PAZARLAMA, DİJİTALLEŞME VE YÖNETİMDE DÖNÜŞÜM: GÜNCEL YAKLAŞIMLAR VE DİSİPLİNLERARASI PERSPEKTİFLER

Editör:
Prof. Dr. Bahar GÜRDİN



BİDGE yayınları

BİDGE Yayınları

Pazarlama, Dijitalleşme ve Yönetimde Dönüşüm: Güncel Yaklaşımlar Ve Disiplinlerarası Perspektifler

Editör: Prof. Dr. Bahar GÜRDİN

ISBN: 978-625-5057-05-1

1. Baskı
Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL
Yayınlama Tarihi: 2026-10-25
BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374
Yayın hakları © BİDGE Yayınları
www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com
Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.
Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya / Ankara

ÖNSÖZ

Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde pazarlama ve yönetim alanları, ekonomik, toplumsal ve teknolojik değişimlerin etkisiyle sürekli bir dönüşüm geçirmektedir. Tüketici beklentilerinin çeşitlenmesi, çalışma yaşamında insan odaklı yaklaşımların önem kazanması, dijital teknolojilerin iş süreçlerine giderek daha fazla entegre edilmesi ve rekabet koşullarının yeniden şekillenmesi, mevcut kuramsal yaklaşımların ve uygulamaların güncel gelişmeler ışığında ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu değişim süreci, yalnızca yeni kavram ve uygulamaların ortaya çıkmasına değil, aynı zamanda yerleşik düşünce biçimlerinin yeniden değerlendirilmesine ve farklı disiplinler arasında yeni bağlantıların kurulmasına da zemin hazırlamaktadır. Pazarlama, Dijitalleşme ve Yönetimde Dönüşüm: Güncel Yaklaşımlar ve Disiplinlerarası Perspektifler başlıklı bu kitap, pazarlama ve yönetim alanlarında öne çıkan güncel konuları farklı kuramsal ve analitik perspektifler çerçevesinde ele alarak akademik bilgi birikimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Eser, değişen iş ve tüketim dünyasını anlamlandırmaya yönelik farklı yaklaşımları bir araya getirirken pazarlama, yönetim, dijital teknolojiler ve ekonomik süreçler arasındaki çok boyutlu ilişkilerin değerlendirilmesine olanak sunmaktadır. Günümüzde bilgi üretimi ve paylaşımının giderek hızlandığı bir ortamda bilimsel çalışmaların farklı bakış açılarını bir araya getirmesi, disiplinler arası etkileşimi güçlendirmesi ve yeni araştırma sorularına zemin hazırlaması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda farklı konu alanlarını ve araştırma

yaklaşımlarını bir araya getiren editörlü bilimsel eserler, mevcut literatürün zenginleştirilmesinin yanı sıra yeni değerlendirme alanlarının ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır. Bu kitap da farklı akademik perspektifleri ortak bir yayın çatısı altında buluşturarak okuyuculara geniş bir değerlendirme çerçevesi sunmayı hedeflemektedir. Eserde benimsenen temel yaklaşım, güncel gelişmeleri yalnızca mevcut durumun bir yansıması olarak ele almakla sınırlı değildir. Aynı zamanda bu gelişmelerin ortaya çıkardığı fırsatların, sorunların ve dönüşüm dinamiklerinin bilimsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini önemsemektedir. Bu yönüyle kitap, kuramsal birikim ile güncel araştırma gündemi arasında ilişki kurulmasına katkıda bulunmayı ve ele alınan alanlarda eleştirel düşüncenin gelişimini desteklemeyi amaçlamaktadır. Bilimsel üretimin niteliği, araştırmacıların bireysel katkılarının yanı sıra farklı bilgi ve deneyimlerin ortak bir akademik zeminde buluşmasıyla da güçlenmektedir. Bu eserin hazırlanmasında katkı sunan yazarların bilgi birikimleri ve akademik çalışmaları, kitabın çok yönlü yapısının oluşmasında önemli rol oynamıştır. Bu vesileyle esere katkıda bulunan tüm yazarlarımıza emekleri ve değerli çalışmaları için teşekkür ederim. Bu kitabın akademisyenler, araştırmacılar, lisansüstü öğrenciler ve ilgili alanlarda öğrenim gören öğrenciler başta olmak üzere geniş bir okuyucu kitlesine katkı sağlamasını; yeni araştırmalara, bilimsel tartışmalara ve disiplinler arası iş birliklerine zemin hazırlamasını temenni ediyorum.

Prof. Dr. Bahar GÜRDİN

Editör

İÇİNDEKİLER

DİJİTAL SİYASAL PAZARLAMA VE GENÇ SEÇMENLERİN KATILIMI 1
ÖZLEM İLHAN

STOK YÖNETİMİ VE ENVANTER KONTROLÜ: KURAMSAL TEMELLER 34
MALİK DÜNDAR

MARKA DENEYİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: DUYUSAL MARKA DENEYİMİNDEN DİJİTAL MARKA DENEYİMİNE 69
SİBEL AKIN, MURAT AKIN

ULUS MARKALAMADA SPORUN KULLANIMI VE SPORLA AKLAMA: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ 83
SAMET ÇAĞRI YILMAZ, İRFAN AKYÜZ

TÜRKİYE'DE KONUT SATIŞLARINI ETKİLEYEN SÜREÇLER-VERİ ANALİZİ 114
ARİF HİKMET ÇAKOĞLU

TÜKETİCİ ÖZERKLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ PROSUMER 129
ERDEM GEÇİT

İÇSEL PAZARLAMADAN ÇALIŞAN DENEYİMİNE: ÇALIŞANLARIN İÇ MÜŞTERİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİNDEN BÜTÜNCÜL İŞ DENEYİMİNE 177
HAZER ABA

FARKLI ENDÜSTRİYEL DERGİLERDEKİ EKOLOJİK YÖNLÜ REKLAMLARIN GÖSTERGEBİLİMSEL ANALİZİ 219
TÜLİN ÇAKIR

BÖLÜM 1

DİJİTAL SİYASAL PAZARLAMA VE GENÇ SEÇMENLERİN KATILIMI

Özlem İLHAN[1]

Giriş

Dijital teknolojilerin gündelik yaşamın farklı alanlarına yerleşmesi, siyasal aktörler ile seçmenler arasındaki iletişimin biçimini, kapsamını ve işleyişini önemli ölçüde değiştirmiştir. Geleneksel siyasal iletişimde televizyon, gazete, radyo ve yüz yüze temas gibi kanallar öne çıkarken dijital platformlar, siyasal mesajların üretilmesini, dolaşıma sokulmasını ve kullanıcılar tarafından yeniden yorumlanmasını kolaylaştırmıştır. Bu dönüşüm, siyasal aktörlerin seçmenlere ulaşmak için kullandıkları araçların çeşitlenmesinin yanı sıra vatandaşların siyasal bilgiye erişim ve siyasal süreçlere katılım biçimlerini de etkilemiştir. İnternet ve sosyal medyanın siyasal sonuçlarını inceleyen çalışmalar, dijital ortamların oy verme davranışından protestolara, siyasal tutumlardan siyasal kutuplaşmaya kadar uzanan geniş bir alanda etkiler yaratabildiğini ortaya koymaktadır (Zhuravskaya et al., 2020). Bununla birlikte dijital teknolojilerin siyasal süreçler üzerindeki

[1] Öğr Gör. Dr., Yalova Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-6113-5855

etkisi tek yönlü değildir; bu teknolojiler yeni katılım olanakları sunarken yanlış bilginin yayılması, siyasal manipülasyon ve çevrim içi gözetim gibi sorunları da beraberinde getirebilmektedir.

Siyasal iletişimdeki bu dönüşüm, siyasal katılım kavramının kapsamının yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Geleneksel yaklaşımda oy verme, siyasi partilere üyelik, seçim kampanyalarına katılma ve siyasal temsilcilerle iletişim kurma gibi davranışlar siyasal katılımın temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Ancak dijitalleşmeyle birlikte siyasal bilgi edinme, siyasal içerikleri takip etme, çevrim içi tartışmalara katılma, görüş bildirme, içerik paylaşma ve dijital kampanyaları destekleme gibi davranışlar da katılım repertuvarının bir parçası hâline gelmiştir. Bu durum, siyasal katılımın yalnızca kurumsal ve seçim odaklı davranışlarla sınırlandırılmasının, özellikle gençlerin siyasal yaşamla kurdukları ilişkinin bütününü açıklamakta yetersiz kalabileceğini göstermektedir. Nitekim Weiss (2020), gençlerin siyasal katılımını ele aldığı literatür incelemesinde, katılımın tanımlanması ve yeni katılım biçimlerinin mevcut kavramsal çerçevelere dâhil edilmesi konusunda araştırmalar arasında farklılıklar bulunduğuna dikkat çekmektedir. Dolayısıyla siyasal katılımın değerlendirilmesinde hem geleneksel davranışların hem de dijital ortamların sunduğu yeni katılım biçimlerinin birlikte ele alınması önem taşımaktadır.

Bu değişim, siyasal pazarlamanın dijitalleşme perspektifinden yeniden ele alınmasını da gerekli kılmaktadır. Siyasal pazarlama, siyasal aktörlerin, siyasi partilerin ve adayların seçmenlerle ilişkilerini geliştirmek, siyasal önerilerini iletmek ve seçmenlerin beklenti ve tercihlerini anlamak amacıyla pazarlama yaklaşımından yararlandıkları bir alan olarak değerlendirilebilir. Dijital ortamlar bu süreçte yalnızca siyasal mesajların iletildiği iletişim kanalları değildir. Aynı zamanda seçmenlerin siyasal içeriklere tepki verdiği, görüşlerini ifade ettiği, diğer kullanıcılarla

etkileşime girdiği ve siyasal mesajların dolaşımına katkıda bulunduğu alanlardır. Kullanıcıların içerikleri paylaşması, yorumlaması veya eleştirmesi, siyasal iletişimin yalnızca siyasal aktörlerden seçmenlere doğru ilerleyen tek yönlü bir süreç olmadığını göstermektedir. Bennett ve Segerberg'in (2012) bağlantısal eylem yaklaşımı da dijital iletişim ortamlarında bireysel ifadelerin ve kişiselleştirilmiş içeriklerin daha geniş kolektif eylem süreçleriyle ilişki kurabileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede dijital siyasal pazarlama, siyasal mesajların üretilmesi ve dağıtılmasının yanı sıra seçmenlerin bu mesajlarla kurdukları etkileşimlerin anlaşılmasını da gerektirmektedir.

Dijital platformların siyasal iletişim açısından taşıdığı önem, özellikle sosyal medyanın kullanıcıları yalnızca içerik tüketen kişiler olmaktan çıkararak içerik üretme, paylaşma ve tartışmalara katılma süreçlerine dâhil etmesiyle daha görünür hâle gelmektedir. Geleneksel kitle iletişim araçlarında siyasal mesajların üretimi ve dağıtımı büyük ölçüde profesyonel aktörlerin kontrolündeyken sosyal medya, kullanıcıların da siyasal içeriklerin dolaşımına katkıda bulunabildiği bir ortam sunmaktadır. Bununla birlikte kullanıcıların dijital ortamlarda bulunması veya sosyal medyayı yoğun biçimde kullanması, siyasal açıdan aktif oldukları anlamına gelmemektedir. Siyasal içerikleri pasif biçimde takip etmek, siyasal bir paylaşımı yorumlamak, kendi görüşünü açıkça ifade etmek veya bir siyasal kampanyanın yayılmasına katkıda bulunmak, davranışsal açıdan farklı katılım biçimleridir. Zhuravskaya ve arkadaşlarının (2020) değerlendirmesi, dijital medyanın siyasal süreçlerle ilişkisini incelerken teknolojinin sağladığı iletişim olanaklarının yanı sıra içeriklerin niteliğini ve siyasal bağlamı da dikkate almak gerektiğini göstermektedir.

Gençler, dijital platformların gündelik yaşamlarındaki yeri nedeniyle çevrim içi siyasal iletişimin önemli katılımcıları arasında değerlendirilmektedir. Sosyal medya, gençlerin siyasal bilgiye

erişmelerini, siyasi aktörleri izlemelerini ve kamusal meseleler hakkındaki görüşlerini ifade etmelerini kolaylaştırabilmektedir. Ancak gençlerin siyasal katılımını yalnızca dijital teknolojilere aşinalıkları üzerinden açıklamak yeterli değildir. Siyasal ilgi, siyasal yeterlik algısı, toplumsal çevre ve içinde bulunulan siyasal bağlam, gençlerin katılım davranışlarının biçimlenmesinde rol oynayabilir. Weiss (2020), gençlerin siyasal katılımını inceleyen literatürde katılımın hangi davranışları kapsadığı ve gençlerin bu davranışları nasıl anlamlandırdığı konularının önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle gençlerin siyasal katılımını değerlendirirken yalnızca oy verme veya siyasi örgütlere katılma gibi geleneksel göstergelerle yetinilmemesi; çevrim içi ortamlarda gerçekleşen farklı siyasal davranışların da incelenmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte dijital siyasal katılımı yalnızca sosyal medya kullanım süresi üzerinden değerlendirmek de sınırlı bir yaklaşım olacaktır. Günlük sosyal medya kullanım süresi, bireylerin dijital platformlarla kurdukları ilişkinin yoğunluğuna ilişkin bir gösterge sunabilir; ancak bu süre içinde ne tür içeriklerle karşılaştıklarını, siyasal içeriklere ne ölçüde dikkat ettiklerini veya bu içeriklere nasıl tepki verdiklerini tek başına açıklamaz. Bir kullanıcı sosyal medyada uzun süre geçirmesine rağmen siyasal içeriklerle sınırlı düzeyde ilgilenebilir. Buna karşılık daha kısa süre çevrim içi olan başka bir kullanıcı, siyasal gelişmeleri düzenli olarak takip edebilir veya siyasal görüşlerini aktif biçimde paylaşabilir. Dolayısıyla dijital siyasal katılımın değerlendirilmesinde kullanım yoğunluğunun yanı sıra katılımın amacı, biçimi ve etkileşim düzeyi de dikkate alınmalıdır.

Dijital siyasal katılımın farklı biçimlerini ölçmeye yönelik çalışmalar, bu davranışların tek boyutlu bir yapı altında ele alınmasının sınırlılıklarını ortaya koymaktadır. Waeterloos ve arkadaşları (2021), sosyal medya üzerinden gerçekleşen siyasal katılımı ölçmek amacıyla Social Media Political Participation Scale

adlı bir ölçek geliştirmiş ve ölçeğin psikometrik özelliklerini incelemiştir. Araştırmacılar, sosyal medya üzerinden siyasal katılımın yalnızca aktif ve görünür davranışlardan oluşmadığını; siyasal bilgi edinme ve içerikleri takip etme gibi daha az görünür davranışların da katılım repertuvarı içinde değerlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. Çalışmada gizil katılım (*latent engagement*), takipçi katılım (*follower engagement*), ifade edici katılım (*expressive engagement*) ve karşıt katılım (*counter engagement*) olmak üzere dört boyut belirlenmiştir. Bu sınıflandırma, sosyal medya kullanıcılarının siyasal içeriklerle farklı düzeylerde ve farklı amaçlarla ilişki kurabildiklerini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Gizil katılım, siyasal içeriklerle ilgilenme ve bilgi edinme gibi doğrudan görünür bir siyasal eylem içermeyebilen davranışları kapsamaktadır. Takipçi katılım, siyasal aktörlerin veya siyasal içerik üreten hesapların izlenmesi gibi davranışlara odaklanmaktadır. İfade edici katılım, bireylerin siyasal görüşlerini çevrim içi ortamlarda paylaşmaları, yorum yapmaları veya siyasal içeriklerin dolaşımına katkıda bulunmalarıyla ilişkilidir. Karşıt katılım ise siyasal içeriklere veya görüşlere yönelik itirazın ve karşı çıkışın dijital ortamlarda ifade edilmesini içermektedir (Waeterloos et al., 2021). Bu boyutlar, dijital siyasal katılımın yalnızca katılımın varlığı veya yokluğu üzerinden değil, katılımın niteliği ve biçimi üzerinden de değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Söz konusu ayrım, siyasal pazarlama açısından da anlamlıdır. Siyasal içerikleri takip eden bir kullanıcı ile bu içerikleri yorumlayan, paylaşan veya karşı görüş geliştiren bir kullanıcının dijital siyasal iletişim içindeki konumu aynı değildir. Benzer şekilde bir siyasal mesajın desteklenmesiyle o mesaja karşı çıkılması da aynı davranışsal anlamı taşımamaktadır. Bu farklılıklar, siyasal aktörlerin dijital iletişim faaliyetlerini değerlendirirken yalnızca erişim ve görünürlük ölçütlerine odaklanmak yerine, kullanıcıların içeriklerle

nasıl ilişki kurduklarını anlamalarını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte karşıt katılım, doğrudan siyasal kutuplaşma veya siyasal ilgisizlik göstergesi olarak yorumlanmamalıdır. Karşı çıkış, siyasal eleştirinin ve kamusal tartışmanın bir biçimi olabileceği gibi, niteliği ve bağlamı bakımından farklı sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle katılım boyutlarının birbirinden ayrılması, hem kuramsal açıklama hem de dijital siyasal pazarlama uygulamalarının değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Dijital siyasal katılımın çok boyutlu yapısı, genç seçmenlerin dijital ortamlarda sergiledikleri davranışların daha ayrıntılı biçimde incelenmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşım, gençlerin siyasal davranışlarını yalnızca seçim tercihleri veya oy verme niyetleri üzerinden açıklamak yerine, siyasal içeriklerle kurdukları farklı ilişki biçimlerini dikkate almayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca dijital siyasal katılım boyutlarının birbirleriyle ilişkili olabilmesi, bu boyutların aynı kavramın birbirinin yerine kullanılabilecek göstergeleri olduğu anlamına gelmemektedir. Her bir boyut, siyasal içeriklerle etkileşimin farklı bir yönünü temsil edebilir. Bu nedenle boyutların ayrı ayrı değerlendirilmesi, gençlerin dijital siyasal davranış repertuvarının daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Bu bölümün amacı, dijital siyasal pazarlama bağlamında genç seçmenlerin dijital siyasal katılım biçimlerini kuramsal olarak değerlendirmek ve bu katılım biçimlerini mevcut araştırma verileri çerçevesinde incelemektir. Bu doğrultuda siyasal katılımın dönüşümü, dijital platformların siyasal iletişimdeki rolü ve gençlerin çevrim içi siyasal davranışları ele alınmaktadır. Ardından 415 katılımcıdan elde edilen veriler çerçevesinde dijital siyasal katılımın farklı boyutlarının incelenmesi hedeflenmektedir. Böylece bölümün temel odağı, siyasal katılımın yalnızca genel düzeyini veya oy verme davranışıyla ilişkisini ortaya koymak değil, genç seçmenlerin dijital

siyasal iletişim içinde hangi farklı katılım biçimleriyle yer aldıklarını değerlendirmektir.

Bu çerçevede bölümün dijital siyasal pazarlama literatürüne katkısı, genç seçmenlerin dijital davranışlarını farklı katılım boyutları üzerinden ele alarak siyasal iletişimin etkileşim temelli niteliğini görünür kılmaktır. Siyasal aktörler açısından seçmenlerin siyasal içerikleri takip etme, görüşlerini ifade etme veya içeriklere karşı çıkma biçimlerini anlamak, dijital iletişim faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik daha ayrıntılı bir çerçeve sunabilir. Bununla birlikte araştırmanın bulguları, örneklemin özellikleri ve kullanılan ölçme aracının kapsamı içinde yorumlanmalı; sonuçlardan tüm genç seçmenlere veya bütün dijital siyasal pazarlama uygulamalarına ilişkin genellemeler yapılmamalıdır.

2. Literatür Taraması

2.1. Siyasal Pazarlama ve Dijital Dönüşüm

Siyasal pazarlama, pazarlama kavram ve araçlarının siyasal alana uyarlanmasıyla seçmenlerin beklentilerinin anlaşılması, siyasal önerilerin konumlandırılması ve siyasal aktörlerle seçmenler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu yaklaşım, siyasal iletişimi yalnızca seçim dönemlerinde yürütülen tanıtım faaliyetleri olarak değerlendirmek yerine, siyasal aktörlerin hedef kitleleriyle kurdukları daha kapsamlı bir ilişki süreci olarak ele almayı mümkün kılmaktadır. Seçmenlerin beklentilerinin anlaşılması, siyasal mesajların farklı hedef gruplara uygun biçimde oluşturulması ve siyasal aktörlerin seçmenlerle etkileşiminin sürdürülmesi, bu sürecin önemli bileşenleri arasında yer almaktadır.

Dijitalleşme, siyasal pazarlama faaliyetlerinin yürütüldüğü ortamları ve bu ortamlardaki iletişim dinamiklerini değiştirmiştir. Geleneksel kitle iletişim araçlarında mesaj üretimi ve dağıtımı büyük ölçüde siyasal aktörler, medya kuruluşları ve profesyonel iletişim birimleri tarafından yönlendirilirken sosyal medya ortamlarında

kullanıcılar da siyasal mesajların dolaşımına katkıda bulunmaktadır. Kullanıcıların bir siyasal içeriği paylaşması, yorumlaması, eleştirmesi veya başka içeriklerle ilişkilendirmesi, mesajın farklı topluluklara ulaşmasını ve yeni anlamlar kazanmasını sağlayabilmektedir.

Zhuravskaya, Petrova ve Enikolopov (2020), internet ve sosyal medyanın siyasal sonuçlarını ele aldıkları kapsamlı değerlendirmelerinde, dijital ortamların siyasal bilgiye erişimden oy verme davranışına, protestolardan siyasal kutuplaşmaya kadar farklı alanlarla ilişkisini tartışmaktadır. Araştırmacılar, dijital medyanın siyasal süreçler üzerindeki etkilerinin tek yönlü olmadığını; teknolojinin sunduğu olanakların yanında dezenformasyon, propaganda ve gözetim gibi sorunların da dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu değerlendirme, dijital siyasal pazarlamanın yalnızca daha fazla seçmene ulaşma veya daha hızlı mesaj iletme kapasitesi üzerinden ele alınmasının yeterli olmayacağını göstermektedir.

Dijital siyasal pazarlama açısından seçmenler, siyasal mesajların pasif alıcıları olarak değerlendirilemez. Kullanıcıların siyasal içeriklerle kurdukları ilişkinin niteliği, mesajların nasıl yorumlandığı ve hangi davranışlarla karşılık bulduğu da önem taşımaktadır. Bu nedenle dijital siyasal iletişim stratejilerinin değerlendirilmesinde erişim, görünürlük ve etkileşim ölçütlerinin yanı sıra farklı katılım biçimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bir içeriğin çok sayıda kullanıcıya ulaşması, bu kullanıcıların siyasal açıdan aktif oldukları veya içeriği destekledikleri anlamına gelmez. İçeriği yalnızca izlemek, eleştirel yorum yapmak ve kampanyaya aktif destek vermek birbirinden farklı davranışlardır.

Bu bağlamda dijital siyasal pazarlama, siyasal aktörlerin dijital platformlardaki faaliyetlerinin yanı sıra seçmenlerin bu faaliyetlere verdikleri farklı tepkileri de kapsayan bir etkileşim alanı

olarak değerlendirilebilir. Genç seçmenlerin dijital siyasal davranışlarını farklı boyutlarıyla incelemek, bu etkileşimin daha ayrıntılı anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

2.2. Siyasal Katılımın Değişen Yapısı

Siyasal katılım, bireylerin siyasal kararları, siyasal aktörleri ve kamusal meseleleri etkilemek amacıyla gerçekleştirdikleri davranışları ifade etmektedir. Geleneksel yaklaşımda oy verme, seçim kampanyalarına katılma, siyasi partilere üye olma ve siyasal temsilcilerle iletişim kurma gibi davranışlar öne çıkmaktadır. Ancak siyasal katılımın kapsamı, siyasal ve toplumsal koşullardaki değişimle birlikte genişlemiştir. Seçim dışı faaliyetler, protestolar, tüketim tercihleri aracılığıyla siyasal tutumların ifade edilmesi ve çevrim içi kampanyalara katılım da siyasal katılım tartışmalarının kapsamına dâhil edilmiştir.

Weiss (2020), gençlerin siyasal katılımını ele aldığı literatür incelemesinde, bu kavramın farklı araştırmalarda değişen tanımlarla kullanıldığına ve gençlerin katılımını açıklamak için yalnızca geleneksel siyasal davranışlara odaklanmanın yetersiz kalabileceğine dikkat çekmektedir. Özellikle gençlerin siyasal ilgisinin ve katılımının değerlendirilmesinde oy verme oranları veya siyasi parti üyeliği gibi göstergelerin tek başına kullanılması, seçim dışı katılım biçimlerinin gözden kaçmasına neden olabilir. Bu nedenle gençlerin siyasal davranışlarını incelerken geleneksel ve dijital katılım biçimlerini birlikte değerlendiren daha kapsamlı bir yaklaşım gereklidir.

Dijital ortamlar, siyasal katılımın maliyetini ve görünürlüğünü farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Çevrim içi bir siyasal içeriği takip etmek veya bir paylaşımı beğenmek, geleneksel siyasal faaliyetlere kıyasla daha düşük zaman ve kaynak gerektirebilir. Buna karşılık siyasi bir görüşü açıkça savunmak, kampanya düzenlemek veya çevrim içi tartışmalara katılmak daha

fazla çaba ve görünürlük içerebilir. Bu davranışların tümünü aynı düzeyde siyasal katılım olarak değerlendirmek, katılımın yoğunluğu ve niteliği arasındaki farklılıkları belirsizleştirebilir.

Bununla birlikte dijital katılımın düşük maliyetli olması, bu davranışların önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Bir içeriği takip etmek, siyasal bilgi edinmenin ve sonraki katılım biçimlerinin bir parçası olabilir. Ancak yalnızca içeriği görüntülemek ile siyasal görüşü ifade etmek veya kolektif bir eyleme katılmak arasında davranışsal açıdan önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle siyasal katılımı değerlendirirken bireyin yalnızca bir faaliyette bulunup bulunmadığı değil, faaliyetin niteliği ve siyasal süreçle kurduğu ilişkinin biçimi de dikkate alınmalıdır.

Bennett ve Segerberg'in (2012) bağlantısal eylem yaklaşımı, dijital iletişim ortamlarında kişiselleştirilmiş içeriklerin ve bireysel paylaşımların kolektif eylemlerle nasıl ilişki kurabildiğini açıklamak açısından önemlidir. Bu yaklaşımda dijital ağlar, bireylerin katılımını merkezi bir örgütlenmeye bağlı olmaksızın da görünür kılabilen ve kişisel ifadeleri daha geniş siyasal hareketlerle ilişkilendirebilen bir iletişim altyapısı sunmaktadır. Dolayısıyla dijital siyasal katılım, yalnızca geleneksel örgütlere bağlı katılım biçimleri üzerinden açıklanamayacak kadar çeşitlenmiştir.

Bu çerçevede siyasal katılımın dijitalleşmeyle birlikte kazandığı yeni biçimler, katılım kavramının çok boyutlu değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Özellikle gençlerin siyasal içeriklerle kurdukları farklı ilişkilerin incelenmesi, dijital ortamların siyasal davranış repertuvarını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yardımcı olabilir.

2.3. Sosyal Medya ve Gençlerin Dijital Siyasal Katılımı

Sosyal medya, kullanıcıların içerik üretmesine, içerikleri paylaşmasına ve diğer kullanıcılarla etkileşim kurmasına olanak tanıyan yapısıyla siyasal iletişimin önemli mecralarından biri hâline

gelmiştir. Siyasal aktörler bu platformlar aracılığıyla görüşlerini duyurabilir, kampanyalarını tanıtabilir ve seçmenlerle doğrudan iletişim kurabilir. Kullanıcılar ise siyasal haberleri takip edebilir, siyasi aktörlerin açıklamalarını değerlendirebilir, çevrim içi tartışmalara katılabilir ve siyasal içerikleri kendi ağları üzerinden yayabilir.

Ida, Saud ve Mashud (2020), Endonezya ve Pakistan'daki gençleri ele aldıkları araştırmalarında sosyal medya kullanımı, siyasal öğrenme ve siyasal katılım arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma, gençlerin sosyal medya üzerinden siyasal bilgi edinme ve siyasal meselelerle etkileşim kurma pratiklerine odaklanması bakımından dijital katılım literatürüne katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte farklı ülkelerin siyasal ve toplumsal koşulları, sosyal medya kullanımının katılımla ilişkisini etkileyebileceğinden bulguların her bağlama doğrudan genellenmemesi gerekir.

Sosyal medya kullanımının gençlerin siyasal katılımıyla ilişkisini inceleyen literatür, siyasal bilgi tüketimi, tartışma ve görüş ifade etme gibi faaliyetlerin önemli olduğunu göstermektedir. Ancak sosyal medya kullanımının sıklığı ile siyasal katılımın niteliği aynı kavramlar değildir. Bir bireyin gün boyunca sosyal medya platformlarında uzun süre geçirmesi, bu süreyi siyasal içeriklerle etkileşim kurarak geçirdiği anlamına gelmez. Benzer biçimde, sosyal medyayı daha kısa süre kullanan bir kişi de siyasal konularda aktif biçimde içerik üretebilir veya kampanyalara katılabilir.

Bu nedenle sosyal medya kullanım süresi, dijital siyasal katılımın doğrudan bir göstergesi olarak değil, katılım davranışlarıyla ilişkisi araştırılabilecek bir değişken olarak ele alınmalıdır. Kullanım süresinin yanı sıra hangi içeriklerin takip edildiği, kullanıcının siyasal tartışmalara katılıp katılmadığı ve siyasal görüşlerini ne ölçüde ifade ettiği de önemlidir.

Gençlerin dijital katılımını açıklarken yalnızca bu kuşağın teknolojiyle yoğun ilişkisine vurgu yapmak da yeterli değildir. Dijital teknolojilere erişim, siyasal ilgi, siyasal yeterlik algısı, toplumsal çevre ve ülkenin siyasal bağlamı katılım biçimlerini farklılaştırabilir. Dolayısıyla gençlerin dijital siyasal davranışları, yalnızca yaşa veya platform kullanımına dayalı genellemeler yerine gözlemlenebilir katılım pratikleri üzerinden incelenmelidir.

Dijital ortamların sunduğu fırsatlara karşın siyasal katılımın eşitsiz dağılımı, yanlış bilginin yayılması ve çevrim içi tartışmaların kutuplaşması gibi sorunlar da göz ardı edilmemelidir. Sosyal medya, siyasal görüşlerin ifade edilmesini kolaylaştırırken aynı zamanda bazı kullanıcıların daha görünür, bazılarının ise daha sınırlı katılım göstermesine yol açabilmektedir. Bu nedenle dijital siyasal katılımın değerlendirilmesi, katılım olanakları kadar bu olanakların sınırlarını da dikkate almalıdır.

2.4. Dijital Siyasal Katılımın Farklı Boyutları

Dijital siyasal katılımın farklı biçimlerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçekler, katılımın yalnızca siyasal içerik paylaşmak veya çevrim içi tartışmalara katılmakla sınırlı olmadığını ortaya koymaktadır. Waeterloos, Walrave ve Ponnet (2021), sosyal medya üzerinden gerçekleşen siyasal katılımı ölçmek amacıyla Social Media Political Participation Scale adlı bir ölçme aracı geliştirmiştir. Araştırmacılar, ölçeğin geliştirilmesi ve geçerliliği sürecinde gençlerin dijital ortamlardaki siyasal davranışlarını farklı boyutlar üzerinden incelemiştir. Çalışmada gizil katılım, takipçi katılım, ifade edici katılım ve karşıt katılım olarak adlandırılan dört boyut belirlenmiştir.

Gizil katılım, bireyin siyasal içeriklerle ilgilenmesi, bilgi edinmesi ve siyasal gelişmeleri takip etmesi gibi daha az görünür davranışları kapsamaktadır. Bu tür katılımda kullanıcı, siyasal içerikle etkileşim kurmasına rağmen görüşünü açıkça

paylaşmayabilir veya içeriği geniş bir kullanıcı grubuna ulaştırmayabilir. Bu nedenle gizil katılım, siyasal ilgi ve bilgi edinme pratikleriyle ilişkilendirilebilecek bir boyut olarak değerlendirilebilir.

Takipçi katılım, siyasal aktörlerin, siyasi sayfaların veya siyasal içerik üreten hesapların takip edilmesi gibi davranışlara odaklanmaktadır. Bu boyut, kullanıcının siyasal iletişim sürecinde bilgiye erişen ve siyasal aktörlerin faaliyetlerini izleyen konumunu yansıtmaktadır. Bununla birlikte bir siyasal hesabı takip etmek, ilgili aktörün görüşlerini mutlaka benimsemek anlamına gelmez. Takip davranışı bilgi edinme, karşılaştırma yapma veya eleştirel değerlendirme amacı da taşıyabilir.

İfade edici katılım, bireyin siyasal görüşlerini dijital ortamlarda görünür kılmasıyla ilişkilidir. Siyasal içeriklere yorum yapmak, kendi görüşünü paylaşmak, çevrim içi tartışmalara katılmak ve siyasal mesajları başkalarına ulaştırmak bu çerçevede değerlendirilebilir. İfade edici katılım, kullanıcının yalnızca siyasal içerikleri tüketen konumdan çıkarak dijital siyasal iletişimin üretim ve dolaşım süreçlerine katılmasını sağlamaktadır.

Karşıt katılım ise siyasal içeriklere veya görüşlere yönelik itirazın ve karşı çıkışın dijital ortamlarda ifade edilmesini kapsamaktadır. Bu tür katılım, siyasal mesajların eleştirilmesi, karşı görüşlerin dile getirilmesi veya bir siyasal tutuma karşı çevrim içi tepki gösterilmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Karşıt katılımın varlığı, tek başına siyasal kutuplaşmanın göstergesi olarak yorumlanmamalıdır; karşı çıkış, demokratik tartışmanın ve siyasal denetimin bir parçası da olabilir. Burada belirleyici olan, davranışın hangi bağlamda gerçekleştiği ve nasıl bir iletişim biçimi içerdiğidir.

Waeterloos ve arkadaşlarının (2021) çalışması, sosyal medya üzerinden gerçekleşen siyasal katılımı tek bir davranış türüyle sınırlandırmayan çok boyutlu bir ölçüm yaklaşımı sunmaktadır. Bu

yaklaşım, dijital siyasal katılımın farklı biçimlerinin birbirleriyle ilişkili olabileceğini, ancak aynı davranışsal anlamı taşımadığını düşündürmektedir. Örneğin siyasal içerikleri düzenli biçimde takip eden bireyler, görüşlerini açıkça ifade eden bireylerden farklı bir katılım profiline sahip olabilir. Benzer şekilde karşıt katılım gösteren bireylerin siyasal içeriklerle ilişkisi, destekleyici veya ifade edici katılım gösteren bireylerin ilişkilerinden ayrılabilir.

