası bir artış sağlayabilir (Ameen vd., 2021).

Perakendeciler yapay zekayı, yapay zeka destekli sohbet robotları, içerik oluşturma ve müşteri içgörülerini gibi çeşitli şekillerde kullanmakta ve önceki raporlar; perakende sektöründe AI dağıtımının, perakendeciler için ortalama müşterilerden 18 kat daha fazla değere sahip olan müşterilerin en tepedeki %1'lik kısmına ulaşabileceğini göstermektedir (Ameen vd., 2021). Bu, bağlamsal ve davranışsal verilere dayalı olarak aşırı kişiselleştirme ve artan katılım yoluyla elde edilir. Uygulayıcıların ve akademisyenlerin yapay zekanın gelişimine ilişkin araştırmaları her geçen gün artmaktadır (Berente vd., 2021; Goralski ve Tan, 2020; Thiebes vd., 2021; Angelov vd., 2021; Holmes vd., 2023; Briganti ve Le Moine, 2020; Kaul vd., 2020; Ullah vd., 2020; Müller, 2020; Alimadadi vd., 2020; Zhang ve Lu, 2021; Gabriel, 2020; Das ve Rad, 2020; Bohr ve Memarzadeh, 2020; Enholm vd., 2022; Schwendicke vd., 2020).

## 2.2. Müşteri Deneyimi

Müşteri deneyimi, bir müşterinin bir perakendeciyle olan etkileşimlerine ve marka hakkındaki düşüncelerine dayalı olarak yaşadığı genel deneyimi ifade eder (Oh, Teo ve Sambamurthy, 2012; Verhoef vd., 2009). Önceki çalışmalar müşteri deneyiminin dört unsurunu birbirinden ayırmaktadır: (a) bilişsel, (b) Duygusal, (c) fiziksel ve duygusal ve (d) sosyal unsurlar (Ladhari, Souiden ve Dufour, 2017). Yapay zeka ve tahmine dayalı analitikten yararlanmak, savunuculuğu ve ömür boyu müşteriyi geliştiren müşteri deneyimleri sunmanın anahtarıdır (Verma vd., 2021).

Bilişsel unsurlar ‐algı, hafıza, dil, problem çözüme ve soyut düşünme gibi daha yüksek zihinsel süreçleri‐ ifade eder (APA, 2013). Keiningham vd. (2017) müşteri deneyiminin bilişsel unsurları, bir hizmetin işlevselliğini, hızını ve kullanılabilirliğini ifade eder. Ek olarak, önceki çalışmalar müşteri hizmetlerinin doğası gereği karmaşık olma eğiliminde olan duygusal unsurlarını vurgulamıştır (Ladhari vd., 2017). Bu duygular olumlu ya da olumsuz olabilir; örneğin sevinç, pişmanlık, öfke, öfke, sevinç ya da şaşkınlık gibi (Keiningham vd., 2017).

Müşteri deneyiminin fiziksel ve duygusal unsurları genellikle çevrimdışı ve çevrimiçi bağlamda farklılık gösterir (Ameen vd., 2021). Çevrimdışı deneyimler eserler, aydınlatma, düzen ve tabelalar gibi özellikleri kapsarken (Lam, 2001), çevrimiçi deneyimler ise kullanıcı dostu bir arayüz ve net bir tasarım gibi teknolojiyle ilgili özellikleri kapsar (Keiningham vd., 2017). Son olarak müşteri deneyiminin sosyal unsurları, aile, arkadaşlar ve müşterinin daha geniş sosyal ağı gibi diğer insanların etkisini ifade eder (Verhoef vd., 2009). Sosyal unsurlar aynı zamanda müşterinin sosyal kimliğini veya kendilerini nasıl gördüklerine ilişkin zihinsel kimliği de içerir (Keiningham vd., 2017).

### 2.3. Yapay Zeka destekli Müşteri Deneyimi

Pazarlamacılar, daha derin tüketici içgörülerini elde etmek ve müşterileri nasıl kategorilere ayırıp yolculuklarında bir sonraki adıma nasıl yönlendireceklerini daha iyi anlamak ve mümkün olan en iyi deneyimi sağlamak için yapay zekayı kullanabilir (Haleem vd., 2022). Pazarlamacılar, tüketici verilerini kapsamlı bir şekilde inceleyerek ve gerçekte ne istediklerini bilerek, etkisiz girişimlere harcamadan yatırım getirisini artırabilir (Haleem vd., 2022). Ayrıca müşterileri rahatsız eden, zihin uyuşturan reklamlarla zaman kaybetmekten de kaçınabilirler (Peyravi vd., 2020; Theodoridis ve Gkikas, 2019). Yapay zekanın temel hedeflerinden biri, önceden insan zekasına ihtiyaç duyulan işleri otomatikleştirmektir (Haleem vd., 2022). Bir kuruluşun bir projeyi yürütmek için ihtiyaç duyduğu işgücü kaynaklarının sayısındaki veya bir bireyin rutin işlere ayırması gereken zaman miktarındaki bu azalma, önemli verimlilik faydaları sağlar (Khokhar, 2019; Murgai, 2018).

Yapay zeka teknolojisi, müşterinin geçmiş satın almalarını ve tercihlerini işleyerek hizmetleri ve ürün önerilerini kişiselleştirebilir (Ameen vd., 2021). Yapay zeka, pazarlamayı çeşitli şekillerde kişiselleştirecekken; birçok firma, müşteri taleplerine daha iyi yanıt vermek amacıyla web sitelerini, e-postalarını, sosyal medya gönderilerini, videolarını ve diğer materyallerini kişiselleştirmek için halihazırda yapay zekayı kullanmaktadır (Haleem

vd., 2022). Bunun, güzellik markaları gibi çok çeşitli sektörlerin talep ve tercihlerine göre etkili bir şekilde kişiselleştirilmiş stiller ve ürün önerileri oluşturması açısından etkileri vardır (Maras, 2020). Beklenen faydalar; artan otomasyon seviyeleri, maliyetlerin azaltılması, artan esneklik ve kolaylaştırılmış müşteri etkileşimleridir. Bu faydaların tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bu karmaşık olgunun daha derinlemesine analiz edilmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Örneğin yapay zeka teknolojisine bağlılık ve artan miktarda müşteri verisine duyulan ihtiyaç, müşteriler arasında güven sorunlarını artırabilir (Dwivedi vd., 2019). Ayrıca, insan etkileşiminin olmaması veya müşterilerden potansiyel olarak ihtiyaç duyulan ek çabaların olmaması, genel deneyimlerini etkileyen fedakarlıklar oluşturabilir. Yapay zeka destekli müşteri deneyimleriyle ilgili bunların ve diğer potansiyel sorunların etkisinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Malle vd., 2015; Shank vd., 2019). Müşteriler, yapay zeka destekli hizmetler (a) kişiselleştirilmiş, (b) kullanışlı ve (c) yüksek kalitede olduğunda bir markaya ve kullandığı teknolojiye güvenmeye başlar (Ameen vd., 2021).

Yapay Zeka Müşteri Deneyimi, müşteri yolculuğu haritasındaki her temas noktasını geliştirmek için kusursuz bir şekilde entegre edilen ileri teknolojilerin ve insan içgörüsünün bir sonucudur (Villegas 2023). Müşteriler bir markayla ilk deneyim kazandıktan sonra, devam eden bir ilişkiyi sürdürme kararlılıkları, yapay zeka destekli müşteri deneyimi üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahiptir. Ayrıca müşterilerin markalarla ilgili olarak daha olumlu bir yapay zeka destekli deneyimle sonuçlanabilecek üç farklı süreç (duygusal, normatif ve hesaplayıcı) geliştirdiği söylenebilir (Ameen vd., 2021).

Makine öğrenimi, doğal dili anlama ve doğal dili işleme gibi yapay zeka teknolojilerinin kullanılması, müşteri duyarlılığının ve müşteri geri bildirimlerinin insanlar tarafından elde edilemeyecek ölçekte, hassasiyette ve hızda analiz edilmesine yardımcı olabilir (Gartner, 2020). Bu, yapay zekanın perakendecilerin müşteri deneyimini sürekli olarak iyileştirmesi ve dolayısıyla rekabetçi kalabilmesi için ana araçlardan biri olma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Newman, 2019). Perakendede yapay zeka teknolojisi sıklıkla artırılmış gerçeklik, bilgisayarlı görüntü odaklı görüntü tanıma ve tahmine dayalı envanter gibi diğer teknolojilerle birlikte kullanılır (Saponaro vd., 2018). Bu teknolojilerin müşteri deneyimlerini başarılı bir şekilde geliştirebilmesi için, müşterinin tercihleri ve geçmiş deneyimleri de dahil olmak üzere, sağlam bir şekilde anlaşılması gerekmektedir (Ameen vd., 2021). Yapay zeka araçları, müşterilerle en iyi şekilde nasıl iletişim kurulacağını öğrenmek için verileri ve müşteri profillerini kullandığından, yapay zekadan yararlanmak bu anlayışı hızlandırmaya yardımcı olabilir

(Omale, 2019). Bununla birlikte, pazarlama araştırmalarında, tüketiciler davranışlarının analizinde şletmelerin müşteri deneyimini ölçümlenmelerinde büyük ölçüde yardımcı olur.

İnsanlar gelişen teknoloji ile birlikte makine öğrenimi ve doğal dil işleme ile tahmine dayalı analitiklerden yararlanarak müşteri memnuniyetini ve sadakatini artıran kişiselleştirilmiş deneyimler sunabilmektedir. Yapay zeka müşteri deneyimi bağlamında şletmeler, sohbet robotları, sanal asistanlar, duyarlılık analizi ve tahmine dayalı modelleme gibi çok çeşitli yapay zeka destekli çözümlerden yararlanabilir (Villegas 2023). Elbetteki her zaman insan gözetimi altında olmalıdır. Bu teknolojiler, kuruluşların müşteri tercihlerini daha iyi anlamasına, rutin görevleri otomatikleştirmesine ve özel öneriler sunmasına olanak tanıyarak sonuçta müşteri etkileşiminin ve iş büyümesinin artmasına yol açar (Villegas 2023). Müşteri deneyimini iyileştirebilecek yapay zekâ araçları (Villegas, 2023) (şekil 1)'de gösterilmiştir. Yapay zeka müşteri deneyiminin artıları ve eksileri (Villegas, 2023) (Tablo 1)'de gösterilmiştir.



şekil 1. Müşteri deneyimini iyileştirebilecek yapay zekâ araçları (Villegas, 2023).

Tablo 1. Yapay zeka müşteri deneyiminin artıları ve eksileri

Yapay Zeka Müşteri Deneyiminin Artıları	Yapay Zeka Müşteri Deneyiminin Eksileri
<b>1. Kişiselleştirilmiş etkileşimler:</b> Yapay zeka, işletmelerin geniş ölçekte özel deneyimler sunmasına olanak tanır.	<b>1. İnsan dokunuşunun eksikliği:</b> Yapay zeka süreçleri kolaylaştırır da insan etkileşiminin duygusal bağlantısından yoksun olabilir.
<b>2. 7/24 kullanılabilirlik:</b> Yapay zeka destekli sohbet robotları 24 saat destek sağlayarak müşteri memnuniyetini artırabilir.	<b>2. Etik hususlar:</b> Müşteri verilerinin ve gizliliğinin kullanılması, sorumlu yapay zeka uygulamaları ve uyumluluğu gerektirir.
<b>3. Veriye dayalı analizler:</b> Yapay zeka algoritmaları, büyük miktarda müşteri verisini analiz ederek karar verme sürecine yönelik değerli analizleri ortaya çıkarır.	<b>3. Öğrenme eğrisi ve uygulama zorlukları:</b> Yapay zeka teknolojilerinin benimsenmesi, eğitim ve mevcut sistemlerle entegrasyon gerektirebilir.
<b>4. Artan verimlilik:</b> Tekrarlanan görevlerin otomasyonu, çalışanların yüksek değerli etkileşimlere ve karmaşık problem çözmeye odaklanmasına olanak tanır.	<b>4. Bakım ve izleme:</b> Yapay zeka sistemlerinin optimum performansı sağlamak için sürekli izlenmesi ve güncellenmesi gerekir.
<b>5. İyileştirilmiş müşteri etkileşimi:</b> Yapay zeka destekli kişiselleştirme ve proaktif öneriler, müşterilerle daha derin etkileşimi teşvik eder.	<b>5. İlk yatırım:</b> Yapay zeka çözümlerinin uygulanması, teknoloji altyapısı ve yetenek kazanımı için ön maliyetler gerektirebilir.

*Kaynak: Villegas (2023).*

#### 2.4. Pazarlamada Yapay Zekanın (AI) Gelecek Araştırma Yönleri

Yapay zeka, bir şirketin mevcut içerik stratejisini tamamlayan büyüleyici ve son teknoloji bir teknolojidir (Haleem vd., 2022). Sosyal medyada duygusal ifadelerin açık ve gizli kullanımı, tahmin edilen davranışın karmaşıklığını ve doğruluğunu artırırken; derin öğrenmeye yönelik dilsel kalıplar dokundurmanın tespit edilmesine yardımcı olabilir ve duyguların öngörülebilirliğini artırabilir (Verma vd., 2021). Dinamik duygu analizini çözmek için mikro metin ve anafora çözümlemesinin geliştirilmesi, gelecekteki araştırmacıların yeteneklerini daha da geliştirecektir (Poria vd., 2015). Yapay zeka, pazarlama ekiplerinin ihtiyaç bazlı analizler yapmasına yardımcı

olurken, Yapay zeka araçlarını kullanan işletmeler, dijital pazarlamanın diğer yönlerine odaklanarak zamandan tasarruf sağlar (Haleem vd., 2022).

Uygulayıcıların ve akademisyenlerin yapay zekanın teknolojik dniişmiiene ilişkin araştırmaları sürekli artmaktadır (Guo vd., 2021; Shastri vd., 2021; Verganti vd., 2020; McCall, 2020; Schneider vd., 2020; Reyes vd., 2020; Alam, 2021; Finlayson vd., 2021; Yang vd., 2020; Fjelland, 2020; Xu vd., 2021; Zhou vd., 2020; Helm vd., 2020; Amann vd., 2020; Zhang ve Tao, 2020; Huang vd., 2020; Haugeland vd., 2023; Ribeiro vd., 2021). Bilgiye dayalı sistemlerin birlikte oluşturulması pazarın kabul edilebilirliğini artırır ve gelecekteki araştırmacılar işbirlikçi pazar istihbaratı oluşturmaya çalışmalıdır (Wunderlich vd., 2015). Gelecekteki araştırmacılar, yüksek çekimli diller üzerinde çalışmalı ve Twitter (X) veri kümeleri gibi büyük veri duyarlılık analizi için duygusal sözlükleri dikkate almalıdır (Giatsoglou vd., 2017). Yapay zeka, geniş kapsamlı sonuçları olan geniş ve devam eden bir teknolojik evrimdir (Haleem vd., 2022).

## KAYNAKÇA

- Adam, M., Wessel, M., & Benlian, A. (2021). AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance. *Electronic Markets*, 31(2), 427-445.
- Alam, A. (2021, November). Possibilities and apprehensions in the landscape of artificial intelligence in education. In *2021 International Conference on Computational Intelligence and Computing Applications (ICCICA)* (pp. 1-8). IEEE.
- Alimadadi, A., Aryal, S., Manandhar, I., Munroe, P. B., Joe, B., & Cheng, X. (2020). Artificial intelligence and machine learning to fight COVID-19. *Physiological genomics*, 52(4), 200-202.
- Amann, J., Blasimme, A., Vayena, E., Frey, D., Madai, V. I., & Precise4Q Consortium. (2020). Explainability for artificial intelligence in healthcare: a multidisciplinary perspective. *BMC medical informatics and decision making*, 20, 1-9.
- Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2021). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 114, 106548.
- American Psychological Association. (2013). Glossary of psychological terms. *Arlington, VA: Author Retrieved from <http://www.apa.org/research/action/glossary.aspx#s>*.
- Angelov, P. P., Soares, E. A., Jiang, R., Arnold, N. I., & Atkinson, P. M. (2021). Explainable artificial intelligence: an analytical review. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 11(5), e1424.
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101.
- Antons, D., & Breidbach, C. F. (2018). Big data, big insights? Advancing service innovation and design with machine learning. *Journal of Service Research*, 21(1), 17-39.
- Balaji, M. S., & Roy, S. K. (2017). Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 7-31.
- Bauer, J., & Jannach, D. (2018). Optimal pricing in e-commerce based on sparse and noisy data. *Decision support systems*, 106, 53-63.
- Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS quarterly*, 45(3).



- Bohr, A., & Memarzadeh, K. (2020). The rise of artificial intelligence in healthcare applications. In *Artificial Intelligence in healthcare* (pp. 25-60). Academic Press.
- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of service management*, 29(5), 776-808.
- Briganti, G., & Le Moine, O. (2020). Artificial intelligence in medicine: today and tomorrow. *Frontiers in medicine*, 7, 27.
- Cambria, E., Das, D., Bandyopadhyay, S., & Feraco, A. (2017). Affective computing and sentiment analysis. *A practical guide to sentiment analysis*, 1-10.
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529-1562.
- Chatterjee, S., Ghosh, S. K., Chaudhuri, R., & Nguyen, B. (2019). Are CRM systems ready for AI integration? A conceptual framework of organizational readiness for effective AI-CRM integration. *The Bottom Line*, 32(2), 144-157.
- Chen, J. S., Le, T. T. Y., & Florence, D. (2021). Usability and responsiveness of artificial intelligence chatbot on online customer experience in e-retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(11), 1512-1531.
- Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). Artificial intelligence in education: A review. *Ieee Access*, 8, 75264-75278.
- Chen, Y., Lee, J. Y., Sridhar, S., Mittal, V., McCallister, K., & Singal, A. G. (2020). Improving cancer outreach effectiveness through targeting and economic assessments: Insights from a randomized field experiment. *Journal of Marketing*, 84(3), 1-27.
- Cheng, Y., & Jiang, H. (2022). Customer-brand relationship in the era of artificial intelligence: understanding the role of chatbot marketing efforts. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 252-264.
- Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38-68.
- Cioffi, R., Travaglion, M., Piscitelli, G., Petrillo, A., & De Felice, F. (2020). Artificial intelligence and machine learning applications in smart production: Progress, trends, and directions. *Sustainability*, 12(2), 492.
- Cui, M., & Zhang, D. Y. (2021). Artificial intelligence and computational pathology. *Laboratory Investigation*, 101(4), 412-422.

- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24-42.
- De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 91-105.
- Dekimpe, M. G. (2020). Retailing and retailing research in the age of big data analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 3-14.
- Deng, S., Zhao, H., Fang, W., Yin, J., Dustdar, S., & Zomaya, A. Y. (2020). Edge intelligence: The confluence of edge computing and artificial intelligence. *IEEE Internet of Things Journal*, 7(8), 7457-7469.
- Diederich, S., Brendel, A. B., Morana, S., & Kolbe, L. (2022). On the design of and interaction with conversational agents: An organizing and assessing review of human-computer interaction research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(1), 96-138.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., ... & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168.
- Dzyabura, D., & Hauser, J. R. (2019). Recommending products when consumers learn their preference weights. *Marketing Science*, 38(3), 417-441.
- Emeritus (2023). What is Market Research? Definition and Types (16.12.2023, <https://emeritus.org/in/learn/what-is-market-research-and-why-is-it-important/>)
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734.
- Evans, M., & Ghafourifar, A. (2019). Build A 5-star customer experience with artificial intelligence. *Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/02/17/customer-experienceartificial-intelligence>*.
- Fernández, A. (2019). Artificial intelligence in financial services. *Banco de España Article*, 3, 19.
- Fjelland, R. (2020). Why general artificial intelligence will not be realized. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1), 1-9.