Bununla birlikte söz konusu boyutların farklı örneklemlerde ve kültürel bağlamlarda aynı şekilde ortaya çıkacağı varsayılmamalıdır. Ölçeğin başka bir dile uyarlanması, maddelerin yeniden düzenlenmesi veya faktör yapısının farklılaşması, elde edilen boyutların ölçme özelliklerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Bu nedenle dijital siyasal katılımın boyutları incelenirken yalnızca kuramsal sınıflandırmaya değil, kullanılan ölçme aracının araştırma örneklemindeki güvenirlik ve yapı geçerliği bulgularına da dikkat edilmelidir.

Dijital siyasal katılımın bu çok boyutlu yapısı, siyasal pazarlama açısından önemli bir değerlendirme alanı oluşturmaktadır. Siyasal aktörlerin dijital platformlarda izleyebilecekleri iletişim stratejileri, yalnızca görünürlüğü artırmaya değil, farklı kullanıcıların siyasal içeriklerle nasıl ilişki kurduğunu anlamaya da dayanmalıdır. Bilgi arayan kullanıcılar için açıklayıcı içerikler, görüş bildiren kullanıcılar için etkileşim olanakları ve eleştirel yaklaşım sergileyen kullanıcılar için açık tartışma ortamları farklı iletişim ihtiyaçlarına karşılık gelebilir. Bu yaklaşım, seçmenlerin dijital ortamlarla kurduğu ilişkinin tek tip olmadığını kabul eden daha kapsamlı bir siyasal pazarlama anlayışını desteklemektedir.

2.5. Literatürün Değerlendirilmesi ve Bölümün Konumu

İncelenen literatür, dijital teknolojilerin siyasal iletişimin araçlarını çeşitlendirdiğini ve siyasal katılımın geleneksel göstergelerin ötesinde değerlendirilmesini gerekli kıldığını ortaya

koymaktadır. Dijital platformlar, gençlerin siyasal bilgiye erişmesine, siyasal içeriklerle etkileşim kurmasına ve görüşlerini ifade etmesine olanak sağlamaktadır. Ancak bu olanakların varlığı, bütün kullanıcıların aynı biçimde katılım gösterdiği veya sosyal medya kullanımının her koşulda daha yüksek siyasal katılıma yol açtığı anlamına gelmemektedir. Katılımın farklı biçimleri, kullanım amaçları ve toplumsal bağlam dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Siyasal pazarlama literatürü açısından bu yaklaşım, seçmenlerin dijital iletişim ortamlarındaki konumlarının daha ayrıntılı anlaşılmasına yardımcı olabilir. Siyasal içerikleri takip etmek, içerikleri başkalarıyla paylaşmak, görüşleri açıkça ifade etmek ve siyasal mesajlara karşı çıkmak farklı davranış örüntülerine işaret etmektedir. Bu davranışların tek bir toplam katılım puanıyla temsil edilmesi, dijital siyasal davranışların kendi içindeki çeşitliliğini sınırlı biçimde yansıtabilir.

Bu bölüm, dijital siyasal katılımı genç seçmenlerin farklı katılım biçimleri üzerinden ele alarak dijital siyasal pazarlama ile seçmen davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın ampirik kısmında, mevcut veri setinden hareketle katılım boyutlarının ölçme özellikleri ve betimsel dağılımları incelenebilir; uygun analizlerle bu boyutların sosyal medya kullanım süresi gibi değişkenlerle ilişkileri değerlendirilebilir. Böylece bölümün odağı, önceki çalışmalarda ele alınan cinsiyet farklılıklarını veya siyasal katılım ile oy verme davranışı arasındaki ilişkiyi yeniden test etmek yerine, dijital siyasal katılımın farklı biçimlerinin ortaya konulması olacaktır.

Sonuç olarak dijital siyasal pazarlama, yalnızca siyasal mesajların dijital platformlarda yayılmasıyla sınırlı bir süreç değildir. Seçmenlerin bu mesajları takip etmesi, yorumlaması, paylaşması veya eleştirmesi de dijital siyasal iletişimin işleyişini şekillendirmektedir. Genç seçmenlerin katılım biçimlerinin çok boyutlu olarak incelenmesi, siyasal pazarlama faaliyetlerinin

seçmenlerle kurduğu etkileşimi anlamak ve dijital siyasal davranışları daha kapsamlı biçimde değerlendirmek açısından önem taşımaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, genç seçmenlerin dijital ortamlarda sergiledikleri siyasal katılım davranışlarını farklı boyutlarıyla incelemek ve dijital siyasal katılımın siyasal pazarlama perspektifinden değerlendirilmesine katkı sağlamaktır. Dijital platformlar, gençlerin siyasal içeriklere erişebildikleri, siyasal aktörleri takip edebildikleri, görüşlerini ifade edebildikleri ve siyasal tartışmalara katılabildikleri iletişim ortamlarıdır. Bununla birlikte bu davranışların tamamı aynı katılım biçimini temsil etmemektedir. Bu nedenle araştırmada dijital siyasal katılım, tek boyutlu bir davranış olarak değil, farklı katılım örüntülerinden oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın temel odağını dijital siyasal katılımın gizli, takipçi, etkileyici ve karşıt katılım boyutları oluşturmaktadır. Bu boyutlar aracılığıyla genç seçmenlerin siyasal içeriklerle kurdukları ilişkinin farklı biçimlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri, günlük sosyal medya kullanım süreleri ve daha önce oy kullanmış olma durumları betimsel olarak incelenmiştir.

Araştırma, dijital siyasal katılımın farklı boyutlarını belirlemeye ve bu boyutların kendi aralarındaki ilişkileri değerlendirmeye yönelik nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen veriler üzerinden betimsel istatistikler, ölçeklerin iç tutarlılık analizleri, faktör analizine uygunluk testleri ve korelasyon analizleri değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmanın analizleri, 415 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür. Katılımcıların yaşları 18 ile 24 arasında değişmektedir. Örneklem, sosyal medya kullanan ve siyasal katılım ile oy verme davranışlarına ilişkin soruları yanıtlayan genç katılımcılardan oluşmaktadır.

Veri toplama aracı iki temel bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, sosyal medya kullanım durumları, günlük sosyal medya kullanım süreleri ve daha önce oy kullanıp kullanmadıkları hakkında sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise siyasal katılım davranışlarını ve oy verme davranışına ilişkin tutumları ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Siyasal katılım ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte siyasal içerikleri takip etme, siyasal paylaşımları okuma, siyasal içeriklere yorum yapma, içerik paylaşma, çevrim içi siyasal etkinliklere katılma ve siyasal görüşleri dijital ortamlarda ifade etme gibi davranışlar ele alınmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipi derecelendirmeyle değerlendirilmiştir. Yanıt seçenekleri "Kesinlikle katılmam" ile "Kesinlikle katılırım" arasında değişmektedir.

Oy verme davranışı ölçeği ise beş maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcıların yakınlık hissettikleri siyasi parti veya temsilcilere bağlılıkları, tercihlerini sürdürme eğilimleri ve gelecekte benzer siyasal tercihlerde bulunma niyetleri ölçülmektedir.

Siyasal katılım ölçeğinin dört boyutlu yapısı gizli katılım, takipçi katılım, etkileyici katılım ve karşıt katılım başlıkları altında değerlendirilmiştir. Ölçek boyutlarının isimlendirilmesinde kullanılan Türkçe ifadelerin özgün ölçekle ve ölçekteki maddelerin içerikleriyle uyumlu olması önem taşımaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistiklerden, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarından, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testinden, Bartlett küresellik testinden, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından ve Pearson korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Betimsel istatistikler aracılığıyla katılımcıların demografik özellikleri ve sosyal medya kullanım süreleri incelenmiştir. Cronbach alfa katsayıları, ölçeklerin ve alt boyutların iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla ele alınmıştır. KMO ve Bartlett testleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek üzere kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonuçları, siyasal katılım maddelerinin hangi boyutlar altında toplandığını incelemek amacıyla değerlendirilmiştir.

Pearson korelasyon analiziyle siyasal katılımın genel düzeyi, alt boyutları ve oy verme davranışı arasındaki doğrusal ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü göstermektedir; tek başına nedensellik kanıtı olarak değerlendirilmemektedir.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya 415 genç katılımcı dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	249	60,0
	Erkek	166	40,0

Değişken	Kategori	n	%
Yaş	18	50	12,0
	19	45	10,8
	20	53	12,8
	21	76	18,3
	22	74	17,8
	23	82	19,8
	24	35	8,4
Toplam		415	100,0

Tablo 1'e göre araştırma örnekleminin %60'ını kadınlar, %40'ını erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımında 23 yaşındaki katılımcılar %19,8 ile ilk sırada yer alırken 21 yaşındaki katılımcıların oranı %18,3, 22 yaşındaki katılımcıların oranı ise %17,8'dir. Bu dağılım, örneklemin ağırlıklı olarak 21–23 yaş aralığında yoğunlaştığını göstermektedir.

Katılımcıların sosyal medya kullanım süreleri incelendiğinde, en büyük grubun günlük 3–5 saat sosyal medya kullananlardan oluştuğu görülmektedir. Bu grupta 158 katılımcı bulunmaktadır (%38,1). Günlük 5–7 saat sosyal medya kullananların sayısı 94 (%22,7), 1–3 saat kullananların sayısı 86 (%20,7) ve yedi saatten fazla kullananların sayısı 77'dir (%18,6).

Tablo 2. Günlük sosyal medya kullanım süresi ve önceki oy kullanma durumu

Değişken	Kategori	n	%
Günlük sosyal medya kullanımı	1–3 saat	86	20,7
	3–5 saat	158	38,1
	5–7 saat	94	22,7
	7 saatten fazla	77	18,6
Daha önce oy kullanma	Evet	323	77,8

Değişken	Kategori	n	%
	Hayır	92	22,2
Toplam		415	100,0

Tablo 2'deki bulgular, katılımcıların %38,1'inin günlük 3–5 saat sosyal medya kullandığını göstermektedir. Günlük beş saatten fazla sosyal medya kullananların toplam oranı %41,3'tür. Bu sonuç, örneklemde sosyal medya kullanımının günlük yaşamda önemli bir yer tuttuğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte kullanım süresinden hareketle katılımcıların siyasal içeriklerle ne ölçüde etkileşim kurdukları doğrudan belirlenemez.

Katılımcıların %77,8'i daha önce oy kullandığını, %22,2'si ise daha önce oy kullanmadığını belirtmiştir. Bu dağılım, örneklemdeki katılımcıların önemli bir bölümünün en az bir kez seçim sürecinde oy verme deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. Ancak daha önce oy kullanmış olmak, tek başına siyasal katılımın diğer biçimlerinin de yüksek olduğu anlamına gelmemektedir.

4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Bulguları

Araştırmada kullanılan siyasal katılım ve oy verme davranışı ölçeklerinin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayıları aracılığıyla değerlendirilmiştir. Paylaşılan analiz sonuçlarında 20 maddelik siyasal katılım ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,869; beş maddelik oy verme davranışı ölçeğinin katsayısı ise 0,874 olarak raporlanmıştır.

Tablo 3. Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach alfa
Siyasal katılım (ilk ölçek)	20	0,869
Oy verme davranışı	5	0,874
Gizli katılım	5	0,811
Karşıt katılım	4	0,716

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach alfa
Takipçi katılım	5	0,864
Etkileyici katılım	6	0,895

Tablo 3'teki sonuçlar, ilk analizde siyasal katılım ve oy verme davranışı ölçeklerinin iç tutarlılık katsayılarının 0,80'in üzerinde olduğunu göstermektedir. Alt boyutlarda ise Cronbach alfa değerleri 0,716 ile 0,895 arasında değişmektedir. Karşıt katılım boyutunun 0,716 olan katsayısı, yaygın kullanılan ölçütler açısından kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa işaret etmektedir.

Bununla birlikte açımlayıcı faktör analizi sırasında bazı maddelerin faktör yapısından çıkarıldığı belirtildiğinden, ilk analizdeki katsayılar nihai ölçek yapısının güvenirliği olarak doğrudan sunulmamalıdır. Özellikle 20 maddelik ölçek için raporlanan 0,869 katsayısının, madde çıkarma işlemleri tamamlandıktan sonra kalan maddeler üzerinden yeniden hesaplanması gerekmektedir. Nihai tabloda yalnızca son madde yapısına ait katsayıların verilmesi, sonuçların tutarlılığı açısından önemlidir.

4.3. Faktör Analizine Uygunluk

Siyasal katılım ve oy verme davranışı ölçeklerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği katsayısı ve Bartlett küresellik testi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Siyasal katılım ölçeği için KMO değeri 0,866, oy verme davranışı ölçeği için ise 0,839 olarak raporlanmıştır.

Tablo 4. Faktör analizine uygunluk testleri

Ölçek	KMO	Bartlett ki-kare	sd	p
Siyasal katılım	0,866	5273,959	190	<0,001
Oy verme	0,839	1025,497	10	<0,001

Tablo 4'e göre her iki ölçek için KMO değerleri 0,80'in üzerindedir. Bartlett küresellik testlerinin istatistiksel olarak anlamlı olması da maddeler arasındaki korelasyon matrisinin birim matris olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, verilerin faktör analizine uygunluğunu desteklemektedir.

Siyasal katılım ölçeği için Bartlett testi sonucunun anlamlı bulunması, maddeler arasında faktör yapısının incelenmesini mümkün kılan ilişkilerin bulunduğuna işaret etmektedir. Benzer biçimde oy verme davranışı ölçeğinin KMO ve Bartlett sonuçları da bu ölçeğin faktör yapısının incelenmesi için uygun bir temel sunmaktadır.

Bununla birlikte KMO ve Bartlett testleri, tek başlarına belirli bir faktör sayısının doğru olduğunu veya ölçeğin yapı geçerliğinin bütünüyle sağlandığını kanıtlamaz. Faktör sayısı, faktör yükleri, açıklanan toplam varyans ve maddelerin kuramsal anlamları birlikte değerlendirilmelidir.

4.4. Dijital Siyasal Katılımın Boyutları

Paylaşılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarında siyasal katılımın dört boyut altında değerlendirildiği görülmektedir. Bu boyutlar gizli katılım, karşıt katılım, takipçi katılım ve etkileyici katılım olarak adlandırılmıştır. Paylaşılan faktör yükleri 0,603 ile 0,854 arasında değişmektedir.

Tablo 5. Dijital siyasal katılımın faktör dağılımı

Boyut	Madde sayısı	Faktör yükleri
Gizli katılım	5	0,688–0,826
Karşıt katılım	4	0,704–0,767
Takipçi katılım	5	0,639–0,747
Etkileyici katılım	6	0,603–0,827

Analiz sonuçları, siyasal katılım maddelerinin dört boyut altında incelendiğini ve raporlanan faktör yüklerinin 0,60'ın üzerinde

olduğunu göstermektedir. Bu durum, maddelerin ilgili faktörlerle anlamlı düzeyde ilişkilendiğine işaret etmektedir.

Gizli katılım boyutu, siyasal içeriklere yönelik daha az görünür takip ve bilgi edinme davranışlarını temsil etmektedir. Takipçi katılım, siyasal aktörlerin veya siyasal içerik kaynaklarının izlenmesine odaklanmaktadır. Etkileyici katılım, siyasal içeriklerin paylaşılması ve siyasal görüşlerin dijital ortamda ifade edilmesi gibi davranışlarla ilişkilendirilebilir. Karşıt katılım ise siyasal içeriklere veya görüşlere yönelik itiraz ve karşı çıkış biçimlerini kapsamaktadır.

Bu boyutlar, gençlerin dijital siyasal katılımının birbirinden farklı davranış biçimlerinden meydana gelebileceğini düşündürmektedir.

4.5. Dijital Siyasal Katılım Boyutları ile Oy Verme Davranışı Arasındaki İlişkiler

Dijital siyasal katılımın farklı boyutları ile oy verme davranışı arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi aracılığıyla incelenmiştir. Paylaşılan sonuçlara göre genel siyasal katılım ile oy verme davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0{,}485$, $p < 0{,}001$).

Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde takipçi katılım ile oy verme davranışı arasında $r = 0{,}496$düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki raporlanmıştır ($p < 0{,}001$). Etkileyici katılım ile oy verme davranışı arasındaki korelasyon $r = 0{,}460 (p < 0{,}001)$, gizli katılım ile oy verme davranışı arasındaki korelasyon ise $r = 0{,}342$düzeyindedir ($p < 0{,}001$). Karşıt katılım ile oy verme davranışı arasındaki ilişki pozitif olmakla birlikte daha düşüktür ($r = 0{,}121$, $p < 0{,}05$).

Tablo 6. Dijital siyasal katılım boyutları ile oy verme davranışı arasındaki korelasyonlar

Değişken	Oy verme davranışı ile korelasyon (r)	Anlamlılık
Genel siyasal katılım	0,485	$p < 0,001$
Takipçi katılım	0,496	$p < 0,001$
Etkileyici katılım	0,460	$p < 0,001$
Gizli katılım	0,342	$p < 0,001$
Karşıt katılım	0,121	$p < 0,05$

Tablo 6'da yer alan bulgular, oy verme davranışının dijital siyasal katılımın farklı boyutlarıyla aynı düzeyde ilişkili olmadığını göstermektedir. En yüksek korelasyon takipçi katılım boyutunda görülürken bunu etkileyici katılım izlemektedir. Gizli katılım ile oy verme davranışı arasındaki ilişki daha düşük düzeydedir. Karşıt katılım ile oy verme davranışı arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlar, siyasal içerikleri takip etme ve siyasal görüşleri dijital ortamda ifade etme davranışlarının oy verme davranışıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte korelasyon katsayıları, bir davranışın diğerine neden olduğunu göstermez. Ayrıca bu bölümün temel odağı dijital siyasal katılımın boyutları olduğundan, oy verme davranışıyla ilişkiler yardımcı bulgular olarak değerlendirilmelidir.

Dijital siyasal pazarlama açısından bu sonuçlar, gençlerin siyasal içeriklerle kurdukları ilişkinin tek tip olmadığını ve farklı katılım biçimlerinin ayrı ayrı incelenmesinin yararlı olabileceğini düşündürmektedir. Siyasal içerikleri takip eden kullanıcılarla

görüşlerini açıkça ifade eden kullanıcıların davranışları arasındaki farklar, dijital iletişim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde dikkate alınabilir. Ancak belirli bir iletişim stratejisinin daha etkili olduğu sonucuna varmak için bu araştırmanın korelasyon bulgularından daha kapsamlı analizlere ihtiyaç vardır.

4.6. Bulguların Genel Değerlendirmesi

Araştırmanın mevcut analizleri, genç katılımcıların dijital siyasal katılımının farklı boyutlar çerçevesinde incelenebileceğini göstermektedir. Örneklemde sosyal medya kullanımı yaygındır ve katılımcıların önemli bir bölümü daha önce oy kullanmıştır. Ölçeklere ilişkin ilk güvenirlik analizleri, siyasal katılım ve oy verme davranışı ölçeklerinin kabul edilebilir iç tutarlılık değerlerine sahip olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett testleri de faktör analizinin uygulanabilirliğini desteklemektedir.

Paylaşılan faktör analizi sonuçlarında dört siyasal katılım boyutunun ortaya çıkması, dijital siyasal davranışların tek bir katılım göstergesiyle sınırlı biçimde açıklanamayabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte faktör yapısının nihai biçimde raporlanması için madde çıkarma işlemlerinin, faktör yüklerinin ve güvenirlik katsayılarının aynı son analiz üzerinden tutarlı hâle getirilmesi gerekmektedir.

Korelasyon sonuçları ise siyasal katılımın genel düzeyi ve bazı alt boyutları ile oy verme davranışı arasında pozitif ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Takipçi ve etkileyici katılım boyutlarının oy verme davranışıyla görece daha yüksek korelasyonlara sahip olması, siyasal içeriklerle kurulan farklı ilişki biçimlerinin siyasal davranışlarla bağlantılı olabileceğini düşündürmektedir. Ancak bu bulgular, nedensel bir ilişki kurmak veya dijital siyasal pazarlama faaliyetlerinin seçmen tercihleri üzerindeki etkisini kesin olarak belirlemek için yeterli değildir.

Genel olarak sonuçlar, genç seçmenlerin dijital siyasal davranışlarını farklı katılım biçimleri üzerinden değerlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Kitap bölümünün siyasal pazarlama açısından katkısı, dijital ortamları yalnızca siyasal mesajların yayıldığı kanallar olarak değil, farklı katılım davranışlarının gözlemlenebildiği ve siyasal iletişimin karşılıklı etkileşim içinde geliştiği alanlar olarak ele almasıdır.

5. Tartışma ve Sonuç

Dijital teknolojilerin siyasal iletişim süreçlerini dönüştürmesi, genç seçmenlerin siyasal yaşama katılım biçimlerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Sosyal medya platformları, siyasal içeriklere erişme ve bu içerikleri takip etme olanaklarının yanı sıra görüşleri ifade etme, siyasal mesajları dolaşıma sokma ve farklı görüşlere karşılık verme imkânları da sunmaktadır. Bu bağlamda dijital siyasal katılımın yalnızca oy verme davranışı veya görünür çevrim içi etkileşimlerle sınırlandırılmaması, farklı katılım biçimlerinin birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu araştırmada, 18–24 yaş aralığındaki 415 katılımcının dijital siyasal katılımı gizli katılım, takipçi katılımı, etkileyici katılım ve karşıt katılım boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Böylece gençlerin dijital siyasal iletişimle kurdukları ilişkinin çok boyutlu yapısının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın faktör analizine ilişkin sonuçları, dijital siyasal katılımın dört boyut üzerinden değerlendirilmesini destekleyen bir yapı ortaya koymuştur. KMO değerinin ,866 olması ve Bartlett küresellik testinin anlamlı bulunması ($\chi^2 = 5273{,}959$; sd = 190; $p <$,001), verilerin faktör analizi açısından uygunluğuna işaret etmektedir. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları gizli katılım için $\alpha =$,811, karşıt katılım için $\alpha =$,716, takipçi katılımı için $\alpha =$,864 ve etkileyici katılım için $\alpha =$,895 olarak hesaplanmıştır. Bu

değerler, ilgili boyutların iç tutarlılıklarının değerlendirilmesini desteklemektedir. Bununla birlikte, faktör analizi ve güvenirlik sonuçları katılımcıların hangi katılım biçimini daha fazla benimsediğini veya bu boyutların siyasal davranışlar üzerinde nedensel bir etkisi bulunduğunu tek başına göstermemektedir.

Araştırmanın çok boyutlu yaklaşımı, sosyal medya ortamlarında siyasal katılımı farklı davranış biçimleri üzerinden inceleyen çalışmalarla karşılaştırılabilir. Waeterloos ve arkadaşları (2021), sosyal medya siyasal katılımını gizli, takipçi, ifade edici ve karşıt katılım boyutları üzerinden değerlendirmiştir. Velasco ve arkadaşları (2024) da Filipinli gençlerin sosyal medya platformlarındaki siyasal katılımını farklı katılım biçimleri çerçevesinde incelemiştir. Bu çalışmalarla mevcut araştırmanın ortak noktası, dijital siyasal katılımın tek bir davranış göstergesine indirgenmemesidir. Bununla birlikte, örneklem özellikleri, kullanılan ölçüm araçları ve araştırma amaçları farklı olduğundan, söz konusu çalışmaların bulgularının mevcut araştırmanın sonuçlarıyla bütünüyle örtüştüğü ileri sürülemez. Karşılaştırma, dijital siyasal katılımın çok boyutlu biçimde ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

Gizli katılım boyutu, gençlerin siyasal içeriklerle ilgilenmelerinin her zaman görünür bir çevrim içi eyleme dönüşmeyebileceğini değerlendirmek açısından önemlidir. Siyasal haberleri okuma, içerikleri izleme veya siyasal tartışmaları takip etme gibi davranışlar, her zaman yorum yapma ya da paylaşımda bulunma biçiminde ortaya çıkmayabilir. Bu nedenle çevrim içi ortamlarda görünür etkileşimin sınırlı olması, tek başına siyasal ilgisizlik olarak yorumlanmamalıdır. Sormanen ve arkadaşlarının (2025) gençlerin gündelik dijital tartışma ortamlarında siyasal konuları nasıl ifade ettiklerini inceleyen çalışması, siyasal ifadelerin farklı dijital bağlamlarda ortaya çıkabildiğini göstermesi bakımından bu değerlendirmeyi tamamlamaktadır. Bununla birlikte,

söz konusu araştırmanın bulguları mevcut örneklemdeki gizli katılımın düzeyini doğrudan açıklamamaktadır. Mevcut çalışmada bu boyutun anlamı, öncelikle kendi ölçüm yapısı ve analiz sonuçları çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Takipçi ve etkileyici katılım boyutları, gençlerin siyasal iletişim sürecinde farklı roller üstlenebileceğini göstermesi bakımından dijital siyasal pazarlama açısından önem taşımaktadır. Takipçi katılımı, siyasal aktörler ve içeriklerle temas kurma davranışları üzerinden değerlendirilirken etkileyici katılım, görüşleri ifade etme ve siyasal içeriklerin dolaşımına katkıda bulunma gibi davranışları anlamaya olanak sağlamaktadır. Abid ve arkadaşlarının (2025) siyasal sosyal medya pazarlaması üzerine gerçekleştirdikleri sistematik literatür incelemesi, bu alandaki araştırmaların farklı konular etrafında geliştiğini ve dijital siyasal pazarlamanın çok yönlü biçimde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmanın katkısı, bu geniş alan içinde gençlerin siyasal iletişimle kurdukları ilişkinin farklı katılım boyutları üzerinden değerlendirilmesidir. Böyle bir yaklaşım, dijital siyasal pazarlama faaliyetlerinin yalnızca mesajların erişimi veya görünürlüğü üzerinden değerlendirilmesinin sınırlılıklarını ortaya koymaktadır.

Gençlerin dijital siyasal katılımında mesaj kaynağının rolü de literatürde ele alınan konular arasındadır. Harff ve Schmuck (2024), sosyal medya fenomenleri ile geleneksel ünlülerin gençlerin siyasal katılımını harekete geçirmedeki rolünü incelemiş ve popüler kişilerin mesajlarının katılımı teşvik edebildiğini, ancak fenomenlerin her koşulda daha etkili olmadığını göstermiştir. Venusa ve arkadaşları (2025) ise Endonezyalı Z kuşağı üyeleri bağlamında siyasal fenomenler, reklamlar ve siyasal katılım arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu çalışmalar, gençlere yönelik dijital siyasal iletişimde mesaj kaynağı ve mesajın sunuluş biçiminin dikkate alınması gerektiğini tartışmak için bir literatür zemini sunmaktadır. Bununla birlikte, mevcut araştırmada fenomenlerin veya siyasal

reklamların etkisi doğrudan ölçülmediğinden, bu yayınların sonuçları mevcut çalışmanın bulguları olarak yorumlanmamalıdır. Söz konusu çalışmalar, gençlerin dijital siyasal katılımını açıklayabilecek iletişim koşullarını anlamlandırmak amacıyla kullanılmaktadır.

Araştırmada dijital siyasal katılım boyutları ile oy verme davranışı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Takipçi katılımı ile oy verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki (r = ,496), etkileyici katılım ile oy verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki (r = ,460) ve gizli katılım ile oy verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki (r = ,342) belirlenmiştir. Karşıt katılım ile oy verme davranışı arasındaki ilişki ise daha düşük düzeydedir (r = ,121). Bu katsayılar, incelenen boyutların oy verme davranışıyla ilişkilerinin aynı düzeyde olmadığını göstermektedir. Ancak korelasyon analizi, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi bulunduğunu kanıtlamaz. Ayrıca katsayıların istatistiksel anlamlılığı ilgili analiz tablosundaki p değerleri üzerinden değerlendirilmelidir. Bu sonuçlar, araştırmanın temel odağı olan dijital siyasal katılımın çok boyutlu yapısını tamamlayıcı bulgular olarak ele alınmalıdır.

Katılımcıların betimleyici özellikleri de araştırma bulgularının yorumlanması açısından önemlidir. Örneklemin yüzde 60'ını kadınlar, yüzde 40'ını erkekler oluşturmaktadır. Günlük sosyal medya kullanım süresi bakımından en büyük grubu üç-beş saat kullanım bildiren katılımcılar oluşturmuştur (n = 158; %38,1). Ayrıca katılımcıların 323'ü (%77,8) daha önce oy kullandığını belirtmiştir. Bu bilgiler örneklemin genel özelliklerini ortaya koymakla birlikte, sosyal medya kullanım süresinin artmasının siyasal katılımı artırdığı veya daha önce oy kullanmış katılımcıların bütün dijital katılım boyutlarında daha yüksek düzeylere sahip olduğu sonucunu tek başına desteklememektedir. Bu nedenle kullanım yoğunluğu, dijital katılım biçimleri ve geleneksel siyasal davranışlar birbirinden ayrılarak değerlendirilmelidir.

Araştırmanın dijital siyasal pazarlama açısından ortaya koyduğu temel çıkarım, genç seçmenlerin tek tip bir dijital hedef kitle olarak ele alınmaması gerektiğidir. Siyasal içerikleri takip eden, görüşlerini ifade eden, içeriklerin dolaşımına katkıda bulunan veya siyasal mesajlara karşı çıkan kullanıcıların iletişim davranışları birbirinden farklılaşabilir. Bu nedenle siyasal aktörlerin ve kurumların gençlere yönelik dijital iletişim stratejilerinde yalnızca erişim, görüntülenme ve etkileşim sayılarına odaklanmak yerine farklı katılım biçimlerini de dikkate almaları önerilebilir. Siyasal mesajların anlaşılır olması, kullanıcıların görüşlerini ifade edebilmeleri ve farklı düşüncelerin tartışılabildiği iletişim ortamlarının oluşturulması bu çerçevede önem taşımaktadır. Bunlar araştırmada doğrudan test edilen etkiler değil, bulguların çok boyutlu yapısından hareketle geliştirilen uygulama önerileridir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma, 18–24 yaş aralığındaki 415 katılımcıdan elde edilen verilerle sınırlıdır. Bu nedenle bulguların farklı yaş gruplarına veya tüm genç seçmenlere genellenmesinde dikkatli olunmalıdır. Korelasyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymakta, ancak nedensel açıklamalar sunmamaktadır. Ayrıca sosyal medya kullanım süresi tek başına siyasal katılımın niteliğini açıklamak için yeterli değildir. Gelecek araştırmalarda farklı yaş gruplarının karşılaştırılması, sosyal medya platformlarının ayrı ayrı incelenmesi ve dijital katılım boyutlarının siyasal ilgi, siyasal yeterlilik, siyasal güven ve çevrim dışı katılım gibi değişkenlerle ilişkilerinin araştırılması yararlı olacaktır. Nitel görüşmeler ve zaman içinde tekrarlanan ölçümler, gençlerin siyasal içeriklerle kurdukları ilişkinin nasıl geliştiğini daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir.

Sonuç olarak bu araştırma, genç seçmenlerin dijital siyasal katılımını gizli, takipçi, etkileyici ve karşıt katılım boyutları üzerinden ele alarak dijital siyasal pazarlama alanına çok boyutlu bir

değerlendirme sunmaktadır. Literatürdeki çalışmalarla yapılan karşılaştırmalar, farklı katılım biçimlerinin ayrı ayrı incelenmesinin önemini desteklemekte; ancak bu çalışmaların bulguları mevcut araştırmanın sonuçlarından ayrı tutulmaktadır. Araştırmanın ortaya koyduğu çerçeve, gençleri yalnızca siyasal mesajların alıcısı olarak değil, dijital siyasal iletişimle farklı düzeylerde ilişki kuran ve mesajlara farklı biçimlerde karşılık veren katılımcılar olarak değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşım, genç seçmenlerle kurulacak dijital siyasal iletişimin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına ve siyasal pazarlama stratejilerinin farklı katılım biçimlerini dikkate alacak şekilde geliştirilmesine katkı sunabilir.

Kaynakça

Abid, A., Roy, S. K., Lees-Marshment, J., Dey, B. L., Muhammad, S. S., & Kumar, S. (2025). Political social media marketing: A systematic literature review and agenda for future research. *Electronic Commerce Research, 25*(2), 741–776. https://doi.org/10.1007/s10660-022-09636-7

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society, 15*(5), 739–768. https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661

Ida, R., Saud, M., & Mashud, M. (2020). An empirical analysis of social media usage, political learning and participation among youth: A comparative study of Indonesia and Pakistan. *Quality & Quantity, 54*(4), 1285–1297. https://doi.org/10.1007/s11135-020-00985-9

Harff, D., & Schmuck, D. (2024). Is authenticity key? Mobilization by social media influencers versus celebrities and young people's political participation. *Psychology & Marketing, 41*(11), 2757–2771. https://doi.org/10.1002/mar.22082

Sormanen, N., Hietajärvi, L., & Wilska, T.-A. (2025). Young people's online political participation in an apolitical digital sphere: Identifying political topics and expression patterns on a youth discussion forum. *Journal of Youth Studies*. https://doi.org/10.1080/13676261.2025.2581983

Velasco, J. C., Manguera, J. J. C., Navalan, E. J. V., Limchiko, J. N. C., Bayot, T. A. M. D., & Mercado, M. G. V. (2024). The digital dynamics of political engagement among Filipino youth: Examining participation in social media platforms. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 32*(3), 1051–1071. https://doi.org/10.47836/pjssh.32.3.12

Venusa, A., Intyaswati, D., Ayuningtyas, F., & Lestari, P. (2025). Political participation in the digital age: Impact of influencers and advertising on Generation Z. *Cogent Arts & Humanities, 12*(1), Article 2520063. https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2520063

Waeterloos, C., Walrave, M., & Ponnet, K. (2021). Designing and validating the Social Media Political Participation Scale: An instrument to measure political participation on social media. *Technology in Society, 64*, Article 101493. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101493

Weiss, J. (2020). What is youth political participation? Literature review on youth political participation and political attitudes. *Frontiers in Political Science, 2*, Article 1. https://doi.org/10.3389/fpos.2020.00001

Zhuravskaya, E., Petrova, M., & Enikolopov, R. (2020). Political effects of the Internet and social media. *Annual Review of Economics, 12*, 415–438. https://doi.org/10.1146/annurev-economics-081919-050239

BÖLÜM 2

Stok Yönetimi ve Envanter Kontrolü: Kuramsal Temeller

Dr. Malik Dündar

malikdundar34@gmail.com ORCID: 0000-0002-3599-7336

Özet

Stok yönetimi ve envanter kontrolü, işletmelerin müşteri taleplerini zamanında karşılaması, stokla ilişkili maliyetleri kontrol altında tutması ve tedarik zinciri faaliyetlerinin sürekliliğini sağlaması açısından temel bir yönetim alanıdır. Bununla birlikte talep değişkenliği, tedarik sürelerindeki belirsizlik, tedarik kesintileri ve ürün yaşam döngüsündeki değişimler, geleneksel stok kontrol modellerinin varsayımlarının yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, stok yönetiminin kavramsal ve kuramsal temellerini açıklamak, temel stok kontrol modellerini karşılaştırmalı olarak ele almak ve güncel literatürde öne çıkan gelişmeler ile gelecekteki araştırma alanlarını bütüncül bir çerçevede değerlendirmektir. Çalışmada, stok yönetimi, ekonomik sipariş miktarı, emniyet stoku, talep belirsizliği, çok kademeli stok sistemleri ve talep tahmini konularını inceleyen literatürdeki derleme çalışmalarından yararlanılmış; ilgili araştırmalar kavramsal ve tematik bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Bu kapsamda stok maliyetleri ve karar değişkenleri, deterministik ve stokastik

modeller, sürekli ve periyodik gözden geçirme sistemleri, ABC sınıflandırması, belirsizlik altında dayanıklı karar verme ve tahmin sonuçlarının stok politikalarına aktarılması ele alınmıştır. Literatürün değerlendirilmesi, stok yönetiminin yalnızca maliyet minimizasyonuna indirgenemeyeceğini; müşteri hizmet düzeyi, operasyonel süreklilik, veri kalitesi ve tedarik zinciri dayanıklılığıyla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca talep tahmini ile stok kontrolünün bütünleştirilmesi, çok kademeli sistemlerde koordinasyonun geliştirilmesi ve makine öğrenmesi gibi veri odaklı yöntemlerin gerçek operasyonel sonuçlar bakımından değerlendirilmesi önemli araştırma alanları olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, stok yönetimine ilişkin temel modelleri ve güncel araştırma yönelimlerini bir araya getirerek konuya ilişkin kavramsal bir değerlendirme sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stok yönetimi, envanter kontrolü, ekonomik sipariş miktarı, emniyet stoku, talep tahmini, tedarik zinciri dayanıklılığı.