- Finlayson, S. G., Subbaswamy, A., Singh, K., Bowers, J., Kupke, A., Zittrain, J., ... & Saria, S. (2021). The clinician and dataset shift in artificial intelligence. *New England Journal of Medicine*, 385(3), 283-286.
- Gabriel, I. (2020). Artificial intelligence, values, and alignment. *Minds and machines*, 30(3), 411-437.
- Gacanin, H., & Wagner, M. (2019). Artificial intelligence paradigm for customer experience management in next-generation networks: Challenges and perspectives. *Ieee Network*, 33(2), 188-194.
- Gans, J. S. (2016). Keep calm and manage disruption. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 83.
- Gartner. (2020). Drive growth in times of disruption.
- Giatsoglou, M., Vozalis, M. G., Diamantaras, K., Vakali, A., Sarigiannidis, G., & Chatzisavvas, K. C. (2017). Sentiment analysis leveraging emotions and word embeddings. *Expert Systems with Applications*, 69, 214-224.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660.
- Goralski, M. A., & Tan, T. K. (2020). Artificial intelligence and sustainable development. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100330.
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1-8.
- Guo, J., Zhang, W., Fan, W., & Li, W. (2018). Combining geographical and social influences with deep learning for personalized point-of-interest recommendation. *Journal of Management Information Systems*, 35(4), 1121-1153.
- Guo, K., Yang, Z., Yu, C. H., & Buehler, M. J. (2021). Artificial intelligence and machine learning in design of mechanical materials. *Materials Horizons*, 8(4), 1153-1172.
- Gupta, R., Srivastava, D., Sahu, M., Tiwari, S., Ambasta, R. K., & Kumar, P. (2021). Artificial intelligence to deep learning: machine intelligence approach for drug discovery. *Molecular diversity*, 25, 1315-1360.
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 581-592.
- Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda ☆. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120392.

- Haibe-Kains, B., Adam, G. A., Hosny, A., Khodakarami, E., Massive Analysis Quality Control (MAQC) Society Board of Directors Shradha Thakkar 35 Kusko Rebecca 36 Sansone Susanna-Assunta 37 Tong Weida 35 Wolfinger Russ D. 38 Mason Christopher E. 39 Jones Wendell 40 Dopazo Joaquin 41 Furlanello Cesare 42, Waldron, L., ... & Aerts, H. J. (2020). Transparency and reproducibility in artificial intelligence. *Nature*, 586(7829), E14-E16.
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*.
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 68-92.
- Haugeland, J., Craver, C. F., & Klein, C. (Eds.). (2023). *Mind Design III: Philosophy, Psychology, and Artificial Intelligence*. MIT press.
- Helm, J. M., Swiergosz, A. M., Haeberle, H. S., Karnuta, J. M., Schaffer, J. L., Krebs, V. E., ... & Ramkumar, P. N. (2020). Machine learning and artificial intelligence: definitions, applications, and future directions. *Current reviews in musculoskeletal medicine*, 13, 69-76.
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2023). Artificial intelligence in education. Globethics Publications.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365.
- Hopgood, A. A. (2021). *Intelligent systems for engineers and scientists: a practical guide to artificial intelligence*. CRC press.
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of interactive marketing*, 51(1), 57-71.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2017). Technology-driven service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 906-924.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of service research*, 21(2), 155-172.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30-50.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal of Retailing*, 98(2), 209-223.

- Huang, S., Yang, J., Fong, S., & Zhao, Q. (2020). Artificial intelligence in cancer diagnosis and prognosis: Opportunities and challenges. *Cancer letters*, 471, 61-71.
- Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing and Artificial Intelligence. *Central European Business Review*, 8(2).
- Jiménez-Luna, J., Grisoni, F., & Schneider, G. (2020). Drug discovery with explainable artificial intelligence. *Nature Machine Intelligence*, 2(10), 573-584.
- Joshi, A. V. (2020). Machine learning and artificial intelligence.
- Kakani, V., Nguyen, V. H., Kumar, B. P., Kim, H., & Pasupuleti, V. R. (2020). A critical review on computer vision and artificial intelligence in food industry. *Journal of Agriculture and Food Research*, 2, 100033.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37-50.
- Kaul, V., Enslin, S., & Gross, S. A. (2020). History of artificial intelligence in medicine. *Gastrointestinal endoscopy*, 92(4), 807-812.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit, S., Bruce, H. L., Buoye, A., Dzenkowska, J., ... & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148-160.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2017). Customer co-creation and exploration of emerging technologies: the mediating role of managerial attention and initiatives. *Long Range Planning*, 50(2), 221-242.
- Khokhar, P. (2019). Evolution of artificial intelligence in marketing, comparison with traditional marketing. *Our Heritage*, 67(5), 375-389.
- Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. (2018). Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey. *Journal of Advertising Research*, 58(3), 263-267.
- Klaus, P., & Zaichkowsky, J. (2020). AI voice bots: a services marketing research agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 389-398.
- Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. *California Management Review*, 61(4), 135-155.
- Ladhari, R., Souiden, N., & Dufour, B. (2017). The role of emotions in utilitarian service settings: The effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 10-18.

- Lam, S. Y. (2001). The effects of store environment on shopping behaviors: A critical review. *ACR North American Advances*.
- Le Berre, C., Sandborn, W. J., Aridhi, S., Devignes, M. D., Fournier, L., Smail-Tabbone, M., ... & Peyrin-Biroulet, L. (2020). Application of artificial intelligence to gastroenterology and hepatology. *Gastroenterology*, 158(1), 76-94.
- Lee, D., & Yoon, S. N. (2021). Application of artificial intelligence-based technologies in the healthcare industry: Opportunities and challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 271.
- Loftus, T. J., Tighe, P. J., Filiberto, A. C., Efron, P. A., Brakenridge, S. C., Mohr, A. M., ... & Bihorac, A. (2020). Artificial intelligence and surgical decision-making. *JAMA surgery*, 155(2), 148-158.
- Malle, B. F., Scheutz, M., Arnold, T., Voiklis, J., & Cusimano, C. (2015, March). Sacrifice one for the good of many? People apply different moral norms to human and robot agents. In *Proceedings of the tenth annual ACM/IEEE international conference on human-robot interaction* (pp. 117-124).
- Manser Payne, E. H., Peltier, J., & Barger, V. A. (2021). Enhancing the value co-creation process: artificial intelligence and mobile banking service platforms. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(1), 68-85.
- Maras, E. (2020). Beauty retailers embrace AR, AI.
- Matheny, M. E., Whicher, D., & Israni, S. T. (2020). Artificial intelligence in health care: a report from the National Academy of Medicine. *Jama*, 323(6), 509-510.
- Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A., & Lévesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 212-225.
- McCall, B. (2020). COVID-19 and artificial intelligence: protecting health-care workers and curbing the spread. *The Lancet Digital Health*, 2(4), e166-e167.
- McCarthy, J. (2022). Artificial Intelligence, Logic, and Formalising Common Sense. *Machine Learning and the City: Applications in Architecture and Urban Design*, 69-90.
- McLean, G., & Osei-Frimpong, K. (2019). Hey Alexa... examine the variables influencing the use of artificial intelligent in-home voice assistants. *Computers in Human Behavior*, 99, 28-37.
- Misra, K., Schwartz, E. M., & Abernethy, J. (2019). Dynamic online pricing with incomplete information using multiarmed bandit experiments. *Marketing Science*, 38(2), 226-252.
- Mogaji, E., & Nguyen, N. P. (2022). Managers' understanding of artificial intelligence in relation to marketing financial services: insights from a cross-country study. *International Journal of Bank Marketing*, 40(6), 1272-1298.



- Mogaji, E., Soetan, T. O., & Kieu, T. A. (2020). The implications of artificial intelligence on the digital marketing of financial services to vulnerable customers. *Australasian Marketing Journal*, j-ausmj.
- Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *European journal of marketing*, 56(6), 1748-1771.
- Murgai, A. (2018). Transforming digital marketing with artificial intelligence. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 7(4), 259-262.
- Müller, V. C. (2020). Ethics of artificial intelligence and robotics.
- Nazim Sha, S., & Rajeswari, M. (2019). Creating a brand value and consumer satisfaction in E-commerce business using artificial intelligence with the help of vosag technology. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(8), 1510-1515.
- Netzer, O., Lemaire, A., & Herzenstein, M. (2019). When words sweat: Identifying signals for loan default in the text of loan applications. *Journal of Marketing Research*, 56(6), 960-980.
- Newman, D. (5). ways AI is transforming the customer experience. *Accessed May, 16, 2022*.
- Nishant, R., Kennedy, M., & Corbett, J. (2020). Artificial intelligence for sustainability: Challenges, opportunities, and a research agenda. *International Journal of Information Management*, 53, 102104.
- Oh, L. B., Teo, H. H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of operations management*, 30(5), 368-381.
- Paschen, J., Kietzmann, J., & Kietzmann, T. C. (2019). Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of business & industrial marketing*, 34(7), 1410-1419.
- Paul, D., Sanap, G., Shenoy, S., Kalyane, D., Kalia, K., & Tekade, R. K. (2021). Artificial intelligence in drug discovery and development. *Drug discovery today*, 26(1), 80.
- Perez-Vega, R., Kaartemo, V., Lages, C. R., Razavi, N. B., & Männistö, J. (2021). Reshaping the contexts of online customer engagement behavior via artificial intelligence: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 129, 902-910.
- Peyravi, B., Nekrošienė, J., & Lobanova, L. (2020). Revolutionised technologies for marketing: Theoretical review with focus on artificial intelligence. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 827-834.
- Pitt, C. S., Bal, A. S., & Plangger, K. (2020). New approaches to psychographic consumer segmentation: exploring fine art collectors using artificial intelligence, automated text analysis and correspondence analysis. *European Journal of Marketing*, 54(2), 305-326.



- Poole, D. L., & Mackworth, A. K. (2010). *Artificial Intelligence: foundations of computational agents*. Cambridge University Press.
- Poria, S., Cambria, E., Gelbukh, A., Bisio, F., & Hussain, A. (2015). Sentiment data flow analysis by means of dynamic linguistic patterns. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 10(4), 26-36.
- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131-151.
- Rajaobelina, L., Prom Tep, S., Arcand, M., & Ricard, L. (2021). Creepiness: Its antecedents and impact on loyalty when interacting with a chatbot. *Psychology & Marketing*, 38(12), 2339-2356.
- Reyes, M., Meier, R., Pereira, S., Silva, C. A., Dahlweid, F. M., Tengg-Kobligk, H. V., ... & Wiest, R. (2020). On the interpretability of artificial intelligence in radiology: challenges and opportunities. *Radiology: artificial intelligence*, 2(3), e190043.
- Ribeiro, J., Lima, R., Eckhardt, T., & Paiva, S. (2021). Robotic process automation and artificial intelligence in industry 4.0—a literature review. *Procedia Computer Science*, 181, 51-58.
- Rouhani, S., Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., & Afshari, S. (2016). The impact model of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 19-50.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence a modern approach*. London.
- Salvagno, M., Taccone, F. S., & Gerli, A. G. (2023). Can artificial intelligence help for scientific writing?. *Critical care*, 27(1), 1-5.
- Saponaro, M., Le Gal, D., Gao, M., Guisiano, M., & Maniere, I. C. (2018, December). Challenges and opportunities of artificial intelligence in the fashion world. In *2018 international conference on intelligent and innovative computing applications (ICONIC)* (pp. 1-5). IEEE.
- Schneider, P., Walters, W. P., Plowright, A. T., Sieroka, N., Listgarten, J., Goodnow Jr, R. A., ... & Schneider, G. (2020). Rethinking drug design in the artificial intelligence era. *Nature Reviews Drug Discovery*, 19(5), 353-364.
- Schwalbe, N., & Wahl, B. (2020). Artificial intelligence and the future of global health. *The Lancet*, 395(10236), 1579-1586.
- Schwendicke, F. A., Samek, W., & Krois, J. (2020). Artificial intelligence in dentistry: chances and challenges. *Journal of dental research*, 99(7), 769-774.
- Seranmadevi, R., & Kumar, A. (2019). Experiencing the AI emergence in Indian retail—Early adopters approach. *Management Science Letters*, 9(1), 33-42.

- Seshia, S. A., Sadigh, D., & Sastry, S. S. (2022). Toward verified artificial intelligence. *Communications of the ACM*, 65(7), 46-55.
- Shabbir, J., & Anwer, T. (2018). Artificial intelligence and its role in near future. *arXiv preprint arXiv:1804.01396*.
- Shank, D. B., Graves, C., Gott, A., Gamez, P., & Rodriguez, S. (2019). Feeling our way to machine minds: People's emotions when perceiving mind in artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*, 98, 256-266.
- Shastri, B. J., Tait, A. N., Ferreira de Lima, T., Pernice, W. H., Bhaskaran, H., Wright, C. D., & Prucnal, P. R. (2021). Photonics for artificial intelligence and neuromorphic computing. *Nature Photonics*, 15(2), 102-114.
- Simester, D., Timoshenko, A., & Zoumpoulis, S. I. (2020). Targeting prospective customers: Robustness of machine-learning methods to typical data challenges. *Management Science*, 66(6), 2495-2522.
- Singh, S. K., Rathore, S., & Park, J. H. (2020). Blockchainintelligence: A blockchain-enabled intelligent IoT architecture with artificial intelligence. *Future Generation Computer Systems*, 110, 721-743.
- Sohn, K., & Kwon, O. (2020). Technology acceptance theories and factors influencing artificial Intelligence-based intelligent products. *Telematics and Informatics*, 47, 101324.
- Solum, L. B. (2020). Legal personhood for artificial intelligences. In *Machine ethics and robot ethics* (pp. 415-471). Routledge.
- Spring, M., Hughes, A., Mason, K., & McCaffrey, P. (2017). Creating the competitive edge: A new relationship between operations management and industrial policy. *Journal of Operations Management*, 49, 6-19.
- Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinci, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., ... & Machtynger, L. (2020). Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. *The Bottom Line*, 33(2), 183-200.
- Stone, P., Brooks, R., Brynjolfsson, E., Calo, R., Etzioni, O., Hager, G., ... & Teller, A. (2022). Artificial intelligence and life in 2030: the one hundred year study on artificial intelligence. *arXiv preprint arXiv:2211.06318*.
- Theodoridis, P. K., & Gkikas, D. C. (2019). How artificial intelligence affects digital marketing. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th IC-SIMAT, Athenian Riviera, Greece, 2018* (pp. 1319-1327). Springer International Publishing.
- Thiebes, S., Lins, S., & Sunyaev, A. (2021). Trustworthy artificial intelligence. *Electronic Markets*, 31, 447-464.
- Tjepkema, L. (2019). What is artificial intelligence marketing and why is it so powerful? Emarsys.

- Tjoa, E., & Guan, C. (2020). A survey on explainable artificial intelligence (xai): Toward medical xai. *IEEE transactions on neural networks and learning systems*, 32(11), 4793-4813.
- Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502-517.
- Tripathy, A., Agrawal, A., & Rath, S. K. (2016). Classification of sentiment reviews using n-gram machine learning approach. *Expert Systems with Applications*, 57, 117-126.
- Ullah, Z., Al-Turjman, F., Mostarda, L., & Gagliardi, R. (2020). Applications of artificial intelligence and machine learning in smart cities. *Computer Communications*, 154, 313-323.
- Vaishya, R., Javaid, M., Khan, I. H., & Haleem, A. (2020). Artificial Intelligence (AI) applications for COVID-19 pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(4), 337-339.
- Valls, A., Gibert, K., Orellana, A., & Antón-Clavé, S. (2018). Using ontology-based clustering to understand the push and pull factors for British tourists visiting a Mediterranean coastal destination. *Information & Management*, 55(2), 145-159.
- Van der Velden, B. H., Kuijff, H. J., Gilhuijs, K. G., & Viergever, M. A. (2022). Explainable artificial intelligence (XAI) in deep learning-based medical image analysis. *Medical Image Analysis*, 79, 102470.
- Verganti, R., Vendraminelli, L., & Iansiti, M. (2020). Innovation and design in the age of artificial intelligence. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 212-227.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(1), 100002.
- Vetterli, C., Uebernickel, F., Brenner, W., Petrie, C., & Stermann, D. (2016). How Deutsche Bank's IT Division Used Design Thinking to Achieve Customer Proximity. *MIS Quarterly Executive*, 15(1).
- Villegas, E. (2023). Artificial Intelligence Customer Experience: What is it, Pros, Cons and Best Tools. QuestionPro. (16.12.2023, <https://www.questionpro.com/blog/tr/ai-customer-experience/>)
- Vilone, G., & Longo, L. (2020). Explainable artificial intelligence: a systematic review. *arXiv preprint arXiv:2006.00093*.

- Vilone, G., & Longo, L. (2021). Notions of explainability and evaluation approaches for explainable artificial intelligence. *Information Fusion*, 76, 89-106.
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., ... & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature communications*, 11(1), 1-10.
- Vlačić, B., Corbo, L., e Silva, S. C., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187-203.
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931.
- Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with?. *International Journal of Market Research*, 60(5), 435-438.
- Wunderlich, N. V., Heinonen, K., Ostrom, A. L., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C., & Lemmink, J. G. (2015). "Futurizing" smart service: implications for service researchers and managers. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 442-447.
- Xu, Y., Liu, X., Cao, X., Huang, C., Liu, E., Qian, S., ... & Zhang, J. (2021). Artificial intelligence: A powerful paradigm for scientific research. *The Innovation*, 2(4).
- Yang, H., Alphones, A., Xiong, Z., Niyato, D., Zhao, J., & Wu, K. (2020). Artificial-intelligence-enabled intelligent 6G networks. *IEEE Network*, 34(6), 272-280.
- Zhang, C., & Lu, Y. (2021). Study on artificial intelligence: The state of the art and future prospects. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, 100224.
- Zhang, H., Cao, X., Ho, J. K., & Chow, T. W. (2016). Object-level video advertising: an optimization framework. *IEEE Transactions on industrial informatics*, 13(2), 520-531.
- Zhang, J., & Tao, D. (2020). Empowering things with intelligence: a survey of the progress, challenges, and opportunities in artificial intelligence of things. *IEEE Internet of Things Journal*, 8(10), 7789-7817.
- Zhao, S., Blaabjerg, F., & Wang, H. (2020). An overview of artificial intelligence applications for power electronics. *IEEE Transactions on Power Electronics*, 36(4), 4633-4658.
- Zhou, Y., Wang, F., Tang, J., Nussinov, R., & Cheng, F. (2020). Artificial intelligence in COVID-19 drug repurposing. *The Lancet Digital Health*, 2(12), e667-e676.
- Zhu, H. (2020). Big data and artificial intelligence modeling for drug discovery. *Annual review of pharmacology and toxicology*, 60, 573-589.

## Sustainable Brand Management: A Forward-Looking Perspective in the Business World

Esra Özkan Pir<sup>1</sup>

### Abstract

In the contemporary landscape, the heightened expectations of consumers for increased environmental and social responsibility have steered brands towards strategies centered around sustainability. Informed consumers now prioritize not only product quality but also gravitate towards brands that prominently feature environmental and social responsibilities. Consequently, businesses must concentrate on sustainable brand management to effectively maintain a competitive advantage. It is imperative to recognize that sustainability entails a comprehensive approach, encompassing not solely environmental aspects but also economic, social, and societal dimensions. This study contributes a nuanced perspective on sustainable brand management within the realm of business. The study accentuates the necessity for businesses to channel their efforts into sustainable brand management by formulating a long-term vision and seamlessly integrating sustainability principles into the corporate culture. This involves fostering transparent communication channels with employees and stakeholders. Furthermore, the study underscores the competitive edge enjoyed by brands whose management strategies are firmly grounded in sustainability, particularly given the growing consumer interest in environmentally friendly alternatives. By examining sustainable brand management through a business-centric lens, the study underscores the significance of establishing a resilient, sustainable, and competitive framework for the future. Sustainable brand management emerges as not just a strategic choice but a compelling necessity, emphasizing the fulfillment of consumer expectations, meeting social and environmental responsibilities, and serving as a pivotal requirement for long-term success.

---

1 Assoc. Prof. Dr. Esra Özkan Pir, Erzincan Binali Yıldırım University, [epir@erzincan.edu.tr](mailto:epir@erzincan.edu.tr), 0000-0002-1271-7397

## Introduction

Brands represent the image formed in the consumer's mind for various products and services. Strong sustainable brands should have a brand image that reflects positive efforts on ecological life and humanity through the products and services they produce. As consumers witness changing environmental conditions and the unsustainable use of resources, they show a willingness to change consumption patterns that align with environmental conservation. Consumers tend to think reactively about products and brands that provide them with sustainable value. Concerns about environmental degradation and the consumption of eco-friendly products are often significant features of contemporary consumer behavior. To express the value of sustainability in the brand communication channel, the brand must integrate all stages from the production process to the consumption process with fundamental elements that are entirely environmentally friendly.

The relationship between consumers and businesses and the power balance in this relationship have undergone significant changes from the past to the present. On one hand, there is an expectation from consumers for businesses to contribute to the increase in global welfare rather than just meeting their own needs, while on the other hand, businesses have become more aware of both maintaining their economic assets and addressing environmental concerns. An understanding based on respect for nature, the environment, and humanity has become a necessity for sustainable brands. Brands that successfully implement and share these practices become candidates for sustainable brands. With the right sustainable brand strategies, consumers begin to adopt a perspective of proper resource use and sustainability, which is one of the most beautiful contributions of sustainable brand strategy to societies.

Today, ensuring the sustainability of a brand has become more important than creating a brand itself. As brands become sustainable, it is essential to consider the concept of sustainability in all its dimensions, integrating environmental sustainability with social and economic sustainability into the overall brand. Sustainable branding, as a strategy, emerges by planning general business policies in a responsible stance towards humanity. Within the scope of this study, topics such as corporate sustainability, creating sustainable brand value, and sustainable brand management are discussed, highlighting the details that brands need to pay attention to regarding sustainability for their future.

## Corporate Sustainability

In today's context, the concern for the future goes beyond professional perspectives in understanding and interpreting the concept of sustainability. For the simplest definition of sustainability, we can say, 'Acting with consideration for future generations in the use of resources.' Even this definition has evolved significantly over time, with various components added to encompass a wide range of considerations.

Sustainability is related to the continuity of societies and nature. In this context, it can be said that the sustainability principles are created to guide human activities towards a secure future, and to control dynamic and living systems. In addition to these goals, promoting opportunities such as enhancing resilience and safety, meeting the emerging needs of community members, and preserving natural values are also encouraged (Ozkan-Pir, 2022:11; Vehkamaki, 2005: 1).

Environmental and social issues, once the concern of countries alone, have become crucial for corporations, thanks to consumers who have become increasingly conscious in recent years. In other words, companies should no longer focus solely on economic issues but should also consider environmental and social issues in all stages of production. We are in an era of accountability, where developing technology and increasingly aware consumers, along with their demands on corporations and investors' expectations, make sustainability practically inevitable (Engin and Akgöz, 2013:88). The relationship between sustainable environment and technology is becoming increasingly important. Technology plays a critical role in achieving sustainability goals. By leveraging technological opportunities, businesses can increase environmental sensitivity, achieve energy efficiency, and support a sustainable future (Yinanç, 2023; 468).

The value of a business is determined by the potential demand it creates today, which is one of the determinants of future earnings. The magnitude of these earnings is strongly related to sustainable value, as it is a function of the associated potential risk. When a company proves itself as a sustainable business in financial markets and to other observers, the associated risk decreases, and the risk ratio used to reduce future earnings becomes lower (Gidwani, 2013: 3-4).

Corporate sustainability research highlights the interdependence between social and ecological environments and the company and social environment. Sustainability management is expected to contribute to economic and sustainable development in corporations. Sustainability is a significant value



that covers environmental concerns and flexibility for companies to achieve and sustain a competitive advantage (Kwarteng, Dadzie, and Famiyeh, 2016: 111-113).

In today's market conditions, businesses squeezed between stakeholder legitimacy expectations must ensure their social harmony and integration with direct and indirect stakeholders to sustain their existence. Therefore, businesses are now required to be transparent and accountable to society in financial and all other matters. This situation has surpassed corporate sustainability in performance, emphasizing the necessity for both social and environmental as well as financial performance to be pursued together (Atkinson, et al., 1997: 26).

Corporate sustainability has increasingly become both a corporate value and an integral part of business strategy in many companies. The foundations of corporate sustainability include corporate accountability, corporate social performance, corporate citizenship, corporate social responsibility, corporate governance, the people, the planet, profit, stakeholder approach, and corporate communication/corporate sustainability communication (Signitzer and Prexl, 2007: 3-4).

In recent times, it has been observed that both businesses and consumers exhibit a significantly higher level of awareness and sensitivity regarding the usage of products labeled as environmentally friendly compared to previous periods. Simultaneously, companies have commenced the development and implementation of a series of eco-friendly strategies to effectively navigate heightened competition and distinguish themselves in these market conditions. The adoption of these sustainable strategies has introduced an additional cost element for businesses. Consequently, businesses have found themselves compelled to inevitably incorporate these supplementary costs into the pricing of products produced sustainably (Ozkan-Pir, 2022: 99).

Environmental issues are seen as the root of the problem as they encompass marketing, production, sales, and return points. Consumer habits, especially those that help many unsustainable products remain in the market, and the demand for them has not decreased enough. The main reason for this is that existing products have become relatively cheap and performance-oriented due to marginal cost reductions in production, sales, distribution, and engineering costs. With increasing consumer awareness, sustainable marketing promotions contribute significantly to making customers willing to pay higher prices for sustainable brands. Furthermore, sustainable marketing enhances the environmentally friendly image, a crucial factor in building a strong brand. Brand value and sustainable marketing

are closely related to creating a positive image for the brand. Sustainable business must continually and actively inform customers about their products. The environmental compatibility of a product is a significant factor in a consumer's purchase decision. Therefore, consumers are willing to pay higher prices for sustainable brands due to their positive brand image and values (Martin and Schouten, 2012:65).

### Creating Sustainable Brand Value

One of the most critical factors reflecting a brand's success in the market is brand value. Brand value is not only a monetary expression but also a concept that encompasses various success criteria for businesses, such as the quality of the products offered, the number of registered trademarks, customer relationships, and customer satisfaction. Therefore, the assessment process characterizes the brand's perceived and observable results, aiming to prevent unwanted subjective biases (Knapp, 2000: 41). The background of a sustainability-based brand strategy includes continuous improvement, enhancement, quality, and sensitivity to society (Amstrong and LeHew, 2011: 37).

In recent years, increased competition has compelled companies and researchers to explore various ways to differentiate themselves from their competitors. The primary reason sustainability initiatives have taken on a competitive dimension today is to increase customer value perception and enhance customer loyalty (Francés and Blasco, 2016: 168).

When defining brand value, three different perspectives are considered. The first perspective regards brand value as the total value of a separable entity when the brand is sold or shown in inventory. The second perspective treats brand value as a measure of the strength of the connection between consumers and the brand. The third perspective takes into account consumers' associations and beliefs about the brand (Karpat Aktuğlu, 2018: 37).

Many consumers have increased their interest in sustainable products and companies. These consumers prefer products with environmental and social impacts, wanting to believe that brands embrace and implement sustainable values. Therefore, as a business takes steps toward sustainability, the value offered to consumers increases, and the brand reputation strengthens. Marketing strategies become effective tools for businesses to communicate their successes and commitments to sustainability (Alrubaiee et al., 2017: 105). Brands that have associations that are in line with the expectations of their target audience and differ from competitors have a strong position. Having associations is a prerequisite for creating an image,

and creating an image is a precondition for creating loyalty (Aaker, 2009: 110-113).

When brand value is evaluated in the context of sustainability, it can be stated that brand value refers to environmental and social sensitivity. Therefore, if a brand positions itself in a place that values social consciousness or social responsibility, this positioning should be supported by the product characteristics. In other words, the brand should carry the message of sustainability within the product structure in a perceptible way to the target audience. Otherwise, communication between the brand and the consumer will not happen in the right direction, and if the brand relies only on advertising messages, the speed of sustainable brand formation and, consequently, brand value may decrease (Michael, King, and Reast, 2001: 415).

The increasingly important concept of social responsibility today imposes significant responsibilities on both individuals and institutions (Yılmaz, 2018: 314). The expectations of businesses from sustainable brand value are not solely to serve social responsibility and community welfare. Because every socially responsible initiative will cause additional time and financial costs for the business, sustainable initiatives must be created simultaneously with the benefit of the business and society. Thus, while positioning products in the market with a sustainable brand, the business meets society's sensitivity to the environment, and at the same time, it expects the positive return of this argument as a favorable consumer behavior for the business (Oliveira and Sullivan, 2016: 2-3).

### **Sustainable Brand Management**

The relationship between corporate sustainability and the brand is crucial, and businesses can strengthen their brands by embracing sustainability principles (Weber, 2008: 248-249).

Businesses act as environmentally sensitive entities and produce eco-friendly products as a marketing tool. The consciousness and responsibility towards the environment emerge as an approach that necessitates the love, exploration, and preservation of nature, seen as a perspective. This situation is increasingly becoming imperative over time, as the environmentally conscious behaviors of businesses directly impact their prestige and sales (Altunöz et al., 2014: 158-159; Pir, 2019: 1557).

Development and growth are possible through the continued operation of businesses. Imposing excessive restrictions on businesses' activities with environmental sensitivity or allowing excessive freedom for development can

lead to imbalance. Indeed, sustainability, one of the key business strategies that plays a vital role in achieving sustainable development, can be realized by integrating the three dimensions of business, society, and development (Emery, 2012: 7-8).

In today's market conditions, producing high-quality goods is not enough. Conscious consumers now value brands that incorporate corporate sustainability principles alongside quality products, and they are willing to make extra expenditures if necessary. Companies that transparently showcase corporate sustainability in the market can attract new consumer portfolios and thus build a loyal customer base. Sustainability adds deeper meanings to the brand image, creating stronger emotional bonds and differentiation. Moreover, by increasing brand awareness among the public, sustainability reduces various risks and keeps brands that may face financial challenges in the future financially afloat (Kotler and Lee, 2005: 91-103).

Sustainable brand management comprises multidimensional practices related to collaboration, learning, creation, implementation, evaluation, and continuous improvement. Therefore, considering sustainability as a "real marketing issue" requires delving into several mature concepts and considering them. For sustainability to be functionalized in the context of the brand, businesses must think of it as an integrated process in marketing and adopt sustainability principles comprehensively (Louro and Cunha, 2011: 853). Companies investing in sustainable practices and environmentally friendly projects build a more trustworthy and reputable image in the eyes of consumers. This can influence the preferences of potential customers and increase the loyalty of existing customers to the company (Cretu and Brodie, 2009: 274).

The primary reason for businesses to carry out activities related to sustainability is to gain a competitive advantage and meet consumer expectations in line with business goals. In the near future, due to the limited availability of raw materials and natural resources and the consequences of global warming, businesses will have to engage in sustainable activities. As a result, businesses will need to further develop sustainable marketing strategies. Particularly, the innovation approach is the most fundamental activity in sustainable marketing strategy (Reutlinger, 2012: 22).

When considered in terms of sustainable brand value, it can be stated that the target audience has a complementary effect on the brand. The crucial point here is determining the target audience's attitude toward the brand (Yoo, Donthu, and Lee, 2000: 196).

A business interested in long-term sustainable development needs to produce integrated solutions to enter new markets and create value-added solutions. An integrated sustainable approach can unlock numerous opportunities to increase competitiveness and enhance business reputation (Azapagic, 2003: 305). To manage the brand with a sustainable approach, transparency in commercial activities, internalization of respect for human, nature, and societal well-being in commercial/production activities, and the development of processes in this direction are necessary (Armstrong and LeHew, 2011: 37).

Looking at brand communication used in sustainable brand management, it is observed that it encompasses the business's efforts and success related to sustainability activities for a target group-oriented presentation across all communication channels. This includes opportunities such as presenting efforts related to environmental issues or repositioning products as environmentally friendly, offering opportunities for market recognition and support by conscious consumers, and increasing visibility with complex advertising tools that involve relabeling products (Morgan, Deeter-Schmelz, and Moberg, 2007: 375-379).

## **Conclusion**

Enlightened consumers now prefer brands that prioritize not only quality and profitability but also social and environmental responsibilities, exhibit transparency, and value their employees. Brands aware of this trend are adapting their production to meet the demands of society, ensuring their competitiveness in the industry and the continuity of their presence in the market. They are conscious that failing to do so economically jeopardizes their sustainability. Sustainable branding requires more than just being an eco-friendly brand. Consumers are now aware that brands need to consider both society and the environment. It would not be wrong to say that consumer expectations guide the change in brand strategy. Therefore, brands that observe all consumer demands now strive to incorporate sustainability into their productions by considering economic, social, societal, and environmental aspects (Grubor and Milovanov, 2016: 79-82).

In addition, achieving a successful, sustainable, and competitive structure with a long-term vision and projecting the company's reputation is possible through the commitment and responsibility of managers. A clear message about sustainability commitment to employees and external stakeholders should be given to make daily practices more effective. The identification of strategic opportunities and threats, adherence to written rules, industry practices, standards, and future trends (such as clean technologies, new

techniques), competitors' strategies, community interests, and pressure groups should be considered (Gerlach and Witt, 2012: 21).

In recent years, consumer interest and expectations for environmentally friendly alternatives from companies and brands have increased. In marketing efforts, the attitude-behavior gap, defined as the inconsistency between consumers' attitudes and actual purchasing behavior, is attempted to be addressed by highlighting the sustainable qualities the brand exhibits. In this context, when brand performance and image are supported by sustainability concerns, it becomes a pioneering way of differentiation. Thus, sustainability takes center stage in brand management strategies, and the one-sided traditional brand management theory evolves into a more dynamic business process (Louro and Cunha, 2011: 853). According to Yınanç (2020: 806), when the environment is examined, the concept of physicality is no longer sufficient on its own. Today, development, digitization, and environmental impact go beyond the physical environment. According to Kılıçkaya (2023: 149), digitization has emerged as an indispensable aspect of the contemporary business environment. The rapid development of digital technologies has fundamentally changed businesses' operational paradigms.

Considering marketing research, an increasingly recognized relationship between marketing and sustainability can be asserted. When examining the relationship between these two phenomena, the impact of the brand representing the business, producing sustainable solutions, and being attractive to consumers in terms of purchasing decisions is considered. Therefore, sustainable marketing can be evaluated specifically in terms of the brand.

The strategy of sustainable brand management is the necessity of integrating the concept of sustainability into the brand in line with the interests of society. Brands that highlight sustainability with the right strategies encourage consumers to adopt a holistic green lifestyle. This increases the brand's preference among consumers and essentially makes the brand sustainable in all dimensions. At this stage, all the work, stages, and results of the brand's sustainability perspective must be communicated to society accurately, and channels must be used correctly in this regard.

## References

- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster. New York.
- Alrubaiee, L. S., Aladwan, S., Joma, M. H. A., Idris, W. M., & Khater, S. (2017). Relationship between corporate social responsibility and marketing performance: The mediating effect of customer value and corporate image. *International Business Research*, 10(2), 104-123.
- Altunöz, Ö., Arslan, Ö. E. & Hassan, A. (2014). Turistlerin Yeşil Pazarlamaya Yönelik Görüşlerinin Demografik Değişkenler Kapsamında İncelenmesi, *Istanbul University Journal of the School of Business*, 43(1), 157-172.
- Amstrong, C.M. & LeHew, M.L.A. (2011). Sustainable Apparel Product Development: In Search of A New Dominant Social Paradigm For The Field Using Sustainable Approaches. *Fashion Practice: The Journal of Design Creative Process and the Fashion* 3(1), 29-62.
- Atkinson, A., A., Waterhouse, J., H. & R. B. Wells. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, 38(2), 25-37.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2009). Chapter 7 Brand image, corporate reputation, and customer value. In *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises* (pp. 263-387). Emerald Group Publishing Limited.
- Danciu, V. (2013). The Contribution of Sustainable Marketing to Sustainable Development. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(2), 385-400.
- Emery, B. (2012). *Sustainable Marketing*. Harlow: Pearson.
- Engin, E., & Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 8(1), 85-94.
- Francés, D.S & Blasco, M.F (2016). The Relationship of Corporate Social Responsibility, Consumer Value, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study. *Ramon Llull Journal*, Konu 7, 167-190.
- Gerlach, A. & Witt. J. (2012). Sustainability in the Context of Strategic Brand Management - A Multiple Case Study on the Automobile Industry-. Halstad University, School of Business and Engineering. Master Program in International Marketing Master of Science Degree.
- Gidwani, B. (2013). The Link Between Brand Value and Sustainability, *The Conference Board*, 5(8), 1-13.



- Grubor, A. & Milovanov, O. (2016). Brand Strategies in the Era of Sustainability, University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Republic of Serbia, *Interdisciplinary Description of Complex System* 15(1), 78-88.
- Karpat Aktuğlu, I. (2018). Marka yönetimi: Güçlü ve başarılı markalar için temel ilkeler. (7. Baskı), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kılıçkaya, Y. F. (2023). Dijitalleşme Döneminde Örgütlerde Psikolojik Dayanıklılık. Gülbahar, Y. (Ed.), *Örgütsel Davranış Güncel Konular* (s. 149-167). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Knapp, D. E. (2000). Marka aklı. (A. T. Akartuna, Çev.). İstanbul: MediaCat Kitapları. (Orijinal eserin yayın tarihi 1999).
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Company and Your Cause*. Wiley.
- Kwarteng, A., Dadzie, S. A., & Famiyeh, S. (2016). Sustainability and competitive advantage from a developing economy. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 110-125.
- Louro, M.J. & Cunha, P.V. (2011). Brand Management Paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 849-875.
- Martin, D. M., & Schouten, J. (2012). *Sustainable marketing* (p. 264). Pearson Prentice Hall.
- Michael, P., King, J. & Reast, J. B. (2001). Values Related To Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30, 415-425.
- Morgan, F., Deeter-Schmelz, D. & Moberg, C.R. (2007). Branding Implications Of Partner Firm-Focal Firm Relationship in Business-to-Business Service Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 372-382.
- Oliveira P. & Sullivan A. (2016). Sustainability And Its Impact On Brand Value, *Interbrand*, 1-5 [<http://interbrand.com/wp-content/uploads/2015/10/3.-Sustainabilityand-its-impact-in-BV.pdf>].
- Pir, E. Ö. (2019). Yeşil Tüketim ve Gönüllü Sade Tüketim Davranışlarının Tüketicili Haklarının Farkındalığı Üzerine Bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 155
- Pir, E., Ö. (2022). *Sürdürülebilir Pazarlama. Paradigma Akademi. Çanakkale*.
- Reutlinger, J. (2012). *Sustainable Marketing: The Importance of Being a Sustainable Business*, Lahti: Bachelor's Thesis in International Business, Lahti University of Applied Sciences.
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Vehkamaki, S. (2005). The concept of sustainability in modern times. University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications, 31, 1-33.

- Weber, M. (2008), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for Corporate Social Responsibility", *European Management Journal*, 26, 247-261.
- Yılmaz, F. (2018). Corporate social responsibility. K. Özdaşlı, et al. (Eds.), *Innovative Approaches in Social, Human and Administrative Science*, Ankara: Gece Akademi.
- Yınaç, A. (2020). Kentsel dönüşüm, çevre ve dijitalleşme. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Dijital Yönetim içinde* (s. 805-827). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yınaç, A. (2023). Sürdürülebilir Çevre ve Teknoloji: Genel Bir Değerlendirme. Kılıçarslan, A. vd., (Eds.), *Sosyal Bilimlerde Akademik Analiz ve Yorumlar içinde* (s. 455-474). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), pp. 195-212.

## Deneyimsel Pazarlama Kavramının Bibliyometrik Analiz ile İncelenmesi

Aytaç Erdem<sup>1</sup>

### Özet

Deneyimsel pazarlama, müşteri deneyimini merkeze alan bir pazarlama yaklaşımıdır. Geleneksel pazarlama stratejilerinden farklı olarak, deneyimsel pazarlama, müşterilere ürün veya hizmetlerin fiziksel, duygusal, zihinsel veya sosyal deneyimlerini sunmayı hedefler. Deneyimsel pazarlama, tüketicilerin markalarla daha anlamlı ve duygusal bağlar kurmasına yardımcı olmayı amaçlar. Bu yaklaşım, tüketicilerin bir ürünü ya da hizmeti sadece bir işlevsel öğe olarak görmeleri yerine, onunla etkileşime geçerek keyifli ve unutulmaz deneyimler yaşamalarını sağlamayı hedefler. Deneyimsel pazarlama, tüketicilerin sadece ürünü değil, aynı zamanda markanın sunduğu deneyimi satın almasını hedefler. Bu yaklaşım, markaların rekabetçi pazarda farklılaşmasına ve müşterilerin sadakatini kazanmasına yardımcı olabilir. Bu çalışmanın amacı, deneyimsel pazarlama ile ilgili Web of Science veri tabanında yer alan çalışmaların bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesidir. Bu analiz yönteminde, performans analizi ve bilimsel haritalama olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan performans analizi yaklaşımı yayınların atıf temelli etkisine odaklanırken, bilimsel haritalama analizi ise yayınların kavramsal yapısının bilimsel haritalama yoluyla incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında deneyimsel pazarlama ile ilgili 501 çalışma yayın türü, yayın yılı, index, ülke atıf sayısı ilişkisi, ülke çalışma sayısı ilişkisi, anahtar kelimeler, en çok atıf alan çalışmalar açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda en çok yayın yapan ve atıf alan ülkenin Amerika olduğu, bu konuda en önemli yazarların Schmitt, B., Holbrook, M. B., Pine B.J. olduğu, en çok tekrarlanan anahtar kelimelerin ise deneyimsel pazarlama, müşteri deneyimi, marka deneyimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aytaç.erdem@giresun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3084-520X

## 1. Giriş

Günümüzde tüketiciler ihtiyaçlarını karşılamak için fiyat ve kalite bakımından birbirine yakın birçok marka arasından tercih yapmaktadır (Brakus vd., 2008). Bu durum pazardaki rekabeti daha güçlü kılmakta ve pazarlamacıları yeni yollar aramaya sevk etmektedir. Müşteri sadakati sağlamak ve müşteriyi elde tutmak adına firmalar yeni strateji ve taktikler geliştirmek zorunda kalmıştır. Çünkü değişen tüketici artık daha etkin bir şekilde rol almak istemekte ve çeşitli deneyimlerle birlikte daha fazla etkileşime girmek istemektedir (Walker, 2020). Pazarlamanın temel amacı, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak ürün ve hizmet sunmaktır. Yüksek rekabetin olduğu pazar ortamında, tüketicilerin daha iyi anlaşılması gereklidir. Tüketiciler, bir ürün veya hizmet satın alırken çeşitli duygular ve düşüncelerle hareket edebilirler. Günümüz tüketicileri, bir ürünü tüketirken sadece ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, ürünün kimliğiyle de daha fazla ilgileniyor gibi görünmektedir (Hirschman ve Holbrook, 1982). İşletmeler, tüketicilerin bu duygularını ve düşüncelerini anlamak için çaba gösterdiklerinde, rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma geçebilirler.