1. Giriş

Stok yönetimi, işletmelerin satın alma, üretim, depolama ve dağıtım faaliyetleri arasında koordinasyon kurulmasını sağlayan temel operasyon yönetimi alanlarından biridir. İşletmeler, müşteri taleplerini karşılamak ve faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmek için belirli miktarda stok bulundurmak zorundadır. Bununla birlikte stoklar, işletme sermayesinin önemli bir bölümünü bağlayabilmekte; depolama, finansman, bozulma, hasar ve teknolojik eskime gibi maliyetlere yol açabilmektedir. Bu nedenle stok yönetiminin temel problemi, stok miktarını koşulsuz olarak azaltmak değil, müşteri hizmet düzeyi ve operasyonel süreklilik hedeflerini karşılayacak stok politikasını uygun maliyet ve risk dengesi içinde belirlemektir.

Stok yönetimine ilişkin geleneksel yaklaşımlar, ekonomik sipariş miktarı (EOQ), yeniden sipariş noktası ve emniyet stoku gibi modeller aracılığıyla sipariş büyüklüğünün, sipariş zamanının ve stok düzeyinin belirlenmesine odaklanmaktadır. Bu modeller, belirli varsayımlar altında stok kararlarını sistematik bir çerçevede ele almaya yardımcı olur. Bununla birlikte talebin değişkenlik göstermesi, tedarik sürelerinin uzaması, satın alma ve taşıma maliyetlerinin değişmesi ve tedarik kesintilerinin yaşanması, klasik modellerin varsayımlarının her işletme koşulunda geçerli olmayabileceğini göstermektedir. Ekonomik sipariş miktarı literatürünü inceleyen Alnahhal ve arkadaşları (2024), stok kararlarının belirsiz tedarik zinciri koşulları altında değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde stok yönetimini tedarik zinciri dayanıklılığı perspektifinden ele alan Guo ve arkadaşları (2025), stokların tedarik kesintileri ve talep artışları karşısındaki rolüne dikkat çekmektedir.

Stok kontrolü, yalnızca sipariş miktarı ve yeniden sipariş zamanının belirlenmesiyle sınırlı değildir. Talep tahminlerinin stok kararlarına aktarılması, farklı stok noktaları arasında koordinasyon kurulması, ürünlerin ekonomik önem ve operasyonel kritiklik bakımından sınıflandırılması ve stok kayıtlarının doğruluğunun sağlanması da etkili bir yönetim sisteminin bileşenleridir. Özellikle çok kademeli tedarik zincirlerinde bir depodaki stok kararları diğer depoların stok düzeylerini, taşıma gereksinimlerini ve müşteri hizmet performansını etkileyebilmektedir. Bu nedenle yerel stok maliyetlerinin azaltılması her zaman tedarik zincirinin toplam performansını iyileştirmeyebilir.

Güncel literatürde öne çıkan konulardan biri, talep tahmini ile stok kontrolünün bütünleştirilmesidir. Goltsos ve arkadaşları (2022), tahmin ve envanter yönetimi araştırmalarının birbirinden ayrı gelişebilmesinin, tahmin sonuçlarının operasyonel kararlara aktarılmasında bir boşluk oluşturduğunu tartışmaktadır. Babai ve

arkadaşlarının (2026) değerlendirmesi ise stok yönetimi araştırmalarının ürün yaşam döngüsü, çok lokasyonlu sistemler, ikame etkileri, kapasite kısıtları ve sürdürülebilirlik gibi farklı konularla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca makine öğrenmesi ve veri odaklı tahmin yöntemleri, karmaşık talep örüntülerini modellemek açısından yeni olanaklar sunmakla birlikte, bu yöntemlerin gerçek stok maliyetleri ve hizmet düzeyi üzerindeki etkilerinin ayrıca değerlendirilmesini gerektirmektedir (Bergsma et al., 2025).

Bu gelişmeler, stok yönetimi literatürünün temel modeller, belirsizlik altında karar verme, tedarik zinciri dayanıklılığı ve veri odaklı karar desteği gibi birbirini tamamlayan boyutlar üzerinden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte bu alanları ortak bir kavramsal çerçevede bir araya getiren değerlendirmeler, temel modellerin hangi varsayımlar altında kullanılabileceğinin ve hangi koşullarda genişletilmesi gerektiğinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Bu çalışmanın amacı, stok yönetimi ve envanter kontrolünün kavramsal temellerini açıklamak, başlıca stok kontrol modellerini ve karar değişkenlerini incelemek, talep ve tedarik belirsizliğinin stok politikalarına etkisini değerlendirmek ve çok kademeli stok yönetimi ile tahmin odaklı karar desteği alanlarındaki güncel gelişmeleri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, ilgili literatürde yer alan derleme çalışmalarından yararlanılarak kavramlar ve araştırma temaları karşılaştırmalı biçimde ele alınmıştır. Çalışma; stok maliyetleri ve karar değişkenleri, temel stok kontrol modelleri, belirsizlik altında stok yönetimi, çok kademeli sistemler ve talep tahminiyle stok kararlarının bütünleştirilmesi başlıkları etrafında yapılandırılmıştır. Son bölümde ise literatürde öne çıkan araştırma ihtiyaçları bir araya getirilerek gelecekteki çalışmalar için değerlendirme alanları sunulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Stok Yönetiminin Amaçları

2.1. Stok ve envanter kontrolü kavramları

Stok yönetimi, işletmelerin üretim, satın alma, depolama ve dağıtım faaliyetleri arasında süreklilik sağlayabilmek amacıyla sahip oldukları kaynakların miktarını, zamanlamasını ve kullanımını planlamaya yönelik bütünleşik bir yönetim sürecidir. İşletmeler açısından stoklar, gelecekte ortaya çıkabilecek üretim ve müşteri taleplerini karşılamaya yardımcı olurken aynı zamanda işletme sermayesinin önemli bir bölümünü bağlayan ve depolama, finansman, sigorta, bozulma ve eskime gibi maliyetlere neden olabilen varlıklardır. Bu nedenle stok yönetimi, yalnızca ürünlerin depoda tutulmasına ilişkin operasyonel bir faaliyet değil, maliyet etkinliği, müşteri hizmetleri ve tedarik zinciri performansını birlikte etkileyen stratejik bir karar alanıdır (Alnahhal et al., 2024; Marzolf et al., 2024).

Envanter kontrolü, stok yönetiminin karar ve uygulama boyutunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda hangi ürünün ne miktarda stoklanacağı, siparişin hangi noktada verileceği, sipariş miktarının nasıl belirleneceği ve mevcut stokların hangi aralıklarla izleneceği gibi konular ele alınır. Stok yönetimi daha geniş bir perspektifle talep tahmini, tedarikçi seçimi ve koordinasyonu, stok politikalarının belirlenmesi, depo süreçlerinin yönetimi, stok kayıtlarının doğruluğunun sağlanması ve performans göstergelerinin değerlendirilmesini de kapsar. Dolayısıyla envanter kontrolü belirli stok kararlarının uygulanmasına odaklanırken stok yönetimi, bu kararların işletmenin genel tedarik zinciri stratejisiyle uyumlu biçimde oluşturulmasını gerektirir.

Geleneksel stok kontrol yaklaşımlarında ekonomik sipariş miktarı (Economic Order Quantity—EOQ), yeniden sipariş noktası ve emniyet stoku gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. Ekonomik sipariş miktarı yaklaşımı, sipariş verme ve stok bulundurma maliyetleri arasındaki dengeyi dikkate alarak uygun sipariş büyüklüğünü belirlemeyi amaçlar. Bununla birlikte, gerçek işletme koşullarında talep miktarı, tedarik süresi, satın alma fiyatları ve tedarikçi kapasitesi değişkenlik gösterebilir. Alnahhal ve arkadaşları (2024), ekonomik sipariş miktarı modellerine ilişkin güncel literatürü değerlendirirken belirsiz tedarik zinciri koşullarında klasik modellerin varsayımlarının yeniden ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu durum, stok kararlarının yalnızca sabit maliyetler ve öngörülebilir talep üzerinden değil, belirsizlikleri ve değişen operasyonel koşulları da dikkate alarak verilmesi gerektiğini göstermektedir.

Stoklar, işletmede üstlendikleri işlevlere göre farklı kategorilerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, her stok türünün hangi ihtiyacı karşıladığının ve hangi yönetim yaklaşımını gerektirdiğinin anlaşılmasına katkı sağlar.

- Çevrim stoku: Siparişlerin belirli miktarlarda ve partiler hâlinde verilmesinden kaynaklanan stok miktarıdır. Sipariş sıklığı ile sipariş büyüklüğü arasındaki tercih, çevrim stoku düzeyini ve toplam stok maliyetini etkiler.

- Emniyet stoku: Talepteki dalgalanmalar veya tedarik süresindeki belirsizlikler nedeniyle ortaya çıkabilecek eksiklikleri azaltmak amacıyla tutulan ek stoktur. Emniyet stokunun düzeyi, hedeflenen hizmet seviyesi ve belirsizliğin büyüklüğü dikkate alınarak belirlenmelidir.

- Mevsimsel stok: Belirli dönemlerde yoğunlaşması beklenen talebi karşılamak amacıyla önceden oluşturulan stoktur. Mevsimsel

stok politikaları, talebin dönemsel dağılımı ile tedarik ve üretim kapasitesinin birlikte değerlendirilmesini gerektirir.

- Boru hattı stoku: Siparişi verilmiş veya tedarik zincirinin bir aşamasından diğerine taşınmakta olan, ancak henüz ilgili noktada kullanılabilir durumda bulunmayan ürünleri ifade eder. Bu stok türü, özellikle uzun tedarik sürelerine ve uluslararası taşımacılığa sahip işletmelerde önem taşır.

- Spekülatif stok: Fiyat artışları, tedarik riski veya gelecekteki arz koşullarına ilişkin beklentiler nedeniyle normal operasyonel gereksinimin üzerinde tutulan stoktur. Bu yaklaşım potansiyel tedarik avantajları sağlayabilse de fazla stok, sermaye bağlanması ve elde kalan ürün riskini artırabilir.

Bu kategoriler birbirini dışlayan sınıflar olarak değerlendirilmemelidir. Bir ürün, aynı anda hem boru hattı stokunun hem de belirli bir talep dönemine yönelik stok planlamasının parçası olabilir. Ayrıca stokların işlevsel sınıflandırılması, ürünlerin ekonomik önemine veya talep karakteristiklerine göre yapılan sınıflandırmalardan farklıdır. Örneğin ABC analizi, ürünleri genellikle yıllık tüketim değerleri üzerinden önceliklendirirken stokların işlevsel sınıflandırılması, hangi amaçla bulundurulduklarını açıklamaktadır.

Güncel araştırmalar, stok kontrolünün belirsizlik altında karar verme ve tedarik zinciri dayanıklılığıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Ma ve Aloysius (2024), talep değişkenliğinin yanı sıra karar vericilerin gelecekteki koşullara ilişkin belirsizliğinin de sipariş kararlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Guo ve arkadaşlarının (2024) derlemesi ise stokların, tedarik kesintileri ve talep artışları karşısında işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesine katkıda bulunan önemli bir tampon mekanizma olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgular, stok türlerinin yalnızca fiziksel miktarları bakımından değil, işletmenin karşı

karşıya olduğu riskleri yönetmedeki işlevleri bakımından da ele alınması gerektiğini göstermektedir.

2.2. Stok yönetiminin temel amaçları

Stok yönetiminin temel amacı, müşteri talebini karşılayacak ürünlerin uygun zamanda ve uygun miktarda hazır bulundurulmasını sağlarken stoklarla ilişkili toplam maliyetleri kontrol altında tutmaktır. Bu amaç, stokların mümkün olduğunca azaltılması ile mümkün olduğunca yüksek tutulması arasında basit bir tercih yapılmasından ibaret değildir. Aksine, işletmenin hizmet hedefleri, talep yapısı, tedarik süreleri, ürün özellikleri ve tedarik riskleri dikkate alınarak uygun stok düzeyinin belirlenmesini gerektirir. Marzolf ve arkadaşları (2024), perakende ve toptan ticaret stoklarına ilişkin literatürü inceleyerek stok performansının işletme içi ve işletme dışı belirleyicilerle ve farklı analiz düzeyleriyle birlikte ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

Stok yönetiminin temel amaçları aşağıdaki boyutlarda değerlendirilebilir:

1. Ürün bulunabilirliğini ve müşteri hizmet düzeyini artırmak: İşletmelerin müşteri taleplerini zamanında karşılayabilmesi, doğru ürünün gerekli zamanda ve gerekli miktarda hazır bulunmasına bağlıdır. Yetersiz stok, siparişlerin karşılanamamasına, teslimat gecikmelerine, üretim kesintilerine ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilir. Bununla birlikte, hizmet seviyesini sürekli yükseltmek amacıyla gereğinden fazla stok tutmak maliyetleri artırabilir. Bu nedenle işletmeler, hedeflenen sipariş karşılama düzeyini maliyetlerle birlikte değerlendirmelidir.

2. Stok bulundurma ve sipariş maliyetlerini azaltmak: Stok bulundurma maliyetleri; depolama, sigorta, sermaye maliyeti, ürün bozulması, hasar ve eskime gibi unsurları içerebilir. Sipariş

maliyetleri ise sipariş hazırlama, satın alma işlemleri, taşıma ve mal kabul gibi faaliyetlerden kaynaklanabilir. Ekonomik sipariş miktarı yaklaşımı, bu maliyetler arasında denge kurmayı amaçlar. Ancak talep ve satın alma fiyatlarının belirsiz olduğu koşullarda tek bir sabit sipariş politikası her zaman en uygun sonucu vermeyebilir. Alnahhal ve arkadaşları (2024) ile Ma ve Aloysius (2024), stok kararlarında belirsizlik ve model varsayımlarının dikkate alınmasının önemini farklı açılardan ortaya koymaktadır.

3. Talep ve tedarik belirsizliklerini yönetmek: Talep tahminlerindeki hatalar, tedarikçi performansındaki değişimler, üretim gecikmeleri ve taşıma süreçlerindeki aksaklıklar stok gereksinimlerini doğrudan etkileyebilir. Talep tahmininin doğruluğu, yeniden sipariş zamanının ve emniyet stoku düzeyinin belirlenmesinde önemli bir girdidir. Zhou ve arkadaşları (2023), talep tahmin hataları ile perakende stok kontrolü arasındaki ilişkiyi tedarikçi verimliliğindeki belirsizlik bağlamında incelemektedir. Bu çerçevede stok politikalarının geçmiş tüketim verileri, güncel sipariş bilgileri ve tedarik koşullarındaki değişiklikler doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir.

4. Üretim ve dağıtım süreçlerinin sürekliliğini sağlamak: Özellikle üretim işletmelerinde ham madde veya yarı mamul eksikliği, üretim hatlarının durmasına ve kapasite kullanımının düşmesine neden olabilir. Dağıtım işletmelerinde ise stok yetersizliği siparişlerin kısmen karşılanmasına veya teslimat sürelerinin uzamasına yol açabilir. Bu nedenle stok yönetimi, satın alma, üretim planlama, depo yönetimi ve dağıtım faaliyetleri arasında koordinasyon kurulmasını gerektirir. Stokların uygun konumlarda ve uygun miktarlarda tutulması, tedarik zincirindeki operasyonel aksaklıkların etkisini sınırlandırabilir.

5. İşletme sermayesini etkin kullanmak: Stoklara yapılan yatırım, işletmenin nakit kaynaklarının belirli bir bölümünü ürünlere

bağlar. Gereğinden fazla stok tutulması, diğer operasyonel ihtiyaçlar için kullanılabilecek finansal kaynakların azalmasına neden olabilir. Öte yandan stokların aşırı düşürülmesi, satış kaybı ve üretim kesintisi riskini artırabilir. Bu nedenle stok yönetiminde amaç yalnızca stok değerini düşürmek değil, işletme sermayesinin müşteri hizmetleri ve operasyonel süreklilik hedefleriyle uyumlu kullanılmasını sağlamaktır.

6. Tedarik zinciri dayanıklılığını güçlendirmek: Tedarik kesintileri, ani talep artışları ve lojistik aksaklıklar, işletmelerin mevcut stok politikalarının yeterliliğini sınayabilir. Guo ve arkadaşları (2024), stokla ilişkili stratejilerin tedarik zinciri dayanıklılığını desteklemedeki rolünü inceleyerek talep kaynaklı riskler ile tedarik kaynaklı risklerin birlikte ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda emniyet stoku, stratejik stok konumlandırması ve alternatif tedarik kaynaklarıyla koordinasyon, işletmenin kesintilere karşı hazırlık kapasitesini artırabilecek uygulamalar arasında değerlendirilebilir. Bununla birlikte, dayanıklılık amacıyla tutulan ek stokların maliyetleri ve eskime riskleri de hesaba katılmalıdır.

7. Stok doğruluğunu ve karar kalitesini geliştirmek: Etkili stok yönetimi, yalnızca uygun miktarda ürün bulundurmayı değil, fiziksel stok ile bilgi sistemlerinde kayıtlı stok miktarının tutarlı olmasını da gerektirir. Kayıt hataları, yanlış ürün konumları ve güncellenmeyen hareket kayıtları, gerçekte mevcut olan ürünlerin bulunamamasına veya mevcut olmayan ürünlerin varmış gibi değerlendirilmesine neden olabilir. Bu nedenle stok sayımları, mal kabul ve çıkış kontrolleri, barkod ve RFID uygulamaları ile depo yönetim sistemleri stok doğruluğunun geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu teknolojilerin etkinliği, veri kalitesi ve süreç disiplinine bağlıdır; dijitalleşme tek başına doğru stok kararlarını garanti etmez.

Stok yönetiminin amaçlarına ulaşılabilmesi için işletmelerin performans göstergelerini birbirinden bağımsız değerlendirmek yerine birlikte ele alması gerekir. Bu kapsamda stok devir hızı, ortalama stok değeri, stokta bulunmama oranı, sipariş karşılama oranı, zamanında teslimat oranı, stok kayıt doğruluğu ve eskimiş stok oranı temel göstergeler arasında yer alır. Ancak bu göstergelerin her biri farklı bir performans boyutunu yansıtır.

Örneğin stok devir hızının yüksek olması, stokların satışa veya üretime hızlı biçimde dönüştürüldüğünü gösterebilir. Bununla birlikte, yüksek devir hızı yetersiz stok düzeyinden kaynaklanıyorsa karşılanamayan talepler artabilir. Benzer şekilde yüksek sipariş karşılama oranı müşteri hizmetleri bakımından olumlu olsa da aşırı stok yatırımıyla sağlanıyorsa maliyet etkinliği azalabilir. Marzolf ve arkadaşlarının (2024) literatür incelemesi, stok performansının farklı analiz düzeyleri ve işletme içi ve dışı belirleyiciler dikkate alınarak değerlendirilmesinin önemini desteklemektedir. Bu nedenle stok yönetiminin başarısı, tek bir gösterge üzerinden değil, maliyet, hizmet seviyesi, operasyonel süreklilik ve risk yönetimi arasındaki dengenin ne ölçüde sağlandığı üzerinden değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak stok yönetimi, geleneksel sipariş miktarı ve stok seviyesi kararlarının ötesinde, belirsizlikleri yönetmeyi, işletme kaynaklarını etkin kullanmayı ve tedarik zincirinin sürekliliğini desteklemeyi amaçlayan bütünleşik bir yönetim fonksiyonudur. Güncel literatür, talep tahmin hatalarının azaltılması, belirsizliklerin karar modellerine dâhil edilmesi ve stok politikalarının tedarik zinciri dayanıklılığıyla ilişkilendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır (Alnahhal et al., 2024; Guo et al., 2024; Zhou et al., 2023). Bu yaklaşım, stok yönetiminin yalnızca maliyet azaltma aracı olarak değil, aynı zamanda müşteri hizmetlerini ve işletmenin değişen koşullara uyum kapasitesini destekleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesini gerektirir.

3. Stok maliyetleri ve karar değişkenleri

Stok yönetimi kararlarının temelinde, ürünlerin işletmede bulundurulmasından ve tedarik edilmesinden kaynaklanan maliyetler ile müşteri taleplerinin karşılanamaması durumunda ortaya çıkan kayıplar arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi bulunmaktadır. Stok düzeyinin gereğinden yüksek tutulması sermaye maliyetini, depolama gereksinimini ve ürünlerin eskime riskini artırabilir. Buna karşılık stokların aşırı azaltılması, ürün bulunabilirliğini düşürerek satış kaybına, üretim kesintilerine ve müşteri hizmet düzeyinde gerilemeye yol açabilir. Bu nedenle stok yönetiminin temel problemi, stok miktarını koşulsuz olarak azaltmak değil, işletmenin hizmet hedefleri ve risk koşulları altında uygun stok politikasını belirlemektir (Alnahhal et al., 2024; Guo et al., 2025).

3.1. Stok maliyetlerinin temel bileşenleri

Stok maliyetleri, kararların niteliğine göre sipariş maliyetleri, stok bulundurma maliyetleri ve stok yetersizliği maliyetleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu maliyetlerin birbirleriyle ilişkisi, sipariş miktarının ve stok seviyesinin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Sipariş verme ve hazırlık maliyetleri, her siparişin oluşturulması ve teslim alınması sırasında ortaya çıkan giderleri ifade eder. Satın alma işlemlerinin yürütülmesi, sipariş belgelerinin hazırlanması, sevkiyat organizasyonu, mal kabul ve kalite kontrol işlemleri bu kapsama girebilir. Üretim işletmelerinde makine ve üretim hattı hazırlık maliyetleri de dikkate alınır. Diğer koşullar sabitken sipariş miktarının büyümesi, yıllık sipariş sayısını ve sipariş başına oluşan sabit maliyetlerin toplamını azaltabilir. Ancak büyük partiler hâlinde sipariş verilmesi, ortalama stok miktarını ve dolayısıyla stok bulundurma maliyetini yükseltebilir.

Stok bulundurma maliyetleri, ürünlerin belirli bir süre boyunca işletmenin kontrolünde tutulmasından kaynaklanan doğrudan ve dolaylı maliyetleri kapsar. Depo kirası, enerji, sigorta, elleçleme, ürün kaybı, bozulma ve teknolojik eskime bu maliyetler arasında yer alır. Ayrıca stoklara yatırılan sermayenin alternatif kullanımından elde edilebilecek getiriden vazgeçilmesi de fırsat maliyeti olarak değerlendirilir. Bu maliyetlerin düzeyi, ürünün niteliğine, depolama koşullarına, stokta kalma süresine ve işletmenin finansman yapısına göre değişebilir.

Stok yetersizliği maliyetleri, mevcut stokun talebi karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkan ekonomik ve operasyonel kayıplardır. Karşılanamayan siparişler, kayıp satışlar, üretim duruşları, acil tedarik ve taşıma giderleri, teslimat gecikmeleri ve müşteri kaybı bu kapsamda değerlendirilebilir. Bununla birlikte, stok yetersizliğinin etkisi işletmenin müşteri ve sipariş yapısına bağlıdır. Bazı durumlarda müşteri siparişin daha sonra teslim edilmesini kabul ederken bazı durumlarda başka bir satıcıya yönelir. Dolayısıyla stok yetersizliği maliyetinin hesaplanmasında yalnızca doğrudan operasyonel giderler değil, karşılanamayan talebin gelecekteki satışlar üzerindeki olası etkileri de dikkate alınmalıdır.

Güncel stok yönetimi literatürü, bu maliyet bileşenlerinin tedarik zincirindeki belirsizlikler ve dayanıklılık hedefleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Guo ve arkadaşları (2025), stok yönetimini tedarik zinciri dayanıklılığı perspektifinden ele alarak talep artışları ve tedarik kesintileri karşısında stokların koruyucu işlevini incelemektedir. Bu yaklaşım, normal koşullarda maliyetli görünen bazı stokların, kesinti dönemlerinde üretim ve satış sürekliliğini destekleyebileceğini ortaya koymaktadır.

3.2. Stok yönetiminde temel karar değişkenleri

Stok yönetimi, maliyetlerin sınıflandırılmasının yanı sıra stok kararlarını belirleyen değişkenlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Temel karar değişkenleri aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

1. Sipariş miktarı: Her siparişte satın alınacak veya üretilecek ürün miktarını ifade eder. Sipariş miktarı, sipariş sıklığını, ortalama stok düzeyini ve toplam ilgili maliyeti etkiler.

2. Yeniden sipariş noktası: Yeni siparişin hangi stok pozisyonunda başlatılacağını belirler. Talep ve tedarik süresindeki belirsizlik, bu noktanın hesaplanmasında önemli bir etkendir.

3. Emniyet stoku düzeyi: Talep ve tedarik süresi belirsizliklerine karşı tutulacak koruyucu stok miktarıdır. Bu miktar, hedeflenen hizmet düzeyine ve belirsizliğin niteliğine göre belirlenmelidir.

4. Gözden geçirme aralığı: Stok seviyesinin hangi sıklıkta kontrol edileceğini ifade eder. Sürekli gözden geçirme ile belirli dönemlerde yapılan gözden geçirme uygulamaları farklı bilgi ve operasyon gereksinimleri doğurur.

5. Hedef hizmet düzeyi: Müşteri taleplerinin stoktan karşılanmasına ilişkin işletme hedefidir. Bu hedefin yükseltilmesi, diğer koşullar sabitken daha fazla koruyucu stok gerektirebilir.

6. Tedarik süresi ve tedarikçi kapasitesi: Siparişin verilmesi ile kullanılabilir stok hâline gelmesi arasında geçen süre ve tedarikçinin siparişi karşılayabilme kapasitesi, stok politikasının uygulanabilirliğini etkiler.

7. Depolama ve finansman kapasitesi: İşletmenin fiziksel depo alanı ve stok yatırımlarını finanse edebilme imkânı, teorik olarak uygun görülen sipariş miktarlarının uygulamada sınırlandırılmasına neden olabilir.

Klasik stok modelleri bu değişkenlerin bir kısmını sabit kabul ederek karar problemini basitleştirir. Ancak talep, tedarik süresi ve maliyet parametrelerinin değişkenlik gösterdiği ortamlarda bu varsayımlar gerçek koşulları tam olarak yansıtmayabilir. Alnahhal ve arkadaşlarının (2024) ekonomik sipariş miktarı modellerine ilişkin derlemesi, belirsiz tedarik zincirlerinde geleneksel modellerin farklı varsayımlar altında genişletilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde, robust optimizasyon literatürünü inceleyen Robust Optimization Approaches in Inventory Management: Part A—The Survey başlıklı 2024 tarihli çalışma, belirsiz parametreler karşısında kararların daha dayanıklı hâle getirilmesine yönelik yöntemleri değerlendirmektedir.

Bu doğrultuda stok politikalarının başarısı, yalnızca hesaplanan minimum maliyet üzerinden değerlendirilmemelidir. Politikanın hizmet düzeyini karşılaması, değişen talep koşullarında uygulanabilirliğini koruması ve işletmenin finansal ve operasyonel kapasitesiyle uyumlu olması da gereklidir.

4. Temel stok kontrol modelleri

Stok kontrol modelleri, işletmelerin hangi miktarda sipariş vereceğini, siparişi ne zaman başlatacağını ve stok seviyesini nasıl izleyeceğini sistematik biçimde belirlemeye yardımcı olur. Bu modeller, talebin ve tedarik süresinin kesin olarak bilindiği deterministik koşullardan, talep ve tedarik değişkenliğinin olasılıksal olarak ele alındığı stokastik koşullara kadar farklı biçimlerde geliştirilebilir. Model seçimi; ürün özellikleri, talep yapısı, maliyet bileşenleri, tedarik süresi ve hedeflenen hizmet düzeyiyle uyumlu olmalıdır.

4.1. Ekonomik sipariş miktarı modeli

Ekonomik sipariş miktarı (Economic Order Quantity—EOQ) modeli, sipariş maliyeti ile stok bulundurma maliyeti arasında denge

kurarak ekonomik açıdan uygun sipariş büyüklüğünü belirlemeyi amaçlayan temel stok kontrol yaklaşımıdır. Klasik modelde talebin sabit ve bilinen olduğu, teslim süresinin değişmediği, siparişin tek seferde teslim alındığı, stok yetersizliğine izin verilmediği ve ilgili maliyetlerin sabit olduğu varsayılır.

Modelde talep ve maliyet parametreleri sabit kabul edilir. Bu varsayımlar altında sipariş miktarı arttıkça yıllık sipariş maliyeti azalırken ortalama stok miktarı ve yıllık stok bulundurma maliyeti yükselir. EOQ, bu iki maliyet bileşeninin toplamını en aza indiren sipariş miktarını belirler. Birim satın alma maliyetinin sipariş miktarından bağımsız olduğu durumda satın alma maliyeti sabit kaldığından klasik EOQ hesabında belirleyici değildir.

EOQ modelinin temel avantajı, stok kararlarını anlaşılır ve uygulanabilir bir matematiksel çerçeveye dönüştürmesidir. Bununla birlikte model, gerçek işletmelerde karşılaşılan bütün koşulları kapsamaz. Talebin değişmesi, tedarik süresinin belirsizliği, miktar indirimleri, sınırlı depolama kapasitesi, bozulabilir ürünler ve tedarik kesintileri gibi faktörler klasik modelin sonuçlarını değiştirebilir.

Andriolo ve arkadaşlarının (2014) EOQ modelinin gelişimine ilişkin çalışması, temel lot büyüklüğü yaklaşımının farklı operasyonel koşullara uyarlanarak geniş bir araştırma alanı oluşturduğunu göstermektedir. Daha güncel olarak Alnahhal ve arkadaşları (2024), EOQ literatürünü belirsiz tedarik zinciri koşulları bağlamında inceleyerek klasik modelin varsayımlarının ve genişletilmiş uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır.

Bu nedenle EOQ modeli, bütün işletmeler için koşulsuz biçimde en iyi sipariş politikasını sunan bir yöntem olarak değil, uygun varsayımlar altında maliyet dengesini açıklayan temel bir karar modeli olarak değerlendirilmelidir.

4.2. Sürekli gözden geçirme ve periyodik gözden geçirme sistemleri

Stok kontrol sistemleri, stok seviyesinin hangi sıklıkta izlendiğine göre sürekli gözden geçirme ve periyodik gözden geçirme sistemleri olarak sınıflandırılabilir. Bu iki yaklaşım arasındaki temel fark, stok bilgilerinin ne zaman değerlendirildiği ve sipariş kararının hangi koşulda alındığıdır.

Sürekli gözden geçirme sisteminin avantajı, stok seviyesindeki değişimlere hızlı tepki verebilmesidir. Özellikle yüksek değerli, kritik veya talep değişkenliği yüksek ürünlerde bu özellik yararlı olabilir. Buna karşılık sistemin etkin çalışabilmesi, stok hareketlerinin doğru ve zamanında kaydedilmesini gerektirir. Stok kayıtları gecikmeli veya hatalıysa yeniden sipariş kararları da yanlış zamanda alınabilir.

Periyodik gözden geçirme sistemi ise stokların belirli zaman aralıklarında kontrol edildiği ve sipariş miktarının mevcut stok pozisyonu ile hedef stok seviyesi arasındaki farka göre belirlendiği bir yaklaşımdır. Bu sistem, siparişlerin belirli günlerde hazırlanması veya tedarikçinin düzenli teslimat takvimiyle çalışılması gibi durumlarda operasyonel kolaylık sağlayabilir.

Periyodik sistemlerde iki gözden geçirme arasındaki dönemde oluşabilecek talep artışları stok yetersizliği riskini yükseltebilir. Bu nedenle koruyucu stok miktarı belirlenirken hem gözden geçirme aralığı hem de tedarik süresi dikkate alınmalıdır. Sürekli gözden geçirme sistemi daha sık stok bilgisi ve izleme gerektirirken periyodik sistem, sipariş süreçlerini bir araya getirme ve operasyonel planlamayı kolaylaştırma avantajı sunabilir.

Her iki sistemde de kararların yalnızca stok miktarına dayandırılması yeterli değildir. Hizmet düzeyi, talep değişkenliği, tedarik süresi ve bilgi sistemlerinin güvenilirliği birlikte

değerlendirilmelidir. Bruzda (2025), periyodik gözden geçirme sistemlerinde tahmin verilerini ve hizmet düzeyi gereksinimlerini birleştiren bir yaklaşım önererek stok kararlarının veri odaklı biçimde geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

4.3. Yeniden sipariş noktası ve emniyet stoku

Yeniden sipariş noktası, stok pozisyonunun hangi seviyeye düşmesi durumunda yeni sipariş verilmesi gerektiğini belirleyen karar değişkenidir. Talep ve tedarik süresinin kesin olarak bilindiği koşullarda yeniden sipariş noktası, tedarik süresi boyunca gerçekleşmesi beklenen talebe eşit olabilir. Talep veya tedarik süresi belirsiz olduğunda ise beklenen talebe ek olarak emniyet stoku bulundurulması gerekebilir.

Gonçalves ve arkadaşlarının (2020) emniyet stoku belirleme yöntemlerine ilişkin sistematik derlemesi, farklı model türlerinin, çözüm tekniklerinin ve performans ölçütlerinin kullanıldığını göstermektedir. Daha güncel çalışmalar da stok kararlarının belirsizliğe karşı dayanıklılığını geliştirmeye odaklanmaktadır. Alnahhal ve arkadaşları (2024), belirsiz tedarik zincirlerinde ekonomik sipariş modellerini değerlendirirken klasik varsayımların genişletilmesine dikkat çekerken Guo ve arkadaşları (2025), stokların tedarik kesintileri ve talep artışları karşısındaki koruyucu rolünü ele almaktadır.