Deneyimsel pazarlama, tüketicilerin ilgisini çekmek ve onları memnun etmek için olumlu deneyimler aracılığıyla sadık müşteriler oluşturmaya çalışır. Deneyimsel pazarlama, geleneksel pazarlama anlayışının sunduğu birçok mesaj ve tanıtım çabası yerine, ürün ve müşteri arasında unutulmaz, duygusal ve anlamlı bağlar kurmaya odaklanır. Bunun nedeni, tüketicilerin ürünün kendisinden ziyade deneyimlerini tüketmeleridir. Deneyimler, mal ve hizmetleri sunmanın ötesinde fantezi, duygu ve eğlence gibi deneyim özelliklerini dikkate alan işletmelerin farklılaşmasını teşvik eder (Pine ve Gilmore, 1999). Bu durum tüketiciler için sadece ürün ve fiyatın olmadığı, marka ile müşteri arasında bir bağ kurulmasını sağlayan deneyimin de önemli olduğunu göstermiştir (Nambisan ve Watt, 2020). Bu sebeple firmaların sunmuş olduğu ürün ve hizmetler tüketici ile bir bağ oluşturmak, onların duyularına ve duygularına hitap etmek adına önem arz etmektedir. Bu durum deneyimsel pazarlama kavramının firmalar tarafından benimsenmesini gerekli kılmıştır. Deneyimsel pazarlama tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz aynı zamanda tüketiciye uygun duyu ve duyguların kullanımı ile marka ve tüketici arasında yakın bir ilişki kurulmasını sağlar. Bu ise beraberinde markaya karşı sadakatin gelişmesi, satışların artması ve daha fazla kar elde etmeyi getirir (Smith ve Wheeler, 2002).

Deneyimsel pazarlama, tüketicilerin unutamayacakları deneyimlerin inşa edilmesine rehberlik eden bir kavramdır (Batat, 2019). Vargo ve Lusch (2004), deneyimin ve değerın tüketicinin zihninde gerçekleştiği için kişisel

olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla tüketicilerin aynı deneyime sahip olmayacağı söylenmektedir (Johnston ve Kong, 2011). Tüketiciler ihtiyacı doğrultusunda markalar ile etkileşime girmekte, etkileşim sonucunda duygularını ve duyularını uyaran deneyimlere odaklanmaktadır (Carù ve Cova, 2006). Elde edilen deneyim, tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilemekte ve markalar arasında ayırt edici bir rol oynamaktadır (Gentile vd., 2007; Schmitt, 2009; Pina ve Dias, 2020). Pazarlamada deneyim kavramı ilk olarak Holbrook ve Hirschman'ın (1982) tarafından çalışmalarında tartışılmış ve kavramsallaştırılmıştır. Daha sonra literatürde bir çok farklı yazar tarafından deneyimsel pazarlama kavramı tanımlanmıştır. Schmitt'e (1999) göre deneyimsel pazarlama, tüketicilerin duygularını ve hislerini içeren, olumlu ve unutulmaz deneyimler yaratılarak tüketicilerin ürünü tüketmelerini ve ona hayran olmalarını sağlayan bir pazarlama yaklaşımıdır. Agrawal vd. (2015) ise deneyimsel pazarlamayı, bireysel bir müşterinin belirli uyarımları algılaması, gözlem veya etkinliklere katılım sonrasında motivasyonunun tetiklenmesi ve ürün değerini artırmak için düşünce kimliği veya tüketim davranışlarının ortaya çıkması olarak tanımlamışlardır. Jobber vd. (2006), deneyimsel pazarlamayı, tüketiciler için deneyimlerin yaratılmasını içeren pazarlama faaliyetlerini tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak tanımlarken, William (2006) deneyimsel pazarlamayı tüketicilere derinlemesine somut deneyimler sunarak satın alma kararı vermeleri için yeterli bilgi sağlayan pazarlama girişimleri olarak tanımlamışlardır.

Schmitt vd. (2015), deneyimlerin satın alma sürecinden sonra da ortaya çıkabileceğini ve satın alma sonrası deneyimlerin satın alma kararlarını etkileyebileceğine dile getirmişlerdir. Yapılan çalışmalar marka deneyimlerinin müşteri memnuniyeti, satın alma niyeti ve sadakat üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Ong vd., 2018; Brakus vd., 2009; Zarantonello ve Schmitt, 2010). Deneyimin ön planda olduğu pazarlama modellerinde tüketici memnuniyeti ve tüketici sadakatinin deneyimle ilişkili olduğu görülmüştür (Pine ve Gilmore, 1998). Sadece fiziksel mağazalar değil çevrimiçi ortamlarda deneyimlerin yaratılabileceği ortamlar haline gelmiştir. Ortak ilgi alanına sahip tüketicilerin bir araya getirilerek topluluk oluşturulması, tüketicilerin bireysel hesaplar oluşturabilmesi, tüketicilere yönelik yarışmalar ve promosyonlar düzenlenmesi ile çevrimiçi deneyimler yaratılabilmektedir (Budovich, 2019).

Deneyim kavramı, günlük hayatımızda, özellikle tüketim ile ilgili konularda, sıkça karşılaştığımız bir kelime haline gelmiştir. Müşterilerin ürün ve hizmetler konusundaki farkındalıklarının artması, firmaları ürünlerini farklı kılmanın yollarını aramaya sevk etmiştir. Sunulan ürün ve

hizmetlerin farklılaşmasını sağlayan unsurlardan biride deneyimlerin ön planda tutulmasıdır. Bu çalışmanın amacı, son yıllarda ilgi gören deneyimsel pazarlama konusunu işleyen çalışmaların sistematik bir literatür taraması ile incelenmesidir. Bu amaçla Web of Science veri tabanında yer alan ve başlığında “Experiential Marketing” geçen çalışmaların çalışmaya dahil edilerek bibliyometrik analize tabi tutulmuştur. Çalışma literatür taraması, bibliyometrik analiz sonuçlarına ilişkin bulgular, çalışmanın kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler kısımlarından oluşmaktadır.

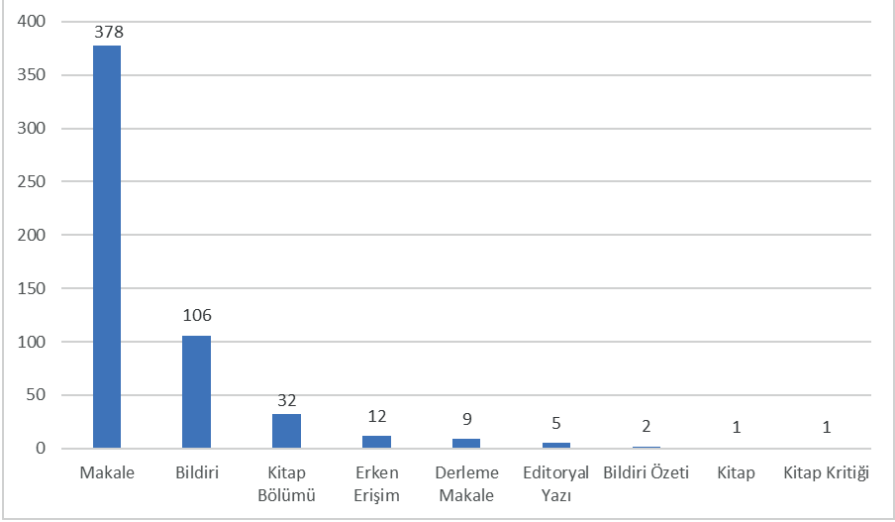
## 2. Yöntem

Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınlar veya diğer akademik kaynaklar üzerinde istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanarak analiz yapma sürecidir (Leydesdorff ve Bornmann, 2017). Bu analizler, kaynakların yayınlanma sıklığı, alıntılanma sayısı, yazarlar arasındaki işbirliği, makalelerin konuları ve diğer benzer ölçütler gibi çeşitli ölçümleri içerebilir. Bibliyometrik analiz, bilimsel araştırmaların gelişimini ve etkisini değerlendirmek, araştırma trendlerini belirlemek, disiplinler arası işbirliğini izlemek, bilimsel ağları haritalamak ve akademik kaynakların etkisini ölçmek gibi amaçlarla kullanılır (Bornmann ve Leydesdorff, 2014). Web of Science veri tabanında yer alan deneyimsel pazarlama ile ilgili çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmiştir. Bu analiz yönteminde, performans analizi ve bilimsel haritalama olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan performans analizi yaklaşımı yayınların atıf temelli etkisine odaklanırken, bilimsel haritalama analizi ise yayınların kavramsal yapısının bilimsel haritalama yoluyla incelenmesini amaçlamaktadır. Veri tabanının arama kısmına “Experiential Marketing” şeklinde giriş yapılarak iki kelimenin de bir arada olduğu çalışmalar süzdürülmüştür. Herhangi bir zaman sınırı olmaksızın ilk çalışmanın yapıldığı günden bu güne tüm çalışmalar aratılmıştır.

Bunun sonucunda 2006-2023 (2023 Aralık) yılları arasında yapılan 501 çalışmaya ulaşılmıştır. Tarama sonrası elde edilen makale, bildiri, editoryal yazı, derleme makale, kitap bölümü, erken erişim, kitap, özet bildiri ve kitap kritiği çalışmaları değerlendirmeye alınmıştır. Deneyimsel pazarlama ile ilgili çalışmalar yayın türü, yılı, index, ülke atıf sayısı ilişkisi, ülke çalışma sayısı ilişkisi, anahtar kelimeler, en çok atıf alan çalışmalar açısından incelenmiştir. Elde edilen veriler bibliyometrik analiz ile incelenmiş ve görsel haritalama için VOSviewer programı kullanılmıştır. Veriler grafik, tablo, ağ haritası ve yoğunluk haritası şeklinde görselleştirilerek yorumlanmıştır.

### 3. Bulgular

Web of Science veri tabanında “Experiential Marketing” anahtar kelimesi kullanılarak deneysel pazarlama ile ilgili çalışmalara ulaşılmıştır. Yapılan tarama sonucunda elde edilen makale, bildiri, editoryal yazı, derleme makale, kitap bölümü, erken erişim, kitap, özet bildiri ve kitap kritiğine dair bilgiler Şekil 1’de görülmektedir.

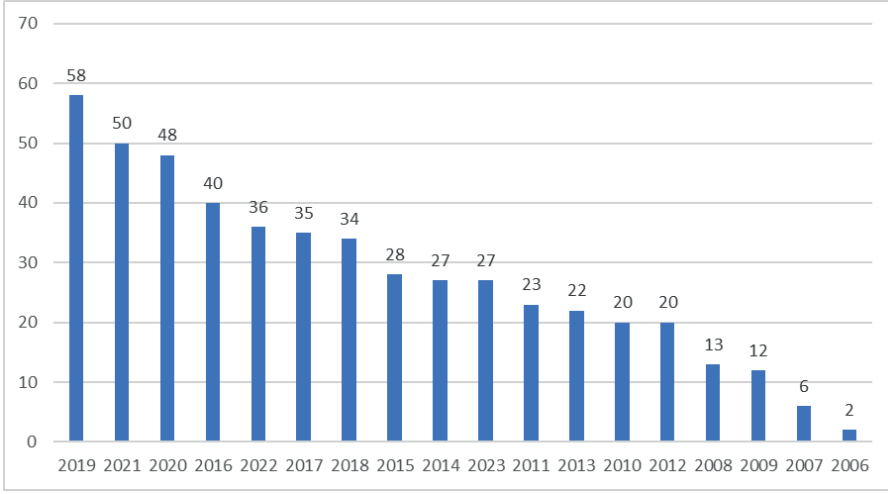


Şekil 1. Yayın Türü Açısından Deneysel Pazarlama Çalışmaları

Şekil 1’de gösterilen sonuçlara göre deneysel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında en fazla tercih edilen yayın türünün makale (378) olduğu görülmektedir. Deneysel pazarlama alanında en çok yapılan yayın türünü bildiri (106) ve Kitap bölümü (32) takip etmektedir.

Deneysel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalar yıllar açısından incelendiğinde 2006-2023 yılları arasındaki çalışmalar analiz edilmiştir. Deneysel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 2’de görülmektedir.

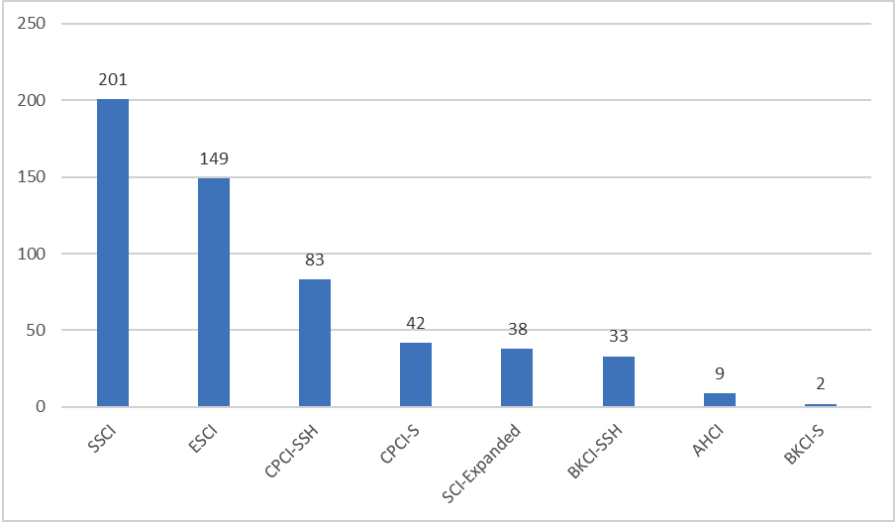




*Şekil 2. Deneyimsel Pazarlama İle İlgili Yapılan Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı*

Deneyimsel pazarlama konusu ile ilgili çalışmaların ilk olarak 2006 yılında yapılan 2 çalışma ile başladığı ve bu sayının yıllar içinde artış gösterdiği görülmektedir. 2008 yılında (13) deneyimsel pazarlama konusuna ilginin arttığı, bu konuda en fazla çalışmanın yapıldığı yılın 2019 yılı (58) olduğu görülmektedir. 2020 yılı (48), 2021 yılı (50) ve 2022 yılında da (36) birçok çalışmanın yapıldığı görülürken içinde bulunduğumuz ve henüz son yapılan yayınların dahil olmadığı 2023 yılında yapılan çalışma sayısının 27 olduğu görülmektedir.

Deneyimsel pazarlama ile ilgili makale, bildiri ve kitapların tarandığı indexlere dair sonuçlar Şekil 3'te görülmektedir.



*Şekil 3. Deneyimsel Pazarlama İle İlgili Yapılan Çalışmaların Yayımlandığı İndexler*

Deneyimsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında 201 çalışmanın Social Sciences Citation Index (SSCI), 149 çalışmanın Emerging Sources Citation Index (ESCI), 83 çalışmanın Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities (CPCI-SSH), 42 çalışmanın Conference Proceedings Citation Index – Science (CPCI-S), 38 çalışmanın Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), 33 çalışmanın Book Citation Index – Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), 9 çalışmanın Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) ve 2 çalışmanın Book Citation Index – Science (BKCI-S) tarafından tarandığı görülmektedir.

Deneyimsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışmaların 62 farklı ülkede yapıldığı tespit edilmiştir. Ünelere ait çalışma sayıları ve çalışmalara dair atıf sayıları Tablo 1 ve Tablo 2’de görülmektedir. Tablo 1’de ülkeler atıf sayısına göre sıralanmışken Tablo 2’de ise ülkeler yayın sayısına göre sıralanmıştır. Çalışmaların yapıldığı 62 ülkeden sadece ilk 15 ülke çalışma kapsamında incelenmiştir.

**Tablo 1. Deneyimsel Pazarlama Çalışmalarının Ülke-Atıf İlişkisi**

SIRA	ÜLKE	YAYIN	ATIF
1	Amerika	84	2771
2	Tayvan	49	998
3	Fransa	34	874
4	İngiltere	36	682
5	İtalya	30	638
6	Avustralya	22	503
7	Hindistan	22	423
8	Almanya	11	377
9	Güney Kore	16	367
10	İspanya	39	331
11	<b>Türkiye</b>	<b>20</b>	<b>324</b>
12	Çin	65	300
13	Kanada	11	278
14	Yeni Zelanda	6	251
15	Portekiz	14	182

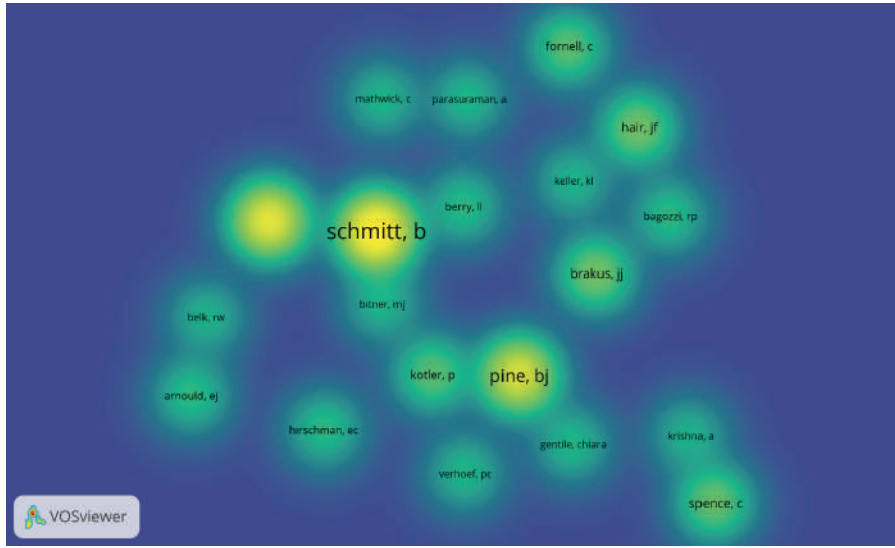
Deneyimsel pazarlama çalışmalarına yapılan atıf sayılarına bakıldığında en fazla atıfın yapıldığı ülkenin Amerika olduğu (2771) görülmektedir. Bunu sırasıyla Tayvan (998), Fransa (874), İngiltere (682), İtalya (638), Avustralya (503), Hindistan (423), Almanya (377), Güney Kore (367) ve İspanya (331) takip etmektedir. Atıf sayısına göre yapılan sıralamada Türkiye ise 324 atıf ile 11. sırada yer almaktadır.

Tablo 2. Deneyimsel Pazarlama Çalışmalarının Ülke-Yayın İlişkisi

SIRA	ÜLKE	YAYIN	ATIF
1	Amerika	84	2771
2	Çin	65	300
3	Tayvan	49	998
4	İspanya	39	331
5	İngiltere	36	682
6	Fransa	34	874
7	İtalya	30	638
8	Avustralya	22	503
9	Hindistan	22	423
10	Endonezya	21	45
11	Türkiye	20	324
12	Güney Kore	16	367
13	Portekiz	14	182
14	Brezilya	14	40
15	Almanya	11	377

Deneyimsel pazarlama ile ilgili yapılan yayın sayısına bakıldığında ise ilk sırada yine 84 yayın ile Amerika yer almaktadır. Bunu sırasıyla Çin (84), Tayvan (49), İspanya (39), İngiltere (36), Fransa (34), İtalya (30), Avustralya (22), Hindistan (22) ve Endonezya (21) takip etmektedir. Yayın sayısına göre yapılan sıralamada Türkiye 20 yayın ile yine 11. sırada yer almaktadır. Tablo 1 ve Tablo 2 karşılaştırıldığında, Almanya ve Güney Kore atıf bakımından ilk 10 ülke arasındayken, ülkeler yayın sayısı bakımından sıralandığında ise ilk 10 ülkenin dışında kalmışlardır. Ülkeler yayın sayısı bakımından sıralandığında ise Çin ve Endonezya ilk 10 ülke arasına girmeyi başarmıştır.