Dolayısıyla emniyet stoku, her ürün için aynı katsayının uygulanmasıyla belirlenmesi gereken sabit bir miktar olarak düşünülmemelidir. Ürünlerin kritiklik düzeyi, talep dağılımı, tedarikçi güvenilirliği, tedarik süresi ve müşteri hizmet hedefleri dikkate alınarak farklılaştırılmalıdır.

4.4. ABC sınıflandırması ve farklılaştırılmış kontrol

ABC sınıflandırması, stok kalemlerinin ekonomik önemlerine göre gruplandırılmasını ve kontrol kaynaklarının

önceliklendirilmesini sağlayan bir stok yönetimi yöntemidir. Geleneksel uygulamada ürünler, yıllık tüketim değerleri dikkate alınarak A, B ve C gruplarına ayrılır. Yıllık tüketim değeri genellikle bir ürünün yıllık tüketim miktarı ile birim maliyetinin çarpılmasıyla hesaplanır.

A grubu, toplam yıllık tüketim değerinin önemli bölümünü oluşturan ürünleri; B grubu orta düzeyde ekonomik öneme sahip ürünleri; C grubu ise toplam tüketim değerine katkısı görece düşük olan ürünleri kapsar. Bu grupların oranları işletmenin ürün portföyüne göre değişebilir; dolayısıyla belirli bir yüzde dağılımı bütün sektörler için zorunlu bir kural olarak değerlendirilmemelidir.

ABC sınıflandırmasının temel yararı, bütün ürünlere aynı kontrol yoğunluğunun uygulanması yerine ürünlerin ekonomik önemine uygun farklı politikalar geliştirilmesine imkân tanımasıdır. A grubu ürünlerde daha sık gözden geçirme ve daha ayrıntılı tahmin yapılabilirken C grubu ürünlerde daha basit kontrol yöntemleri tercih edilebilir. Ancak yalnızca ekonomik değer üzerinden yapılan sınıflandırma, stok yönetiminin bütün risklerini açıklamaz.

Örneğin bir ürünün birim maliyeti düşük olabilir; ancak bu ürünün bulunmaması üretim hattının durmasına veya kritik bir müşteri siparişinin karşılanamamasına yol açabilir. Benzer şekilde uzun tedarik süresine sahip, ikamesi bulunmayan veya bozulabilir nitelikteki ürünlerin yönetimi, yıllık tüketim değerlerinin ötesinde değerlendirme gerektirir.

Bu nedenle ABC analizi; talep değişkenliği, ürün kritiklik düzeyi, tedarikçi riski, tedarik süresi ve ürün yaşam döngüsü gibi ölçütlerle birlikte kullanılabilir. Güncel stok araştırmaları, ürün ve lokasyon düzeyindeki kararların değişen talep ve tedarik koşullarıyla birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Babai et al., 2026).

ABC sınıflandırmasının temel katkısı, stok yönetimi kaynaklarının öncelikli alanlara yönlendirilmesidir. Bununla birlikte, sınıflandırma sonuçları düzenli aralıklarla güncellenmeli ve ürünlerin ekonomik değerindeki veya operasyonel kritikliğindeki değişimler dikkate alınmalıdır.

5. Talep belirsizliği ve stok kontrolü

Talep belirsizliği, stok yönetiminde sipariş miktarının, yeniden sipariş noktasının ve emniyet stoku düzeyinin belirlenmesini etkileyen temel unsurlardan biridir. Gerçek işletme koşullarında talep; mevsimsellik, fiyat değişimleri, kampanyalar, müşteri tercihleri, ekonomik gelişmeler, rakiplerin faaliyetleri ve ürün yaşam döngüsü gibi faktörlerden etkilenebilir. Bu nedenle geçmiş dönemlerin ortalama talep değerlerine dayanarak oluşturulan stok politikaları, talep yapısının zaman içinde değiştiği durumlarda yetersiz kalabilir.

Talep belirsizliğini dikkate alan stok kontrol modelleri, talebi kesin olarak bilinen bir değer yerine olasılıksal bir değişken olarak ele alır. Bu modellerde talebin ortalaması, varyansı, olasılık dağılımı ve zaman içindeki değişimi, stok kararlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bununla birlikte, modelin başarısı kullanılan verilerin kalitesine ve talep yapısının uygun biçimde temsil edilmesine bağlıdır.

5.1. Deterministik ve stokastik stok modelleri

Deterministik stok modellerinde talep, tedarik süresi ve maliyetler gibi temel parametreler bilinen ve sabit değerler olarak kabul edilir. Bu varsayım, sipariş miktarının ve stok seviyesinin matematiksel olarak belirlenmesini kolaylaştırır. Ekonomik sipariş miktarı modeli, deterministik yaklaşımın temel örneklerinden biridir.

Stokastik stok modellerinde ise talep veya tedarik süresi gibi değişkenler belirsizlik içerir. Bu durumda kararlar yalnızca ortalama talep miktarına göre değil, talebin dağılımına ve hedeflenen hizmet düzeyine göre belirlenir. Örneğin ortalama günlük talebi aynı olan iki ürünün talep değişkenlikleri farklıysa, bu ürünler için aynı emniyet stoku miktarını kullanmak uygun olmayabilir.

Babai ve arkadaşlarının (2026) stok araştırmalarını tahmin perspektifinden inceleyen derlemesi, talep belirsizliğinin ürün yaşam döngüsünün farklı aşamalarında değişen karar gereksinimleri doğurduğuna dikkat çekmektedir. Yeni ürünlerde geçmiş talep verilerinin sınırlı olması, olgunluk dönemindeki ürünlerde görece daha fazla veri bulunması ve yaşam döngüsünün sonundaki ürünlerde talebin azalması, stok kontrolü açısından farklı yaklaşımlar gerektirebilir.

Talep yapısının zaman içinde değişmediği durumlar durağan talep olarak değerlendirilirken, ortalama veya değişkenlik gibi özelliklerin zamanla değiştiği durumlar durağan olmayan talep olarak ele alınır. Mevsimsel ürünler, yoğun kampanya dönemleri ve hızlı değişen tüketici pazarları, durağan olmayan talebin önem kazandığı uygulama alanlarıdır.

Bu ayrım, model seçiminde önemlidir. Durağan bir talep varsayımına dayanan model, mevsimsel artışların veya yapısal değişimlerin yaşandığı dönemlerde gereğinden az ya da fazla stok önerisinde bulunabilir. Bu nedenle stok kontrolünde kullanılan talep varsayımları, ürünün geçmiş verileri ve faaliyet gösterilen pazarın özellikleriyle uyumlu olmalıdır.

5.2. Stok yetersizliği ve karşılanamayan talep

Talebin mevcut stok miktarını aşması durumunda işletmelerin karşılaştığı sonuçlar, müşteri davranışına ve işletmenin sipariş politikasına bağlı olarak değişir. Bazı sistemlerde

karşılanamayan talep daha sonra teslim edilmek üzere kaydedilir; bu durum geriye sipariş (backorder) olarak adlandırılır. Bazı durumlarda ise müşteri beklemek yerine başka bir satıcıya yönelir veya ikame bir ürün satın alır. Bu durumda kayıp satış ortaya çıkar.

Bu iki yaklaşım arasındaki fark, stok politikalarının değerlendirilmesinde önemlidir. Geriye siparişin mümkün olduğu sistemlerde gecikmenin maliyeti ve müşterinin bekleme süresi dikkate alınırken, kayıp satışların yaşandığı sistemlerde doğrudan satış kaybı ve müşteri ilişkileri üzerindeki olası etkiler değerlendirilir. Özellikle elektronik ticarette ürünün başka satıcılardan kolayca temin edilebilmesi, stok yetersizliğinin satış davranışı üzerindeki etkisini artırabilir.

Bu nedenle stok kontrol modeli seçilirken yalnızca talebin büyüklüğü değil, karşılanamayan talebin nasıl sonuçlandığı da belirlenmelidir. Kayıp satış ve geriye sipariş varsayımları, sipariş miktarını, emniyet stoku düzeyini ve hedeflenen hizmet seviyesini farklı biçimlerde etkileyebilir.

5.3. Belirsizlik altında dayanıklı stok kararları

Talep belirsizliği ile tedarik belirsizliği çoğu zaman aynı anda ortaya çıkar. Talebin beklenenden yüksek gerçekleşmesi, tedarikçinin kapasite sorunları yaşaması veya taşıma süresinin uzaması, stok yetersizliği riskini artırabilir. Bu koşullarda yalnızca ortalama değerlere dayalı kararlar, olumsuz senaryolara karşı yeterli koruma sağlamayabilir.

Robust optimizasyon, belirsiz parametreler karşısında kabul edilebilir performansı koruyan kararlar geliştirmeyi amaçlayan yaklaşımlardan biridir. Envanter yönetimindeki robust optimizasyon araştırmaları, belirsizlik altında kararların değerlendirilmesi ve model sonuçlarının farklı koşullarda ne ölçüde dayanıklı kaldığının incelenmesi üzerinde durmaktadır. 2024 tarihli Robust Optimization

Approaches in Inventory Management: Part A—The Survey çalışması, bu alandaki yöntemleri sistematik olarak incelemektedir.

Tedarik zinciri dayanıklılığı açısından stokların rolünü inceleyen Guo ve arkadaşları (2024) da talep kaynaklı ve arz kaynaklı kesintilere karşı farklı stok stratejilerini ele almaktadır. Çalışma, stok biriktirmenin yanı sıra çoklu tedarik, esnek tedarik anlaşmaları ve stokların uygun noktalarda konumlandırılması gibi stratejilerin birlikte değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede belirsizlik altında stok kontrolünün amacı, bütün riskleri stok artırarak ortadan kaldırmak değildir. Daha uygun yaklaşım; ürünlerin kritikliğini, talep tahminindeki hataları, tedarik süresini, alternatif tedarik kaynaklarını ve stok tutmanın maliyetini birlikte değerlendirerek riskle orantılı bir politika oluşturmaktır.

6. Çok kademeli stok yönetimi

Çok kademeli stok yönetimi, tedarik zincirinin birden fazla noktasında bulunan stokların birbirleriyle ilişkili biçimde planlanmasını ifade eder. Üretici, merkez depo, bölgesel dağıtım merkezi, perakende mağazası ve servis noktaları gibi farklı kademelerde stok tutulması, sipariş ve dağıtım kararlarının ağın tamamındaki performansı etkilemesine neden olur.

Tek kademeli stok kontrolünde kararlar çoğunlukla belirli bir depodaki stok miktarı ve o noktadaki talep üzerinden verilir. Çok kademeli sistemlerde ise bir noktadaki stok seviyesi, diğer noktaların stok durumu, tedarik süresi, sevkiyat planı ve müşteri talebiyle birlikte değerlendirilmelidir. Bu nedenle her depo veya dağıtım noktasının stok miktarını birbirinden bağımsız biçimde en aza indirmek, toplam tedarik zinciri maliyetini mutlaka en düşük seviyeye getirmez.

6.1. Çok kademeli sistemlerin yapısı ve işleyişi

Çok kademeli bir stok ağı, birbirine bağlı tedarik ve dağıtım noktalarından oluşur. Üreticiden merkez depoya, merkez depodan bölgesel depolara ve buradan satış noktalarına ilerleyen bir sistem bu yapıya örnek verilebilir. Her kademede talep, tedarik süresi ve stok bulundurma maliyetleri farklılaşabilir.

Bir dağıtım noktasında stokun azaltılması, aynı ürün için merkez depoda daha yüksek bir stok düzeyi gerektirebilir. Benzer şekilde stokların merkezî bir noktada birleştirilmesi, toplam koruyucu stok ihtiyacını azaltabilir; ancak müşteriye ulaşma süresini uzatabilir. Bu nedenle stokların hangi noktalarda bulundurulacağına ilişkin kararlar, taşıma maliyetleri ve hizmet düzeyi hedefleriyle birlikte değerlendirilmelidir.

Guo ve arkadaşlarının (2024) stok yönetimi ve tedarik zinciri dayanıklılığına ilişkin derlemesi, stokların uygun noktalarda konumlandırılmasının ve tedarik risklerine göre farklılaştırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Özellikle talep artışları ve tedarik kesintileri sırasında stokların nerede bulunduğu, ürünlerin ihtiyaç duyulan noktaya ne kadar hızlı ulaştırılabileceğini etkileyebilir.

6.2. Çok kademeli stok yönetiminde koordinasyon

Çok kademeli sistemlerde temel sorunlardan biri, farklı kademelerin kendi hedeflerini optimize etmeye çalışırken tedarik zincirinin toplam performansını olumsuz etkileyebilmesidir. Örneğin bir perakende noktası stok yetersizliği riskini azaltmak amacıyla fazla sipariş verebilir; bu siparişler merkez depoda ani talep artışı oluşturabilir ve sistem genelinde stok dalgalanmalarına yol açabilir.

Bu tür sorunların azaltılması için talep bilgileri, stok seviyeleri, açık siparişler ve tedarik sürelerinin kademeler arasında paylaşılması gerekir. Merkezî planlama, farklı lokasyonlardaki stokların ortak hedeflere göre yönetilmesini kolaylaştırabilir.

Bununla birlikte, yerel talep koşullarının farklılaştığı durumlarda bütün lokasyonlara aynı stok politikasının uygulanması uygun olmayabilir.

Çok kademeli stok yönetiminde karar koordinasyonu aşağıdaki unsurlara dayanır:

- Kademeler arasındaki stok ve sipariş bilgilerinin güncel tutulması.
- Merkez ve bölgesel depoların hizmet düzeylerinin birlikte planlanması.
- Taşıma ve yeniden tedarik sürelerinin karar modellerine dâhil edilmesi.
- Stokların lokasyonlar arasında yeniden dağıtılma imkânlarının değerlendirilmesi.
- Tedarik kesintileri ve talep artışları karşısında alternatif stok politikalarının hazırlanması.

2024 tarihli dayanıklı tedarik zinciri ağlarının tasarımına ilişkin sistematik derleme, kesintilerin etkisini azaltmak için kapasite esnekliği ve farklı risk azaltma stratejilerinin birlikte ele alınmasının önemini vurgulamaktadır (Roshani et al., 2024).

6.3. Çok kademeli stok yönetiminde güncel araştırma yönelimleri

Çok kademeli stok yönetimi, belirsizlik, ağ yapısının karmaşıklığı ve çok sayıda ürünün aynı anda yönetilmesi nedeniyle gelişmeye açık bir araştırma alanıdır. Gerçek sistemlerde talep dağılımları, tedarikçi kapasiteleri, taşıma süreleri ve hizmet hedefleri birbirinden farklı olabilir. Bu durum, tek bir basit modelin bütün stok noktalarında aynı etkinlikle uygulanmasını güçleştirir.

2025 yılında yayımlanan Taxonomy of Inventory Uncertainty in Multi-Echelon Supply Chain: A Literature Review

başlıklı çalışma, çok kademeli tedarik zincirlerindeki stok belirsizliği literatürünü bibliyometrik ve sistematik bir çerçevede incelemektedir. Çalışmada belirsizlik analizi, stok kontrolü ve optimizasyonun yanı sıra tahmine dayalı analitik ve pekiştirmeli öğrenme gibi gelişen araştırma yönelimleri de ele alınmaktadır.

Bu gelişmeler, çok kademeli stok yönetiminde gelecekteki araştırmaların yalnızca maliyet minimizasyonuna odaklanmaması gerektiğini göstermektedir. Stokların farklı lokasyonlarda konumlandırılması, gerçek zamanlı bilgi paylaşımı, belirsizlik altında karar verme ve dayanıklılık hedeflerinin birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte, yeni yöntemlerin işletmelerde uygulanabilirliği; veri gereksinimleri, model karmaşıklığı ve kararların açıklanabilirliği bakımından ayrıca değerlendirilmelidir.

7. Talep tahmini ile stok kararlarının bütünleştirilmesi

Talep tahmini, gelecekte belirli bir dönemde ortaya çıkması beklenen ürün veya hizmet talebinin geçmiş veriler ve ilgili açıklayıcı değişkenler kullanılarak öngörülmesini ifade eder. Stok kontrolü ise bu öngörüleri sipariş miktarı, yeniden sipariş zamanı, stok hedefi ve hizmet düzeyi gibi operasyonel kararlara dönüştürür. Bu iki süreç birbirini tamamlamakla birlikte aynı amaca hizmet etmez. Tahmin modelleri gelecekteki talebe ilişkin belirsizliği azaltmaya çalışırken stok kontrol modelleri, tahmin sonuçlarını maliyet ve hizmet hedefleri doğrultusunda değerlendirmeyi amaçlar.

Goltsos ve arkadaşları (2022), tahmin ve stok kontrolü literatürünün önemli ölçüde birbirinden ayrı geliştiğini belirterek bu iki alanın bütünleştirilmesine yönelik sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Yazarlar, tahmin sonuçlarının stok kararlarına aktarılmasının yalnızca tahmin değerlerinin bir stok modeline girdi olarak verilmesinden ibaret olmadığını; tahmin hatalarının, karar

mekanizmalarının ve operasyonel sonuçların birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

7.1. Talep tahmini ve stok kontrolü arasındaki ilişki

Talep tahmini, işletmelerin hangi ürünlerden ne miktarda sipariş vermesi gerektiğini belirlemelerine yardımcı olur. Ancak tahmin edilen talebin stok politikasına aktarılması, tedarik süresi, mevcut stok miktarı, açık siparişler, hedef hizmet düzeyi ve maliyetler gibi başka değişkenlerin de dikkate alınmasını gerektirir.

Örneğin bir ürünün gelecek ay 1.000 adet satılacağının tahmin edilmesi, doğrudan 1.000 adet sipariş verilmesi gerektiği anlamına gelmez. İşletmenin elinde kullanılabilir stok bulunabilir, daha önce verilmiş siparişler yolda olabilir veya ürünün tedarik süresi boyunca oluşacak talep farklı bir sipariş zamanlaması gerektirebilir. Dolayısıyla tahmin sonucu, mevcut stok pozisyonu ve tedarik koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Tahmin doğruluğunun artması stok performansını iyileştirme potansiyeli taşısa da bu ilişki her durumda doğrusal değildir. Aynı büyüklükteki tahmin hataları, farklı ürünlerde ve farklı stok politikalarında farklı sonuçlara yol açabilir. Yüksek değerli bir ürünün talebinin olduğundan düşük tahmin edilmesi önemli bir satış kaybı yaratabilirken düşük değerli ve kolayca ikame edilebilen bir ürün için aynı büyüklükteki hata daha sınırlı sonuç doğurabilir.

Goltsos ve arkadaşlarının (2022) derlemesi, tahmin ve stok kontrolü arasındaki ilişkinin bütünleşik değerlendirilmesine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Daha güncel olarak Babai, Syntetos ve Teunter (2026), stok yönetimi araştırmalarının elli yıllık gelişimini tahmin perspektifinden inceleyerek ürün yaşam döngüsü, çok lokasyonlu stok sistemleri, ikame etkileri, kapasite kısıtları ve sürdürülebilirlik gibi konuları gelecekteki araştırma gündemiyle ilişkilendirmektedir.

7.2. Veri odaklı tahmin ve stok optimizasyonu

Veri odaklı stok yönetimi, geçmiş satış kayıtları, sipariş verileri, stok hareketleri, mevsimsel değişkenler ve ilgili diğer bilgilerin karar süreçlerinde kullanılmasını ifade eder. Bu yaklaşım, talebin yalnızca geçmiş dönem ortalamasına göre tahmin edilmesi yerine değişen koşullara göre güncellenmesine imkân tanıyabilir.

Bununla birlikte, veri miktarının artması tek başına daha iyi stok kararları alınacağını garanti etmez. Verilerin eksik veya hatalı olması, ürünlerin yaşam döngüsünün değişmesi ve talep örüntülerinin zaman içinde farklılaşması tahmin sonuçlarının güvenilirliğini azaltabilir. Bu nedenle veri kalitesi, model seçimi ve tahmin sonuçlarının stok kontrolüne nasıl aktarıldığı birlikte değerlendirilmelidir.

Bruzda (2025), periyodik gözden geçirme sistemlerinde veri odaklı tahmin ile stok kararlarını bütünleştiren bir çerçeve sunmaktadır. Çalışmada stok hedeflerinin belirlenmesi, tahmin süreci ve üzerinde uzlaşılan sipariş karşılama oranı gereksinimiyle ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşım, tahmin performansının stok kararlarının operasyonel gereksinimleriyle birlikte ele alınabileceğini göstermektedir.

Makine öğrenmesi yöntemleri de stok kontrolünde gelişen araştırma alanlarından biridir. Bergsma, de Ruijt ve Bhulai'nin (2025) sistematik derlemesi, stok kontrolünün optimizasyonunda kullanılan makine öğrenmesi yaklaşımlarını incelemektedir. Bu tür yöntemler, karmaşık veri ilişkilerini öğrenme ve değişen talep koşullarını modelleme açısından fırsatlar sunabilir. Ancak yöntemlerin geleneksel yaklaşımlara göre üstünlüğü, her ürün ve işletme için varsayılamaz; karşılaştırmaların gerçek stok maliyetleri, hizmet düzeyi ve modelin uygulanabilirliği üzerinden yapılması gerekir.

7.3. Stok performansının tahmin doğruluğuyla birlikte değerlendirilmesi

Talep tahmin modelleri çoğunlukla ortalama mutlak hata (MAE), ortalama mutlak yüzde hata (MAPE) ve karekök ortalama kare hata (RMSE) gibi ölçütlerle değerlendirilir. Bu göstergeler tahmin edilen ve gerçekleşen talep arasındaki farkı belirli açılardan ölçer. Ancak bu ölçütler, stok politikasının maliyet veya hizmet düzeyi bakımından ne kadar başarılı olduğunu tek başına göstermez.

Stok yönetiminde değerlendirme çerçevesinin, tahmin ölçütlerinin yanı sıra aşağıdaki operasyonel göstergeleri de içermesi yararlıdır:

-Toplam ilgili stok maliyeti.

-Sipariş karşılama oranı.

-Stokta bulunmama sıklığı ve süresi.

-Ortalama stok miktarı ve stok değeri.

-Fazla stok ve eskimiş ürün miktarı.

-Acil sipariş ve hızlandırılmış taşıma maliyetleri.

Bu göstergelerin birlikte değerlendirilmesi, tahmin modellerinin işletme sonuçlarına etkisini daha açık biçimde ortaya koyabilir. Örneğin tahmin hatasını azaltan bir model, fazla stok miktarını artırıyorsa toplam performans açısından beklenen faydayı sağlamayabilir. Buna karşılık tahmin hatası biraz daha yüksek olan bir model, stok politikasıyla daha uyumlu çalışarak daha düşük toplam maliyet veya daha yüksek sipariş karşılama oranı sağlayabilir.

Babai ve arkadaşlarının (2026) derlemesi, stok yönetimi araştırmalarında talep tahmininin yanı sıra ürün yaşam döngüsü ve çok lokasyonlu kararlar gibi konuların da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede tahmin modellerinin

başarısı, yalnızca istatistiksel doğrulukla değil, işletmenin gerçek karar problemlerine katkısıyla da değerlendirilmelidir.

7.4. Güncel literatürde araştırma boşlukları ve gelecek araştırma alanları

Güncel stok yönetimi literatürü, tahmin modelleri ile stok kararlarının bütünleştirilmesi konusunda önemli gelişmeler ortaya koymakla birlikte çeşitli araştırma alanlarının önemini koruduğunu göstermektedir.

İlk olarak, tahmin doğruluğu ile stok performansının aynı değerlendirme çerçevesinde incelenmesi gerekmektedir. Tahmin modellerinin karşılaştırılmasında istatistiksel hata ölçütlerinin yanı sıra stok maliyeti, hizmet düzeyi ve kayıp satış gibi operasyonel sonuçların değerlendirilmesi, yöntemlerin uygulamadaki değerini daha iyi açıklayabilir.

İkinci olarak, talep ve tedarik belirsizliklerinin birlikte modellenmesi önem taşımaktadır. Talep tahmininin doğru yapılması, tedarik süresindeki gecikmeler veya tedarikçi kapasitesindeki kısıtlar dikkate alınmadığında yeterli olmayabilir. Robust optimizasyon ve stokastik modeller, bu belirsizlikleri karar süreçlerine dâhil etmek için kullanılabilecek yaklaşımlar arasındadır (Alnahhal et al., 2024; Robust Optimization Approaches in Inventory Management: Part A—The Survey, 2024).

Üçüncü olarak, çok kademeli tedarik zincirlerinde tahmin sonuçlarının farklı lokasyonların stok kararlarına nasıl aktarılacağı araştırılmalıdır. Bir lokasyondaki talep artışı diğer lokasyonların stok ve sevkiyat gereksinimlerini etkileyebildiğinden, yalnızca ürün bazındaki tahmin doğruluğuna odaklanmak ağ düzeyindeki performansı açıklamak için yeterli olmayabilir.

Dördüncü olarak, yeni ürünler ve yaşam döngüsünün sonundaki ürünler gibi geçmiş verilerin sınırlı veya talep

örüntüsünün değişken olduğu durumlar, özel tahmin ve stok politikaları gerektirmektedir. Babai ve arkadaşları (2026), ürün yaşam döngüsünü stok araştırmalarının önemli boyutlarından biri olarak ele almakta; ikame etkileri, kapasite kısıtları ve sürdürülebilirlik konularının gelecekteki çalışmalar açısından önemini vurgulamaktadır.

Son olarak, dijital veri kaynaklarının ve makine öğrenmesi yöntemlerinin stok yönetiminde kullanılması, yöntemlerin gerçek işletme koşullarında ne ölçüde fayda sağladığının değerlendirilmesini gerektirir. Model karmaşıklığı, veri gereksinimi, kararların açıklanabilirliği ve uygulama maliyeti, tahmin doğruluğu kadar dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak talep tahmini ile stok kararlarının bütünleştirilmesi, işletmelerin yalnızca gelecekteki talebi öngörmesini değil, bu öngörüleri maliyet, hizmet düzeyi ve tedarik zinciri riskleriyle uyumlu kararlara dönüştürmesini gerektirmektedir. Gelecekteki araştırmaların, tahmin doğruluğu ile operasyonel performansı birlikte değerlendiren, belirsizliği açık biçimde modelleyen ve farklı stok kademeleri arasında koordinasyonu dikkate alan yaklaşımlara odaklanması yararlı olacaktır.

8. Sonuç ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, stok yönetimi ve envanter kontrolünü kavramsal temelleri, maliyet yapısı, temel karar değişkenleri, stok kontrol modelleri, belirsizlik koşulları, çok kademeli sistemler ve talep tahminiyle ilişkisi bakımından bütüncül bir çerçevede değerlendirmiştir. Literatürdeki derleme çalışmalarından yararlanılarak yapılan kavramsal değerlendirme, stok yönetiminin yalnızca sipariş miktarını veya ortalama stok düzeyini belirlemeye yönelik teknik bir faaliyet olmadığını; müşteri hizmetleri, işletme sermayesi, operasyonel süreklilik ve tedarik zinciri riskleriyle

doğrudan ilişkili stratejik bir yönetim alanı olduğunu göstermektedir.

Ekonomik sipariş miktarı, yeniden sipariş noktası ve emniyet stoku gibi geleneksel modeller, belirli varsayımlar altında stok kararlarının sistematik biçimde verilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak talep ve tedarik sürelerinin değişkenlik göstermesi, maliyetlerin zaman içinde farklılaşması ve tedarik kesintilerinin yaşanması, bu modellerin işletme koşullarına uygun biçimde uyarlanmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bir stok modelinin başarısı yalnızca teorik maliyet minimizasyonuyla değil, hizmet düzeyi, karşılanamayan talep riski, veri kalitesi ve uygulama koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Çalışmanın ortaya koyduğu önemli noktalardan biri, stok yönetimi kararlarının belirsizlik ve dayanıklılık hedefleriyle birlikte ele alınması gerekliliğidir. Emniyet stoku ve stratejik stok konumlandırması, kesintilerin etkisini azaltmaya yardımcı olabilir; ancak bu uygulamaların maliyet, sermaye kullanımı ve ürün eskimesi üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır. Bu nedenle her ürün için aynı stok politikasını uygulamak yerine ürünün ekonomik değeri, operasyonel kritiklik düzeyi, talep değişkenliği, tedarik süresi ve ikame edilebilirliği gibi ölçütleri birlikte değerlendiren farklılaştırılmış politikalar geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Bir diğer temel sonuç, talep tahmini ile stok kontrolünün birbirinden bağımsız süreçler olarak değerlendirilmemesi gerektiğidir. Tahmin doğruluğundaki iyileşme, stok kararlarının maliyet ve hizmet hedefleriyle uyumlu biçimde oluşturulmadığı durumlarda beklenen operasyonel faydayı sağlamayabilir. Bu nedenle tahmin performansının istatistiksel hata ölçütlerinin yanı sıra stok maliyeti, sipariş karşılama oranı, stokta bulunmama sıklığı ve fazla stok miktarı gibi göstergeler üzerinden de değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Makine öğrenmesi ve veri odaklı yöntemlerin

katkısı da yalnızca tahmin başarısı bakımından değil, gerçek işletme koşullarında sağladıkları operasyonel sonuçlar açısından incelenmelidir.

Çok kademeli stok sistemlerinde ise bir stok noktasında alınan kararların diğer kademeler ve tedarik zincirinin bütünü üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Stokların farklı lokasyonlarda konumlandırılması, kademeler arasında bilgi paylaşımı ve talep değişimlerine koordineli biçimde yanıt verilmesi, toplam sistem performansını etkileyen temel unsurlardır. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların yalnızca tek bir ürün veya depo düzeyindeki maliyetleri değil, ağ genelindeki stok, taşıma, hizmet ve dayanıklılık sonuçlarını birlikte değerlendirmesi önemlidir.

Gelecek araştırmalar açısından dört yönelim öne çıkmaktadır. İlk olarak, talep ve tedarik belirsizliklerini birlikte ele alan stok modellerinin farklı sektör ve ürün gruplarında karşılaştırılması gerekmektedir. İkinci olarak, tahmin doğruluğu ile stok performansını aynı değerlendirme çerçevesinde birleştiren uygulamalı çalışmaların artırılması yararlı olacaktır. Üçüncü olarak, çok kademeli tedarik zincirlerinde stokların konumlandırılması, bilgi paylaşımı ve koordineli karar verme süreçleri daha kapsamlı biçimde incelenmelidir. Dördüncü olarak, makine öğrenmesi ve diğer veri odaklı yaklaşımların geleneksel stok kontrol modellerine kıyasla sağladığı katkı; veri gereksinimleri, açıklanabilirlik, hesaplama maliyeti ve uygulama kolaylığı da dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Sürdürülebilirlik açısından ise fazla stok, ürün eskimesi, atık oluşumu ve taşıma gereksinimleri arasındaki ilişkilerin stok politikalarına dâhil edilmesi önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak etkili stok yönetimi, maliyet minimizasyonu, müşteri hizmet düzeyi, belirsizlik yönetimi ve tedarik zinciri dayanıklılığı arasında uygun bir denge kurulmasını gerektirir. Bu çalışmanın katkısı, temel stok kontrol modellerini ve güncel

literatürde öne çıkan araştırma temalarını ortak bir kavramsal çerçevede bir araya getirmesidir. Bununla birlikte çalışma, mevcut metinde açıklanan kapsam doğrultusunda literatürdeki derleme çalışmalarına dayalı kavramsal bir değerlendirmedir; sistematik veri tabanı taraması veya bibliyometrik analiz sonuçları sunmamaktadır. Gelecekte belirli veri tabanları, açık tarama ölçütleri ve tekrarlanabilir bir araştırma protokolüyle yürütülecek sistematik derlemeler, stok yönetimi literatüründeki araştırma boşluklarının daha ayrıntılı biçimde belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Kaynakça

Alnahhal, M., Aylak, B. L., Al Hazza, M., & Sakhrieh, A. (2024). Economic order quantity: A state-of-the-art in the era of uncertain supply chains. *Sustainability, 16*(14), Article 5965. https://doi.org/10.3390/su16145965

Andriolo, A., Battini, D., Grubbström, R. W., Persona, A., & Sgarbossa, F. (2014). A century of evolution from Harris's basic lot size model: Survey and research agenda. *International Journal of Production Economics, 155*, 16–38. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.01.013

Babai, M. Z., Syntetos, A. A., & Teunter, R. H. (2026). Fifty years of inventory research from a forecasting perspective. *European Journal of Operational Research, 331*(1), 1–20. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2025.07.003

Bergsma, R., de Ruijt, C., & Bhulai, S. (2025). A systematic review of machine learning approaches in inventory control optimization. *Operations Research Perspectives, 15*, Article 100367. https://doi.org/10.1016/j.orp.2025.100367

Bruzda, J., Abbasi, B., & Urbańczyk, T. (2025). Data-driven inventory forecasting in periodic-review inventory systems adjusted with a fill rate requirement. *Decision Sciences, 56*(3), 282–296. https://doi.org/10.1111/deci.12644

Goltsos, T. E., Syntetos, A. A., Glock, C. H., & Ioannou, G. (2022). Inventory—forecasting: Mind the gap. *European Journal of Operational Research, 299*(2), 397–419. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.07.040

Gonçalves, J. N. C., Carvalho, M. S., & Cortez, P. (2020). Operations research models and methods for safety stock determination: A review. *Operations Research Perspectives, 7*, Article 100164. https://doi.org/10.1016/j.orp.2020.100164

Guo, Y., Liu, F., Song, J.-S., & Wang, S. (2025). Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective. *Fundamental Research, 5*(2), 450–463. https://doi.org/10.1016/j.fmre.2024.08.002

Ma, S., & Aloysius, J. (2024). Inventory control under different forms of uncertainty: Ambiguity and stochastic variability. *Decision Sciences, 55*(2), 137–148. https://doi.org/10.1111/deci.12566

Marzolf, M. J., Miller, J. W., & Peinkofer, S. T. (2024). Retail & wholesale inventories: A literature review and path forward. *Journal of Business Logistics, 45*(1), Article e12367. https://doi.org/10.1111/jbl.12367

Roshani, A., Walker-Davies, P., & Parry, G. (2024). Designing resilient supply chain networks: A systematic literature review of mitigation strategies. *Annals of Operations Research, 341*, 1267–1332. https://doi.org/10.1007/s10479-024-06228-6

Zhou, Y., Shen, X., & Yu, Y. (2023). Inventory control strategy: Based on demand forecast error. *Modern Supply Chain Research and Applications, 5*(2), 74–101. https://doi.org/10.1108/MSCRA-02-2023-0009

BÖLÜM 3
MARKA DENEYİMİNİN DÖNÜŞÜMÜ: DUYUSAL MARKA DENEYİMİNDEN DİJİTAL MARKA DENEYİMİNE

Sibel AKIN[1]

Murat AKIN[2]

Giriş

Dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte internet, sosyal medya platformları, mobil uygulamalar ve diğer dijital iletişim araçları günlük yaşamın ve tüketici davranışlarının ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir (Kim vd., 2016). Bu gelişmeler, markaların tüketicilerle iletişim kurma biçimlerini dönüştürürken marka deneyiminin oluştuğu ortamları ve etkileşim biçimlerini de yeniden şekillendirmiştir. Günümüzde tüketiciler markalarla yalnızca fiziksel mağazalarda veya yüz yüze temaslar aracılığıyla değil; marka web siteleri, sosyal medya platformları, e-ticaret uygulamaları ve çevrim içi kampanyalar gibi çeşitli dijital temas noktaları üzerinden de etkileşim kurmaktadır. Bu bağlamda dijital marka deneyimi, tüketicilerin markaların dijital ortamlardaki varlıklarıyla etkileşimleri sonucunda geliştirdikleri algı ve tepkileri kapsayan önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Lin ve Ku, 2023).