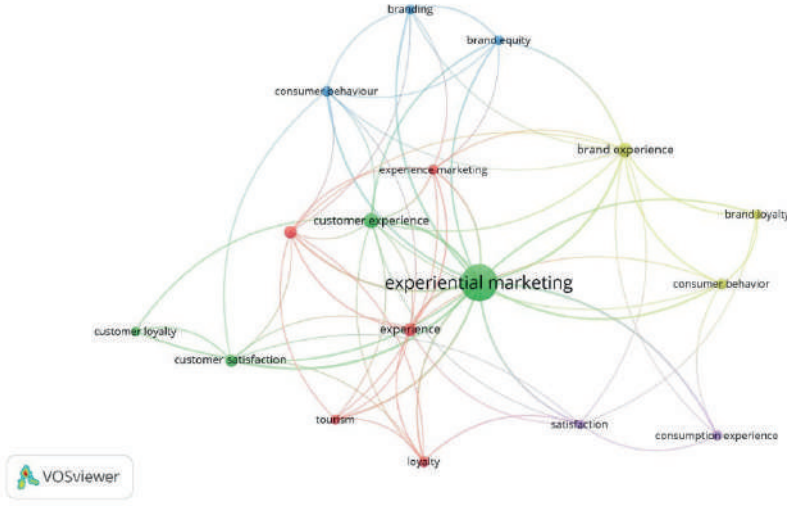
Deneyimsel pazarlama alanında çalışma yapan önemli yazarlara ait atıf yoğunluk haritası Şekil 4'te görülmektedir.



*Şekil 4. Deneyimsel Pazarlama İle İlgili Yayın Yapan Yazarların Atıf Yoğunluk Haritası*

Deneyimsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında öne çıkan yazarların Schmitt, B., Holbrook, M. B., Pine, B.J., Brakus, J.J., Hair, J.F., Spence, C., Fornell, C., Kotler, P., Arnould, E.J., Bagozzi, R.P., Hirschman, E.C., Berry, L.L., Verhoef, P.C., Gentile, C., Parasuraman, A. Ve Mathwick, C. olduğu görülmektedir.

Deneyimsel pazarla ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok tekrarlanan anahtar kelimelerin ağ haritası Şekil 5'te görülmektedir. Toplamda 1398 anahtar kelimenin kullanıldığı çalışmalarda en az 10 kere tekrarlanan anahtar kelimeler dikkate alınmış ve 17 anahtar kelime incelenmiştir.



Şekil 5. Deneyimsel Pazarlama İle İlgili Yayınların Anahtar Kelime Ağ Haritası

Deneyimsel pazarlama çalışmalarında en çok kullanılan anahtar kelimelerin sırasıyla deneyimsel pazarlama, müşteri deneyimi, marka deneyimi, deneyim, pazarlama, müşteri memnuniyeti, marka değeri, tüketici davranışı, memnuniyet, tüketim deneyimi, deneyim pazarlaması, turizm, markalaşma, sadakat, marka sadakati ve müşteri sadakati olduğu görülmüştür.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Deneyimsel pazarlama ile ilgili çalışmalar ilk olarak 2006 yılında yapılmaya başlamış ve her geçen yıl bu alanda yapılan çalışmaların sayısı artış göstermiştir. Bu sebeple deneyimsel pazarlama alanında yapılan çalışmaların bibliyometrik analiz ile incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Deneyimsel pazarlama kavramı ile ilgili yerli literatürde az çalışmanın olması ve bu alanda çalışacak araştırmacılara kılavuzluk etmesi bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Web of Science veri tabanındaki çalışmalara ait veriler ağ haritaları, yoğunluk haritaları ve tablolar aracılığı ile görselleştirilmiştir. Elde edilen verilerin haritalandırılmasında VOSviewer programından faydalanılmıştır.

Deneyimsel pazarlama alanında yapılan çalışmaların 2006 yılında başladığı 2008 yılı ile beraber konuya ilginin hızla arttığı görülmektedir. Web of Science veri tabanında yer alan deneyimsel pazarlama ile ilgili çalışmaların büyük bir kısmını makaleler (378) oluştururken, bu çalışmaların önemli bir kısmı SSCI kapsamında (201) taranmaktadır. 62 farklı ülkede

yapılan çalışmalarda Amerika hem atıf sayısı hem de yayın sayısı açısından ilk sırada yer almaktadır. Hem atıf sayısı hem de yayın sayısı dikkate alındığında dikkat çeken diğer ülkelerin Tayvan, Fransa ve İngiltere olduğu söylenebilir. Deneyimsel pazarlama konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında en çok katkı yapan yazarların Schmitt, B., Holbrook, M. B., Pine, B.J., Brakus, J.J. ve Hair, J.E. olduğu görülmektedir. Deneyimsel pazarlama kavramı birçok farklı kavram ile birlikte çalışılmıştır. En dikkat çeken kavramların müşteri deneyimi, marka deneyimi, deneyim, pazarlama, müşteri memnuniyeti, marka değeri, tüketici davranışı, memnuniyet, tüketim deneyimi, deneyim pazarlaması, turizm, markalaşma, sadakat, marka sadakati ve müşteri sadakati olduğu görülmüştür.

Çalışmanın en önemli kısıtı, bibliyometrik analizi yapılan çalışmaların sadece web of science veri tabanında yer alan çalışmalardan oluşması ve diğer veri tabanlarına bakılmamış olmasıdır. Ayrıca çalışmalarda kullanılan yöntemlere dair bir inceleme gerçekleştirilmemiştir. İleride yapılacak çalışmalarda yayınlarda kullanılan yöntemler incelenebileceği gibi farklı veri tabanları incelenebilir, yerli literatür ve yazılan lisansüstü tezler çalışmaya dahil edilebilir.



## Kaynakça

- Agrawal V.V., Atasu, A. ve Van Ittersum, K. (2015) Remanufacturing, Third-Party Competition, and Consumers' Perceived Value of New Products. *Management Science*, 61(1): 60-72.
- Batat, W. (2019), *Experiential Marketing: Consumer Behavior, Customer Experience and the 7Es*, 1st ed., Routledge, Taylor & Francis Group, London.
- Bornmann, L., & Leydesdorff, L. (2014). Scientometrics in a changing research landscape: Bibliometrics has become an integral part of research quality evaluation and has been changing the practice of research. *EMBO Reports*, 15(12), 1228-1232.
- Budovich, L. S. (2019). Experiential marketing as a basis for modern communications with consumers. *Espacios*, 40(6), 79-85.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zhang, S. (2008). *Experiential Attributes and Consumer Judgments*, 174–187.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., ve Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
- Caru, A., ve Cova, B. (2006). How to facilitate immersion in a consumption experience: Appropriation operations and service elements. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 4–14.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
- Holbrook, M. B., ve Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Jobber, D., Fahy, J., & Kavanagh, M. (2006). Foundations of marketing.
- Johnston, R. ve Kong, X. (2011), “The customer experience: a road-map for improvement”, *Managing Service Quality*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-24.
- Leydesdorff, L., & Bornmann, L. (2017). Communication in science and technology: Policy and infrastructure for a global community. In *Handbook of communication in science and technology* (pp. 3-28). Springer.
- Nambisan, P. ve Watt, J.H. Managing customer experiences in online product communities. *J. Bus. Res.* 2011, 64, 889–895
- Ong, C. H., Lee, H. W., ve Ramayah, T. (2018). Impact of brand experience on loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(7), 755–774
- Pina, R. ve Dias, A. (2020). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 1–17.
- Pine, B. J., ve Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.

- Schmitt, B (1999). *Experiential marketing how to get customer sense, feel, think, act, relate to your company and brand*. New York: The Free Pres.
- Schmitt, B. H. (2009). The concept of brand experience. *Journal of Brand Management*, 16(7), 417–419.
- Schmitt, B.H., Brakus, J.J. ve Zarantonello, L. (2015), “From experiential psychology to customer experience”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 166-171.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- Walker. Customers 2020. A Progress Report. 2020. Available online: <https://www.walkerinfo.com/knowledge-center/featuredresearch->
- Williams, A. (2006), “Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 482-495.
- Vargo, S.L. ve Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.
- Zarantonello, L., ve Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532–540.

## Dijital Dönüşümde Haberleşme İnovasyonu

Paşa Gültaş<sup>1</sup>

Mustafa Gültaş<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışma, günümüz iş dünyasındaki hızlı teknolojik değişim ve dijital dönüşüm sürecinde, işletmelerin haberleşme stratejilerini nasıl yeniden şekillendirmeleri gerektiğini ele almaktadır. Dijital dönüşümün sadece teknolojik altyapıyı güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda işletmelerin iç ve dış haberleşme süreçlerini de kökten değiştirdiği vurgulanmaktadır.

### GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, hızla değişen teknoloji ve dijital dönüşümle birlikte evrim geçirmektedir. Bu evrim, işletmelerin sadece ürün ve hizmetlerini değil, aynı zamanda iletişim stratejilerini de yeniden şekillendirmelerini gerektirmektedir. İşletmeler artık sadece müşterilere ve paydaşlara ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda içerideki iletişim süreçlerini de kökten değiştirmelidir. Bu değişimde, haberleşme kavramı öne çıkmaktadır.

Dijital dönüşüm, işletmelerin iş yapma şekillerini temelden değiştirmekte (Rogers, 2016) ve bu değişim, özellikle haberleşme alanında önemli bir etki yaratmaktadır (Klewes vd., 2017). Geleneksel iletişim modelleri yerini daha hızlı, daha etkili ve daha kişiselleştirilmiş haberleşme stratejilerine bıraktığı görülmektedir. Bu noktada, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde haberleşme konusundaki inovasyonları benimsemeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve geleceğe daha güvenli bir adım atmaları açısından kritik öneme sahiptir (Syafganti, 2018).

Haberleşme inovasyonu, işletmelerin iç ve dış iletişimlerini güçlendirmenin yanı sıra, müşteri deneyimini artırmak, çalışan bağlılığını

1 Dr. Öğretim Görevlisi, pasagultas@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1215-3509>

2 Bilim Uzmanı, İnönü Üniversitesi, mustafa.gultas@inonu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-0930-0758>

güçlendirmek ve iş süreçlerini optimize etmek amacıyla yeni teknolojileri ve yaklaşımları benimsemelerini içermektedir (Mast vd., 2005). Bu çalışma, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde haberleşme inovasyonunu nasıl entegre edebilecekleri, geleceğe yönelik iletişim stratejilerini nasıl belirleyebilecekleri ve bu konuda karşılaşılan zorlukları nasıl aşabilecekleri konularında bir rehber sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, işletmelerin geleceğe yönelik başarılı haberleşme stratejilerini oluşturmalarına yardımcı olacak temel konuları ele alınmıştır. Dijital dönüşüm ve haberleşme inovasyonunun işletmeler için sunduğu fırsatları, bu fırsatları değerlendirmek için kullanılan yeni teknolojileri ve bu süreçte dikkate alınması gereken stratejik unsurlar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

## **1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İŞLETMELERİN HABERLEŞME İHTİYACI**

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasının merkezinde yer alarak işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyümeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır. Ancak dijital dönüşüm sadece teknolojik altyapıyı güçlendirmekle sınırlı değil; aynı zamanda işletmelerin iç ve dış dünyayla etkileşimlerini de kökten değiştirdiği bir gerçektir (Matt vd., 2015). Bu bağlamda, haberleşme kavramı, işletmelerin bu dönüşümde başarılı olmaları için stratejik bir rol oynamaktadır.

### **1.1. Dijital Dönüşümün Haberleşme Üzerindeki Etkisi**

Dijital dönüşüm, işletmelerin iş süreçlerini ve yönetim modellerini kökten değiştirmiş ve bu değişimle birlikte haberleşme stratejilerini yeniden şekillendirme zorunluluğunu doğurmuştur. Geleneksel iletişim araçları ve yöntemleri, teknolojik ilerlemelerle paralel olarak değişim göstermiştir (Klewes vd., 2017).

Dijital dönüşüm, özellikle işletmelerin müşteri iletişimi üzerinde derinlemesine bir etki yaratmıştır. Geçmişte yapılan, genellikle tek yönlü olan reklam ve pazarlama faaliyetleri yerini, interaktif ve kişiselleştirilmiş dijital iletişim stratejilerine bırakmıştır. Müşteri beklentileri ve talepleri, dijital medyanın gücüyle birleşerek işletmeleri daha etkili ve hızlı bir şekilde yanıt vermeye zorlamıştır (Genel, 2022).

İşletmeler, dijital dönüşümün getirdiği yenilikleri benimseyerek iç iletişim süreçlerini de baştan aşağı revize etmiştir. Ekip içi iletişim araçları, iş birliği platformları ve dijital toplantılar, geçmişte yapılan yüz yüze toplantıların ve e-posta trafiğinin yerini almıştır. Bu sayede, işletmeler sınırları aşan ekiplerle

daha etkili bir şekilde iletişim kurabilmiş ve iş süreçlerini optimize etmiştir (Trenerry vd., 2021).

Dijital dönüşüm, aynı zamanda işletmelerin iç yapılarını ve hiyerarşilerini de değiştirmiştir. Geleneksel üstten aşağı iletişim anlayışı yerine, daha demokratik ve katılımcı bir iletişim kültürü benimseme eğilimindedir. Çalışanlar, görüş ve önerilerini daha rahat bir şekilde iletebilmekte ve bu şekilde işletme içindeki iletişim akışını daha zengin ve etkili hale getirmektedir (Mackenzie, 2010).

Günümüz teknoloji çağı ve yapay zekâ gelişmeleri, işletmelerin haberleşme stratejilerini kökten değiştirmiş ve bu değişim, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir başarı sağlamaları için kritik bir unsura dönüşmüştür (Casenave ve El Hadi, 2019). İşletmeler, bu yeni iletişim paradigmasını benimseyerek, müşterileri ve çalışanları ile daha etkili bir etkileşim kurmanın yanı sıra, değişen pazar koşullarına daha çabuk adapte olma yeteneklerini artırmışlardır.

## **1.2. Haberleşme İnovasyonu**

İnovasyon, işletmelerin sadece mevcut pazarlarda rekabet etmelerini değil, aynı zamanda gelecekteki belirsizliklere hazırlıklı olmalarını sağlamak için kritik öneme sahiptir (Kahn, 2018). Haberleşme inovasyonu ise bu süreçte bir katalizör olarak işlev görmektedir (Mast vd, 2005). İşletmeler, müşterilerle daha derin ve anlamlı bağlantılar kurarak, çalışanlar arasında güçlü bir iş birliği kültürü oluşturarak ve değişen pazar koşullarına hızla adapte olarak başarılı bir gelecek inşa edebilirler (Flint vd., 2011).

Haberleşme inovasyonu, işletmelerin iletişim stratejilerini geliştirmek ve optimize etmek amacıyla geçmişten günümüze kadar yapılan çeşitli yenilikleri kapsayan bir evrim sürecini işaret etmektedir (Woodward ve Shaffakat, 2017). Bu evrim, teknolojik ilerlemelerin ve toplumsal değişimlerin etkisi altında, işletmelerin müşterileri, çalışanları ve diğer paydaşları ile etkileşimde bulunma şekillerini temelden değiştirmiştir.

Haberleşme ve iletişimde inovasyon, geleneksel iletişim araçlarının dijitalleşme süreciyle başlamıştır. Mektuplar, telefon görüşmeleri ve basılı medya gibi klasik araçlar, dijital platformlar ve internetin yükselişiyle yerini e-posta, anlık mesajlaşma ve sosyal medya gibi daha hızlı ve etkili araçlara bırakmıştır. Bu geçiş, işletmelerin mesajlarını daha geniş bir kitleye ulaştırma ve anında geri bildirim alma olanağına kavuşmalarını sağlamıştır (Chasi ve Rodny-Gumede, 2020).

Haberleşme inovasyonu aynı zamanda iş içi iletişimi de etkilemiş ve güçlendirmiştir. İşletmeler, iç iletişim araçlarını çeşitlendirmiş ve iş birliği platformları, sanal toplantılar ve dijital iş birliği araçları ile çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmıştır. Bu, coğrafi olarak uzak ekiplerin daha etkili bir şekilde bir araya gelmelerine ve bilgi paylaşımlarına olanak tanımıştır (Mead ve Byers, 2015).

Haberleşme inovasyonu aynı zamanda kültürel bir değişimi de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, daha açık ve şeffaf iletişim kültürlerini benimseyerek, çalışanların fikirlerini paylaşma cesaretini artırmış ve yaratıcılığı teşvik etmiştir. Bu, inovasyon süreçlerine katkıda bulunarak işletmelerin rekabet avantajını artırmıştır (Olokundun vd., 2020).

Teknolojik gelişmelerin ve toplumsal değişimlerin tetiklediği bir evrim süreci haberleşme faaliyetlerini de etkilemiştir. Bu süreçte, işletmeler ile paydaşları arasındaki iletişimde önemli dönüşümler yaşanmış ve yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri gibi bu değişimler, işletmelere daha hızlı, daha etkili ve daha insana odaklı bir iletişim stratejisi oluşturma imkânı sunmuştur.

### **1.3. Haberleşmede Yapay Zekâ**

Günümüz teknoloji çağında, işletmelerin haberleşme stratejileri, hızla gelişen teknoloji ve yapay zekâ (YZ) alanındaki ilerlemelerin etkisiyle önemli ölçüde evrim geçirmiştir. Yapay zekâ, işletmelerin veri analizi, öngörüsül analitikler ve kişiselleştirilmiş içerik üretimi gibi alanlarda daha sofistike ve etkili iletişim stratejileri geliştirmelerine olanak tanımıştır (Gil de Zúñiga vd., 2023).

Bu teknolojik dönüşüm, işletmelerin daha önce ulaşılmaması zor olan büyük veri setlerini anlamalarına ve bu verileri daha etkili bir şekilde kullanmalarına imkân vermiştir. Yapay zekâ destekli analitik araçlar, müşteri davranışları üzerinde daha derinlemesine analizler yapma ve bu bilgileri müşterilere daha özelleştirilmiş bir deneyim sunma konusunda işletmelere yol göstermiştir (Gkikas ve Theodoridis, 2022).

İşletmeler, müşterileriyle daha etkili bir etkileşim kurabilmek için yapay zekâyı kullanarak kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri oluşturmuşlardır. Bu, müşterilerin ihtiyaçlarına ve tercihlerine daha iyi yanıt verebilmeyi sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmış ve marka sadakatini güçlendirmiştir (Musaiqer ve Hamdan, 2023).

Ayrıca, yapay zekâ destekli iletişim araçları, işletmelerin iç iletişim süreçlerini de dönüştürmüştür. Chatbotlar, otomatik yanıt sistemleri ve dil

işleme teknolojileri, işletmelerin çalışanlar arasındaki etkileşimi artırmalarına ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmalarına yardımcı olmuştur. Böylece iş birliği ve içsel iletişimi güçlendirmiş, dolayısıyla şirket içi inovasyonu teşvik etmiştir (Liu ve Duffy, 2023).

Değişen pazar koşulları karşısında hızlı adapte olma yeteneği, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri için kritik bir unsurdur (Day ve Shoemaker, 2016). Yapay zekâ, işletmelere hızlı kararlar alma ve değişen taleplere hızlı yanıt verme yeteneği kazandırarak bu adaptasyon sürecini kolaylaştırmıştır (Bharadiya, 2023). Bu sayede, işletmeler rekabetçi bir avantaj elde edebilmiş ve sürdürülebilir bir başarıyı mümkün kılmışlardır.

Bu çerçevede, günümüzde teknoloji ve yapay zekâ gelişmeleri, işletmelerin iletişim stratejilerini kökten değiştirerek, müşterilerle daha etkili etkileşimler kurmalarına, çalışanlar arasında daha güçlü bir iş birliği kültürü oluşturmalarına ve değişen pazar koşullarına daha hızlı adapte olmalarına olanak sağlamıştır, denilebilir. İşletmeler için bu değişim, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir bir başarı sağlama noktasında kritik bir öneme sahiptir.