Tüketici davranışlarındaki bu dönüşüm, markaların yalnızca işlevsel fayda ve ürün kalitesi sunmalarının yeterli olmadığını; aynı zamanda anlamlı, kişiselleştirilmiş ve hatırlanabilir deneyimler oluşturmaları gerektiğini göstermektedir. Ürün ve hizmetler arasındaki işlevsel farklılıkların giderek azalması, tüketici tercihlerinde deneyimsel unsurların önemini artırmıştır. Bu doğrultuda marka deneyimi, tüketicilerin markayla karşılaşmaları ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan duyusal, duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Markaların tüketicilerle uzun vadeli ilişkiler kurabilmesi, yalnızca sundukları ürün ve hizmetlerin özelliklerine değil, tüketicilerin marka ile etkileşimleri sırasında yaşadıkları deneyimlerin niteliğine de bağlıdır.

Marka deneyiminin oluşumunda duyusal unsurlar önemli bir yere sahiptir. Görsel tasarım, renkler, sesler, kokular, tatlar ve dokunsal özellikler, tüketicilerin markaları algılama ve değerlendirme süreçlerini etkileyen temel uyaranlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlardan hareketle gelişen duyusal pazarlama yaklaşımı, tüketicilerin beş duyusuna hitap ederek marka algısını güçlendirmeyi, duygusal bağlar oluşturmayı ve satın alma davranışlarını etkilemeyi amaçlamaktadır. Kaushik ve Gokhale'ye (2022) göre duyusal uyaranlar, marka deneyiminin yanı sıra tutum oluşumu, ağızdan ağıza iletişim ve satın alma kararları üzerinde etkili olabilmektedir. Dolayısıyla duyusal deneyim, markaların tüketicilerle kurduğu ilişkinin şekillenmesinde ve farklılaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

[1] Dr. Öğretim Üyesi Sibel AKIN, Niğde Ömer Halisdemir Ünv., Sosyal Bil.MYO, Finans-Bank.Böl., Niğde/ Türkiye, ORCİD: 0000-0002-1988-0779, sibelakin@ohu.com.tr

[2] Prof. Dr. Murat AKIN, Niğde Ömer Halisdemir Ünv., İİBF, İşletme Bölümü, Niğde/Türkiye, ORCİD: 0000- 0002-0564-7634, muratakin@ohu.edu.tr

Dijitalleşme duyusal marka deneyiminin geleneksel olarak fiziksel mekânlarda oluşturulan biçimlerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Dijital ortamlarda tüketiciler bir ürünün dokusunu, kokusunu veya tadını doğrudan deneyimleyememekte; bunun yerine görsel ve işitsel uyaranlar, etkileşimli arayüzler ve dijital içerikler aracılığıyla marka hakkında değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu durum, dijital marka deneyiminin duyusal deneyimden bütünüyle bağımsız olmadığını, ancak farklı iletişim olanakları ve sınırlılıkları çerçevesinde yeniden biçimlendiğini göstermektedir. Özellikle artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik ve yapay zekâ gibi teknolojiler, tüketicilerin markalarla etkileşimlerini daha etkileşimli, kişiselleştirilmiş ve sürükleyici hâle getirerek deneyimin sınırlarını genişletmektedir.

Bu çerçevede temel sorun, fiziksel ortamlarda duyular aracılığıyla oluşturulan marka deneyiminin dijital ortamlarda nasıl yeniden üretildiği, dönüştürüldüğü ve zenginleştirildiğidir. Dijital teknolojiler, duyusal deneyimin bazı boyutlarını doğrudan aktarmakta sınırlılıklar taşısa da görsel-işitsel içerikler, etkileşimli uygulamalar ve fiziksel-dijital bütünleşmeler aracılığıyla tüketicilerin marka deneyimlerini farklı biçimlerde şekillendirebilmektedir. Dolayısıyla duyusal marka deneyimi ile dijital marka deneyimi arasındaki ilişkinin incelenmesi, günümüz pazarlama anlayışında deneyim odaklı yaklaşımların daha kapsamlı biçimde anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Bu bölümün amacı, marka deneyiminin duyusal temellerinden dijital deneyime uzanan dönüşümü kavramsal bir çerçevede incelemektir. Bu doğrultuda öncelikle marka deneyiminin kavramsal temelleri ve boyutları ele alınmakta, ardından duyusal marka deneyiminin öncülleri açıklanmaktadır. Son olarak dijital marka deneyimi temas noktaları açıklanarak duyusal ve dijital marka deneyimleri arasındaki ilişkiyi bütüncül bir perspektifle ortaya koyması amaçlanmaktadır.

Marka Deneyimi: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Marka deneyimi, tüketicilerin markayla ilişkili uyaranlar sonucunda geliştirdikleri duyusal, duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Brakus vd., 2009) marka tasarımı, kimliği, ambalajı, iletişimi ve fiziksel ortamları gibi unsurların tüketicilerde çeşitli deneyimsel tepkiler oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, marka deneyiminin yalnızca ürünün kullanımına bağlı olmadığını; markayla karşılaşılan farklı temas noktalarında da ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Araştırmacılar, marka deneyimini duyusal, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere dört boyutta kavramsallaştırmış ve bu boyutlara ilişkin ölçümü ampirik olarak test etmiştir. Söz konusu çerçeve, marka deneyiminin tüketicilerin markaya yönelik etkileşimlerini ve tepkilerini bütüncül bir perspektifle incelemede önemli bir kuramsal temel sunmaktadır (Bae ve Jeon, 2022).

Marka deneyimi, tüketicinin markayla doğrudan etkileşimleri sonucunda ortaya çıkabildiği gibi reklamlar, pazarlama iletişimi faaliyetleri ve dijital içerikler gibi dolaylı temaslar aracılığıyla da şekillenebilmektedir. Bu nedenle deneyim, yalnızca satın alma veya tüketim anıyla sınırlı olmayıp tüketicinin markayla ilk karşılaşmasından satın alma sonrasındaki değerlendirmelerine kadar uzanan geniş bir süreci kapsamaktadır. Tüketicilerin marka içeriklerini incelemesi, sosyal medya paylaşımlarıyla karşılaşması, mağaza veya dijital

platformları ziyaret etmesi, ürünleri kullanması ve deneyimlerini diğer tüketicilerle paylaşması bu sürecin farklı aşamalarını oluşturmaktadır. Tüketiciler, markayla kurdukları etkileşimler ve oluşturdukları ilişkiler aracılığıyla deneyimin aktif birer katılımcısı hâline gelmektedir (Cui vd., 2025).

Bu bağlamda marka deneyimi, tüketicinin markayla karşılaşması sonucunda ortaya çıkan tekil tepkilerden daha kapsamlı bir anlam taşımaktadır. Markayla ilişkili temas noktalarının farklı özellikleri, tüketicinin duyusal, duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerini bir araya getirerek genel deneyimin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte bu temas noktalarının fiziksel ortamların ötesine taşınması, marka deneyiminin kapsamını genişletmiş ve tüketici-marka etkileşimlerini daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Bu nedenle marka deneyiminin kavramsal çerçevesini anlamak, duyusal marka deneyiminin özelliklerini ve dijital ortamlarda geçirdiği dönüşümü değerlendirmek açısından temel bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Marka Deneyiminin Boyutları

Marka deneyimi, tüketicilerin markayla ilişkili uyaranlara verdikleri tepkiler doğrultusunda şekillenen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Brakus vd., (2009) marka deneyimini duyusal, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere dört temel boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar, tüketicilerin markayla etkileşimlerini farklı açılardan açıklamakta ve marka deneyiminin bütüncül yapısının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Duyusal Marka Deneyimi

Duyusal marka deneyimi, markayla ilişkili uyaranların tüketicilerin beş duyusuna hitap etmesiyle ortaya çıkan deneyimleri kapsamaktadır. Renkler, logo ve ambalaj tasarımı gibi görsel unsurların yanı sıra müzik, koku, tat ve dokunsal özellikler de tüketicilerin markayı nasıl algıladıklarını ve zihinlerinde nasıl konumlandırdıklarını etkileyebilmektedir. Bu yönüyle duyusal deneyim, markanın tüketici tarafından algılanmasında ve markaya ilişkin izlenimlerin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Brakus vd., 2009).

Duygusal Marka Deneyimi

Duygusal marka deneyimi, tüketicilerin markayla etkileşimleri sonucunda geliştirdikleri duygu ve hisleri kapsamaktadır. Tüketicilerin bir markaya yönelik mutluluk, heyecan, güven, yakınlık veya aidiyet hissetmeleri, bu deneyimin duygusal boyutuyla ilişkilidir. Markanın iletişim dili, sunduğu deneyimler ve tüketicilerle kurduğu ilişkiler, söz konusu duyguların oluşumunda etkili olabilmektedir. Bu bağlamda duygusal marka deneyimi, tüketicinin markaya yönelik tutumlarının şekillenmesinde ve marka ile arasında duygusal bir bağ kurulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Pina ve Dias, 2021).

Bilişsel Marka Deneyimi

Bilişsel (entelektüel) marka deneyimi, tüketicilerin markayla etkileşimleri sonucunda düşünme, merak etme, öğrenme ve problem çözme gibi zihinsel süreçlerinin harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Bu deneyim, tüketicilerin markaya ilişkin bilgileri

değerlendirmelerini, yeni fikirler geliştirmelerini ve farklı bakış açıları kazanmalarını kapsamaktadır. Markaların yenilikçi ürün ve hizmetler sunması, merak uyandıran iletişim faaliyetleri yürütmesi ve tüketicileri düşünsel açıdan etkileşime teşvik etmesi, bu deneyimin oluşumunu destekleyebilir. Bilişsel deneyim bilgi, enformasyon ve deneyim gibi unsurlarla da ilişkilendirilmekle birlikte, marka deneyimi bağlamında asıl önemli olan, bu unsurların tüketicilerin zihinsel süreçlerini ne ölçüde harekete geçirdiğidir (Sang ve Cuong, 2025).

Davranışsal Marka Deneyimi

Davranışsal marka deneyimi, markayla etkileşim sonucunda tüketicilerin ortaya koyduğu fiziksel eylemleri, davranışsal tepkileri ve deneyimleme biçimlerini kapsamaktadır. Ürünün kullanılması, bir hizmete katılım sağlanması, mağazada ürünlerin denenmesi veya dijital bir platformda etkileşimli uygulamaların kullanılması bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir. Brakus vd., (2009)'e göre davranışsal deneyim, tüketicilerin fiziksel deneyimleri ve eylemleriyle ilişkili bir marka deneyimi boyutudur. Bu nedenle davranışsal marka deneyimi, tüketicinin markayla yalnızca düşünsel veya duygusal düzeyde ilişki kurmasının ötesine geçerek aktif katılımını ve eylemlerini de kapsar.

Marka deneyiminin dört boyutu tüketicinin markayla kurduğu ilişkinin farklı yönlerini açıklamaktadır. Bu boyutlar birbirinden analitik olarak ayrılabilse de tüketici deneyimi sırasında birbiriyle etkileşim hâlinde ortaya çıkabilir. Özellikle duyusal uyaranlar, tüketicilerin duygularını ve düşünsel süreçlerini harekete geçirerek davranışlarını etkileyebilir. Bu nedenle duyusal marka deneyiminin incelenmesi, marka deneyiminin diğer boyutlarının ve dijital ortamlardaki dönüşümünün anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Duyusal Marka Deneyimi

Duyular, bireylerin çevrelerindeki uyaranları algılamalarını ve anlamlandırmalarını sağlayarak deneyimlerinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Marka bağlamında bu süreç, tüketicilerin markayla ilişkili uyaranları algılamaları ve yorumlamaları yoluyla şekillenmektedir. Bu doğrultuda duyusal marka deneyimi, markayla ilişkili uyaranların tüketicilerde oluşturduğu duyusal tepkileri ve öznel algıları ifade etmektedir. Duyusal süreçlerin tüketici psikolojisi ve davranışları üzerindeki etkisi, pazarlama araştırmalarında önemli bir inceleme alanı oluşturmakta; Elder ve Krishna (2022) da duyusal imgelemenin tüketici davranışlarının anlaşılmasındaki rolüne dikkat çekmektedir.

Duyusal marka deneyimi, görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma duyularına hitap eden marka unsurlarının tüketicilerde oluşturduğu tepkileri kapsamaktadır. Marka renkleri, logo ve ambalaj tasarımı, müzik, mağaza kokusu, ürünün tadı ve dokusu bu deneyimin oluşumunda etkili olan başlıca unsurlardır. Tüketiciler bu uyaranlar aracılığıyla markaları algılamakta, birbirlerinden ayırt etmekte ve markalara ilişkin değerlendirmeler geliştirmektedir. Dolayısıyla duyusal unsurlar, markanın tüketici tarafından nasıl algılandığını ve deneyimlendiğini anlamada önemli bir yere sahiptir.

Duyusal marka deneyimi, markayla ilişkili duyusal uyaranların tüketicilerde oluşturduğu tepkileri ifade etmektedir. Bununla birlikte, duyusal marka deneyimi ile genel marka deneyimi birbirinden ayrılmalıdır. Duyusal marka deneyimi, markanın tüketicilerin

duyularına hitap eden yönlerine odaklanırken marka deneyimi duyusal tepkilerin yanı sıra duygusal, entelektüel ve davranışsal boyutları da kapsamaktadır (Brakus vd., 2009; Zha vd., 2022). Bu nedenle duyusal marka deneyimi, tüketicilerin markayla etkileşimlerinin önemli bir bileşeni olmakla birlikte deneyimin bütününü tek başına açıklamamaktadır.

Dijitalleşme, duyusal marka deneyiminin sunulma ve yaşanma biçimlerini de dönüştürmektedir. Fiziksel ortamlarda tüketiciler ürünlere dokunabilir, onları koklayabilir ve tadabilirken dijital ortamlarda bu duyusal olanaklar sınırlı kalmaktadır. Bununla birlikte yüksek kaliteli görseller, ses tasarımı, etkileşimli arayüzler ve sanal gerçeklik gibi teknolojiler, duyusal deneyimin bazı yönlerinin dijital ortamda oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Böylece duyusal marka deneyimi, fiziksel temasın ötesine geçerek dijital uyaranlar aracılığıyla da şekillenebilmektedir. Bu dönüşümün incelenmesi, geleneksel ve dijital marka deneyimleri arasındaki ilişkinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Duyusal Marka Deneyiminin Öncülleri

Duyusal marka deneyimi, markayla ilişkili çevresel ve iletişimsel uyaranların tüketiciler tarafından algılanmasıyla şekillenmektedir. Görsel, işitsel, kokusal, tatsal ve dokunsal ipuçları, tüketicilerin marka ortamını değerlendirmelerini ve markaya ilişkin duyusal tepkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu uyaranlar, marka algısının oluşumunun yanı sıra tüketicilerin duygusal tepkilerini, ürün ve hizmet değerlendirmelerini ve davranışsal eğilimlerini de etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda, farklı duyulara hitap eden uyaranlar, tüketicilerin duyusal marka deneyimlerinin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Görsel Uyaranlar

Görsel uyaranlar; renkler, logo, tipografi, ürün ve ambalaj tasarımı, mağaza düzeni, aydınlatma ve görsel sunum gibi tüketicilerin markayla etkileşimlerinde karşılaştıkları unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar, markanın görsel kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmanın yanı sıra tüketicilerin marka ortamını algılama ve değerlendirme biçimlerini de etkilemektedir. Roggeveen vd. (2020) perakende ortamındaki çevresel unsurların tüketici deneyimi ve değerlendirmeleri üzerindeki önemine dikkat çekmektedir. Görsel uyaranlar, tüketicilerin marka hakkında ilk izlenimlerini oluşturmalarında ve markayı belirli özelliklerle ilişkilendirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Görsel uyaranların etkisi estetik değerlendirmelerle sınırlı kalmayıp tüketicilerin duygusal tepkilerini, ürünlere ilişkin kalite algılarını ve satın alma kararlarını da etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, marka kimliğini güçlendirmek ve tüketicilerde hedeflenen algıları oluşturmak amacıyla görsel unsurlardan stratejik biçimde yararlanmaktadır.

İşitsel Uyaranlar

İşitsel duyusal ipuçları, müzik, anons, jingle ve sözlü iletişim gibi markayla ilişkili ses unsurlarını kapsamaktadır. Bu unsurlar, markanın kimliğinin duyusal yollarla aktarılmasına ve tüketicilerin marka ortamını algılama biçimlerinin şekillenmesine katkıda bulunmaktadır. Bartholmé ve Melewar (2011), işitsel boyutun kurumsal kimlik yönetimindeki önemine dikkat çekerek sesin marka kimliğinin duyusal bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İşitsel uyaranların etkisi, sesin algılanmasının ötesine geçerek tüketicilerin ruh hâlini, duygusal tepkilerini ve ortam değerlendirmelerini de etkileyebilmektedir. Michel vd. (2017), hizmet ortamlarında kullanılan müziğin tüketici tepkileri üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmasında müziğin tüketiciler üzerindeki etkisinin müziğin temposuna, ses özelliklerine, ortamın niteliğine ve tüketici beklentilerine göre farklılaşabildiğini göstermektedir.

Bu nedenle işitsel tasarımın markanın kimliği, hedef kitlesi ve faaliyet gösterdiği ortamla uyumlu olması önemlidir. Lüks bir mağazada tercih edilen müzik ile yoğun müşteri trafiğine sahip bir mağazada kullanılan ses düzeni farklı deneyimsel amaçlara hizmet edebilmektedir. Sesin niteliği, yoğunluğu ve ortamla uyumluluğunun gözetilerek tasarlanması, marka atmosferinin güçlendirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Sonuç olarak işitsel duyusal ipuçları, tüketicilerin marka ortamını algılama ve deneyimleme biçimlerini şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Kokusal Uyaranlar

Koku, tüketicilerin duygusal tepkileri ve çevrelerine ilişkin değerlendirmeleriyle ilişkili önemli bir duyusal uyarandır. Kokuya dayalı duyusal ipuçları, tüketicilerin marka ortamında karşılaştıkları kokusal uyaranları kapsamaktadır. Mağazanın kokusu, ürünün kendine özgü kokusu ve markayla özdeşleşen imza kokular bu ipuçlarının başlıca örnekleridir. Kokunun niteliği, yoğunluğu ve marka kimliğiyle uyumu, tüketicilerin ortamı algılama ve deneyimlerini değerlendirme biçimlerini etkileyebilmektedir (Hultén, 2017).

Gulas ve Bloch (1995), ortam kokusunu tüketici tepkilerini ve alışveriş davranışlarını etkileyebilen çevresel bir unsur olarak ele alırken Spangenberg vd. (1996), kokulandırılmış mağaza ortamlarının mağazaya ve ürünlere yönelik değerlendirmelerle ilişkisini incelemiştir. Roschk ve Hosseinpour (2020) ise ortam kokusunun müşteri tepkileri üzerindeki etkilerini bir meta-analiz aracılığıyla değerlendirmiştir. Bu çalışmalar, kokunun yalnızca ortamın hoş algılanmasına katkıda bulunmadığını, tüketicilerin mağaza ortamına ve ürünlere ilişkin değerlendirmeleriyle de ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Kokuya dayalı ipuçlarının etkisi, kokunun hoşluğunun yanı sıra marka ve ürünle uyumuna da bağlıdır. Marka kimliğiyle örtüşen kokular, tüketicilerin marka ortamını daha tutarlı algılamasına katkı sağlayabilirken rahatsız edici veya aşırı yoğun kokular olumsuz tepkilere yol açabilir. Bu nedenle kokulandırma uygulamalarının tüketici beklentileri, ortamın özellikleri ve markanın konumlandırması dikkate alınarak tasarlanması önem taşımaktadır.

Tatsal ve Dokunsal Uyaranlar

Tat ve dokunma duyuları, özellikle fiziksel ürün deneyiminde tüketicilerin markalarla doğrudan etkileşim kurmasını sağlayan önemli duyusal unsurlardır. Yiyecek ve içeceklerin damakta bıraktığı tat; ürünün dokusu, yumuşaklığı, sıcaklığı ve malzeme özellikleri ile tüketicilerin ürünleri değerlendirme ve marka deneyimlerini şekillendirme biçimlerini etkileyebilmektedir.

Tat duyusu, özellikle yiyecek ve içecek sektöründe tüketici deneyiminin temel bileşenlerinden biridir. Ürünün lezzeti ve tat özellikleri, tüketicilerin ürüne yönelik

değerlendirmelerini ve markayla kurdukları deneyimsel ilişkiyi etkileyebilmektedir. Dokunma duyusu ise ürünün dokusu, malzemesi ve fiziksel yapısı gibi özelliklerin doğrudan değerlendirilmesini sağlamaktadır. Kaushik ve Gokhale (2022), dokunsal uyaranların ürünle etkileşimin yanı sıra duygusal tepkiler ve kişilerarası bağlarla da ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Bu yönüyle tat ve dokunma, tüketicilerin ürünleri değerlendirmelerine ve markayla deneyimsel bir ilişki kurmalarına katkıda bulunmaktadır. Dijitalleşme, bu duyuların marka deneyiminde sunuluş biçimini dönüştürmektedir.

Duyusal Marka Deneyimden Dijital Marka Deneyimine Geçiş

Dijitalleşme, tüketicilerin ürün ve hizmetlerle etkileşim biçimlerini dönüştürerek markaların farklı zaman ve mekânlarda tüketicilere ulaşmasını sağlamıştır (Wanick vd., 2017). Bu süreçte dijital teknolojiler, tüketicilerle etkileşimi geliştirmek ve olumlu marka deneyimleri oluşturmak amacıyla daha fazla kullanılmaya başlanmıştır (Bartolli vd., 2023).

Marka deneyimi, tüketicilerin markayla etkileşimleri sırasında karşılaştıkları uyaranlara yönelik algı, duygu ve tepkilerinden oluşmaktadır. Bu süreçte görsel, işitsel, kokusal, tatsal ve dokunsal uyaranlar, tüketicilerin markayı algılama ve değerlendirme biçimlerini şekillendirmektedir. Geleneksel marka deneyiminde fiziksel mağazalar ve ürünlerle doğrudan etkileşim öne çıkarken dijitalleşmeyle birlikte web siteleri, mobil uygulamalar, sosyal medya ve e-ticaret platformları da marka deneyiminin önemli temas noktaları hâline gelmiştir. Böylece marka deneyimi, fiziksel çevredeki duyusal etkileşimlerin yanı sıra dijital ortamlarda sunulan uyaranlar aracılığıyla da oluşmaya başlamıştır.

Ancak dijital ortamlarda duyusal uyaranların sunulması, fiziksel ortamlara kıyasla farklı olanaklar ve sınırlılıklar içermektedir. Ürün görselleri, videolar, sesler ve etkileşimli arayüzler görsel ve işitsel deneyimleri desteklerken tat, koku ve dokunma duyularına doğrudan hitap etmek daha güçtür. Bu nedenle dijital marka deneyimi, fiziksel deneyimin birebir aktarımından ziyade duyusal uyaranların dijital araçlarla temsil edilmesi ve tüketicilerin bu uyaranları yorumlaması yoluyla şekillenmektedir. Bu durum, duyusal unsurların marka deneyimindeki önemini ortadan kaldırmamakta; aksine bu unsurların dijital ortamlarda nasıl sunulduğu ve tüketiciler tarafından nasıl algılandığı sorusunu öne çıkarmaktadır.

Bu çerçevede dijital marka deneyimi, tüketicilerin web siteleri, sosyal medya platformları, mobil uygulamalar ve diğer dijital temas noktalarında markayla etkileşimleri sonucunda geliştirdikleri algı, duygu ve tepkileri ifade etmektedir (Orlamünder, 2020; Lin ve Ku, 2023). Chiang (2023)'a göre dijital deneyimin çok kanallı yapısı ve tüketici katılımını destekleyen özellikleri, onu genel müşteri deneyiminin önemli bir parçası hâline getirmektedir. Dijital marka deneyiminin niteliği, tüketicilerin markaya ilişkin tutumlarını ve davranışsal eğilimlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle dijital temas noktalarının kullanıcı ihtiyaçlarına uygun tasarlanması, duyusal ve iletişimsel unsurların marka kimliğiyle tutarlı biçimde sunulması önem taşımaktadır. Tüketicilerin dijital ve fiziksel kanallar arasında geçiş yaptığı günümüzde bu temas noktalarının bütünleşik biçimde yönetilmesi, tutarlı ve kesintisiz bir marka deneyimi oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Orlamünder, 2020).

Dijital Marka Deneyiminin Temas Noktaları ve Teknolojik Bileşenleri

Tüketicilerin markayla etkileşim kurdukları temas noktaları marka deneyiminin oluşumunda, önemli bir rol oynamaktadır. Temas noktaları, tüketicilerin ürünler, hizmetler, marka temsilcileri ve iletişim kanalları aracılığıyla markayla karşılaştıkları etkileşim alanlarını ifade etmektedir. Satın alma öncesinden satın alma sonrasına uzanan bu noktalar, tüketicilerin deneyimlerini ve marka algılarını şekillendirmektedir. Cui vd. (2025), temas noktalarının ürünleri, hizmetleri, kişilerarası etkileşimleri ve iletişim kanallarını kapsayarak hizmet deneyiminin oluşumuna katkıda bulunduğunu belirtmektedir.

Dijitalleşmeyle birlikte marka temas noktaları, fiziksel ortamların yanı sıra dijital kanalları da kapsayacak biçimde genişlemiştir. Mobil uygulamalar, sanal gerçeklik, yapay zeka, sosyal medya platformları, çevrimiçi müşteri hizmetleri ve dijital reklamlar bu temas noktalarının başlıca örnekleridir. Bu kanallar, tüketicilerin marka hakkında bilgi edinmelerini, ürün ve hizmetleri değerlendirmelerini, satın alma işlemlerini gerçekleştirmelerini ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlamaktadır.

Dijital temas noktalarının önemi, yalnızca bilgi sunmalarından değil, tüketicilerin markayla etkileşimlerinin niteliğini de şekillendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Kullanım kolaylığı, içerik tutarlılığı, kişiselleştirme, hızlı yanıt sistemi ve erişilebilirlik gibi unsurlar dijital marka deneyimini etkileyebilmektedir. Bu nedenle dijital temas noktalarının birbirinden bağımsız kanallar olarak değil, bütünleşik bir marka deneyiminin bileşenleri olarak ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda dijital temas noktaları, işlevleri ve tüketicilerle etkileşim biçimleri temelinde farklı kategoriler altında incelenebilir.

Mobil Temas Noktaları ve Marka Deneyimi

Akıllı telefonların yaygınlaşması, marka deneyiminin fiziksel mekân ve belirli zamanlarla sınırlı kalmayarak tüketicilerin günlük yaşamına dâhil olmasını sağlamıştır. Mobil uygulamalar, anlık bildirimler, konum tabanlı hizmetler ve mobil ödeme sistemleri, tüketicilerin markalarla farklı zaman ve ortamlarda etkileşim kurmasına olanak tanımaktadır. Bu araçlar, bilgiye erişimi ve işlem süreçlerini kolaylaştırmanın yanı sıra markayla etkileşimi sürekli hâle getirerek marka deneyiminin oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Cocco ve Demoulin (2022), mobil uygulamaların ve diğer dijital temas noktalarının tüketici yolculuğunun farklı aşamalarındaki önemine dikkat çekmektedir. Mobil uygulamalar, tüketicilerin ürün ve hizmetleri araştırmalarını, alternatifleri değerlendirmelerini, satın alma işlemlerini gerçekleştirmelerini ve satış sonrasında markayla ilişkilerini sürdürmelerini desteklemektedir. Kişiselleştirilmiş içerikler ve bildirimler, tüketicilerin ihtiyaçlarına uygun etkileşimler sunarken kullanıcı yorumları ve içerik paylaşımı sosyal etkileşimi de güçlendirmektedir. Böylece mobil deneyim, yalnızca işlemsel kolaylık sağlamamakta; tüketicilerin markaya ilişkin algılarını, duygusal tepkilerini ve etkileşime katılımını da şekillendirebilmektedir.

Mobil deneyimin marka deneyimine katkısı, farklı temas noktalarıyla kurduğu bütünleşik ilişkiyle de bağlantılıdır. Tüketicilerin mobil uygulamalar, sosyal medya, e-ticaret platformları ve fiziksel mağazalar arasında kesintisiz geçiş yapabilmesi, marka deneyiminin

tutarlı biçimde sürdürülmesini desteklemektedir (Cocco ve Demoulin, 2022). Bu nedenle mobil kanalların kullanıcı ihtiyaçlarına uygun tasarlanması, kişiselleştirme ile kullanım kolaylığının dengelenmesi ve diğer temas noktalarıyla uyumlu çalışması önem taşımaktadır. Mobil deneyim, markaların tüketicilerle sürekli ve etkileşimli ilişkiler kurmasına olanak tanıyarak bütüncül marka deneyiminin önemli bir bileşeni hâline gelmektedir.

Sanal Gerçeklik ve Marka Deneyimi

Sanal gerçeklik (VR), kullanıcıların bilgisayar tarafından oluşturulan dijital ortamlarda bulunuyormuş hissi yaşamalarını sağlayan sürükleyici bir teknolojidir. Steuer (1992), bu deneyimi *televarlık* kavramıyla açıklamaktadır. Sanal gerçeklik, kullanıcıların dijital içerikleri yalnızca izlemelerini değil, sanal ortamları keşfetmelerini ve bu ortamlarla etkileşim kurmalarını da sağlamaktadır.

Marka deneyimi açısından sanal gerçeklik, tüketicilerin ürünleri, hizmetleri ve marka ortamlarını dijital olarak keşfetmelerine olanak tanımaktadır. Örneğin, sanal mağazalar ve üç boyutlu ürün modelleri, tüketicilerin ürünleri farklı açılardan incelemelerini sağlarken destinasyonların sanal olarak ziyaret edilmesi, mekânların deneyimlenmesine imkân vermektedir. Böylece sanal gerçeklik, tüketicilerin marka deneyimine aktif katılımını destekleyerek dijital etkileşimi zenginleştirmektedir.

Wanick vd. (2017), sanal gerçeklik gibi teknolojilerin markalar ile tüketiciler arasındaki etkileşimi geliştirme potansiyeline dikkat çekmektedir. Bu teknolojiler sayesinde tüketiciler ürün özelliklerini keşfedebilmekte, tasarım seçeneklerini değerlendirebilmekte ve marka ortamlarıyla etkileşim kurabilmektedir. Bu süreçte sürükleyicilik ve etkileşim, tüketicilerin deneyime katılımını destekleyerek markaya ilişkin algı ve değerlendirmelerinin şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

Bununla birlikte sanal gerçekliğin sunduğu deneyim, kullanılan teknolojinin ve içerik tasarımının özelliklerine bağlıdır. Sanal ortamlar fiziksel deneyimin bazı yönlerini yansıtabilse de dokunma, tat ve koku gibi duyusal unsurları bütünüyle aktaramamaktadır. Bu nedenle sanal gerçeklik, fiziksel deneyimin yerini alan bir araçtan çok, dijital marka deneyimini zenginleştiren ve fiziksel temas noktalarını tamamlayan bir teknoloji olarak değerlendirilmelidir. Böylece tüketicilerin markayla etkileşim kurma biçimleri çeşitlenmekte ve marka deneyiminin dijital boyutu genişlemektedir.

Yapay Zekâ Destekli Marka Deneyimi

Yapay zekâ (YZ), markaların tüketicilerle etkileşim kurma ve dijital marka deneyimini kişiselleştirme biçimlerini dönüştürmektedir. Veri analitiği, makine öğrenmesi ve doğal dil işleme gibi teknolojiler, tüketici tercih ve davranışlarının analiz edilerek hizmetlerin bireysel ihtiyaçlara göre uyarlanmasını sağlamaktadır. Böylece tüketicilerle kurulan etkileşim daha kişiselleştirilmiş ve dinamik bir nitelik kazanmaktadır.

Yapay zekâ destekli sohbet sistemleri, sanal asistanlar, kişiselleştirilmiş ürün önerileri ve otomatik müşteri hizmetleri, bu dönüşümün başlıca örnekleridir. Bu uygulamalar, tüketicilerin bilgiye daha hızlı ulaşmalarını, sorularına yanıt almalarını ve ihtiyaçlarına uygun

içeriklerle karşılaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Deloitte (2016)'un raporu da teknolojik gelişmelerin tüketici deneyimini dönüştürme potansiyeline dikkat çekmektedir.

Yapay zekâ, marka deneyiminin farklı boyutlarını da destekleyebilmektedir. Kişiselleştirilmiş görsel ve işitsel içerikler duyusal deneyimi, tüketici ihtiyaçlarına uygun öneriler duygusal ve bilişsel katılımı, etkileşimli sistemler ise tüketicilerin markayla gerçekleştirdikleri eylemleri destekleyebilir. Yapay zekâ destekli marka deneyiminin niteliği yalnızca hız ve otomasyona değil; sunulan bilgilerin doğruluğuna, sistemin güvenilirliğine, etkileşimin doğallığına ve gerektiğinde insan desteğine erişilebilmesine de bağlıdır.

Sosyal Medya ve Marka Deneyimi

Dijitalleşmeyle birlikte sosyal medya ve web siteleri, marka deneyiminin önemli temas noktaları hâline gelmiştir. Bu kanallar, markaların tüketicilere doğrudan ulaşmasını, içerik paylaşmasını ve etkileşim kurmasını sağlamaktadır. Fiziksel veya dijital ortamlarda karşılaşılan marka uyaranlarının oluşturduğu öznel tepkileri ve bu tepkilerle ilişkili davranışsal yanıtları kapsamaktadır (Lin ve Ku, 2023).

Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn ve WhatsApp vb. platformlar, tüketicilerin markalarla iletişim kurmalarına, içeriklere tepki vermelerine ve deneyimlerini paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Bu etkileşimler, tüketicilerin markaya ilişkin algı ve tutumlarının şekillenmesine katkıda bulunurken dijital marka deneyiminin katılımcı ve sosyal yönünü de güçlendirmektedir. Amegbe (2026)'nin çalışması markalı sosyal medya içeriklerinin farklı özelliklerinin kullanıcı etkileşimleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna göre içeriklerin estetik niteliği yorum ve paylaşım davranışlarını desteklerken faydacı niteliği beğeni davranışıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle sosyal medya içeriklerinin hem görsel açıdan çekici hem de tüketiciler için yararlı olacak biçimde tasarlanması, marka etkileşiminin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Çevrim İçi Müşteri Hizmetleri

İnternet teknolojilerinin gelişmesi ve çevrim içi alışverişin yaygınlaşması, müşteri hizmetlerini dijital marka deneyiminin önemli bir parçası hâline getirmiştir. Web sitelerinin kullanım kolaylığı sunması, kişiselleştirilmiş hizmetler sağlaması ve tüketicilerin etkileşim süreci üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissettirmesi, olumlu bir çevrim içi deneyimi desteklemektedir (Rose vd., 2012). Bu süreçte bilgiye hızlı erişim, sorunların etkili biçimde çözülmesi ve ihtiyaçlara uygun destek sunulması, tüketicilerin markayla etkileşimlerini şekillendirmektedir. Çevrim içi müşteri hizmetleri, yalnızca işlemleri kolaylaştıran bir araç değil, tüketicilerin marka algılarını ve markayla ilişkilerini etkileyen önemli bir dijital temas noktasıdır.

Dijital Reklamlar ve Marka Deneyimi

Dijital teknolojilerin gelişmesi, markaların tüketicilerle iletişim kurma biçimlerini dönüştürerek reklam deneyimlerine yeni olanaklar kazandırmıştır. Artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR), fiziksel ve dijital ortamları bir araya getirerek çevrim içi alışveriş deneyimini zenginleştirmektedir (Kumar vd., 2024). Bu teknolojiler, tüketicilerin ürünleri sanal

ortamda incelemelerine ve etkileşimli içeriklere katılmalarına olanak tanıyarak marka deneyimini daha sürükleyici hâle getirebilmektedir. Bu doğrultuda dijital reklamlar, yalnızca ürün ve hizmetler hakkında bilgi sunmakla kalmayıp tüketicilerin markayı algılama ve markayla etkileşim kurma biçimlerini de şekillendiren önemli temas noktalarıdır (Lee ve Cho, 2023).

Sonuç

Marka deneyimi, geleneksel ürün odaklı pazarlama anlayışından tüketici merkezli ve deneyim odaklı yaklaşıma geçişin önemli bileşenlerinden biridir. Günümüzde tüketicilerin markalarla kurdukları ilişkiler, ürün ve hizmetlerin işlevsel özelliklerinin ötesine geçerek duyusal, duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutları kapsayan çok yönlü bir yapı kazanmıştır. Bu süreçte duyusal marka deneyimi, tüketicilerin markaları algılama ve anlamlandırma biçimlerini etkilerken dijitalleşme, deneyimin gerçekleştiği ortamları, temas noktalarını ve etkileşim biçimlerini dönüştürmüştür.

Duyusal marka deneyimi, görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi duyular aracılığıyla tüketicilerin markalarla etkileşim kurmalarına ve markaya ilişkin algılar geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte bu deneyimin sunuluş biçimleri çeşitlenmiş; sosyal medya platformları, mobil uygulamalar, e-ticaret siteleri ve etkileşimli teknolojiler, tüketicilerin markalarla farklı zaman ve mekânlarda bağlantı kurmalarını mümkün kılmıştır. Dijital marka deneyiminin oluşumunda yalnızca temas noktalarının sunduğu olanaklar değil, bu noktalar arasındaki etkileşimlerin niteliği de belirleyicidir. Lin ve Ku (2023)'un çalışması kapsamında ele alınan sosyal medya etkileşimleri, marka özgünlüğü algısı, aidiyet ve sadakat arasındaki ilişkiler, dijital deneyimin tüketici-marka ilişkilerinin gelişimindeki rolüne işaret etmektedir. Özellikle Instagram gibi platformlar, markaların kimliklerini aktarmalarına, tüketicilerle etkileşim kurmalarına ve tüketicilerin deneyimlerini paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda olumlu dijital deneyimler, tüketicilerin markaya yönelik duygusal ve sosyal bağlarının güçlenmesine katkıda bulunabilmektedir (Lin ve Ku, 2023).

Marka deneyiminin bütüncül biçimde yönetilebilmesi için dijital ve fiziksel temas noktalarının birbiriyle uyumlu çalışması da önem taşımaktadır. Mobil uygulamalar, sosyal medya platformları, web siteleri ve fiziksel mağazalar arasında kurulan bağlantılar, tüketicilerin müşteri yolculuğunun farklı aşamalarında tutarlı bir deneyim yaşamalarını desteklemektedir. Cui vd., (2025) temas noktaları arasındaki bağlantılara ilişkin yaklaşımı, deneyimin yalnızca tekil temas noktalarının niteliği üzerinden değil, müşteri yolculuğundaki süreklilik açısından da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Mogno vd., (2025)'nin çalışması, dijital platformların fiziksel ve dijital perakendecilik ortamları arasındaki bilgi akışını ve etkileşimi koordine etmedeki rolünü vurgulamaktadır

Yapay zekâ, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik vb. teknolojiler ise dijital marka deneyiminin kişiselleştirilmesi ve zenginleştirilmesi için yeni olanaklar sunmaktadır. Bu teknolojiler, ürünlerin dijital ortamda incelenmesini, sanal marka ortamlarının deneyimlenmesini ve tüketici ihtiyaçlarına uygun içeriklerin sunulmasını destekleyebilmektedir. Ancak teknolojik yeniliklerin marka deneyimine katkısı, yalnızca yeni

araçların kullanılmasına değil, bu araçların tüketici beklentileri doğrultusunda tasarlanmasına ve mevcut temas noktalarıyla uyumlu biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Sonuç olarak duyusal marka deneyiminden dijital marka deneyimine geçiş, yalnızca iletişim kanallarının ve teknolojik araçların değişimini değil, tüketicilerin markalarla etkileşim kurma, deneyimlerini anlamlandırma ve marka ilişkilerini geliştirme biçimlerindeki daha kapsamlı bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu dönüşümde duyusal deneyimin dijital ortamlarda yeniden yorumlanması, fiziksel ve dijital temas noktalarının bütünleştirilmesi ve teknolojilerin tüketici beklentileri doğrultusunda kullanılması temel önem taşımaktadır. Markaların deneyim tasarımını duyusal, duygusal, bilişsel, davranışsal ve dijital boyutları bir arada değerlendiren bütüncül bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, tüketicilere farklı kanallarda tutarlı ve anlamlı deneyimler sunulmasını desteklerken markalarla kurulan ilişkilerin uzun vadede geliştirilmesine de katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Amegbe, H., Acquah, I. S. K., & Hanu, C. (2026). Exploring social media branded customer experience and engagement. *Strategy & Leadership*, *54*(4), 512-542.

Bae, J. H., & Jeon, H. M. (2022). Exploring the relationships among brand experience, perceived product quality, hedonic value, utilitarian value, and brand loyalty in unmanned coffee shops during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, *14*(18), 11713.

Bartholmé, R. H., & Melewar, T. C. (2011). Remodelling the corporate visual identity construct: A reference to the sensory and auditory dimension. Corporate Communications: *An International Journal,* 16(1), 53–64.

Bartoli, C., Nosi, C., Mattiacci, A., & Bertuccioli, F. (2023). Consumer–brand relationship in the phygital age: a study of luxury fashion. *Italian journal of marketing*, *2023*(4), 429-450.

Brakus, J.J.; Schmitt, B.H.; Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *J. Mark.* 2009, *73*, 52–68.

Chiang, C. T. (2023). Engraving customer experiences through digital technologies. *Journal of Services Marketing*, *37*(5), 671-685.

Cocco, H., & Demoulin, N. T. (2022). Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration. *Journal of Business Research*, *150*, 461-475.

Cui, H., Zhang, P., & Jia, Y. (2025). Empirical Analysis of Brand Experience in the Ontact Era: A Touchpoint Strategy Framework for O2O Operations in the F&B Industry. *Sustainability*, *17*(22), 10421.

Deloitte (2016). Deloitte'nin küresel insan sermayesi akımları. https://www2.deloitte.com/us/en/ insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-designthinking.html

Elder, R. S., & Krishna, A. (2022). A review of sensory imagery for consumer psychology. *Journal of Consumer Psychology*, 32(2), 293–315.

Hultén, B. (2017). Branding by the five senses: A sensory branding framework. *Journal of Brand Strategy,* 6(3), 281–292.

Kaushik, S., & Gokhale, N. (2022). Online sensory marketing: Developing five-dimensional multi-sensory brand experiences and its effectiveness. *Cardiometry*, (24), 567-576.

Kim, J., & Ah Yu, E. (2016). The holistic brand experience of branded mobile applications affects brand loyalty. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *44*(1), 77-87.

Kumar, M. T., Kumar, N., Sha, S. N., Kennedy, E. N., & Ilankadhir, M. (2024, May). E-commerce strategies in the digital age Enhancing customer experience and market reach. In *2024 International Conference on Advances in Computing, Communication and Applied Informatics (ACCAI)* (pp. 1-7). IEEE.

Lee, H., & Cho, C. H. (2023). Virtual brand experience in digital reality advertising: Conceptualization and measurement. *Journal of Consumer Behaviour*, *22*(2), 300-313.

Lin, F. L., & Ku, T. H. (2023). Effect of digital brand experience on luxury fashion brand authenticity, attachment and loyalty. *South African Journal of Business Management*, *54*(1), 1-8.

Michel, A., Baumann, C., & Gayer, L. (2017). Thank you for the music – or not? The effects of in-store music in service settings. *Journal of Retailing and Consumer Services,* 36, 21–32.

Mogno, S., Nuccio, M., & Bellio, E. (2025). Building a customer experience strategy in phygital retail: the role of digital platforms. *Sınergı 43*(3), 137-160.

Orlamünder, A. (2020). Digital Brand Experience. Wie Marken an digitalen Touchpoints Erlebnisse schaffen, um Digital Natives zu begeistern ekitap

Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management,* 28(2), 99–115.

Roggeveen, A. L., Grewal, D., & Schweiger, E. B. (2020). The DAST framework for retail atmospherics: The impact of in- and out-of-store retail journey touchpoints on the customer experience. *Journal of Retailing,* 96(1), 128–137.

Roschk, H., & Hosseinpour, M. (2020). Pleasant ambient scents: A meta-analysis of customer responses and situational contingencies. *Journal of Marketing,* 84(1), 125–145.

Rose, S., Clark, M., Samouel, P. and Hair, N. (2012), "Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes", *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322.

Sang, V. M., & Cuong, M. C. (2025). The influence of brand experience on brand loyalty in the electronic commerce sector: the mediating effect of brand association and brand trust. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2440629.

Steuer, J. (1992). Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence. *Journal of communication.* 42(4), 73-93.

Wanick, V., Ranchhod, A., & Gurau, C. (2017). Digital interactions and brand experience design: A future perspective.

Zha, D., Foroudi, P., Jin, Z., & Melewar, T. C. (2022). Making sense of sensory brand experience: Constructing an integrative framework for future research. *International Journal of Management Reviews,* 24(1), 130–167.

Zha, D., Foroudi, P., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2025). Examining the impact of sensory brand experience on brand loyalty. *Corporate Reputation Review*, *28*(1), 14-42.

BÖLÜM 4

ULUS MARKALAMADA SPORUN KULLANIMI VE SPORLA AKLAMA: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

SAMET ÇAĞRI YILMAZ[1]
İRFAN AKYÜZ[2]

Özet

Küreselleşmenin temel getirilerinden birisi, dünyanın tüketiciler (turistler/ yolcular) için, geçmişe kıyasla daha erişilebilir hale gelmesidir. Her ülke, ulus markalamanın farklı bir yönteminden yararlanarak, daha fazla turisti misafir etme çabası içerisine girebilir. Spor ise, ulus markalama literatüründe giderek daha fazla incelenen bir başlığa dönüşmektedir. Sporun birleştirici gücü ve sağladığı ekonomik getiri, bir ülkenin marka değerini geliştirmede katkı sunma potansiyeline sahiptir. Hatta Antik Yunan'dan beri bilinen sporun siyasi amaç/ problemlerle ilişkisinden hareketle, olumsuz/ negatif ülke imajlarının güncellenmesi de olasıdır. Bu bağlamda, "sporla aklama", büyük spor organizasyonlarına ev sahipliği yapmaktan, dünyanın önde gelen liglerden kulüp satınalmaya dek farklı yollarla, ülkenin marka değerine katkı sunan bir unsur olarak

[1] Lisansüstü Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Tedarik Zinciri Yönetimi Bölümü, ORCID: 0009-0002-9029-1122
[2] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-1494-3862

güncel bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Bu çalışma sporla aklamayı kavramsal olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu amaca uygun olarak, Suudi Arabistan, Katar, Rusya, Çin, Birleşik Arap Emirlikleri ve Fas'ın sporla aklama vakaları incelenerek, ulus markalama ile ilgili çıkarımlar ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada, Türkiye'nin ulus markalamada sporu kullanması ile ilgili önerilere de yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sporla aklama, Ulus markalama, Ülke pazarlaması, Yumuşak güç.

Abstract

THE USE OF SPORT IN NATION BRANDING AND SPORTSWASHING: A CONCEPTUAL OVERVIEW

One of the fundamental consequences of globalization is that the world has become more accessible to consumers (tourists/travelers) compared to the past. Each country can make an effort to host more tourists by using a different method of nation branding. Sport, meanwhile, is becoming an increasingly studied topic in the literature on nation branding. The unifying power of sport and the economic benefits it provides have the potential to contribute to enhancing a country's brand value. Even considering the relationship between sport and political aims/problems, known since Ancient Greece, it is possible to update negative/unfavorable country images. In this context, "sports-washing" constitutes a current area of study as an element that contributes to a country's brand value through various means, ranging from hosting major sporting events to acquiring clubs in the world's leading leagues. This study aims to conceptually examine sportswashing. In line with this objective, this study examines cases of sportswashing in Saudi Arabia, Qatar, Russia, China, the United Arab Emirates and Morocco, and draws conclusions regarding nation branding. The

study also includes recommendations regarding Turkiye's use of sport in nation branding.

Keywords: Sportswashing, Nation branding, Country marketing, Soft power.

Giriş

Spor ve siyaset birbirinden ayrıdır sözü çokça kullanılsa da; sporun ve siyasetin tarihi, bu iki kavramın birbirinden ayrı olmadığını birçok kez gözler önüne sermiştir. Bu iki kavramın birbirlerinden defalarca kez beslenmiş olduklarını ve hâlâ daha beslendiğini söylemek mümkündür (Grix & Brannagan, 2024; Grix & James, 2024, s. 68). Sporun, insanlar tarafından kabul gören bir eğlence aracı olması ve desteklenen takımlara karşı beslenen aidiyet ve sadakat duygusu, devletler tarafından kullanılabilen ve bazen de algıları yönlendirmek için başvurulan bir unsur olmuştur. Özellikle son zamanlarda literatürde adı sıkça geçmeye başlayan Sporla Aklama (Sportswashing) kavramı; devletlerin, sporu kendi siyasi emellerine ulaşması için kullanmasını ifade etmek için ortaya atılmıştır (Fruh et al., 2023, s. 10). Kavram, sporun uluslararası arenada yumuşak bir güç olarak kullanılmasını ve insan hakları, kadın hakları ve çevre hakları gibi ihlallere bir perde görevi görmesini ifade etmektedir (Bergkvist & Skeiseid, 2024). Sporla Aklamanın iki türlü yolu vardır: Bunlardan ilki; devletlerin bilhassa büyük spor organizasyonlarına ev sahipliği yaparak veya büyük kulüplerin sahibi olarak ülkelerinin imajını yükseltmek, itibarını artırmak ve ülkenin cazibesini artırarak turizm merkezi haline getirmek için ülke pazarlamasında kullandığı bir araç olmasıdır. İkinci yolu ise: devletin uluslararası alanda duyulmasını istemediği bazı durumlara (insan hakkı ihlalleri, kadın hakları, işçi hakları vb.) bu organizasyonların büyüklüğü sayesinde medyada getireceği büyük ses ile gölge düşürmesi için kullanılmaktadır. Bu iki çeşit, ayrı

ayrı kullanılan yöntemler değil, aynı amaca hizmet eden fakat iki farklı şekilde ilerleyen yollardır.

Çalışmada kullanılacak olan diğer bir kavram ise ülke pazarlamasıdır. Yabancı ve yerel literatürde daha çok "ulus markalama" (nation branding) olarak geçen bu kavram; devletlerin küresel imajını düzenlemek, uluslararası arenada tanıtarak itibarını yükseltmek ve bu durumu yönetmektir (Maiz-Bar et al., 2025). Ulus markalama; ülkenin milli kimliğine, kültürüne ve tarihine vurgu yaparak ülkenin tanıtılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Moscovitz, 2026, s. 322). Ülke pazarlaması, çeşitli yollarla yapılabilmektedir. Bu çalışmanın konusu, spor yoluyla ulus markalamadır. Suudi Arabistan, Katar, Rusya, Çin, Birleşik Arap Emirlikleri ve Fas gibi ülkeler, sporun ulus markalamasında kullanımına ve sporla aklama yaptığı iddia edilen ülkelere örnek olarak verilebilir. Bu çalışma, körfez ülkeleri ile Çin, Rusya ve Fas'ın son zamanlarda sporu ulus markalamada kullanmalarından ötürü Doğu merkezli olacaktır. Elbette, kavramın Batı'daki kullanımına ve bunun yanında Batılı çalışmaların kavramı kullanışının ülkeden ülkeye değişmesine de değinilmektedir. İlerleyen bölümlerde bu ülkelerin, sporun ulus markalamada kullanımına ve sporla aklamayı kullanma şekillerinden detaylıca bahsedilmektedir.

Yöntem

Bu çalışma, ulus markalaması ve sporla aklama (sportswashing) kavramlarının kesişimini ve devletlerin bu araçları uluslararası siyasetteki kullanım biçimlerini nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi ve vaka analizi çerçevesinde ele almaktadır. Çalışma, mevcut akademik literatürü ve vaka uygulamalarını bir süzgeçten geçirerek kavramsallaştıran ve analitik çıkarımlarda bulunan nitel bir araştırmadır.

Araştırma kapsamında sistematik bir literatür tarama protokolü izlenmiştir. Veri toplama sürecinde Web of Science, Scopus, Google Akademik ve DergiPark uluslararası ve ulusal akademik veri tabanları taranmıştır. Taramalarda "sportswashing", "nation branding", "ulus markalama", "ülke pazarlaması", "soft power" ve "sports diplomacy" anahtar kelimeleri ile bunların Türkçe ve İngilizce karşılıkları kullanılmıştır. Tarama sonucunda ulaşılan çalışmalar içerisinden: kavramsal ve teorik çerçeveyi oluşturan temel kaynaklar; uluslararası ilişkiler, spor sosyolojisi ve pazarlama literatüründe yer alan hakemli akademik makaleler; resmi kurum raporları, uluslararası organizasyon verileri ve doğrulanmış yayın organı analizleri çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmada inceleme kapsamına alınan ülkeler Suudi Arabistan, Katar, Rusya, Çin, Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) ve Fas olarak belirlenmiştir. Bu ülkelerin çalışma örneklemine dahil edilmesinde şu yöntemsel gerekçeler esas alınmıştır:

1. Doğu Odaklı Stratejik Aktör Olma: Literatürde sporun imaj düzeltme ve ulus markalamada kullanımına dair güncel tartışmaların ağırlıklı olarak Doğu ve Orta Doğu merkezli aktörler etrafında yoğunlaşması.
2. Çeşitlendirilmiş Spor Politikası Stratejileri: Seçilen ülkelerin sporu tek bir yöntemle değil, farklı stratejik kanallarla kullanmaları:
    a. Sermaye Yoğun Mega Etkinlik ve Yıldız Transferi Odaklılar (Suudi Arabistan, Katar): Petrole dayalı ekonomiyi çeşitlendirme (ör. Vizyon 2030), 2022 ve 2034 FIFA Dünya Kupası gibi dev organizasyonlara ev sahipliği yapma ve küresel sporcuları liglerine çekme.

b. Küresel Kulüp Satın Alımı ve Sürdürülebilir Yatırım Odaklılar (BAE, Rusya, Suudi Arabistan): İngiltere Premier Ligi ve Avrupa futbolunda kulüp sahipliği (ör. Manchester City, Newcastle United, Chelsea) ve takvime bağlı yıllık organizasyonlar (Formula 1, UFC).

c. Teknoloji, E-Spor ve Kültürel İkon Odaklılar (Çin): Olimpiyat ev sahipliğinin yanı sıra dijital oyunlar (Tencent / Honor of Kings) ve küresel spor ikonu üretimi üzerinden yumuşak güç inşası.

d. Altyapı ve Model İhracı Odaklılar (Fas): Yeraltı kaynağı zengini olmayan, ancak spor akademisi (6. Muhammed Futbol Akademisi) ve diplomatik başarı ihracı ile Afrika genelinde bölgesel liderlik hedefleyen alternatif model.

3. Uluslararası İmaj ve İnsan Hakları Tartışmalarının Odağında Olma: İncelenen bütün vakaların, büyük spor yatırımlarıyla eş zamanlı olarak uluslararası kamuoyunda insan hakları, işçi hakları veya siyasi eleştirilerle gündeme gelmesi ve "aklama" iddialarının odağında yer alması.

Elde edilen dokümanlar ve vaka verileri; ülkelerin spor politikası hedefleri, kullandıkları araçlar, karşılaştıkları uluslararası eleştiriler göz önüne alınarak analize tabi tutulmaktadır.

Literatür Taraması

Sporla Aklamanın Tarihi

Sporla Aklama kavramı ilk olarak 2015 yılında insan hakları savunucusu Azerbaycanlı aktivist Gülnara Akhundova'nın İngiliz Independent Gazetesi için bir makale yazmasıyla spor etkinlikleri bağlamında ortaya çıktı (Skey, 2023). Bu makalenin yazılış sebebi, Azerbaycan'ın insan hakları karnesi zayıf olmasına rağmen, itibarlı bir organizasyon olan Avrupa Oyunları'nın 2015 yılında Azerbaycan'ın ev sahipliğine verilmesidir. Makalede Azerbaycan'ın, bu organizasyona ev sahipliği yaparak, ülkesinin itibarını yükseltmek ve gözükmesini istemediği yerleri gizlemek için sporu kullandığını, yani sporla aklama yaptığı öne sürülmektedir. Kavram, Yeşil Aklama (Greenwashing), Beyaz Aklama (Whitewashing) ve literatürde görece daha yeni olan Pembe Aklama (Pinkwashing) ile "aklama" tanımlamasında birçok benzerlik taşımaktadır (Skey, 2023, s. 750–755). Özellikle son dönemlerde körfez ülkelerinin petrole olan bağımlılığını azaltmak için farklı yollar araması sonucunda spor, ülke pazarlamasında kullanılabilecek olan ve büyük potansiyel vaat eden bir alan olarak görülmeye başlanmıştır (Gerschewski et al., 2024, s. 2). Bilhassa bu alanda bir planla öne çıkan ülke, 2030 Vizyonu'nu oluşturan Suudi Arabistan'dır. Altyapı gelişimi, turizm artışı ve kültür çeşitlendirmesi gibi yollarla ekonomide petrole olan bağımlılığı azaltmak isteyen bir devlet için bu planın önemli parçalarından bir tanesi de spordur. Suudi Prenses ve ABD büyükelçisi olan Rima bint Bender Âl-i Suud, sporun büyük bir bağlayıcı olduğunu söyleyerek; yapılacak büyük yatırımların küresel birlikteliğin yanında ekonomiyi de çeşitlendireceğini, daha canlı bir toplumun oluşacağını ve Suudi halkı için daha sağlıklı bir hayatın teşvik edileceğini söylemektedir. Bunun yanında kadınların da bu gelişimin kalbinde yer aldığını söyleyen büyükelçi, kadınların spora katılımının %150'den fazla arttığını, 330.000'den fazla atletin ve binlerce antrenör, hakem ve spor doktorunun görev aldığını bildirmektedir (Al-Saud, 2024). Böylece, sporun hem ülke pazarlamasında hem de

sporla aklama yapılması için bir araç konumunda kullanıldığını söylemek mümkündür.

Her ne kadar Sporla Aklama kavramının ortaya çıkışı yakın bir tarihte olsa da; sporun siyasi bir araç olarak kullanılması eski dönemlere kadar dayanmaktadır. Sporla Aklama'nın tarihi Kadim Yunan'a kadar gitmektedir (Grix & James, 2024, s. 68–69). En büyük iki şehir devleti olan Atina ve Sparta, Olimpiyat Oyunlarını bir güç gösterisi olarak görmüş ve bu spor oyunları, aralarındaki rekabetin sürdüğü bir alana çevrilmiştir. Peloponez Savaşı esnasında Atina, askeri alandaki başarısızlığını Olimpiyatlar'da gösterdiği başarılarla ve galibiyetlerle gizlemeye çalışmıştır. Bu başarılar için çok fazla para harcanmasından ötürü halk tarafından bu kaynağın savaşa aktarılması gerektiği söylenerek eleştirilmesine rağmen, olimpiyatları kazandığı takdirde iyi olacaklarını ve diğer devletlerin kendilerinden korkacağını ileri sürmüştür (Rosenberg, 2022). Bu tarihi olay, sporla aklamanın ilk kullanıldığı yer olarak kabul edilebilir. İlaveten, Sporla Aklama'nın en belirgin yakın dönem kullanımına Nazi Almanya'sının 1936 Berlin Yaz Olimpiyatları örnek olarak verilebilmektedir (Davis et al., 2025, s. 193; Fruh et al., 2023, s. 103; Gerschewski et al., 2024). Adolf Hitler, Olimpiyatlar'a ev sahipliği yaparak hem ülkesinin siyasi anlamda güçlü olduğu hem de başarılar kazanarak Alman ırkının kuvvetli ve "üstün" olduğu iddiasını güçlendirmek istemekteydi. Mussolini'nin başında olduğu Faşist İtalya'nın 1934'te FIFA Dünya Kupası'na ev sahipliği yapması da siyasi iktidarını geliştirmek ve ülkesinin beynelmilel alandaki imajını yükseltmek istemesi (ülke pazarlaması/ulus markalama) aynı maksatları taşımaktadır. Bunun yanında, Arjantin'de 1976'da gerçekleşen askeri darbeden yalnızca iki sene sonra Arjantin'in 1978 FIFA Dünya Kupasına ev sahipliği yapması da sporun kullanımı ile dikkatlerin başka tarafa çekilmesine örnek olarak gösterilmektedir (Fruh et al., 2023, s. 103).

Günümüzde, Sporla Aklama'nın Batılı – Doğulu fark etmeksizin birçok devlet tarafından kullanıldığını ve ulus markalamanın öneminin arttığı gözlemlenmektedir. Fakat literatürdeki çalışmaların çoğunluğunu Doğulu ülkeler oluşturmaktadır. Batı'daki sporun kullanımı hakkında Hitler dönemindeki Berlin Olimpiyatları, Mussolini dönemindeki FIFA Dünya Kupası ve Sovyet Rusya'nın soğuk savaş döneminde spora yaptığı yatırımlardan bahsedilirken; ABD'nin 2026'da ev sahipliği yapacağı FIFA Dünya Kupası, Fransa'nın 2024 Yaz Olimpiyatları'na ev sahipliği yapması gibi büyük spor organizasyonları sporla aklama olarak değil; çoğunlukla spor diplomasisi olarak nitelendirilmektedir. Burada kavramın içeriğinin aslında değişmediği fakat ülkenin bulunduğu coğrafyaya göre farklı anlamlar yüklendiği ve kavramda küçük değişiklikler yapıldığı gözlemlenmektedir (Toula & Broussard, 2024). Örneğin, 2012'de düzenlenen Londra Yaz Olimpiyatları, Britanya'nın tarihi ve geleneksel anlamda ilerleyici ve dinamik olduğunu vurgulayan bir içeriğe sahipti (Skey, 2023, s. 758). Fakat bu organizasyonun, sporla aklama örneği olarak geçtiğini görmek pek mümkün değildir. Bilhassa Körfez ülkeleri üzerinde yoğunlaşan çalışmalar, bu ülkelerin spor üzerinden hem imaj temizleme hem de halihazırdaki ekonomilerinin kahir ekseriyetinin petrol gibi yenilenemeyen bir enerjiye dayalı olmasından dolayı ülkelerini bir cazibe merkezi haline getirmeye çalışmaları şeklinde kullandıklarını ileri sürmektedirler. Suudi Arabistan, Katar, Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkeler petrole dayalı ekonominin sürdürülebilir olmadığını görerek, çözümü spor alanında aramaktadırlar. Böylelikle, ülkelerinin daha fazla ziyaret edilmesi, uluslararası alanda tanınırlığının artması ve zihinlerde pozitif bir algı oluşturulması için ulus markalamaya önem vermektedirler. Birçok alanda karşımıza çıkabilen ülke pazarlamasının bu çalışmadaki alanı sporun kullanımı ile gerçekleştirilen ulus markalaması ve sporla aklamadır. Sporu, bir

ülke pazarlama aracı olarak kullanan ve sporla aklama yapan bazı ülkelerden aşağıda sırasıyla bahsedilmektedir.

Sporla Aklamaya Dair Ülke Vakaları

Suudi Arabistan

Sporun, siyasi emeller için kullanılması Suudi Arabistan örneğinde birçok kez görülebilmektedir. Bunların başında, dünyada izlenirliği en yüksek organizasyonların başında gelen FIFA Dünya Kupası'nın 2034'te ev sahipliğini almış olmasıdır. Bu organizasyona yapılacak olan ev sahipliği, dünyadaki izlenirliği sebebiyle bütün gözleri Suudi Arabistan üzerine çekecektir. Bu sayede ülke, uluslararası alandaki tanınırlığını belki de yıllara ve milyarlarca dolara mâl olup da başarısız olacak geleneksel pazarlama yollarına girmektense, bu yolu tercih ederek başarılı olmayı hedeflemektedir. Büyük organizasyonlara ev sahipliği yapmak, sporun ulus markalamada kullanılmasının tek yolu değildir. Suudi Arabistan, futbolda önde gelen isimleri kendi yerel ligine getirerek ülke futbolunun marka değerini ve imajını yükseltmeyi hedeflemektedir. Cristiano Ronaldo, Karim Benzema, N'Golo Kante, Neymar ve Mane gibi isimler buna örnek olarak verilebilir. Sadece Cristiano Ronaldo özelinde yapılan bir çalışma, transferin stadyumlara gelen seyirci sayısında ve internette yapılan aramalardaki artışı ortaya koymaktadır. Bulgular, kendi sahasındaki maçların doluluk oranını %20, deplasmanda oynadığı maçların oranını ise %15 puan artırdığını ve lig genelinde de belirgin bir süper yıldız etkisi yarattığını göstermektedir (Schreyer & Singleton, 2025, s. 265).

Sporun ulus markalamada kullanımı ve sporla aklamanın yapılması, devletin tek başına yapabileceği bir iş değildir. Bunun için, devletle iş birliği içinde bulunan bir organizasyon gerekmektedir. Grix et al. (2025) bu durumu "tango için iki kişi gerekir" diyerek ortaya koymuştur. 2018'de World Wrestling Entertainment (WWE) Suudi Arabistan ile, bazı etkinliklerin Suudi

Arabistan'da yapılması için 10 yıllık süre ile 2 milyar dolara mutabakata vardıktan sonra organizasyon, ülkedeki kadın hakları ve feminizm başlıklarında çok sayıda eleştiriye maruz kalmıştır. Bu anlaşmadan iki taraf da kar etmekteydi. Suudi Arabistan, WWE'nin seyircisini kendi ülkesine çekerek organizasyona ev sahipliği yapan ülkelerden biri olacaktı. Bu sayede hem uluslararası itibar hem küresel normalleşme hem de uzun vadede yumuşak güç sahibi olacaktı. Diğer taraftan WWE ise çok büyük bir gelir elde edecek ve yeni pazarlara erişim imkanı elde edecekti. Tepki gösteren hayranlar, Suudi Arabistan'ı ve dolayısıyla WWE'yi boykota etmeye başladı ve diğer hayranların izlememesi yönünde kampanyalarda bulundu. WWE, getirilen eleştirilere karşılık, üstenci ve hatta ırkçı sayılabilecek bir yaklaşımla Suudi Arabistan'a Batılı değerleri ihraç edeceklerini, onları değiştirebileceğini ve Amerikan ideallerini yayacağını öne sürdü. WWE'nin CBO'su Stephanie McMahon bu konuda: "Ya yan tarafta oturursunuz ya da değişimin ve ilerlemenin bir parçası olursunuz. Değerli hiçbir şey kolay değildir. Bu zaman alır ve azim gerektirir. Şimdi, Suudi Arabistan'daki ilk kadın maçıyla karşınızdayız. Bu, inanması oldukça güç bir durum" diyerek Suudi Arabistan ile iş birliğinin, orayı değiştirmek olduğunu ileri sürerek, insanların negatif algısını değiştirmeye çalışmıştır (Grix et al., 2025, s. 388–391).

Ayrıca, Suudi Pro Ligi haricinde takım sahipliği metodunun kullanılması da yine sporun pazarlama, imaj artırımı ve aklama yöntemi olarak kullanıldığının göstergeleridir. Birçok otorite tarafından dünyanın 1 numaralı ligi olarak gösterilen İngiltere Premier Ligi'nin bir takımı olan Newcastle United'ın hisselerinin çoğunluğunun 2021 yılında Suudi Arabistan Kamu Yatırım Fonu tarafından 305 milyon sterline satın alınması, Suudi Arabistan'ın, Avrupa'nın en göz önünde olan liginde de bulunmak istediğini göstermektedir (Jones et al., 2024; Roslender, 2024). Suudi Arabistan sporun kullanımını sadece futbol ile kısıtlı tutmamaktadır.

“Riyad Sezonu” ile birçok spor ve spor dışı etkinlik düzenleyerek ülkesini pazarlamaktadır. Tenis, golf ve boks gibi sporların da turnuvaları yapılmaktadır. LIV Golf Turnuvası ise bu alanda öne çıkan turnuvalardandır. Geleneksel olarak yapılan PGA Tur’un karşısına, daha kısa süren ve oyunculara daha yüksek ödeme yapan bir turnuva modeliyle gelen Suudlar, golf alanında da varlıklarını ortaya koymaktadırlar (Davis et al., 2025). Bu hareketlerin her biri, Suudi Arabistan’ın Vizyon 2030 hedefleri için yapılmaktadır. Vizyon 2030 hedefi ise daha önce bahsedilen; ülkenin petrole bağımlılığını azaltıp, daha sürdürülebilir ve istikrarlı bir ekonomiyi sağlamaktır. Bunun gerçekleşmesi için öncelikli hedef ise, ülkenin itibarını ve imajını artırmak, kötü gözüken tarafları aklamak yani kısacası ülke pazarlamasını gerçekleştirmektir (Czornik, 2025, s. 129–130).