## 2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN HABERLEŞME STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Dijital dönüşüm, işletmelerin temel iş süreçlerini ve iletişim stratejilerini kökten değiştirmiştir. Bu nedenle bu değişikliklere uyum sağlamak kritik önem taşımaktadır. Bu bölümde, dijital dönüşümün haberleşme stratejilerine olan etkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### 2.1. İş Süreçlerindeki Değişim

Dijital dönüşüm, işletmelerin iş süreçlerinde köklü değişikliklere yol açarak, operasyonel verimliliği ve etkinliği artırmıştır. Bu süreçte, işletmeler mevcut iş süreçlerini gözden geçirerek, dijital teknolojileri entegre etmiş ve iş süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlamışlardır (Baiyere vd., 2020). Bu bölümde, iş süreçlerindeki dijital dönüşümün önemli etkileri ve bu değişikliklerin haberleşme stratejilerine olan yansımaları incelenmiştir.

Dijital dönüşüm, iş süreçlerinde verimliliği artırmak amacıyla işletmelerin klasik metodolojilerden uzaklaşmasına neden olmuştur (Fischer vd., 2020). Bu dönemde iş süreçlerini revize etmek, önceden belirlenmiş standartları aşma ve daha etkili sonuçlar elde etme yolunda atılmış kritik adımlardan biridir (Zaoui ve Souissi, 2020). İşletmeler, bu çerçevede iş süreçlerini hedefledikleri sonuçlara ulaşmak için optimize etme çabalarını yoğunlaştırmışlardır (Paschek vd., 2017).



Dijital dönüşümün iş süreçlerine etkisi, özellikle otomasyon ve veri analitiği gibi dijital araçların kullanımıyla belirginleşmiştir. İş süreçlerinin otomatize edilmesi, tekrarlayan görevlerin daha hızlı ve hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanımıştır (Roedder vd., 2016). Bu da işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmalarına ve stratejik odaklanmalarına imkân sağlamıştır.

Ayrıca, iş süreçlerindeki dijital dönüşümün haberleşme stratejilerine etkisi önemli bir boyut kazanmıştır. İş süreçlerinin daha şeffaf ve hızlı hale gelmesi, iç iletişimi güçlendirmiş ve ekipler arasındaki etkileşimi artırmıştır (Sousa ve Rosa, 2019). İşletmeler, dijitalleşen süreçler sayesinde daha hızlı ve doğru bilgi akışı sağlayarak karar alma süreçlerini iyileştirmişlerdir.

Dijital dönüşüm aynı zamanda iş süreçlerindeki esnekliği artırmış ve işletmelere değişen koşullara daha hızlı adapte olma yeteneği kazandırmıştır. Bu durum, işletmelerin pazar dinamiklerine uyum sağlamalarını ve müşteri beklentilerine daha duyarlı bir şekilde yanıt vermelerini mümkün kılmıştır (Chatterjee ve Mariani, 2022).

İş süreçlerinde gerçekleşen dijital dönüşüm, işletmelerin operasyonel etkinliklerini artırmış, iç iletişimi güçlendirmiş ve değişen pazar koşullarına uyum sağlama kabiliyetlerini artırmıştır. Bu dönüşüm, işletmelerin müşterileri ilişkilerini geliştirmelerine, rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına katkı sağlamıştır.

## **2.2. Müşteri İlişkilerindeki Evrim**

Dijital dönüşüm, işletmelerin müşteri ilişkilerini derinden etkileyen önemli bir süreç olarak öne çıkmıştır. Bu evrim, müşteri iletişimi ve etkileşiminde kayda değer değişikliklere yol açmış, müşteri beklentilerini kökten dönüştürmüş ve işletmeleri bu hızlı değişime adapte olmaya zorlamıştır (Gil-Gomez vd., 2020). Bu bölümde, dijital dönüşümün müşteri ilişkilerine olan etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Dijital dönüşümün müşteri iletişimi üzerindeki etkisi, geleneksel iletişim yöntemlerinden dijital platformlara doğru bir kayma olarak kendini göstermiştir. İşletmeler, müşterileriyle etkileşim kurmak ve iletişimde bulunmak için sosyal medya, anlık mesajlaşma ve diğer dijital kanalları aktif olarak kullanmaya başlamıştır (Castagna vd., 2020). Böylece, müşterilere daha hızlı ve daha kişisel bir deneyim sunma potansiyeli yaratmıştır.

Müşteri etkileşimi, dijital dönüşümle birlikte daha önce mümkün olmayan bir düzeye ulaşmıştır. İşletmeler, müşteri davranışlarını ve tercihlerini anlamak için veri analitiği ve yapay zekâ gibi teknolojileri kullanarak

daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunmuştur (Lima ve Pacheco, 2021). Bu, müşterilerle daha derin bir bağ kurmayı ve onlara özel deneyimler sunmayı mümkün kılmıştır.

Müşteri beklentilerindeki değişim, dijital dönüşüm sürecinde belirgin bir biçimde ortaya çıkmıştır. Müşteriler, hızlı yanıtlar, kişiselleştirilmiş içerikler ve çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla erişilebilirlik gibi yeni beklentiler geliştirmişlerdir (Piccinini vd., 2015). İşletmeler, bu değişen beklentilere uyum sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için teknoloji odaklı çözümler geliştirmiştir.

İşletmeler, müşteri ilişkilerindeki bu dijital dönüşümü başarıyla uygulamak adına stratejik kararlar almış ve teknolojik altyapılarını güçlendirmiştir. Müşteriyle etkileşimde bulunurken veri güvenliği ve gizliliğine odaklanmak, bu dönüşümün sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için kritik öneme sahiptir (Berman, 2012) İşletmeler, bu zorluğu aşarak müşterileriyle güvenilir ve etkili bir dijital iletişim kurabilmiştir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm müşteri ilişkilerini temelden değiştirmiştir. İşletmeler, bu evrime uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek adına müşteri iletişimi ve etkileşimini dijitalleştirilmiş, müşteri beklentilerini karşılamak üzere teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmıştır. Bu süreç, müşteri memnuniyetini artırarak işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde etmelerine katkı sağlamıştır.

### **2.3. Eğilimler ve Geleceğe Yönelik Beklentiler**

Dijital dönüşüm, işletmelerin geleceğe yönelik haberleşme stratejilerini kökten değiştirmiş ve bu değişim, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları için kritik bir unsura dönüşmüştür (Pereira vd., 2020). Bu bölümde, dijital dönüşümün geleceğe yönelik haberleşme stratejilerine olan etkileri değerlendirilmiş, sektördeki güncel eğilimlere odaklanılmış ve işletmelerin gelecekteki iletişim stratejilerini şekillendirebilecekleri üzerine öngörülerde bulunulmuştur.

Dijital dönüşüm, haberleşme stratejilerini daha etkili hale getirerek işletmelerin müşterileri, paydaşları ve çalışanlarıyla daha derin ve anlamlı bir etkileşim kurmalarını sağlamıştır (Cetindamar Kozanoğlu ve Abedin, 2021). Bu dönüşüm, özellikle dijital platformlar, sosyal medya ve veri analitiği gibi yeni teknolojilerin kullanımıyla birlikte, işletmelerin kitlelere daha hızlı ve kişiselleştirilmiş mesajlar iletmelerine olanak tanımıştır.

Gelecekteki iletişim stratejilerinin şekillenmesindeki en önemli faktörlerden biri, müşteri beklentilerindeki sürekli değişimdir. Dijital dönüşüm,

müşterilerin hızlı, doğrudan ve özelleştirilmiş iletişim beklemelerine yol açmıştır (Shirivastava, 2017). Bu bağlamda, işletmelerin gelecekteki iletişim stratejilerini belirlerken müşteri odaklı yaklaşımları benimsemeleri kritik öneme sahiptir.

Öte yandan, yapay zekâ ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler, işletmelerin iletişim stratejilerini optimize etme ve daha akıllı, öngörülü bir iletişim kurma yeteneklerini artırma potansiyeli sunmaktadır. Gelecekteki iletişim stratejileri, bu teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasıyla, daha hızlı kararlar alabilme, kişiselleştirilmiş içerik sunabilme ve müşteri deneyimini iyileştirme üzerine odaklanacaktır (Kitsios ve Kamariotou, 2021).

Sektördeki güncel eğilimlere odaklanmak, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri için önemlidir. Dijital pazarlama, sosyal medya stratejileri ve influencer pazarlaması gibi yeni trendlere adaptasyon, işletmelerin hedef kitleleriyle etkileşimde bulunma ve marka bilinirliğini artırma konusunda önemli bir rol oynayacaktır (Kalan, 2020).

Sonuç olarak, dijital dönüşümün geleceğe yönelik haberleşme stratejilerine olan etkileri büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlamak, teknolojik gelişmeleri etkin bir şekilde kullanmak ve müşteri beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt vermek adına stratejik ve esnek bir yaklaşım benimsemeleri, başarılarını sürdürebilmeleri açısından kritik bir unsurdur, denilebilir.

### 3. BAŞARI HİKÂYELERİ

Dijital dönüşüm, işletmelerin sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çeşitli sektörlerde inovasyonun gücünü sergilediği bir çağı ifade etmektedir. Bu bölümde, farklı sektörlerden çeşitli başarı hikayelerine yer verilmiştir. Her biri, üretimden sağlığa, e-ticaretten finansa kadar geniş bir yelpazede dijital dönüşümü başarıyla benimseyen kuruluşların hikayeleri incelenmiştir. Bu örnekler, işletmelerin inovasyonu kullanarak sorunları nasıl aştığını, müşteri deneyimini nasıl geliştirdiğini ve dijitalleşme yolculuğunda nasıl öncü rol oynadığını göstermiştir.

#### *Üretim Şirketi: General Electric (GE)*

General Electric, makineler arası iletişimi geliştirmek ve bakım süreçlerini optimize etmek amacıyla geçmişte Predix adlı bir IoT platformunu benimsemiştir. Bu platform, GE'nin endüstriyel makinelerinin birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmasını sağlamış ve elde edilen verilerin analiz edilmesiyle bakım ihtiyaçlarını önceden tahmin etme yeteneği kazandırmıştır (Budagov ve Sukhova, 2020). Bu sayede, geçmişte üretim süreçleri daha

önce hiç olmadığı kadar verimli hale getirilmiş ve işletme, makinelerin performansını en üst düzeye çıkarmak için önceden tedbir alabilmiştir.

#### *Sağlık Kuruluşu: Mayo Clinic*

Mayo Clinic, geçmişte telemedicine (uzaktan tıp) uygulamalarını benimseyerek hastalarına daha etkili bir şekilde ulaşmayı hedeflemiştir. Özellikle, video görüşmeler, elektronik sağlık kayıtları ve online danışmanlık hizmetleri gibi dijital iletişim araçlarıyla hastalarla etkileşim kurarak sağlık hizmetlerini daha erişilebilir kılmıştır. Bu çabalar, geçmişte hastaların coğrafi konumlarına bağlı kalmadan uzman sağlık hizmetlerine erişmelerini sağlamıştır. Mayo Clinic'in benimsemiş olduğu telemedicine yaklaşımı, geçmişte sağlık hizmetlerinin sunumunda çağdaş ve yenilikçi bir standart belirleyerek, hastalara daha kolay, hızlı ve etkili bir sağlık deneyimi sunmuştur (Caine v.d., 2022).

#### *E-Ticaret Platformu: Amazon*

Amazon, geçmişte müşteri iletişimini geliştirmek amacıyla sesli asistan teknolojisi olan Alexa'yı başarıyla entegre etmiştir. Bu entegrasyon sayesinde müşteriler, alışveriş yaparken sesli komutlar kullanabilir, sipariş durumlarını sorgulayabilir ve kişiselleştirilmiş önerilere erişebilirler (Zaki, 2019). Bu gelişme, geçmişte Amazon'un müşteri deneyimini daha etkileşimli ve kullanıcı dostu hale getirme çabalarının bir ürünüdür. Sesli asistan teknolojisinin entegrasyonu, geçmişte müşterilere daha hızlı ve kolay bir alışveriş deneyimi sunarak Amazon'un pazar liderliğini güçlendirmiştir (Reinartz vd., 2019). Müşteriler, sesli asistan teknolojisi aracılığıyla alışveriş süreçlerini daha kişiselleştirebilir ve bu da müşteri memnuniyetini artırırken, Amazon'un dijital dönüşümdeki lider konumunu güçlendirmiştir.

#### *Finans Kuruluşu: JPMorgan Chase*

JPMorgan Chase, geçmişte blockchain teknolojisini kullanarak ödeme sistemlerini önemli ölçüde iyileştirmiştir. Bu inovasyon, uluslararası para transferlerini daha hızlı ve güvenli hale getirmiş, müşterilere daha düşük maliyetli ve anında transfer avantajı sağlamıştır (Can, 2022). Banka, bu teknolojiyi benimseyerek, geleneksel finans sistemlerinin sınırlamalarını aşarak müşterilere daha etkili bir finansal deneyim sunma yolunda önemli bir adım atmıştır. Blockchain tabanlı ödeme sistemleri sayesinde, işlemler daha şeffaf ve izlenebilir hale gelmiş, bu da güvenlik ve güvenilirlik açısından önemli bir artı sağlamıştır (Tanda ve Schena, 2019). JPMorgan Chase'in bu dijital dönüşüm girişimi, finans sektöründe teknoloji kullanımının getirdiği avantajları vurgulayarak, sektördeki diğer kuruluşlara da ilham kaynağı olmuştur.

*Bankacılık Kuruluşu: T. C. Ziraat Bankası*

Ziraat Bankası, dijital dönüşüm sürecinde müşteri deneyimini artırmak ve finansal hizmetleri daha erişilebilir kılmak amacıyla bir dizi inovatif adım atmıştır. Mobil uygulama ve internet bankacılığı platformları aracılığıyla müşterilere çeşitli bankacılık işlemlerini kolaylıkla gerçekleştirme imkânı sunulmuştur (Chimiclarz vd, 2021). Ayrıca, dijital kanallarda yapılan güvenli ödeme işlemleri ve online başvuru süreçleri gibi uygulamalarla müşterilere zaman tasarrufu sağlanmıştır (Kılıçaslan, 2019). Kısacası Ziraat Bankası, dijitalleşme sayesinde müşteri memnuniyetini artırmış ve bankacılık hizmetlerini daha etkili bir şekilde sunmaya devam etmiştir.

**SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bu çalışma, işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde haberleşme stratejilerini şekillendirmelerine yönelik önemli perspektifleri ele almıştır. Dijital dönüşüm, iş süreçlerinde gerçekleşen köklü değişikliklerin yanı sıra müşteri iletişimi ve geleceğe yönelik iletişim stratejileri üzerinde etkileri değerlendirilmiştir. Dijital dönüşüm sürecinde işletmeler, iş süreçlerini optimize etme, müşteri ilişkilerini güçlendirme ve daha etkili haberleşme stratejileri oluşturma konularında önemli adımlar atmıştır (Aldoseri vd., 2023). İş süreçlerindeki bu dönüşüm, otomasyonun ve veri analitiğinin etkin kullanımını içermiştir. Bu sayede, işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırma ve daha hızlı kararlar alabilme kapasiteleri güçlenmiştir (Chahal, 2023).

Müşteri iletişimi açısından, dijital dönüşüm müşteri beklentilerini yeniden şekillendirerek daha kişiselleştirilmiş ve hızlı bir iletişim sürecini beraberinde getirmiştir (Ahmed, 2022). Sosyal medya, anlık mesajlaşma ve diğer dijital kanalların etkin kullanımı, müşteri memnuniyetini artırmış ve işletmelerin müşterileriyle daha yakın bir ilişki kurmalarını sağlamıştır (Guaman vd., 2021).

Geleceğe yönelik iletişim stratejileri, dijital dönüşüm sürecinin getirdiği teknolojik yeniliklerin etkin bir biçimde kullanılmasını gerektirecektir. Yapay zekâ, veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojik gelişmeler, işletmelerin iletişim stratejilerini daha öngörülü, etkili ve kişiselleştirilmiş hale getirmelerine olanak tanıyacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, işletmelerin dijital dönüşüm sürecindeki başarılarını ve bu süreçlerin haberleşme stratejileri üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Gelecekteki araştırmalar, bu alandaki teknolojik gelişmelerin ve işletmelerin bu teknolojileri benimseme süreçlerinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesine odaklanabilir. Bu, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve müşterileriyle daha etkili bir iletişim kurmaları açısından kritik öneme sahip olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ahmed, A. (2022). Marketing 4.0: The Unseen Potential of AI in Consumer Relations. *International Journal of New Media Studies: International Peer Reviewed Scholarly Indexed Journal*, 9(1), 5-12.
- Aldoseri, A., Al-Khalifa, K., & Hamouda, A. (2023). A Roadmap for Integrating Automation with Process Optimization for AI-powered Digital Transformation.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, 29(3), 238-259.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & leadership*, 40(2), 16-24.
- Bharadiya, J. P. (2023). Machine learning and AI in business intelligence: Trends and opportunities. *International Journal of Computer (IJC)*, 48(1), 123-134.
- Kalan, Ö. (2020). Digital Transformation In Marketing: A Sample Review On Kid Influencer Marketing And Toy Unboxing Videos On Youtube. *IN MEDIA & SOCIETY*, 127.
- Caine, N. A., Ebbert, J. O., Raffals, L. E., Philpot, L. M., Sundsted, K. K., Mikhail, A. E., ... & Shah, V. H. (2022). A 2030 vision for the Mayo Clinic Department of Medicine. In *Mayo Clinic Proceedings (Vol. 97, No. 7, pp. 1232-1236)*. Elsevier.
- Chahal, S. (2023). Navigating Financial Evolution: Business process optimization and digital transformation in the finance sector. *International Journal of Finance*, 8(5), 67-81.
- Can, W. (2022). Strategy for Digital Transformation of Financial-Industrial Groups. In *Digital Transformation in Industry: Digital Twins and New Business Models (pp. 269-280)*. Cham: Springer International Publishing.
- Casenave, J., & El Hadi, W. M. (2019). Developments in Ethics of Knowledge Organization: from critical approaches to classifications to controlled digital communication practices. *The Human Position in an Artificial World: Creativity, Ethics and AI in Knowledge Organization*, 127-143.
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899.
- Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649-1672.

- Chasi, C., & Rodny-Gumede, Y. (2020). Innovation in communication and media studies: reflections from South African academics. *Communicatio: South African Journal of Communication Theory and Research*, 46(2), 107-125.
- Chatterjee, S., & Mariani, M. (2022). Exploring the influence of exploitative and explorative digital transformation on organization flexibility and competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Chmielarz, W., Zborowski, M., Fandrejewska, A., & Atasever, M. (2021). Poland–Turkey comparison of mobile payments quality in pandemic time. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(9), 426.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.
- Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin Jr, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial marketing management*, 40(2), 219-230.
- Genel, Z. (2022). Digital Transformation of Consumer Engagement by Sustainable Communication Tools. In *Handbook of Research on Digital Citizenship and Management During Crises* (pp. 56-73). IGI Global.
- Gkikas, D. C., & Theodoridis, P. K. (2022). AI in Consumer Behavior. *Advances in Artificial Intelligence-based Technologies: Selected Papers in Honour of Professor Nikolaos G. Bourbakis—Vol. 1*, 147-176.
- Gil de Zúñiga, H., Goyanes, M., & Durotoye, T. (2023). A scholarly definition of artificial intelligence (AI): advancing AI as a conceptual framework in communication research. *Political Communication*, 1-18.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Guaman, C. R. S., Rivera, D. P. P., Vivar, S. A. M., & Lapo, E. V. A. (2021). Digital transformation of marketing in small and medium enterprises through social networks: Plitogenic decision-making. *Infinite Study*.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kalan, Ö. (2020). Digital Transformation In Marketing: A Sample Review On Kid Influencer Marketing And Toy Unboxing Videos On Youtube. IN *MEDIA & SOCIETY*, 127.



- Kitsios, E., & Kamariotou, M. (2021). Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. *Sustainability*, 13(4), 2025.
- Klewes, J., Popp, D., & Rost-Hein, M. (2017). Digital transformation and communications: how key trends will transform the way companies communicate. *Out-thinking Organizational Communications: The Impact of Digital Transformation*, 7-31.
- Lima, A., & Pacheco, J. (2021). New trends and tools for customer relationship: Challenges in digital transformation. In *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (pp. 1916-1934). IGI Global.
- Liu, L., & Duffy, V. G. (2023). Exploring the Future Development of Artificial Intelligence (AI) Applications in Chatbots: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Social Robotics*, 15(5), 703-716.
- Mackenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529-541.
- Mast, C., Huck, S., & Zeffass, A. (2005). Innovation communication. *Innovation journalism*, 2(4), 165.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- Mead, M., & Byers, P. (2015). The small conference: An innovation in communication. *Walter de Gruyter GmbH & Co KG*.
- Musaiger, H. H., & Hamdan, A. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Brand Building: A Review. *Emerging Trends and Innovation in Business and Finance*, 307-318.
- Olokundun, M., Ogbari, M. E., Falola, H., & Ibidunni, A. S. (2022). Leveraging 5G network for digital innovation in small and medium enterprises: a conceptual review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-10.
- Paschek, D., Luminosu, C. T., & Draghici, A. (2017). Automated business process management—in times of digital transformation using machine learning or artificial intelligence. In *MATEC web of conferences* (Vol. 121, p. 04007). EDP Sciences.
- Pereira, C. S., Durão, N., Fonseca, D., Ferreira, M. J., & Moreira, F. (2020). An educational approach for present and future of digital transformation in portuguese organizations. *applied sciences*, 10(3), 757.
- Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Changes in the producer-consumer relationship-towards digital transformation.

- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
- Roedder, N., Dauer, D., Laubis, K., Karaenke, P., & Weinhardt, C. (2016). The digital transformation and smart data analytics: An overview of enabling developments and application areas. In *2016 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)* (pp. 2795-2802). IEEE.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Shrivastava, S. (2017). Digital disruption is redefining the customer experience: The digital transformation approach of the communications service providers. *Telecom Business Review*, 10(1), 41.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Syafganti, I. (2018). Digital Transformation, Big Data and Research Landscape in Digital Communication. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 3(2), 99-106.
- Tanda, A., & Schena, C. (2019) Digital Transformation And Digital Disruption. *FinTech, BigTech and Banks*.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, 822.
- Woodward, I. C., & Shaffakat, S. (2017). Innovation, leadership, and communication intelligence. *Strategy and communication for innovation: integrative perspectives on innovation in the digital economy*, 245-264.
- Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435.
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.

# An Empirical Investigation of the Demographic Differences in Attitude Toward Femvertising: The Case of Turkey

Melis Erçin Yurcu<sup>1</sup>

*To the Türkiye women's national volleyball team...*

## Abstract

The increasing necessity for companies to deal closely with social issues makes it necessary to understand the factors related to attitudes towards femvertising. Although extensive femvertising studies can be found in the literature, the contexts in which these studies were published mostly focused on the West. However, it has begun to be seen that feminist movements are starting to be explained by consumer behavior in developing countries besides developed countries. Therefore, there needs to be more comprehensive research on the attitude toward femvertising and demographic variables relationship in emerging countries such as Turkey. According to the results, females have more favorable attitudes toward femvertising. No previous research has investigated the role of these variables in societal marketing in the emerging country context, which is the original value of the study. Current research expands the literature on the factor - gender -. Therefore, it is an important first step towards establishing a theoretical foundation.

## 1. Introduction

Today, there are some changes in the social acceptance and understanding of feminism. These changes have a direct impact on consumer behavior in terms of issues such as standing against women stereotypes, support gender equality, and destroying the glass ceiling syndrome in business life. Consequently, brands with their different kinds of advertisements have taken

---

1 Dr. Öğr. Üy., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, melis.ercin@dpu.edu.tr,  
0000-0002-0494-5883

a stand against the stereotypical portrayal of women in the traditional media/ social media. This stand, which is named femvertising by Skey (2015), was considered a new type of advertising; in the most general sense, it is an advertisement that contains pro-women messages, destroys stereotypes about women, emphasizes women's abilities, and empowers young girls and women. In other words, empowering ads as those that spread messages of gender equality, love, and body positivity, named "femvertising" also by Google's "Think Insights" marketing research group (Wojcicki, 2016 retrieved from Drake, 2017).

There are numerous researchers suggest the need for more attention to the theoretical background and related concepts of femvertising (ex. Bolzendahl & Myers, 2004). Although there are many studies on gender equality and women's empowerment, studies examining education (Kyoore & Sulemana, 2019), gender (Sternadori & Abitbol, 2019; Varghese & Kumar, 2020; Elhajjar, 2021; Um, 2022), age (Elhajjar, 2021) and attitudes towards femvertising are limited. On the other hand, investigating attitudes towards femvertising in geographies where men dominate the workforce (TÜİK, 2023), social norms, and lifestyle is especially important regarding social sciences and marketing theory. Thus, there is evidence that women's enrollment at all levels of education, participation in the labor force, governance, and circular society have improved (Kyoore & Sulemana, 2019) in emerging countries too. Therefore, male-dominated (in terms of the labor force, family life, education, and many sociological aspects) and emerging countries are a research gap for the femvertising research area.

Based on the increasing interest and more research need for femvertising, this study explores the differentiation of age, gender, and education level on attitudes toward femvertising among Turkish consumers. It is expected that the research contributes to the knowledge of attitudes toward femvertising by providing insight into differentiation about gender, age, and education level for marketers from an emerging, male-dominated country -a market that currently offers substantial growth in terms of femvertising-. Thus, the aim is to improve the social understanding of the well educated consumers in such an emerging country. In addition, presenting a developing country's perspective on the concept of femvertising, a new research topic that has just begun to be addressed with empirical studies, will contribute to the practice and theoretical background.

## 2. Literature Review

Women's attitudes towards advertising are affected by the change in feminism waves (Gavey, 2012). For instance, second-wave feminism of the 1970s strongly criticizes the way women are portrayed in advertisements. In particular, the reflection of women as a sexual object, away from professional life or only interested in their home, constitutes the main source of criticism (Huhmann & Limbu, 2016). Third-wave feminism, took place between 1980's and the early 2000's emphasise equal rights and opportunities for women with all colour and queer communities -like LGBT- (Sheber, 2017), on the other hand refuse stereotypes like beauty standards, gender roles and norms (Brown & Gillespie, 2016). Finally fourth-wave feminism (from 2008 up until now) main characteristics are related to domestic violence and mistreat of women, and also racial and transgenderism aspects (Edwards-Levy, 2018). Feminist movements have affected the attitudes of especially female consumers towards advertising (Åkestam, Rosengren & Dahlen, 2017; Abitbol & Sternadori, 2019; Champlin, Sterbenk, Windels & Potcet, 2019).

Dove –brand for beauty and self-care products- is the first brand to implement advertising campaigns that empower women, launched its advertising campaign with the slogan “real beauty”, which breaks down such stereotypes about women's social roles and body. Advertisements and billboards within the scope of the campaign featured women and young girls of all ages, sizes, colours, heights and appearances. With the slogan “beauty is not perfection, it is the power to embrace them and still feel beautiful”, the campaign aimed to empower women and break prejudices (Dove, 20.08.2023). Dove's movement aimed at empowering women took the lead in this type of commercial, which began to be called femvertising. (Skey, 2015). Femvertising is defined as advertising that portrays the empowerment of women through the use of pro-female messages, talents and personalities by Skey (2015) on SheKnows Media (sheknos.com; Skey, 2015). Some iconic advertisement examples of Dove's “Real Beauty Campaign” are on Image 1.



Image 1. Advertisement examples of Dove's "Real Beauty Campaign".

After Dove, which was the first brand to initiate feminist movements to empower women, many brands have started femvertising practices around the World. For example; Nike “dream crazier”; Kotex “choose it all”; Always “like a girl”; Pantene “stronger together”; etc. In fact, one of the recent examples to today, the world-famous toy company Mattel, made an extraordinary contribution to the feminist movement by emphasizing that women are beyond stereotypes with the movie “Barbie”. After the movie’s release in many developing and developed countries around the world, including Turkey, extraordinary Barbie dolls with different professions and abilities were offered for sale. Doctor Barbie, Scientist Barbie, Author Barbie, Black Barbie, Full-figured Barbie, and many other Barbie have professions and body shapes beyond just being “Barbie with well-shaped body and golden ratio face” available on the shelves.

While practitioners have been turning to femvertising in their advertisements and products for a long time, since feminist movements have affected the attitudes of especially female consumers towards advertising; academics have also started to include femvertising in their research (E.g. Grau & Zotos, 2016; Abitbol & Sternadori, 2019; Chambell et al 2019; Feng et al 2019; Kapoor & Munjal, 2017; Chaatti, 2020; Duan, 2020; Elhajar, 2022; Sterbenk et al, 2022).

Since it is a new field of study, it is seen that most of the femvertising studies consist of qualitative studies that try to understand the concept in depth (E.g. Champlin et al, 2019; Sobande, 2019; Guo et al. 2022; Hainneville et al. 2022; Liu 2022). After qualitative research, closer to the present, the concept of femvertising has started to be the subject of quantitative research (E.g. Åkestam et al, 2017; Drake, 2017; Kapoor & Munjal, 2017, Um, 2022).

According to the first empirical studies on femvertising, many concepts related to femvertising have been detected. Regarding the literature review, femvertising was found to be related to different concepts in five categories. These categories are presented with the help of the table below.



**Table 1. Concepts that femvertising is associated with**


---

<b><i>Advertising related</i></b>	Ad reactance (Åkestam et al, 2017; Sternadori & Abitbol, 2019) Ad resistance (Vadakkepatt et al, 2022) Attitude toward ad (Åkestam et al, 2017; Drake, 2017; Teng et al 2021) Female portrayals/ stereotypes (Åkestam et al, 2017; Drake, 2017) Femvertising exposure time (Varghese & Kumar, 2020) Preferences for the type of ads (Abitbol & Sternadori, 2020) Reviews for the femvertising message (Elhajjar, 2021) Trust on ad (Elhajjar, 2021)
<b><i>Brand/company related</i></b>	Attitude toward brand/company (Åkestam et al, 2017; Drake, 2017; Sternadori & Abitbol, 2019; Elhajjar, 2021) Brand loyalty (Abitbol& Sternadori, 2019) Brand/company cause-fit (Abitbol& Sternadori, 2019) Brand/product recognition (Åkestam et al, 2017; Teng et al 2021) Emotional connection with brand/company (Drake, 2017) Perception about CSR level of brand/company (Abitbol& Sternadori, 2019; Teng et al 2021);
<b><i>Consumer behavior &amp; Psychology related</i></b>	Celebrating empowering message (Vadakkepatt et al, 2022) Forwarding intention (Kapoor& Munjal, 2017) Need for emotion (Kapoor& Munjal, 2017) Private self-consciousness (Kapoor& Munjal, 2017) Purchase intention (Drake, 2017; Abitbol& Sternadori, 2019; Teng et al 2021) Self-confidence (Varghese & Kumar, 2020)
<b><i>Demographic aspects</i></b>	Age (Elhajjar, 2021) Gender (Sternadori & Abitbol, 2019; Varghese & Kumar, 2020; Elhajjar, 2021; Um, 2022)
<b><i>Sociological aspects</i></b>	Attitude toward /perception of women-power (Drake, 2017; Teng et al 2021) Believe in gender equality (Abitbol & Sternadori, 2020) Feminist self-identification (Sternadori & Abitbol, 2019; Abitbol & Sternadori, 2020; Elhajjar, 2021; Um, 2022) Gender discrimination (hostile/positive) (Teng et al 2021) Public self-consciousness (Kapoor& Munjal, 2019) Support for women's rights (Sternadori & Abitbol, 2019; Elhajjar, 2021)

---

According to the table in which the variables associated with femvertising are summarized, it is seen that the most examined structures are advertising and brand/company related. Especially, ad reactance and attitude toward ad/brand/company are the most investigated concepts. As a consequence structure, purchase intention is the main focus of the femvertising researches. Sociological variables constitute another frequently researched structure as variables belonging to the field of science from which the theoretical foundations of femvertising come from. Regarding demographic aspects, age and gender are rare research subjects. Moreover the direct relationship between educational achievement and attitude toward femvertising has not been investigated in any study yet.

### 3. Theoretical Background

This part of the study consist of the explanation of the research paradigm, objectives of the research and hypoteses development phase.

#### 3.1. Research Paradigm

There are numerous paradigms taken from social psychology, sociology and cultural anthropology to explain femvertising. For instance Social Cognitive Theroy (e.g. Varghese and Kumar, 2020), CSR Advertising Strategies Theory (e.g. Pankiw et al 2021; Teng et al 2021), Congruity Theory (Um, 2022) and Social Identity Theory (Um, 2022) are the most widely used ones. In this study, Congruity Theory and Social Identity Theory are used.

Congruity theory is a social psychology theory that tries to understand attitude change (Osgood & Tannenbaum, 1955). Regarding to Osgood & Tannenbaum (1955) congruity theory predicts that an individual's attitude change depends on the degree of fit between the claims and the individual's frame of reference. In an advertising context, when advertising appeals congruent to audiences' self-concept, consumers tend to have a more positive attitudes toward advertising –or femvertising- (Um, 2022), brand, and purchase intention (Um, 2022; Zinkhan & Hong, 1991).

According to social identity theory, individuals may behave differently in changing social contexts or the groups they belong to (Tajfel, 1982). Considering demographic variables such as age, gender, and education level in a socio-demographic context, this current research claims attitude toward femvertising differs in demographic situations.

In the light of the explanations for the theoretical paradigm of the study, the aim and the hypotheses established are given below.

### 3.2. Objectives & Hypotheses Development

The study's main purpose is to determine whether attitudes toward femvertising differ in socio-demographic variables. More precisely, this study examines the difference in attitudes toward femvertising among Turkish consumers according to age, gender, and education level.

According to Eisenstein (2010), feminist movements emerged in industrialized countries like Great Britain, Germany, and Japan. After industrialized countries, the understanding of gender equality and women's empowerment movements began to spread to developing countries. This point of view, another important issue regarding femvertising is in which country sample the concept is investigated. Considering the advertising literature, it is seen that empirical studies are concentrated especially on the USA (ex. Sternadori & Abitbol, 2019; Abitbol & Sternadori, 2020; Kordrostami & Kordrostami, 2021; Park et al., 2023). Other countries investigated besides the USA are China (Teng et al., 2021), India (Kapoor & Munjal, 2017; Varghese & Kumar, 2020), Lebanon (Elhajjar, 2022), Saudi Arabia (Chatti, 2020) and South Korea (Um, 2022).

Based on the explanations, examining femvertising for consumers of an emerging country, such as Turkey, is necessary. Because it is a new research topic for such an emerging country, no applied research on the subject was found. Also, insights on this topic are essential for marketers as Y and Z generation consumers are becoming the largest and most powerful consumer group in emerging countries in many different categories, for example, sportswear (Sobande, 2019), automobile (Chatti, 2020), beauty brands (Duan, 2020; Pillay, 2020).

Besides, Turkey differs from those countries where femvertising studies are carried out by Turkish women who fought for their rights for one hundred years. Although Turkey has been known as a patriarchal nation due to its norms, customs, and cultures, it differs from many developing countries as a country where women were given the right to vote and be elected before many Western countries. During this period, when many women fought for their rights, there were significant feminist campaigns in Turkey:

- The Civil Code was enacted on 17 February 1926, modeled on the Swiss Civil Code.

- In 1990, the Purple Roof Women's Shelter Foundation was established.

In light of this information, three hypotheses have been developed to understand attitudes toward advertising regarding demographic factors in

an emerging country. These hypotheses and the process of establishing the hypotheses are explained below.

### *Gender & Attitude Toward Femvertising*

Even though women's empowerment and feminist attitudes are spreading all over the world, it is known that men and women still have different perspectives on feminism. This differentiation arises from subjective and social values and beliefs. Values and beliefs about gender roles and women's roles in society are important in one's attitude towards femvertising (Sternadori & Abitbol, 2019). Such attitudes toward social issues are expected to be affected by the cultural context in which one lives.

Previous studies have only researched women to see how femvertising campaigns affect them (e.g. Akestam et al., 2017; Drake, 2017). However, including both men and women in their study, Sternadori and Abitbol (2019) showed that men are also the target group of women's empowerment advertisements. According to the study attitude toward femvertising differ in gender. In detail, women's attitudes toward femvertising will be more positive than men's. This can be explained by the fact that women are more likely than men to support policies targeting gender equality (Cook & Wilcox, 1991) and women's rights (McCabe, 2005).

In another study, it was determined that the attitude towards femvertising differs between men and women, and this differentiation stems from supporting women's rights and defining oneself as a feminist (Elhajjar, 2022). According to the literature review, one more recent study shows that attitudes towards femvertising differ by gender (Um, 2022). The researcher found that women's attitudes towards femvertising were more positive in women than in men.

In the light of this statements and as suggested by the literature, this study establish a connection between gender and attitude toward femvertising:

H1. Attitude toward femvertising varies based on gender.

### *Age & Attitude Toward Femvertising*

According to a comprehensive study examining attitudes towards gender equality from 1974 to 1998, the negative effect of age on attitudes towards gender equality did not change over the years (Bolzendahl & Myers, 2004). Beside young women have a more supportive attitude towards feminism because the traditional lifestyle is not for them. Bolzendahl & Myers' findings are also supported from advertising perspective. As Google's "Think Insights" marketing research group stated, millennial women are more than

twice as likely to think of a brand that made an empowering advertisement (Wojcicki, 2016, retrieved from Drake, 2017). Drake (2017) found that millennials have higher ad opinions, brand favorability, purchase intention, and emotional connection to the brand. Also the millennial females have more positive attitude toward feminism when compared to other age groups. Thus, the following hypothesis is put forth:

H2. Attitude of femvertising varies based on age.

### *Education Level & Attitude Toward Femvertising*

The number of studies on women's empowerment is increasing day by day, but studies investigating the relationship between educational attainments and attitude toward femvertising are lacking (Abitbol & Sternadori, 2020; Elhajjar, 2021).

More education is associated with more liberal attitudes. In other words people with higher educational achievement typically show a lower level of attachment to traditional gender roles (Harris & Firestone, 1998). Kyoore & Sulemana's study (2019) reveal that the level of education and liberal and favorable attitudes toward gender equality are positively related. Especially the positive effect for men supports an exposure-based approach to education (Bolzendahl & Myers, 2004).

In the light of the informations, following hypothesis was established, trying to understand the relationship between education level and attitude towards femvertising:

H3. Attitude toward femvertising varies based on education level.

## **4. Method**

Under the heading of methodological issues, the research design, the population and sampling method, the scale used in the measurement of the variables and the survey design are mentioned.

### **4.1. Research Design**

Current research has a descriptive design using quantitative method and employed a factorial design. The three factors were gender (males vs. females), age (18-35, 36-55, 56 and high), and level of education (high school level and below, associate and bachelor degree and postgraduate degree).

The online survey include three main parts. At the first part, studies aim is explained. Afterwards femvertising is defined and some iconic

examples were given. The next part consist of questions on attitude toward femvertising, and the last section consisted of demographic variables.

## 4.2. Sampling

A two-stage sampling process was followed, first the population and the sample was defined. Population of the study consist of equal distribution based on age and gender and the sampling techniques that was used were non-probability and convenience sampling methods.

## 4.3. Measure & Survey Design

To measure attitude toward femvertising, 5-point Likert scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree” was used. The scale was adjusted for this research which was adapted from Abitbol and Sternadori’s (2019) study. Researchers adapted the measure from Wells’ (1964) advertising rating scale to examine participants’ attitude toward femvertising. Latest version is widely used among researchers (e.g. Um, 2022).

The back translation method was used to apply on Turkish consumers. The scale was first translated into Turkish by two translators who are experts in the field of marketing, and then it was translated back into English to be tested again before using.

After the literature review and methodological issues, the data collection phase was conducted. The results obtained are presented below.

## 5. Findings

Findings are presented in 6 categories: demographic findings, findings related to normal distribution, reliability analysis, control of independence of answers, factor analysis and hypothesis testing.

### 5.1. Descriptive Statistics

Two hundred-seven people participated in the research. Among these, 11 participants were excluded from the study by failing controlling question.

As a result, the study continued with 196 participants. Among 196 participants, 98 were male (50%), and 98 were female (50%). When it comes to participants ages, the most (48%) were in between their 36-55 (n=94), followed by those in between their 18-35 (38,8%, n=76), those in their 56 and more (13,3%, n=26). The heterogeneous distribution detected in the age distribution was also revealed in similar studies (e.g., Drake, 2017). Drake’s study in 2017 assessed the effect of femvertising on customer

attitude. Participants were 181 millennial females between the ages of 18 and 34, and they were recruited by online invitations to participate in the survey as the current study was.

When it comes to education level, participants of the study had a cross-section of consumers who were either in high school or less educated ( $n=14$ , 7,1%), associate or undergraduate degree ( $n=87$ , 44,4%), and postgraduate degree ( $n=95$ , 48,5%). Varghesse and Kumar's study (2020) also found a similar inhomogeneous distribution at the education level. In their study, the number of the participants who have never attended school is 25, primary school educated is 9, high school educated is 57, graduate is 50, and postgraduate is only 4.