Katar

Katar, son zamanlarda spora büyük yatırım yapan ülkelerin başında gelmektedir. Bunun en yakın örneği hiç şüphesiz 2022 FIFA Dünya Kupası’na ev sahipliği yapmasıdır. Diğer körfez ülkelerinde olduğu gibi, Katar’ın da hedefi, sürdürülebilir olmayan ekonomiyi sürdürülebilir hale getirmektir. Bunu da ulus markalamaya katkıda bulanacak faaliyetlerle yapmaktadır. Dünya kupasının ev sahipliğinin verildiği 2010 yılından itibaren Katar’a karşı eleştiriler getirildi. Öncelikle FIFA’nın kurasından başlayan rüşvet ve yolsuzluk iddiaları ve stadyumların inşasında hayatını kaybeden göçmen işçilerden dolayı getirilen insan hakları suçlamaları gibi eleştiriler ana konuları oluşturmaktaydı (Matras, 2024; Toula & Broussard, 2024). Bu gibi eleştiriler de beraberinde, sporla aklama konusunu gündeme getirmektedir. Dünya kupası gibi büyük bir organizasyona yapılan ev sahipliği, bu ve gelecekte bunun gibi gelecek olan eleştiri ihtimallerini göz ardı ettirebilecek güçte olmaktadır. Çünkü, turnuva bittikten sonra insanların aklında kalan stadyum işçilerinin hakları değil; Lionel Messi’nin dünya kupası

kaldırmasıdır. Bu sayede hem ülkenin itibarı uluslararası alanda artırılmakta hem de gizlenmesi gereken olayların göz ardı edilebilmesi kolaylaşmaktadır. Fakat bu elbette yalnızca Katar'ın kullandığı bir yöntem değildir. Daha önce de bahsedildiği gibi, bu tarz olaylara çoğunlukla Batı gözüyle bakıldığından, Orta ve Uzak Doğu bölgesinde yaşanan gelişmeler "sporla aklama" olarak nitelendirilirken Batı bölgesinde yaşanan olaylar çoğunlukla "spor diplomasisi" kavramıyla yumuşatılmaya çalışılmaktadır (Toula & Broussard, 2024, s. 222).

Katar'ın ve Katar'dan önceki ev sahibi ülkelerin Dünya Kupası'na harcadıkları toplam para mukayese edilince, Katar'ın harcamasının büyüklüğü, ülkenin sporu ulus markalama için kullanmasındaki ciddiyeti ortaya koymaktadır. 2010'da Dünya Kupası'na ev sahipliği yapan Güney Afrika 3,6 milyar dolar, 2014'te ev sahipliği yapan Brezilya 15 milyar Dolar, 2018'de ev sahipliği yapan Rusya 11,6 milyar dolar harcama yaparken; 2022'de ev sahipliği yapan Katar 220 milyar dolar harcama yapmıştır (Statista, 2023). Dünya Kupasına yapılan ev sahipliği ile Katar, ülkesinin imajını uluslararası alanda artırmayı ve ülkesine turist çekmeyi hedeflemektedir. Fakat gözleri üstüne çekmenin olumlu etkisi olduğu kadar olumsuz etkileri de olabilir. Mesela, daha önceden dikkatler üzerinde değilken yapılan siyasi yanlışlar, gerçekleşen insan hakları ihlalleri gibi uygulamalar uluslararası alanda bir tepki ile karşılaşmazken; artık gözler üstünde olduğu için tepki ile karşılaşılabilir. Nitekim Katar için de durum böyle oldu. Literatürde "Yumuşak Güçsüzleşme" olarak geçen bu kavram, yumuşak güç devşirmek isterken tam tersi bir tepkiyle karşılaşmayı ifade etmektedir. Brannagan ve Giulianotti kavramı şu şekilde ifade etmektedir: "Başkalarını üzebileceğiniz, gücendirebileceğiniz veya yabancılaştırabileceğiniz, çekiciliğinizi veya nüfuzunuzu kaybetmenize sebep olabilecek durumları ifade etmek için 'yumuşak

güçsüzleştirme' kavramını sunuyoruz" (Brannagan & Giulianotti, 2014, s. 706).

Katar'ın sporu siyasi bir araç ve ulus markalamada bir vasıta olarak kullanması yalnızca büyük spor organizasyonlarına ev sahipliği yapması ile değil, aynı zamanda Avrupa futbolundan büyük takımların sahipliğini yapması şeklinde de karşımıza çıkmaktadır. Fransa devi olan Paris Saint-Germain kulübünün hisselerinin çoğunluğu, 2011 yılında Katar Spor Yatırımları (QSI) tarafından alınmıştır (Roslender, 2024). 1,5 milyar dolar'dan fazla bir yatırım yapan Katar Spor Yatırımları, kulübün şöhretini, hem Fransa içinde hem de dünyada kendi küresel imajını geliştirmek için kullanmak istemektedir (Bocquet & Dalakas, 2023). PSG ile birçok başarı kazanan yönetim, 2025'te kazandığı Şampiyonlar Ligi Şampiyonluğu ile bu tarz yatırımların doğru kullanıldığında meyvesini verebileceğini gözler önüne sermiştir.

Rusya

Rusya'nın siyasi gücünü uluslararası alanda göstermek için birçok girişimde bulunduğu bilinmektedir. Spor da bu girişimlerden bir tanesidir. Özellikle 2018 Dünya Kupası'na ev sahipliği yapması, Rusya'nın sporu siyasi bir güç gösterisi olarak kullanmasının en belirgin örneklerinden biridir. Dünyanın en çok izlenen organizasyonlarının başında gelen FIFA Dünya Kupasına ev sahipliği yaparak dikkatleri kendi üstüne çekip turizmi beslemekte ve uluslararası alanda ülkenin cazibesini artırmaktayken, diğer taraftan asıl dikkati bu organizasyona kaydırarak göz ardı edilmek istenen işleri gölgelemektedir. Kulüp satın alarak sporun kullanılması ise Premier Lig'in en büyük ve köklü takımlarından biri olan Chelsea'nin sahipliğinin 2003 yılında Rus iş adamı Roman Abramoviç tarafından alınması ile örneklendirilebilir. İlk etapta bu satın alma, İngiliz medyası ve rakip takım taraftarları tarafından eleştirilse de, Chelsea taraftarlarının bu eleştirilere kulak asmadığı

ve hatta destek tezahüratlarında bulunarak "bize karşı onlar" algısı oluşturduğu görülmektedir (Wack et al., 2024). 2022 yılında, Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesi sonrasında Chelsea taraftarlarının Ukrayna için ses çıkartması ve Rusya eleştirilerine iştirakının daha az olduğu gözlemlenmiştir (Wack et al., 2024). Abramoviç, Rusya – Ukrayna savaşının başlamasından kısa bir süre sonra kulübün sahipliğini bırakmıştır. Burada taraftarın, daha önce de bahsedildiği gibi "bize karşı onlar" düşüncesi ile bir kimlik kabulünün gerçekleştiği ve sahibinin ülkesine getirilecek eleştiri takımın sahibine ve dolaylı yoldan Chelsea'ye getirilen bir eleştiri olarak algılanmaktadır.

Çin

Son zamanlarda adından çokça bahsedilen ve dünya siyasetinin en büyük aktörlerinden biri olan Çin, sporu siyasi açıdan ve ülke markasını güçlendirmek için kullanan ülkelerden biridir. Özellikle 2008 Pekin Yaz ve 2022 Pekin Kış Olimpiyatları'na ev sahipliği yaparak olimpiyat tarihinde hem yaz hem kış olimpiyatlarını düzenleyen tek şehir unvanına sahiptir. Çin'in de aktörlerinden biri olduğu 1972'de ABD ile düzenlenen masa tenisi maçı, iki ülkenin soğuk savaş döneminde aralarında bulunan soğukluğu gideren müsabaka olarak sporun birleştirme rolü görülmektedir. Bu müsabakanın özelliği, sadece bir maç olmasının yanında aslında bir gösteri maçı olmasıydı. Çünkü, o dönemde Çin masa tenisi takımı dünya sıralamasında 1.iken, ABD kadın takımı 21, erkek takımı ise 28.'idi (Abramczyk, 2024, s. 3). Maç için Michigan'a giden Çin takımı bunun farkındaydı ve maçın daha rekabetçi ve dostane geçmesini, bazı puanları bilerek bırakarak sağlamıştır. Böylelikle iki ülke arasındaki soğukluk yumuşamış ve iletişim tekrardan sağlanmıştır.

Sporun kültürel ve siyasi bir köprü kurmasına bir örnek de meşhur NBA oyuncusu Çinli Yao Ming olarak verilebilir. O

dönemlerde ABD ve genel olarak Batı'da Çinlilerin (Asyalıların) çalışkan olduğu bilinmekle birlikte çelimsiz ve fiziki olarak yetersiz oldukları düşüncesi hakimdi. Fakat neredeyse herkese üstünlük sağlayan, bloklarıyla ve fiziğiyle ön plana çıkan 2.29'luk Çinli bir dev bu algıları tek başına değiştirmeye yetti. Atletizmini ve fiziğini ön plana çıkartan Yao Ming, Çin'in de üstün meziyetleri olan oyuncular yetiştirebileceğine dair küresel bir ikon haline gelmiştir (Pu, 2016). Tek bir basketbolcu ile Çin, belki de milyon dolarlar harcayarak yapamayacağı ülke pazarlamasını yapmıştır. Ulus markalamanın ve sporla aklamanın çoğunlukla büyük organizasyonlara ev sahipliği yaparak gerçekleştiği söylenmişti. 2008 Pekin Yaz ve 2022 Pekin Kış Olimpiyatları'nda Çin'in ulus markalama çabasıyla birlikte yumuşak güç elde etme ve sporla aklamaya başvurduğu söylenmektedir (Giulianotti, 2015). Olimpiyat oyunlarından önce Çinli yetkililer, "Çin hukuku ve regülasyonları" hakkında konuşma yapmamaları ve herhangi bir davranışta bulunmamaları için sporcularla konuşma yapmışlardır. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ise, sporu siyasetten ayrı tutmak istediğini söyleyerek, otoritelerce ifade özgürlüğünü engelleyen bir yaklaşım olarak görülen bu davranışı görmezden gelmiştir (Boatwright et al., 2025). Çin, özellikle organizasyonun büyüklüğü sebebiyle gözlerin kendi üstünde olacağının farkındaydı. Bundan dolayı, özellikle Uygurlara yönelik tutumu karşısında eleştirilen Çin, Olimpiyatların açılış töreninde Olimpiyat meşale taşıyıcısı olarak Uygur atlet Dilnigar İlhamcan'ı seçti. Birçok yayın kuruluşu ve siyasi kişilik bunun Uygur Türkleri'ne karşı olan tutumdan dikkatleri dağıtmak üzere yapılan bir hamle olduğunu söylemiştir. Çin, Olimpiyat meşalesini Uygur Türk'ü bir sporcuya taşıtarak "insan hakları ihlali, soykırım, zulüm vb." gibi iddiaları ortadan kaldırmayı ve "dediğiniz gibi olsa meşaleyi taşıtacak kadar değer vermezdik" gibi bir alt metin oluşturmayı hedeflemekteydi (Human Rights Watch, 2022). Sporun, bu konuda da kullanıldığını ve sporla aklamanın bariz bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür.

Çin, geleneksel sporun haricinde elektronik spora da önem vermekte ve bu yol ile kültürel anlatı oluşturarak ülke pazarlamasına katkıda bulunmaktadır. Çin'in buradaki teknoloji ayağı, Tencent isimli bir teknoloji devidir. Tencent, 13,9 Milyar Dolarlık oyun geliri ile Sony ve Microsoft'tan sonra dünyanın en büyük oyun şirketi konumundadır (Lopes, 2023, s. 29). Fakat Tencent'in diğer şirketlerden farkı, tam anlamıyla bağımsız olmamasından gelmektedir. Tencent'te, Çin Komünist Partisi (ÇKP) üyelerinden oluşan bir komite veya bir bölüm olması gerektiği söylenmektedir. Ortalama 30.000 çalışanı bulunan şirketin, yine ortalama olarak 7.000 tanesinin (%23) ÇKP üyesi olması ve bunların %60'ından fazlasının da teknik ekipte yani önemli yerlerde bulunduğu görülmektedir (Yuan, 2025, s. 732). Böylelikle oyunların içeriklerinin kontrol edilmesi ve devletin istediği içeriklerin (Çin mitolojisi, geleneksel figürler vb.) eklenmesi sağlanmaktadır. Çin'in e-spor yoluyla yumuşak güç oluşturması ve ulus markalamada kullanmasına bir örnek olarak "Honor of Kings" isimli oyun gösterilebilir. Honor of Kings, günde 100 milyon aktif kullanıcısı bulunan ve 2023'te 1,48 milyar dolar gelir getiren bir oyundur (Xiang & Yuan, 2025). 2023 yılında Çin'in Chengdu şehrinde Honor of Kings Dünya Şampiyonası yapılmıştır. Turnuvaya davet edilen ülkelerin; Vietnam, Brezilya, Tayland ve Endonezya gibi Çin'in Kuşak – Yol projesindeki önemli müttefikleri olması tesadüf ile açıklanamaz. Bu ülkeleri davet ederek Çin, yalnızca devletlerarası bir etkileşim ve iş birliği değil, aynı zamanda o ülkelerdeki gelecek nesilleri oyun yoluyla hedef almaktadır. Hem siyasilerin ittifaklarına olan güveni devam edecek hem de oyunu oynayan ve turnuvayı takip eden çocuk ve gençlerin Çin'e karşı sevgi beslemesi sağlanmaktadır. Bu, e-spor'un siyasi ve kültürel yönden ülke pazarlamasına katkı sağlamak için kullanılmasına örnek olarak verilebilmektedir.

Birleşik Arap Emirlikleri

Birleşik Arap Emirlikleri de özellikle diğer körfez ülkeleri gibi, petrole bağımlı olan ekonomisini daha sürdürülebilir hâle getirmeye çalışmaktadır. BAE, sporun kullanımında diğer körfez ülkelerinden biraz ayrışan bir politikayla, tek seferlik büyük organizasyonlara daha fazla yatırım yapmak yerine çoğunlukla her yıl tekrarlanan, daha uzun vadeye yayılmış bir strateji izlemektedir. Katar'ın 2022 Dünya Kupası ve Suudi Arabistan'ın 2034 Dünya Kupası gibi büyük organizasyonlara ev sahipliği yapması ve yapacak olmasının karşısında BAE'nin büyük ama tek seferlik olan turnuvalarla çok ilgilenmediği görülmektedir. BAE, farklı spor dallarının büyük müsabakalarını düzenleyerek veya FIFA Kulüpler Dünya Kupası gibi önceden her sene düzenlenen fakat 2025 itibarıyla 4 senede 1 olacak olan turnuvaya birçok kez ev sahipliği yaparak (2009, 2010, 2017, 2018, 2021) daha sürdürülebilir bir yol izlemektedir. BAE'nin ev sahipliği yaptığı spor elbette sadece futbol ile sınırlı değildir. Dünyanın en büyük ve prestijli motor sporlarından olan Formula 1'de Abu Dhabi Grand Prix'i ile yarış takviminde bulunmaktadır. 2009'dan beri bu takvimin içinde olan BAE'de çoğunlukla sezonun son ve final yarışı yapılmakta ve şampiyon burada belirlenmektedir. Bundan dolayı, sezonun şampiyonunu görmek ve kutlamaları seyretmek isteyenler Birleşik Arap Emirlikleri'ne ve çoğunlukla Abu Dhabi'ye akın etmektedir. Son zamanlarda şöhreti iyice artan Karma Dövüş Sanatlarının en önemli organizasyonu olan Ultimate Fighting Championship (UFC), Abu Dhabi'nin Yas Adası'nda kemer maçları da dahil olmak üzere birçok müsabakaya ev sahipliği yapmaktadır. Karma Dövüş Sanatları hayranları, sırf bu müsabakaları takip etmek için bir "dövüş adası" konseptinde tasarlanan bu mekâna gidip o atmosferi yaşamak istemektedir (Meyer, 2025). Bunların haricinde tenis, boks, golf, basketbol, kriket ve yelken gibi birçok sporun BAE'de boy gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu sayede BAE, hem bu organizasyonlardan ötürü turist çekmekte hem de gelen turistler aracılığıyla veya organizasyonların iyi ve başarılı yürütülmesinden

kaynaklı hem insanlar arasında hem de devletler arasında itibarını yükseltmeye çalışmaktadır (Alexander & Al-Khazraji, 2023).

Sporun kullanımının daha da uzun vadelisi ve neredeyse herkes tarafından bilineni ise, Manchester City futbol kulübünün Mansur bin Zayid Al-i Nehyan (Şeyh Mansur) tarafından 2008 yılında alınmasıdır. Bu satın alım ile birlikte kulübe ciddi anlamda bir para girişi olmuş ve kulüp finansal açıdan rahatlamıştır. Kulübün satın alımı ile taraftarlar durumu eleştiren diğer kişilere, bunun normal ve yasal olduğunu ve bunun "siyaset değil ticaret" olduğunu söyleyerek kulübü ve sahiplerini korumacı bir tavır içine girmişlerdir. Taraftarların, Manchester City'yi "dünyanın en iyi yönetilen kulübü" olarak görmesi, sahibinin uzmanlığına güvenildiğini gösteren en büyük delillerdendir (Kearns et al., 2024). Taraftarların böyle düşünmesinin yanında, bu durumu eleştiren diğer taraftarların "düşmanlar ve kıskananlar" olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu şekilde, eleştirel haber yapanların art niyetli olduğu ve bu kişilerin kulübün iyiliğini istemediğini düşündükleri gözlemlenmiştir (Kearns et al., 2024). Eleştirilerin devam etmesi durumunda ise City'li taraftarlar "whataboutism"e başvurarak "herkes yapıyor, biz neden dikkat çekiyoruz?", "Batılı ülkelerin dış politikaları çok mu masum?" ve "biz yapıyoruz ama siz de şunu yapıyorsunuz…" minvalinde yaklaşımlarda bulunmakta ve getirilen eleştirilere bu söylemlerle karşı koymaktadırlar. Aslında bu sayede rejimin (sahip, hangi ülke olursa olsun) birer savunucusu haline gelmektedirler. Manchester City ve BAE'li sahip Şeyh Mansur arasında verilen vaatler yalnızca futbola ve kulübe yatırım ile sınırlı değil, aynı zamanda Manchester şehrine de yapılan bir yatırım vaadi bulunmaktadır. Örneğin, Abu Dhabi grubu (ADUG), Manchester belediyesi ile ortak çalışma yürüterek şehirde 6.000'e yakın yeni konutun yapımını finanse etmektedir (Roslender, 2024). Bununla birlikte, Etihad Kampüsü ile stadyum, futbol akademisi ve çevresindeki âtıl durumda olan yerlerin ihya edilmesi söz konusudur.

Bu bina projeleri ve Manchester Havaalanı'nın geliştirilmesi ile birçok iş imkanı da ortaya çıkmaktadır (Roslender, 2024, s. 642). Ayrıca, Etihad Hava Yolları sponsorluğu üzerinden şehrin ekonomisine doğrudan para girişi yapılmaktadır. Elbette bunlar yalnızca, karşılık beklemeden şehrin iyiliği ve gelişmesi için yapılan yardımlar olarak nitelendirilemez. BAE'de yaşanan bazı basın özgürlüğü kısıtlamaları, göçmen işçi haklarının ihlali gibi durumların sporla aklama yoluyla halı altına süpürülerek, uluslararası arenada çekici ve masum bir ülke olarak görülmek istenmesi, diğer ülkelerde olduğu gibi BAE'nin de sporu kullanmasındaki faktörlerden birkaçıdır. Bunun haricinde spor müsabakalarındaki bilet fiyat artışı ve genel masrafların artışı, futbolun işçi sınıfı kökünden ayrılıp "soylulaştırılması" durumuna neden olmaktadır. Bundan dolayı, geleneksel taraftarların destekte veya eleştiride bulunması son derece sınırlı hale gelmektedir (Roslender, 2024). Fakat bu, Manchester City ve BAE özelinde değil, bütün dünya genelinde yaşanan bir durumdur. Örneğin Premier Lig'in önemli takımlarından biri olan Fulham FC, 2023-2024 sezonunda bilet fiyatlarında fahiş bir artışa gittikten sonra bazı taraftarların tepkisiyle karşılaşmıştır. Fakat sonrasında bazı organizasyonların ve taraftar liderlerinin taraftarlığın parayla ölçülemeyecek bir şey olduğunu; bunun kendilerine dedesinden annesine, annesinden kendisine kalan bir aile mirası olduğunu ve kombinesini yenilemezse bu miras zincirini kıracağını dahi söyleyenler olmuştur (Wojtowicz et al., 2026, s. 183). Bu şekilde sadakatin sömürülmesine yol açılması, taraftarın bilet fiyatlarındaki artışı dahi eleştiremez hale getirmiş durumdadır.

Fas

Fas, diğer körfez ülkeleri gibi petrol zengini veya Rusya ve Çin gibi devasa ekonomileri yöneten bir ülke olmayıp, sporun kullanımında farklı bir örnek teşkil etmektedir. Boniface'e göre spor, küresel bir medya vitrini haline gelmiştir. Günümüzde ise bu küresel

medya vitrinini birçok ülke bir şekilde kullanmak istemektedir (Bouchanine & Lahiala, 2025). Fas da kendisini Afrika Kıtası'nda lider konumuna getirmek isteyen bir ülke olarak, bu ülkelerin arasındadır. Fas'ın başarısının altında iki kurum yatmaktadır. Bunlar: 6. Muhammed Futbol Akademisi (AMF) ve Fas Futbol Müzesi (MFM)'dir (Bouchanine & Lahiala, 2025). Futbol akademisinin iki temel hedefinden ilki; büyük potansiyeli olan, yetenekli futbolcuları küçük yaşta keşfedip burada yetiştirmek. İkincisi ise, kurulan modern tesislerle, eğitim anlayışıyla, altyapısıyla Fas'ın organize ve ileri görüşlü bir ülke olduğunu kanıtlamak. Bu model, başarısı sayesinde diğer Afrika ülkeleri için örnek model haline gelmiştir. Birçok Afrika ülkesi, Faslı yetkilileri kendi ülkesine davet edip benzer tesisler kurmak ve ortak anlayış geliştirmek istemekteler. Spor başarısının ihracı, diğer Afrika ülkeleri arasında lider konumuna gelmelerine katkıda bulunmaktadır. Başarının arkasındaki ikinci kurum ise Fas Futbol Müzesi'dir. Fas'ın, müzeyi sadece eski formaların ve kupaların sergilendiği bir yer olarak değil, Fas'ın hikayesinin spor üzerinden anlatıldığı canlı bir merkez halinde kullanmak istediği görülmektedir. Bir diğer deyişle, spor işinde yeni olmadığını, gelenekleri olan köklü bir ülke olduğunu vurgulamak istemekteler.

Fas'ın 2022 Katar Dünya Kupası'nda yarı finale çıkma başarısını elde etmesi yalnızca sportif bir başarı getirmedi. Aynı zamanda Fas'ı, küresel haritada bambaşka bir yere konumlandırdı. Turizm gelirleri yükseldi, internette Fas isminin aratılması arttı. Diğer ülkeler başarının sırrını merak etti ve böylece Fas'ın diplomatik anlamda etkileşim ve iş birliği kurulan bir ülke haline gelmesi sağlandı. Fas, turnuvada yalnızca Fas'ı değil, bir kıtayı ve kültürü temsil etti. "Gelin size petrolümüzü satalım" demek yerine "gelin size bu sportif başarıyı nasıl elde ettiğimizi gösterelim" dediler. Bu da uluslararası anlamda ülkeye sempati ve genel olarak yumuşak güç kazandırdı.

Fakat bu başarı iki zorluğu da beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki, sürdürülebilirliktir. Başarının sürdürülebilir olup olmayacağı henüz belli değil. Dünya Kupası gibi çok büyük bir organizasyonun ilk dört ülkesinden biri olmak çok büyük bir başarı fakat orada kalabilecek mi? Bu başarı, olumlu taraflar taşıdığı gibi; başarının devam etmesi için yetkililer üzerinde oluşan bir baskıdan söz etmek de mümkündür. İkinci zorluk ise kurumsal temsiliyet. Ülke, her ne kadar başarılı olursa olsun, FIFA ve CAF gibi kurumlarda güçsüz olursa başarının devamı sekteye uğrayabilir. Fas, sahada aldığı başarıyı masalara taşımalı yani diplomatik güce devşirebilmelidir. Bunun için de 2030'da Futbol Dünya Kupası'na ev sahipliği yapan ülkelerden bir tanesi olması Fas için büyük bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Kültürünü, altyapı başarısını, organizasyon becerisini ve misafirperverliğini dünyaya göstermek için ve itibarını iyice güçlendirip dünya çapında lider aktörlerden biri olmak için biçilmiş kaftan konumundadır (Bouchanine & Lahiala, 2025).

Sonuç

Bu çalışma, küreselleşen dünyada devletlerin kamu diplomasisi, ulus markalama ve imaj yönetimi süreçlerinde sporun nasıl stratejik bir enstrümana dönüştüğünü kavramsal ve nitel durum analizleri çerçevesinde ele almaktadır. Sporla aklama kavramı ise; ülkeye yöneltilen insan hakları ihlalleri, kadın hakları eksikliği ve işçi haklarının sömürülmesi gibi suçlamalardan dikkatleri uzaklaştırmaya yönelik çalışmaları tanımlamak için ortaya konmuştur (Toula & Broussard, 2024). Ulus markalama ve/veya sporla aklamanın yapılış tarzı da çoğunlukla, büyük spor organizasyonlara ev sahipliği yapmak veya dünyanın önde gelen liglerinden takım satın almak şeklinde gerçekleşmektedir. Bu organizasyonlardan ve sahip olunan takımlardan gelen başarılar, sahibi olan kişiyi ve temsil ettiği ülkeyi bir nevi küresel bir marka haline getirmektedir. Bu sayede, spor ile başarıya ulaşan ülke,

uluslararası sahada bir yumuşak güç elde ederek diğer devletler nezdinde meşruiyetini sağlamlaştırmaktadır. Aynı zamanda diğer devletlerin vatandaşları, büyük organizasyonların bu ülkede yapılmasından dolayı sporu ulus markalamada kullanan ülkelere turist olarak gitmektedir. Eğer organizasyon başarı ile tamamlandıysa, ülke, insanlar nezdinde de ziyaret edilebilir hale gelmekte ve bu başarı, insanların algısında güvenli ülkeler arasına girmeyi sağlamaktadır. Bu da insanların, işbu ülkelere bakışını uzun vadede pozitife çevirerek, ülkeye hem siyasi hem de iktisadi anlamda uzun süreli bir katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, sporun yalnızca bir eğlence veya ekonomik getiri aracı olmadığını; aynı zamanda devletlerin uluslararası meşruiyet arayışlarında, siyasi görünürlük kazanmalarında ve insan hakları veya siyasi eleştirileri gölgeleme çabalarında merkezi bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırmanın temel çıkarımları şu noktalarda toplanmaktadır:

1. Çift Yönlü İmaj Yönetimi: Sporla aklama; bir yandan ülkenin pozitif marka değerini ve turizm potansiyelini artırmayı (ulus markalama) hedeflerken, diğer yandan uluslararası kamuoyunun dikkatini ülkedeki menfi uygulamalardan (insan hakları, kadın hakları, basın özgürlüğü ihlalleri) uzaklaştırma (perdeleme) işlevi görmektedir.
2. "Tango İçin İki Kişi Gerekir": Sporla aklama süreci tek taraflı işlememektedir. Batılı küresel spor organizasyonları (FIFA, IOC, WWE) ve kulüpler; finansal kazanç ve yeni pazar arayışları doğrultusunda bu süreçte edilgen değil, etken birer paydaş konumundadır.
3. Çifte Standart ve Coğrafi Algı Farkı: Literatürdeki önemli bir tespiti doğrular nitelikte; Batılı devletlerin

mega etkinlik ev sahiplikleri (ör. Londra 2012, Paris 2024, ABD 2026) çoğunlukla "spor diplomasisi" veya "kültürel pazarlama" olarak kavramsallaştırılırken; Doğu ve Körfez ülkelerinin benzer yatırımları sıklıkla "sporla aklama" etiketiyle eleştirilmektedir. Bu durum da literatürdeki çifte standart dilini oluşturmaktadır.

Türkiye

Sporun, ülke markasını ve itibarını yükseltmedeki kullanımının ülkeye birçok faydası olmaktadır. Türkiye'nin de bu faydadan yararlanması gerekmektedir ve ülke, son yıllarda bu anlamda pozitif gelişmeler göstermektedir. Özellikle kadın voleybolunda art arda gelen Dünya Kupası Şampiyonluğu, Avrupa Şampiyonluğu ve Milletler Ligi Şampiyonluğu bu anlamda ülkenin imajını uluslararası sahada geliştirmektedir. Erkek basketbol takımının ise son Avrupa Kupası'nda final oynayıp 2.olması yine aynı şekilde ülkenin, küresel sahada zirveye oynadığını gösteren gelişmelerdendir. Atıcılık sporu özelinde de, 2024 Paris Olimpiyatları'nda gümüş madalya kazanan Yusuf Dikeç, ikonik tarzı ile bir anda insanlarda sempati oluşturarak uluslararası bir markaya dönüşmüş ve Türkiye'nin marka değeri pazarlamasında dolaylı yoldan etkili olmuştur (Ünal, 2025).

Sporla aklama iddiaları çoğunlukla, ülkeye yöneltilen suçlamalar varken vitrin süslemek niteliğinde yapılan sportif faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Türkiye, bundan kaçınmak için öncelikle kendi stratejisini belirlemelidir. Göz boyamaktan kaçınıp, planlı ve stratejik bir yol izlemelidir. Fas örneğinde olduğu gibi, Türkiye'nin yıldız ithal etmektense sahip olduğu yüksek genç nüfusu ile kendi yıldızlarını üretmesi gerekmektedir. Bunun için de liyakatin ön planda olduğu spor akademileri ve altyapılar kurulmalıdır. Planlı bir ilerleme ile Türkiye, çok kısa bir zamanda sporun en önde gelen

ülkelerinden birisi olması hayal değildir. Sonuç olarak, sporun ulus markalama için kullanılması; sporun birleştirici gücünden ve ekonomik getirisinden faydalanmanın yanı sıra, ülke itibarının uluslararası alanda yükselmesine ve Türkiye'nin markalaşma sürecine büyük bir katkı sağlayacaktır. Sporla aklama suçlamalarını engellemek için ise; sporun ülke pazarlamasında kullanımı bir vitrin süslemek ve göz boyamak için değil, ülkenin öz değerlerinin bir yansıması olarak kullanılmalıdır. Ancak bu şekilde yürütülen sürecin sonunda eleştiriler baştan engellenmiş olacaktır.

Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Bu çalışma; ülkenin itibarını yükseltmek için ulus markalamada, siyasi yönden getirilen eleştirilerde de ülkenin aklanmasında sporun kullanım örneklerini göstermek üzerine bir literatür taraması niteliğinde yapılmıştır. Çalışmanın içinde de belirtildiği gibi, literatürün çoğunlukla körfez ülkeleri, Çin ve nispeten yarı Doğu yarı Batı sayılabilecek Rusya gibi Doğu merkezli çalışmalar üzerinde yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Batı üzerinde yapılan çalışma eksikliği literatürde yoğun bir şekilde görülmektedir. Gelecek çalışmaların Batı merkezli ilerlemesi halinde spor vasıtasıyla ulus markalama konusu ve sporla aklama kavramı daha net bir şekilde ve objektif olarak değerlendirilebilme imkanına sahip olacaktır. O ülkedeki vatandaşların ve o ülkeyi ziyaret edenlerin, ülkeye bakışları incelenebilir. Bir diğer ifadeyle, ilgili etkinliğin ev sahibi ülkeye ve o ülkeyi ziyaret edenlere ne gibi katkılar sunduğu kantitatif olarak ele alınabilir. Aynı bakış açısı ile, sözü edilen spor etkinlikleri öncesi ve sonrası, o ülkeye dair tüketici/ turist/ vatandaş eğilim/tutumları karşılaştırmalı olarak ele alınabilir. Öz olarak ifade etmek gerekirse, sporla aklama ve ulus markalama kesişiminde, ölçek geliştirme çalışmalarına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Kaynakça

Abramczyk, E. (2024). *Growth of political relations or sportswashing? The nuances of sports as soft diplomacy.* Albion College.

Alexander, K., & Al-Khazraji, R. (2023). *UAE's sports diplomacy push takes different tack from GCC pack*. Middle East Institute, National University of Singapore: https://mei.nus.edu.sg/think_in/uaes-sports-diplomacy-push-takes-different-tack-from-gcc-pack/ adresinden alındı

Al-Saud, R. B. (2024). *Harnessing the power of sports for diversity and inclusion*. Saudi Vision 2030: https://www.vision2030.gov.sa/en/media/articles/hrh-ambassador-reema-bandar-al-saud adresinden alındı

Bergkvist, L., & Skeiseid, H. (2024). Sportswashing: Exploiting sports to clean the dirty laundry. *International Journal of Advertising, 43*(6), 1091–1109. https://doi.org/10.1080/02650487.2024.2310937 adresinden alındı

Boatwright, C. B., Cranmer, A. G., Kabir, E., & Warms, C. (2025). Nation branding via sportswashing: An exploration of pro-China YouTube influencers and commenters around the 2022 Winter Olympic Games. *Public Relations Review, 51*(4), Article 102611. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102611 adresinden alındı

Bocquet, M., & Dalakas, V. (2023). Nation branding through sports: The impact of Qatar's ownership of Paris Saint-Germain (PSG) on Qatar's image by French soccer fans. *Atlantic Marketing Journal, 12*(1).

https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol12/iss1/6 adresinden alındı

Bouchanine, O., & Lahiala, A. (2025). Sports and soft power in Morocco: Strategies, successes, and challenges towards 2030. *Conhecimento & Diversidade, 17*(45), 552–566.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2014). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies, 34*(6), 703–719. https://doi.org/10.1080/02614367.2014.964291 adresinden alındı

Czornik, K. (2025). New dimensions of Saudi Arabia's soft power. *Croatian Political Science Review, 62*(2), 128–152. https://doi.org/10.20901/pm.62.2.05 adresinden alındı

Davis, L., Plumley, D., & Wilson, R. (2025). For the love of 'sportswashing'; LIV Golf and Saudi Arabia's push for legitimacy in elite sport. *Managing Sport and Leisure, 30*(2), 188–206. https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2162953 adresinden alındı

Fruh, K., Archer, A., & Wojtowicz, J. (2023). Sportswashing: Complicity and corruption. *Sport, Ethics and Philosophy, 17*(1), 101–118. https://doi.org/10.1080/17511321.2022.2107697 adresinden alındı

Gerschewski, J., Giebler, H., Hellmeier, S., Keremoğlu, E., & Zürn, M. (2024). The limits of sportswashing. How the 2022 FIFA World Cup affected attitudes about Qatar. *PLOS ONE, 19*(8), Article e0308702. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308702 adresinden alındı

Giulianotti, R. (2015). The Beijing 2008 Olympics: Examining the interrelations of China, globalization, and soft power. *European Review, 23*(2), 286–296. https://doi.org/10.1017/S1062798714000684 adresinden alındı

Grix, J., & Brannagan, P. M. (2024). Sports mega-events as foreign policy: Sport diplomacy, "soft power," and "sportswashing". *American Behavioral Scientist*, 1–16. https://doi.org/10.1177/00027642241262042 adresinden alındı

Grix, J., & James, M. (2024). The politicisation of sport and the principle of political neutrality: A contradiction in terms? *The International Sports Law Journal, 24*, 68–77. https://doi.org/10.1007/s40318-024-00273-w adresinden alındı

Grix, J., Dinsmore, A., & Brannagan, P. M. (2025). Unpacking the politics of 'sportswashing': It takes two to tango. *Politics, 45*(3), 377–398. https://doi.org/10.1177/02633957231207387 adresinden alındı

Human Rights Watch. (2022). *The UN shouldn't let the Olympics' celebration of Uyghur repression go unchallenged*. Human Rights Watch: https://www.hrw.org/news/2022/02/17/un-shouldnt-let-olympics-celebration-uyghur-repression-go-unchallenged adresinden alındı

Jones, I., Adams, A., & Mayoh, J. (2024). Fan responses to ownership change in the English Premier League: Motivated ignorance, social creativity and social competition at Newcastle United F.C. *International Review for the Sociology of Sport, 59*(1), 101–118.

https://doi.org/10.1177/10126902231179067 adresinden alındı

Kearns, C., Sinclair, G., Black, J., Doidge, M., Fletcher, T., Kilvington, D., . . . Santos, L. G. (2024). 'Best run club in the world': Manchester City fans and the legitimation of sportswashing? *International Review for the Sociology of Sport, 59*(4), 479–501. https://doi.org/10.1177/10126902231210784 adresinden alındı

Lopes, A. D. (2023). *Cultural analysis of the video game industry: A comparison between the West and China.* ISCAP.