## **5.2. Normal Distribution Check**

After descriptive statistics, it was checked whether the collected data were normally distributed in order to perform some statistical analysis. Skewness and kurtosis values were calculated for the femvertising structure in the research model. The skewness values range from -1.06 to -.148; kurtosis values were between -.403 and 1.005. skewness and kurtosis values indicated the normal distribution of the data (Hair et al., 2019). In this case, the analyses continued, assuming the data were normally distributed.

## **5.3. Reliability Analyses**

Reliability is a measure of the degree to which a set of variables is internally consistent. The generally accepted approach in social sciences is to test reliability with Cronbach's Alpha. The Cronbach's Alpha value of the scale exceeding 0.70 indicates reliability (Hair et al. 2019). Cronbach's Alpha values for attitude toward femvertising scale, which is the dependent variable in the research model and consists of 11 statements, is 0.914. This value shows that the scale is highly reliable

In order to test the reliability, in the second step, the corrected item-total correlation values were examined. The item-total relationship is expected to be over 0.50 (Hair et al. 2019, p. 161). When the item-total correlations are examined, it is seen that the consistence of each item with the total of the scale is over .50. Values range from .563 to .837. According to the results each item is compatible with the overall scale.

## **5.4. Independent Probabilistic Answer Check**

In Likert-type scales, it is necessary to examine whether the respondents can distinguish the level of agreement from each other. In this sense, non-



parametric Chi-Square analysis can be done in order to find out how independently the levels from “strongly disagree” to “strongly agree” are evaluated by the respondents (Kavak, 2013, p. 252). When the results of the analysis are examined, it is seen that the participants can significantly distinguish their participation levels from each other at a confidence rate of 95%. Therefore, the distribution of the answer alternatives for the variable subject to the measurement is different from each other.

### 5.5. Factor Analysis

After the preliminary assumptions, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value, which shows the statistical suitability of the data for factor analysis, and the Bartlett’s test of sphericity results are taken into account.

The table below (table 2.) shows that the KMO value is in the perfect range (0,902).

*Table 2. KMO and Bartlett’s test*

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.902
<b>Bartlett’s Test of Sphericity</b>	Approx. Chi-Square	1231.03
	df	55
	Sig.	.000

After the KMO and Bartlett sphericity test, factor analysis was conducted. The contributions of each factor to the total variance give the total eigenvalues and factors with an eigenvalue less than 1 are not taken into account (Hair et al. 2019, p. 141). Accordingly, when the table below is examined (table 3), it is seen that the attitude towards femvertising consists of a single-factor structure and this is supported by the literature (e.g. Sternadori & Abitbol, 2019; Abitbol & Sternadori, 2020; Elhajjar, 2021; Um, 2022).

*Table 3. Component’s total variance explained*

Component	Total Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loading		
	Total	%of Variance	Cumulative %	Total	%of Variance	Cumulative %
1	5.975	54.316	54.316	5.975	54.316	54.316

In the first matrix obtained, there are no expressions that do not load on any factor (when the acceptance level of factor loadings is limited to 0.50) and have a high cross-load between the factors. In addition, it is seen that each statement contributes more than .50 to the component. Factor loading values are between ,564 and ,881 (shown in the table 4)

*Table 4. Table of Component Matrix*

	Component
	1
ATF4	.881
ATF3	.853
ATF7r	.795
ATF8	.785
ATF1	.753
ATF6r	.745
ATF2r	.733
ATF10	.655
ATF5r	.644
ATF11	.634
ATF9r	.564

To summarize, a final structure consisting of 1 dimension and 11 expressions was determined for the attitude towards femvertising scale. After the factor analysis, the phase of testing the hypotheses was conducted.

## 5.6. Hypothesis Testing

Statistical Program for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. Specifically, SPSS was used to do some preliminary analysis (e.g.,descriptivestatistics) and test the baseline model. To test the proposed hypotheses, a T-test was conducted for attitudes toward femvertising and gender relationships, and a one-way ANOVA test was conducted for the other relationships (education level and age).

### *Gender & Attitude Toward Femvertising*

H1a, propose that attitude toward femvertising varies based on gender.

Table 5 indicate that the t-test for gender difference was significant ( $t=4.843$ ,  $p < .01$ ). According to the test results, the attitude towards femvertising differs between male and female consumers. Therefore, **H1 was supported.**

Furthermore, as shown in Table 5, females had a more positive attitude toward femvertising (M males = 3.46 vs. M females = 3.94).

*Table 5. T-test for gender*

	<i>Gender</i>							
	Males			Females			Males vs. Females	
	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	<i>t</i>	Sig.
<b>Attitude Toward Femvertising</b>	98	3.461	.688	98	3.951	.681	4,834	.000

### *Age & Attitude Toward Femvertising*

H2, propose that attitude toward femvertising varies based on age.

Although the frequencies between the groups are quite different, the normal distribution of the data set allows parametric testing. Therefore one-way analysis of variance (ANOVA) was used to test whether the means of the group variables differed significantly (see Table 6). No age differences in attitude toward femvertising ( $p > .1$ ) was found. According to the test results, the attitude towards femvertising don't differs between age. Thus, **H2 was not supported.**

*Table 6. Oneway ANOVA for Age*

	<i>Age</i>										
	18-35			36-55			56 and Over			18-35 vs. 36-55 vs. 56 and Over	
	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	<i>F</i>	Sig.
<b>Attitude Toward Femvertising</b>	76	3.784	.732	94	3.621	.673	26	3.724	.863	1.068	.346

### *Education Level & Attitude Toward Femvertising*

H3, propose that attitude toward femvertising varies based on education level.

Although the frequencies between the groups are quite different, the normal distribution of the data set allows parametric testing. Therefore one-way analysis of variance (ANOVA) was used to test whether the means of

the group variables differed significantly (see Table 7). No education level differences in attitude toward femvertising ( $p > .1$ ) was found. According to the test results, the attitude towards femvertising don't differs between level of education. Thus, **H3 was not supported.**

*Table 7. Oneway ANOVA for Education Level*

	<i>Level of Education</i>										
	High School or Less (H/L)			Associate or Undergraduate (A/U)			Postgraduate (P)			H/L vs. A/U vs. P	
	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	N	Mean	S.D.	F	Sig.
<b>Attitude Toward Femvertising</b>	14	3.734	.791	87	3.650	.693	95	3.737	.746	.344	.710

## 6. Conclusion and Discussion

In the current study the gender roles, age, and education level were researched for deep understanding consumers attitude toward femvertising in an emerging country-Turkey-. There are three main conclusion which are theoretically discussed in this section:

*First*, this study found that femvertising is a more favorable concept for female consumers than male consumers. Prior researches were proofed by the current study. For instance, Um (2022) found that Female audience have more positive attitude toward femvertising than male audience. In a similar vein, femvertising leads to more favorable effect on attitude toward advertising among female consumers (Drake, 2017). Current study also confirm Elhajjar et al.'s study's results investigating the effect of gender on consumer behavior toward femvertising (2022). According to the study, females' attitude toward femvertising in a Middle East country (Lebanon) is more positive than males'. In the light of the similar findings, it is likely to say that females' attitudes towards femvertising are more positive than males' in a developing country context. Considering the results of a qualitative study conducted in Turkey, it has been found that male and female consumers have different perceptions of female-themed advertisements (Bozbay et al. 2019). Although all of the female participants think that these advertisements have commercial concerns, they still have a positive attitude. On the other hand some of the male consumers have positive attitude toward these ads, some of denoted the ads did not mean anything to them because they did not interest, and the others stated that they were completely negative about

these ads and were uncomfortable with these ads. Although the attitudes of women and men towards femvertising differ significantly, it is observed that there has been growing concern with men's attitudes cause of the effects of global dynamics. It is seen that the emphasis of globalization that rejects gender roles has begun to affect especially female consumers in emerging countries, as in developed countries, through marketing and femvertising.

To summarize, although females are more likely than male to support gender equality, breaking stereotypes and women's rights (Sternadori & Abitbol, 2019) feminist values, beliefs and attitudes appear to be associated with advertising ambivalence.

*Second*, according to the research individuals don not have different attitudes toward femvertising based on their age group. According to Elhajjar's (2021) study the direct link between age and attitude toward femvertising is not significant too. Therefore, it comes to mind that the cultural value changes that form the feminist consumer attitude may not be uniform.

*Third*, according to the study, no relationship was found between education level and attitude towards femvertising. More clearly, the attitude towards femvertising do not differs based on educational attendance of consumer. In a similar vein, Kapoor & Munjal (2017) have not found a significant difference in attitude towards femvertising across different educational qualification. Elhajjar (2022) also found a similar result. The direct link between education level and support for women's rights was not significant. According to Kalmijn & Kraaykamp's (2007) study, effects of class on conservative attitudes toward sex roles and marriage moderate by the education level.

After the theoretical discussion of the results, making practical inferences will contribute to marketing practitioners. For this reason, in the continuation of the study, implications for practice are included.

## **7. Practical Implications**

The research on femvertising contribute marketing practitioners with some practical implications:

Femvertising can be taught to be congruent with female audiences' self-concept and is perceived as a bridge that conveys their values and beliefs. Thus, females may have more favorable attitudes toward femvertising and brands and purchase a femvertising brand to support feminism messages (Um, 2022). So, femvertising will be an effective advertising strategy for female targets.

Besides female consumers, males are interested in femvertising as well. Therefore, femvertising will work for initially female-oriented but also gender-neutral products. Globally strong brands in various product categories are launching femvertising campaigns worldwide every day. Female-oriented global brands like Dove, Kotex, Always, Pantene, Barbie, and gender-neutral global brands like Nike and H&M are among the brands that conduct successful femvertising campaigns worldwide. Launching femvertising campaigns for gender-neutral products and products in the feminine category, such as personal care products or cosmetics, is an important example of social marketing against gender inequality. Because gender-neutral brands' femvertising campaigns also hinder the reinforcement of gender discrimination.

Regarding the content of the femvertising campaigns, the female image presented in femvertisings can represent a very limited part of society in emerging countries. For this reason, including figures that reflect social reality in new advertising campaigns will strengthen the attitude toward femvertising.

In summary, advertisements aiming to empower women will be a new successful marketing practice targeting women and men in emerging and developed countries. This new trend is an opportunity for marketing practitioners to fascinate consumers who identify as feminists and have positive attitudes towards femvertising. In this way, attitude towards the brand and purchase intention can increase.

## **8. Limitations and Directions for Future Research**

Like all research, this study has several limitations:

*First*, the convenience sampling and frequencies between the groups differ, which does not allow us to generalize results to the Turkish population. Future research should survey a random sample with a more realistic distribution across Turkey.

Femvertising studies published mostly focus on the West. Considering that, there is a need for more comprehensive research that reflects the women's perspective in a developing country context such as Turkey. This study is designed in a context that covers only Turkish consumers as a *second* limitation. Thus, future studies should replicate these findings across different populations – in Turkey and in Middle Eastern countries that share a similar vision on feminism, gender equality, and women's empowerment, and even in other emerging countries across the world.

*Third*, this research investigates participants' general attitude toward femvertising regardless of exposure to a real brand's femvertising ad. Getting the audience to watch a brand's commercial that empowers women may affect their attitudes towards femvertising differently. Thus future research is recommended to conduct studies with a real brand's femvertising commercials and investigate whether exposure to femvertising ads increases positive attitudes toward femvertising.

*Finally*, the last limitation of this study was the need for a more in-depth investigation of the male opinion. When the growing concern about male consumers' attitudes is considered, understanding the determinants and consequences of males' support for feminist subjects becomes more precious. Therefore, more studies on attitudes toward femvertising among male consumers are needed.



## References

- Abitbol, A. & Sternadori, M. (2018): Championing women's empowerment as a catalyst for purchase intentions: Testing the Mediating roles of oprs and brand loyalty in the context of femvertising. *International Journal of Strategic Communication*, 13(1), 22-41.
- Abitbol, A., & Sternadori, M. M. (2020). Consumer location and ad type preferences as predictors of attitude toward femvertising. *Journal of Social Marketing*, 10(2), 179-195.
- Åkestam, N., Rosengren, S., & Dahlen, M. (2017). Advertising “like a girl” Toward a better understanding of “femvertising” and its effects. *Psychology & Marketing*, 34(8), 795-806.
- Alexander, A. C., & Welzel, C. (2011). Islam and patriarchy: How robust is Muslim support for patriarchal values?. *International Review of Sociology*, 21(2), 249-276.
- Batool, S. S., & Batool, S. A. (2018). Levels of education, age, legal awareness and women's empowerment. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 12(2), 1-19.
- Bolzendahl, C. I., & Myers, D. J. (2004). Feminist attitudes and support for gender equality: Opinion change in women and men, 1974–1998. *Social Forces*, 83(2), 759-789.
- Brown, J., & Gillespie, D. (2016). Ladies, lipstick, and liberty: Beauty trends within women's social movements in 1960s America.
- Campbell, R., Freeman, O., & Gannon, V. (2021). From overt threat to invisible presence Discursive shifts in representations of gender in menstrual product advertising. *Journal of Marketing*, 37(3-4), 216-237.
- Champlin, S., Sterbenk, Y., Windels, K., & Poteet, M. (2019). How brand-cause fit shapes real world advertising messages a qualitative exploration of ‘femvertising’. *International Journal Of Advertising*, 38(8), 1240-1263
- Chatti, S. (2020). Visual metaphonymy in automobile femvertising. *Research in Language (RiL)*, 18(4), 421-439.
- Cook, E. A., & Wilcox, C. (1991). Feminism and the gender gap--a second look. *The Journal of Politics*, 53(4), 1111-1122.
- Dove, (2015). “Real Beauty”. (Internet Source: <https://www.dove.com/us/en/stories/about-dove/> downloaded on 20 August 2023)
- Drake, V. E. (2017). The impact of female empowerment in advertising (femvertising). *Journal of Research in Marketing*, 7(3), 593-599.
- Duan, X. (2020). “The Big Women”: A textual analysis of Chinese viewers' perception toward femvertising vlogs. *Global Media and China*, 5(3), 228-246.

- Edwards-Levy, a. (2018). Here's what America thinks about the me too movement now. (Internet Source: <https://www.huffingtonpost.com/entry/poll-me-too> downloaded on 7 August 2023).
- Eisenstein, H. (2010) feminism seduced. *Australian Feminist Studies*, 25(66), 413-431.
- Elhajjar, S. (2022). Attitudes toward femvertising in the Middle East the case of Lebanon. *Journal of Islamic Marketing*, 13(5), 1111-1124.
- Feng, Y., Chen, H., & He, L. (2019). Consumer responses to femvertising A data-mining case of Dove's "Campaign for Real Beauty" on YouTube. *Journal of Advertising*, 48(3), 292-301.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (1st ed.)*. Newcastle upon Tyne, UK: Sage.
- Gavey, N. (2012). Beyond "empowerment"? Sexuality in a sexist world. *Sex roles*, 66, 718-724.
- Grau, S.L., ve Y.C. Zotos. (2016). Gender stereotypes in advertising: a review of current research. *International Journal of Advertising*, 35(5), 761-770.
- Guo, J., Zhang, Z., Song, J., Jin, L., Yu, D., & Liao, S. (2022). Femvertising and postfeminist discourse advertising to break menstrual taboos in China. *Women's Studies in Communication*, 45(3), 378-398.
- Hainneville, V., Guèvremont, A., & Robinot, É. (2022). Femvertising or femwashing Women's perceptions of authenticity. *Journal of Consumer Behaviour*, 23 933-941.
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). New York: Pearson.
- Harris, R.J. & Firestone, J.M. (1998). Changes in predictors of gender role ideologies among women: a multivariate analysis. *Sex Roles*, 38(3/4), 239-252.
- Hassan, R. (2000). Women in Islam: Body, mind and spirit. *Christian social action: The United Methodist Church General Board of Church and Society*, 1-4.
- Huhmann, B. A., & Limbu, Y. B. (2018). Influence of gender stereotypes on advertising offensiveness and attitude toward advertising in general. *Current Research on Gender Issues in Advertising*, 35(5), 64-81.
- Kalmijn, M., & Kraaykamp, G. (2007). Social stratification and attitudes: A comparative analysis of the effects of class and education in europe I. *The British Journal of Sociology*, 58(4), 547-576.
- Kapoor, D. ve Munjal, A. (2017). Self-consciousness and emotions driving femvertising A path analysis of women's attitude towards femvertising. *Journal of Marketing Communications*, 25(2), 137-157
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları (1st ed.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kordrostami, E., & Kordrostami, M. (2021). A brave new world embracing sexuality in advertising for apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management An International Journal*, 25(1), 99.
- Kostenko, V. V., Kuzmuchev, P. A. & Ponarin, E. D. (2016) Attitudes towards gender equality and perception of democracy in the Arab world, *Democratization*, 23(5), 862-891,
- Kyoore & Sulemana (2019) Do Educational Attainments Influence Attitudes Toward Gender Equality in Sub-Saharan Africa?, *Forum for Social Economics*, 48(4), 311-333,
- Liu, R. (2022). Postfeminist heroes and heroines in contemporary Chinese advertising. *Feminist Media Studies*, 1-15.
- McCabe, J. (2005). What's in a label? The relationship between feminist self-identification and "feminist" attitudes among US women and men. *Gender & Society*, 19(4), 480-505.
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62(1), 42-55.
- Pankiw, S. A., Phillips, B. J., & Williams, D. E. (2021). Luxury brands' use of CSR and femvertising the case of jewelry advertising. *Qualitative Market Research An International Journal*, 24(3), 302-325.
- Park, M., Koo, J., & Kim, D. Y. (2023). Femvertising of luxury brands: Message concreteness, authenticity, and involvement. *Journal of Global Fashion Marketing*, 14(3) 1-20.
- Pillay, S. (2020). The future is female: femvertising and attitude formation towards beauty brands. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 102-125.
- Sheber, V. (2017). Feminism 101: what are the waves of feminism? (Internet Source: <https://femmamagazine.com/feminism-101-what-are-the-waves-of-feminism> downloaded on 9 August 2023)
- SheKnows Media (2015). Femvertising by Skey. (Internet Source: [sheknows.com/corporate.sheknows.com/production/nodes/attachments/24521/iBlog\\_Magazine-SheKnows-FemvertisingFeature.pdf?1429105587](http://sheknows.com/corporate.sheknows.com/production/nodes/attachments/24521/iBlog_Magazine-SheKnows-FemvertisingFeature.pdf?1429105587) downloaded on 29 April 2023)
- Skey, (2015). SheKnows Media. . Femvertising. SheKnows. (Internet Source: [sheknows.com/corporate.sheknows.com/production/nodes/attachments/24521/iBlog\\_Magazine-SheKnows-FemvertisingFeature.pdf?1429105587](http://sheknows.com/corporate.sheknows.com/production/nodes/attachments/24521/iBlog_Magazine-SheKnows-FemvertisingFeature.pdf?1429105587) downloaded on 29 April 2023)
- Sobande, F. (2019). Woke-washing "intersectional" femvertising and branding "woke" bravery. *European Journal of Marketing*, 54(11), 2723-2745.
- Sterbenk, Y., Champlin, S., Windels, K., & Shelton, S. (2022). Is Femvertising the new greenwashing Examining corporate commitment to gender equality. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 491-505.

- Sternadori, M., & Abitbol, A. (2019). Support for women's rights and feminist self-identification as antecedents of attitude toward femvertising. *Journal of Consumer Marketing*, 36(6), 740-750
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Teng, F., Hu, J., Chen, Z., Poon, K. T., & Bai, Y. (2021). Sexism and the effectiveness of femvertising in China A corporate social responsibility perspective. *Sex Roles*, 84, 253-270.
- TÜİK (2023). İşgücü İstatistikleri Mayıs 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Mayis-2023>.
- Um, N. H. (2022). Korean consumers' responses to Nike's "women's just do it" femvertising campaign. *Journal of Promotion Management*, 28(5), 650-668.
- Vadakkepatt, G., Bryant, A., Hill, R. P., & Nunziato, J. (2022). Can advertising benefit women's development? Preliminary insights from a multi-method investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 503-520.
- Varghese, N., & Kumar, N. (2020). Femvertising as a media strategy to increase self-esteem of adolescents An experiment in India. *Children and Youth Services Review*, 113, 1-7.
- Wells, W.D. (1964). EQ, son of EQ and the reaction profile. *Journal of Marketing*, 28(4), 45-52.
- Zinkhan, G. M., & Hong, J. W. (1991). Self concept and advertising effectiveness: A conceptual model of congruency conspicuousness, and response mode. *ACR North American Advances*, 18, 348-354.



# Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları

Editör:

Doç. Dr. Emrah Sıtkı Yılmaz

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-843-3  
  
9 789754 478433