Maiz-Bar, C., Molares-Cardoso, J., & Badenes-Pla, V. (2025). Reviewing nation branding indexes: An approach to their methodologies and results. *Encyclopedia, 5*(2), Article 43. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020043 adresinden alındı

Matras, T. (2024). 'Less democracy is sometimes better': Sportswashing and hosting world championships by non-democratic countries, 1993–2022. *The International Journal of the History of Sport, 41*(6), 531–548. https://doi.org/10.1080/09523367.2024.2370320 adresinden alındı

Meyer, J. M. (2025). 'Martial arts washing' as a special case of sportswashing. *International Journal of Sport Policy and Politics, 17*(2), 201–220. https://doi.org/10.1080/19406940.2024.2424573 adresinden alındı

Moscovitz, H. (2026). The territorial politics of nation branding: Marketing education in the UK and Scotland. *Territory, Politics, Governance, 14*(2), 322–343.

https://doi.org/10.1080/21622671.2024.2374736 adresinden alındı

Pu, H. (2016). Mediating the giants: Yao Ming, NBA and the cultural politics of Sino-American relations. *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 87–107. https://doi.org/10.1080/21640599.2016.1191703 adresinden alındı

Rosenberg, M. (2022). *Sportswashing is everywhere, but it's not new*. Sports Illustrated: https://www.si.com/olympics/2022/12/29/sportswashing-olympics-world-cup-daily-cover adresinden alındı

Roslender, R. (2024). The spread of sportswashing within top-flight football: A discussion of its underpinnings, mechanisms and probable consequences. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 37*(2), 638–648. https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5849 adresinden alındı

Schreyer, D., & Singleton, C. (2025). Cristiano of Arabia: Did Ronaldo increase Saudi Pro League attendances? *Contemporary Economic Policy, 43*, 260–270. https://doi.org/10.1111/coep.12661 adresinden alındı

Skey, M. (2023). Sportswashing: Media headline or analytic concept? *International Review for the Sociology of Sport, 58*(5), 749–764. https://doi.org/10.1177/10126902221136086 adresinden alındı

Statista. (2023). *Total cost of hosting the FIFA World Cup from 1994 to 2022*. Statista: https://www.statista.com/statistics/1361481/world-cup-host-total-costs/ adresinden alındı

Toula, M. C., & Broussard, R. (2024). Soft power through soccer: How Al-Jazeera, and other international broadcasters, covered Qatar and the 2022 World Cup. *International Journal of Sport Policy and Politics, 17*(2), 221–236. https://doi.org/10.1080/19406940.2024.2424581 adresinden alındı

Ünal, U. (2025). Yumuşak güç unsuru olarak olimpiyat oyunlarının uluslararası algı üzerindeki rolü. *İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 13*(1), 670–701. https://doi.org/10.19145/e-gifder.1582828 adresinden alındı

Wack, M., Magistro, B., & Aslett, K. (2024). Silence in the stands: Assessing the impact of Russian state-linked "sportswashing" on online fan behavior following the full-scale invasion of Ukraine. *Social Science Quarterly, 106*(1). https://doi.org/10.1111/ssqu.13485 adresinden alındı

Wojtowicz, J., Archer, A., & Fruh, K. (2026). Fans and fanaticism: The vulnerability of devotion and sportswashing as exploitation. *Philosophical Psychology, 39*(1), 175–197. https://doi.org/10.1080/09515089.2025.2499626 adresinden alındı

Xiang, J., & Yuan, S. (2025). eSports and gaming: China's quest for global soft power. *East Asia, 43*, 61–80. https://doi.org/10.1007/s12140-025-09459-x adresinden alındı

Yuan, S. (2025). From play to power: China's video games as instruments of soft power. *The Pacific Review, 38*(4), 728–749. https://doi.org/10.1080/09512748.2024.2433748 adresinden alındı

BÖLÜM 5

TÜRKİYE'DE KONUT SATIŞLARINI ETKİLEYEN SÜREÇLER-VERİ ANALİZİ

ARİF HİKMET ÇAKOĞLU[1]

Giriş

İnşaat sektörü, yapım aşamasında nitelikli ya da niteliksiz işgücü istihdamına katkısının dışında bu sektörün dışındaki çok sayıda ticari faaliyet alanlarının olumlu yönde artış sağlamasına etki etmektedir. Ancak, bir ülkenin ekonomik büyümesine katkısının ne denli büyük olduğuna dair görüş birliği bulunmamaktadır. Bunda da temel etken olarak sağlamış olduğu nakit paradaki canlılığın sürdürülebilir olmayışının yanı sıra bir başka ticari alana dönüşümde karşılaşılan ekonomik tıkanıklık olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle de, inşaat sektörünün ekonomik gelişmeye faydasının sınırlı olduğunu söylemek mümkündür (Bayrak & Telatar, 2021).

Konut satışları, uzun vadede enflasyondan korunma amaçlı bir yatırım arazı olarak görünse de, ÜFE ve döviz kurları etkin rol oynamaktadır. Büyükşehirlere göç, turizm, nüfus artış hızı, evlilik ya da boşanma oranlarındaki artış, talebi canlı tutarken arzın da bu talebi karşılamada zorlanması sektörde konut fiyatlarının

[1] Dr.Öğr.Üyesi, Sinop Üniversitesi, GGY Bölümü, Orcid: 0000-0002-8055-7858

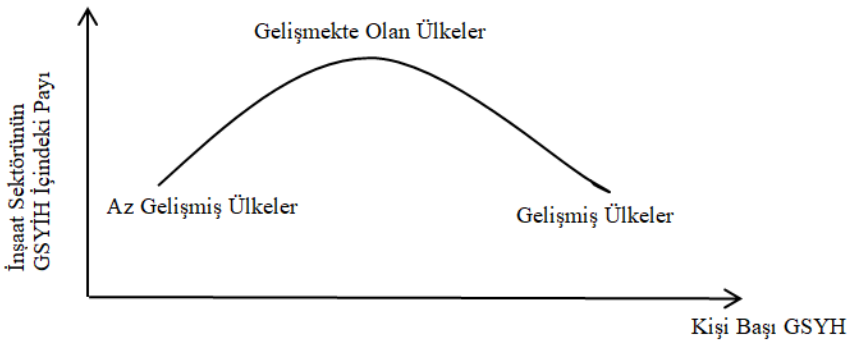
düşmesinde engel olduğunu ifade etmek mümkündür. Yapılan bir çalışmada döviz kurları ve ÜFE oranlarındaki artış konut satışlarına olumlu yönde etki ettiği ancak kredi faizlerinin ise olumsuz yönde tesir ettiği görülmüştür(Sanlı & Peker, 2023). Yabancıların konut sahibi olmasında vatandaşlık hakkı elde etmek istemelerinin yanı sıra döviz fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar da etkili olmaktadır. Nitekim 2021 yılında yabancıların satın aldıkları konut sayısı bir önceki yıla göre %44 artarken, 2022 yılının ilk çeyreğinde de bu artış %45 gibi rekor seviyelere ulaşmıştır. İlave bir etken olarak külçe altın gram fiyatlarında enflasyon oranlarının üzerinde artış olması da konut satışlarına yönelimi menfi yönde etkilerken, altın fiyatlarında tepe noktalara ulaşıldığında ise yapılan satışlarla nakit paraya çevrilip yatırım amaçlı olarak konut alanların sayısı artmaktadır (Ünlü, 2024).

Ülkemizde ve dünyada son yıllardaki gelişmelerden; Covid-19 salgınının yanı sıra, 6 Şubat 2023 tarihli büyük depremler arsa fiyatlarında konutlara nazaran talebin daha fazla olmasına neden olmuştur. Salgın dönemindeki sokağa çıkma yasağının bahçeli nizam evlerde ve kırsalda muaf tutulması, depremlerin ise yüksek katlı binalar için can güvenliği konusunda "şüphe" oluşturması, müstakil evler ile ev yapılabilecek arsalara talebin artmasına neden olmuştur.

Konut sahibi olma konusunda insanların tercih nedenleri gelir durumlarına göre farklılık arz etmektedir. Gelir düzeyi yüksek olanlar, ikinci ya da daha fazla konut sahibi olmayı yatırım aracı olarak görmekteyken; düşük gelirli aileler ise barınma amacına uygun olarak tek konuta sahip olabilmek için kredili geri ödeme sistemlerine yönelmektedirler. Konut kredi faizlerinde meydana gelen artış ya da azalışlar ile kira bedelleri konut satışlarını özellikle bu ikinci grup nezdinde etkilemektedir (Kösedağ, 2023).

Bone eğrisi, Ranko Bone tarafından geliştirilmiş olup, ülkelerin gelişmişlik seviyesi ile inşaat sektörünün ekonomik gelişim içerisindeki rolü arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Grafik 1). Buna göre gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelerde, inşaat alanında yatırım ve üretim düşük seviyededir. Gelişmiş ülkelerde ise yine düşük seviyede olmasının nedeni doğum oranlarının düşmesi, ekonomik gelişme sürecinin tamamlanma aşamasında ve sürdürülebilir hale gelmesi olarak açıklanabilir. Oysa gelişmekte olan ülkelerde yatırımların devam etmesi, yeni fabrika ve işletme binaları ile konut ihtiyaçlarının artması inşaat sektörünün ekonomik büyümeye olumlu etkisi olarak gösterilebilir.

Grafik 1. Bone eğrisi, ülkelerin gelişmişlik seviyesi ile inşaat sektörü arasındaki ilişki

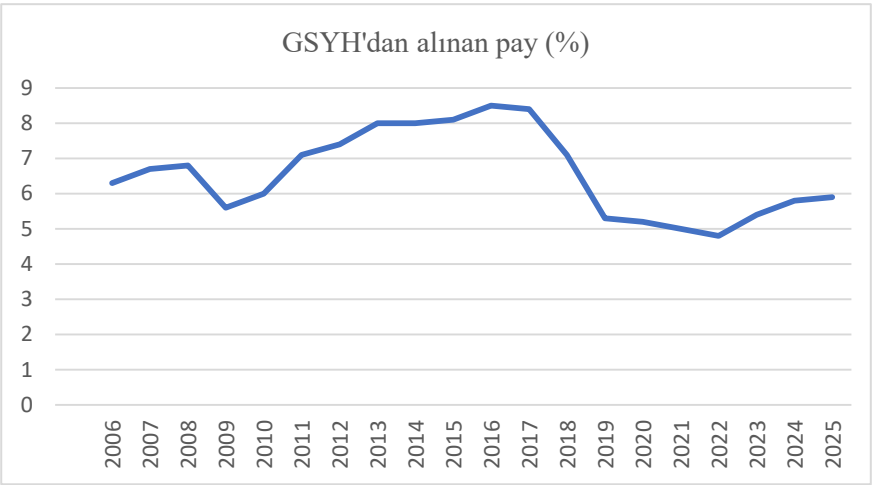


Türkiye'de Tablo 1 ve Grafik 2'den görüleceği üzere inşaat sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içindeki oranı önemli düzeydedir. Özellikle 2010-2018 (dahil) arasında bu oran %6-8,5 aralığında olması bu yıllar arasında konut sektöründe arz ve talebin fazla olmasının yanı sıra insanlar tarafından konut sahibi olmanın bir yatırım aracı olarak görülmesi -ki kısmen ve halen öyledir- olarak değerlendirilebilir (GYODER, 2026).

Tablo 2. Türkiye'de GSYH'nın yıllara göre değişimi

Yıl	GSYH'dan alınan pay (%)	Yıl	GSYH'dan alınan pay (%)
2006	6,3	2016	8,5
2007	6,7	2017	8,4
2008	6,8	2018	7,1
2009	5,6	2019	5,3
2010	6,0	2020	5,2
2011	7,1	2021	5,0
2012	7,4	2022	4,8
2013	8,0	2023	5,4
2014	8,0	2024	5,8
2015	8,1	2025	5,9

Grafik 2. GSYH'dan alınan pay



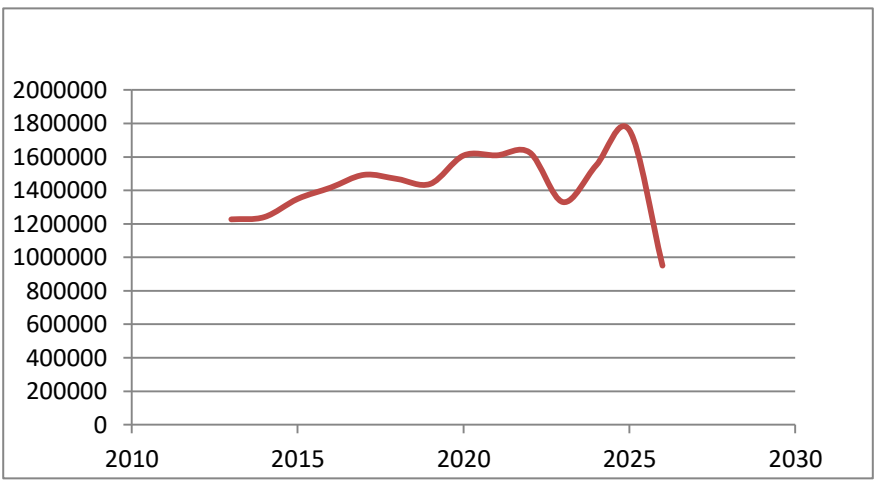
Kaynak: TUİK

Türkiye'de Konut Satışları ve Maliyete Etki Eden Süreçler

Türkiye, TÜİK verileri ile uluslararası kurumların raporlarından elde edilen verilere göre taşınmaz satışlarında yüksek rakamlara ulaşılmıştır. Ortalama konut satışlarının 1,5 milyonu aşmasıyla Avrupa'da 1. sırada, OECD ülkeleri arasında ise ABD'den sonra 2. sırada yer almaktadır (URL-1).

2025 yılında gerçekleşen konut satışları tepe noktaya ulaşarak 1.760.292 olmuştur(TUİK,2026). Bu rakam önceki yıllardaki toplam satış rakamların üzerindedir. Genel anlamda ise ülkemizde her yıl ortalama 1.500.000 rakamının üzerinde konutun el değiştirdiği söylenebilir. 2025 yılında satışların en yüksek seviyelere çıkmasında 2026 yılında yürürlüğe giren yeni düzenlemelerin, özellikle; gerçek satış değeri üzerinden vergi alınması ile 1 Temmuz 2026 itibariyle söz konusu satış bedelinin önceden bankada hesaba yatırılıp -"güvenli satış yöntemi" olarak tabir edilen- bloke edilmesi ve satış işlemleri tamamlanınca serbest bırakılması gibi süreçlerin başlatılacak olması gibi etkenlere bağlı olduğu söylenebilir. Fakat bu düzenleme de uygulamaya geçilmesi yönetmelik değişikliği ile, 1 Aralık 2026'ya ertelenmiştir. Aşağıdaki şekilde 2013-2026 (Ağustos) arasında satılan konut sayıları gösterilmiştir (Grafik 3). Buradaki sayılara 2. el konutlar da dahildir. Satış sayıları 2023'de düşüş olduğu görülse de takip eden yıllarda toparlanma olmuştur. Ancak, 2. el ile ilk el konut satışlarında oransal bakımdan değişiklik görülmektedir.

Grafik 3. Türkiye'de satılan konut sayısı (2013-2026 Ağustos)



Kaynak: TUİK

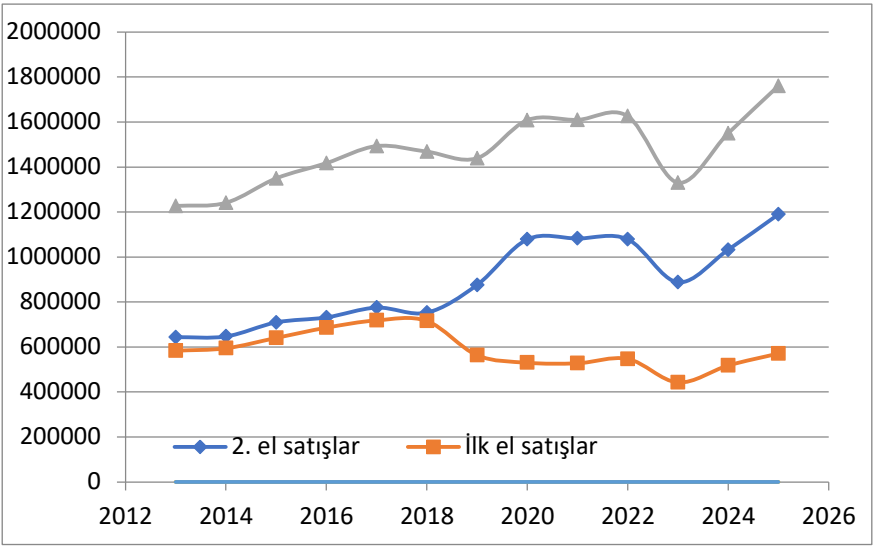
Bununla birlikte yabancılara konut satışında ise belirgin bir düşüş yaşanmıştır. 2022 yılında toplam 72.342 konut satışından 2025 yılındaki 22.980 gibi ciddi bir azalış söz konusudur. Ayrıca bu sayı, son 15 yılın en düşük 3. rakamıdır (TUİK).

2026 yılının ilk ayları itibariyle satışlarda düşüş görülmektedir bunda yılın ilk ayları olmasının yanı sıra ülkemizin jeopolitik konumu gereği etrafımızdaki ülkelerde yaşanan savaş ortamından kaynaklı olarak insanların değerli metal/altın da dahil alım-satımlarda daha hassas duruş göstererek beklemede kalması olduğu söylenebilir. Yine yeni yılda tapudaki satış işlemlerinde gerçek değer üzerinden yapılacak olması da menfi etkisi olmasına rağmen buna bağlı olarak devletin vergi gelirlerinde artış olması da sağlanmıştır. Bahse konu bu başlıkların da etkisiyle son dönemde taşınmaz satış değerlerinde reel anlamda düşüş -enflasyon oranlarının altında bir oranda artış- yaşanmaktadır.

Kredi ile taşınmaz alımını düşünenlerin de başta Merkez Bankası tarafından faiz oranlarının düşürülmesini müteakip banka kredilerinde düşüş olacağı beklentisi oldukça yaygındır. Ancak "faizler düştüğünde konut fiyatları artar, faizler yükseldiğinde ise kredilere talep düşer" yaklaşımı nedeniyle de bahse konu konut başta olmak üzere taşınmaz alımlarında hedeflenen alımın en az %40-50'si kadar elinde nakit parası olanlar için geçerli olabileceği, bu oranda nakit paraya sahip olmayanlar için ise kredi faizlerinin düşmesi ile konut piyasasında fiyat artışlarının olması bir başka deyişle kredi faizlerinin düşmesi, satıcılar tarafından fırsata çevrilmesi nedeniyle de konut fiyatlarında olağan dışı artışlar olabilmesi muhtemeldir.

Satılan konutların ilk el ya da 2. el olması durumuna göre yapılan genel görünüm aşağıdaki Grafik 4'de verilmiştir.

Grafik 4. . Konut satışlarının genel görünümü ile ilk ve 2. el satış rakamları



Kaynak: TUİK (URL-2)

Tablo 3'de verilen değerlerden görüldüğü üzere ilk el ile 2. El satışların oranı 2018 dahil birbirine çok yakınken takip eden yıllarda 2. El konut alanların oranı önemli düzeyde artış göstermiştir. Bunda alıcıların ekonomik koşullarının yanı sıra dönemin ekonomi politikasından kaynaklanan alım gücünün düşmesi de eklenebilir. Ayrıca aldığı ilk el konutu kısa bir süre sonra tekrar satanların ne kadar olduğu kesin bilinmemekle birlikte, kar amaçlı bu şekilde tasarrufta bulunanların sayısı da son birkaç yılda arttığı düşünülmektedir.

TÜİK tarafından Ekim 2021 ile Nisan 2022 tarihleri arasında, konut sahipliği ve nitelikleri üzerine "Bina ve Konut Nitelikleri Araştırması (BKNA)" gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen verilere göre 2021 sonu itibariyle kirada bulunan konutların oranı toplam konutların %27,6'sını oluşturmaktadır.(URL-3). Ancak kirada oturan aile bireylerinin sayısı dikkate alındığında 2025 yılı itibariyle Türkiye; nüfusunun %44,4'ünün kirada

yaşaması nedeniyle de Avrupa'da 3. Sırada bulunmaktadır (URL-4). Kırsal bölgelerde ise kendi konutunda ikamet oranı %75'ler düzeyindedir (Aydın, 2019). Bu da gösteriyor ki kırsaldan kentlere göç durumunda kiracılık oranı artmaktadır.

Tablo 3. Türkiye'de ilk el ve 2. El konut satışları

Yıllar	2. el satışlar	İlk el satışlar	Toplam	İlk el/toplam	2.el/toplam
2013	643530	583459	1226989	0,476	0,524
2014	646764	594150	1240914	0,479	0,521
2015	709123	640199	1349322	0,474	0,526
2016	731359	685676	1417035	0,484	0,516
2017	774982	718104	1493086	0,481	0,519
2018	752649	715589	1468238	0,487	0,513
2019	875644	563419	1439063	0,392	0,608
2020	1078263	530037	1608300	0,330	0,670
2021	1082088	527473	1609561	0,328	0,672
2022	1078716	547058	1625774	0,336	0,664
2023	887651	442484	1330135	0,333	0,667
2024	1032160	517600	1549760	0,334	0,666
2025	1189480	570812	1760292	0,324	0,676

Şehirlerde yeni iş sahalarında çalışanların konut sahibi olmakta güçlük yaşadığını da söylemek mümkündür. İlave olarak, konut sahibi olmamakla birlikte, ebeveyn ya da yakın akrabalarının evlerinde kalanların da kiracı olmadığı düşünüldüğünde Türkiye'de konut sahipliği oranı 2025 sonu itibariyle %56,9 olarak açıklanmıştır. Her halükarda ev sahibi olmayan ciddi bir kitle bulunmaktadır ve bu konuda çözüm büyük ölçüde ekonomik

gelişmelere bağlı olarak dalgalı seyir halinde olacağı beklentisi devam etmektedir.

Türkiye'de konut fiyatlarındaki artışın reel anlamda düştüğü bir başka ifade ile ortalama enflasyon oranının altında artış gösterdiği görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası verilerine göre; yıllık Tüfe oranı Eylül 2026 itibarıyla %29,73 olmasına rağmen konut fiyat artış oranları illere bağlı olarak %23,3 ile %26,4 oranında kalmıştır. Bir başka ifadeyle konut fiyatları reel anlamda %3,9-%6,6 aralığında düşüş göstermiştir(URL-5). Buna mukabil malzemeye dayalı inşaat maliyetleri ile işçilik maliyetleri enflasyon oranında hatta biraz üzerinde arttığı da söylenebilir. Bu durum, konut fiyatlarındaki yakın geçmişte yaşanan önemli artışların artık olmadığı, satış baskısı da oluşmadığından fiyatlardaki "köpüğün alındığı" anlamını da taşıdığı söylenebilir. Son 10 yılı aşan süreyi kapsayan İnşaat malzeme ve işçiliklerindeki değişim Tablo 4'de gösterilmiştir.

Bir başka husus olarak konut üretiminde fazla etkisi olmadığı düşünülse de kentsel dönüşüm kapsamında riskli yapıların yenilenmesi, ya da yıkıp yeniden inşa edilmesidir. Bu konuda özellikle metropollerde çok hissedarlı yapıların Kat Mülkiyeti Kanunu'ndan kaynaklanan zorlu süreç, yapılan düzenleme ile biraz esnetilmiştir. Hissedarların sadece birinin -isterse %1 hissesi olsun- talebi ile binanın depreme dayanımlı olup olmadığı test ile öğrenilirken, sonuca göre yıkım ya da yenileme için 4/5 çoğunluk kararı alınıyordu ve bu kuraldan dolayı süreçte tıkanıklık yaşanıyordu. Yapılan düzenleme ile ezici çoğunluk kararı esnetilerek "sayı ve arsa payı çoğunluğu kararı" getirilmiştir (634 S. KMK, 1965). Artık salt çoğunluk kararı ile eski binaların yenileme kararı alınabilmektedir. Fakat, karşı görüşteki diğer hissedarlara konuyu yargıya taşıma yolu açık bırakılmıştır.

Tablo 4. İnşaat (genel) ve konutlarda malzeme ve işçilik indeksleri

	İnşaat			İkamet amaçlı binalar		
Yıl/Ay	Malzeme	İşçilik	Toplam	Malzeme	İşçilik	Toplam
2015/12	99,34	103,62	100,6	100,27	103,35	101,23
2016/01	100,03	127,78	108,19	101,29	128,45	109,67
2016/12	113,71	131,36	118,9	112,77	131,39	118,52
2017/01	118,52	139,52	124,69	117,24	140,11	124,3
2017/12	136,38	142,35	138,14	134,48	141,9	136,77
2018/01	139,01	159,13	144,92	136,99	159,60	143,97
2018/12	176,22	167,19	173,57	175,25	166,53	172,55
2019/01	177,81	201,69	184,83	176,32	202,63	184,44
2019/12	184,91	209,90	192,25	184,55	209,41	192,23
2020/01	188,22	235,23	202,04	187,02	236,12	202,17
2020/12	**241,02**	238,74	240,35	239,57	238,61	239,27
2021/01	**248,77**	280,98	258,24	247,71	282,56	258,47
2021/12	**447,74**	296,07	403,16	442,30	295,42	396,96
2022/01	**493,06**	396,24	464,60	481,99	398,24	456,13
2022/12	**787,69**	554,85	719,25	778,25	553,06	708,73
2023/01	**833,33**	820,02	829,42	822,61	822,75	822,66
2023/12	**1215,09**	1215,09	1203,41	1188,13	1171,03	1182,85
2024/01	**1277,39**	1668,44	1392,33	1244,54	1670,20	1375,94
2024/12	1533,25	1814,17	1814,17	1507,36	1795,96	1596,45
2025/01	1563,36	2241,93	1762,81	1538,19	2233,72	1752,90
2025/12	1862,39	2370,57	2011,76	1830,35	2342,59	1988,48
2026/01	1927,95	2888,38	2210,24	1899,02	2873,81	2199,93
2026/07	2220,30	3006,63	2451,41	2168,30	2961,90	2413,28

Mart 2026 verilerine göre; Türkiye'de bina inşaatı maliyet endeksi bir önceki aya göre %1,89, son bir yıllık sürede ise %26,26 oranında artarken, işçilik endeksi için bu oranlar %1,33 ile %29,76 oldu. Yine, malzeme fiyatlarındaki artış ise bir önceki aya göre %2,23 son bir yıllık ise %24,17 oldu (URL-6).

Yukarıdaki tablolarda son 10 yılı aşkın sürede inşaatlardaki genel fiyat artış oranı ile ikamet amaçlı konutlarda meydana gelen fiyat artış oranları verilmiştir. Tabloda her yılın Aralık ve Ocak ayındaki maliyet ve işçilik endeksleri incelendiğinde Aralık ayı sonrası asgari ücret artışından kaynaklı işçilik endeksinde önemli artışlar görülmektedir. Ayrıca 2020-2024 aralığında da malzeme fiyatlarında ciddi oranda artışlar olmuştur. Bu artışların, dönemin ekonomi politikalarıyla yakın ilgili olduğu hammadde yani girdi fiyatlarındaki dalgalanmalardan etkilendiğini söylemek mümkündür.

Sonuçlar

Ülkemizin etrafındaki jeopolitik gelişmelere bağlı olarak etkilerinin Türkiye üzerinde ne denli büyüklükte olacağı tahmin edilebilir olması mümkün görünmese de, "ekonomisi güçlü ve güvenli liman" imajı oluşması halinde olumlu yönde etkilenmesi ihtimal dahilindedir. Ancak yine de, yabancılara konut satışlarında keskin düşüşün bir nedeninin de Ortadoğu'da son dönemlerde menfi yöndeki gelişmelerin de etkisi olduğu düşünülmektedir. Bulunduğumuz coğrafyada meydana gelen depremler, son ABD-İran sorununda olduğu gibi petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar, uluslararası piyasalarda altın fiyatlarındaki gelişmeler ve birçok ülke merkez bankalarının altın rezervlerini artırmaya çalışmasının farklı beklentilere neden olması gibi dış kaynaklı etkenler de taşınmaz satışlarının yönünde belirleyici olabilmektedir.

2018 yılı gerek Gayrisafi Yurt İçi Hasıla Oranı değerinin yüksek olması gerekse ilk el satışların toplam satışların neredeyse yarısı olması nedenleriyle kırılma noktası gibi görünmektedir. Nitekim takip eden yıllarda bahsedilen bu her iki oranda da düşüşler meydana gelmiştir. Bir başka açıdan; ikinci el konut satışlarının toplam satış içinde daha fazla oranda bulunmasında, işçilik ve dönemsel olarak malzeme fiyatlarındaki artışların etkisinin de olduğu ifade edilebilir.

Kat Mülkiyeti Kanunu'nda yapılan değişiklikle kentsel dönüşümde hissedarların %50+1 kararının yeterli olacağının netleşmesi -öncelikle yapı güvenliği olmak kaydıyla- bu alanda yasal mevzuatta kolaylık sağlamıştır. Arsa sahipleri veya hissedarların binalarını kentsel dönüşüm kapsamında yıkıp yeniden yaptırmaları konusunda bir nebze de olsa rahatlama sağlanmıştır. Ancak, salt çoğunluk kararı ile riskli yapıların yenilenmesi kararı alınabilse de farklı düşünen diğer hissedarlara yargı yolu açık tutulmuştur. Bu hususta mahkemedeki sürecin kısa tutulabilmesi için riskli yapı tespiti konusunda deneyimli ve yetkili firmaların raporu öncelikli olarak dikkate alınarak karar verilmesi, tıkanan sürecin işlerlik kazanmasına neden olacağı düşünülmektedir.

İlk kez konut sahibi olmak isteyenlere yönelik kampanyaların artması, almak istediği konut fiyatının asgari %40'ına sahip olanlara uygun ödeme koşullarının sağlandığı kuruluşların da sayısı artmaktadır. Bu tür firmaların insanlar üzerinde güven oluşturması halinde banka kredilerine başvurmadan ve yüksek oranda faiz ödemeye mecbur bırakılmak istemeyen önemli bir insan kaynağı mevcuttur. Bu şekilde önemli bir gider teşkil eden kiralardan da kurtularak ev sahipliği oranı artması beklenmelidir.

Kentsel dönüşüm konusunda öncelikli olarak deprem fay hatları üzerinde ya da yakınında yer alan şehirlerin düşünülmesi gayet doğaldır. Ancak, deprem yönetmeliklerinin uygulandıkları tarih

aralıkları ile yapı denetim sisteminin kısmen ya da tamamen uygulandığı dönemler ve yapı elemanlarındaki düzenlemeler (beton sınıfı, kullanılan demir donatı vb) dikkate alınarak sözü edilen belli bir yaş üstü yapıların ülke genelinde kentsel dönüşüm kapsamına dahil edilmesi hem sektörü canlandıracaktır hem de daha güvenli yapılara sahip olma imkanı verecektir.

Boşanma oranlarındaki artış, evli çiftlerin artık az çocuk yapmaya meyilli olmaları da üretilen konut türlerinde çeşitliliğe neden olmaktadır. Nüfus artış hızı düşmesine rağmen bu düşüşlerin önümüzdeki 10-15 yıl sonra ancak taşınmaz satışlarında hissedileceği de düşünülerek ve bu zaman zarfında günümüzdeki orta yaş grubunda yer alan konutların da yenilenme ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Boşanma oranlarındaki artış da 1+1 gibi düşük alana sahip konut ihtiyacını artırmaktadır.

Kaynakça/References

Aydın K. (2019). Türkiye'de konut sahipliği, konut koşulları ve konut kalite endeksi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi 2019*. DOI: https://doi.org/10.26650/SJ.2019.39.2.0107

Bayrak İ. C. & Telatar O. M. (2021). İnşaat sektörü ve ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye ekonomisi üzerine ampirik bir analiz. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 12(3), 1283-1297*.

GYODER Gösterge (2026). Gayrimenkul Sektörü Raporu 2026,1 Sayı:43

Kat Mülkiyeti Kanunu. Resmi Gazete Sayı: 12038 Tarih:02.07.1965

Kösedağ, E. (2023). Türkiye'de konut hakkı ve bu hakkın kullanılmasında ortaya çıkan sorunlara yönelik değerlendirme. *Kent Akademisi*, 16(1), 595-611. https://doi.org/10.35674/kent.1220084

Sanli, O., & Peker, O. (2023). Enflasyon, kur, faiz ve gelirin konut satışlarına etkisi: Türkiye örneği. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi - Journal of Economic Policy Researches*, 10(1), 37-60. https://doi.org/10.26650/JEPR1104822

Ünlü M. (2024). Türkiye'de Konut Satışlarını Etkileyen Faktörlerin Yerli ve Yabancılar Açısından İncelenmesi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* https://doi.org/10.53443/anadoluibfd 1360449 2024, 25(2), 545-569

TUİK. Türkiye İstatistik Kurumu. https://www.tuik.gov.tr/

URL-1. https://www.karar.com/ekonomi-haberleri/turkiye-konut-satisinda-avrupanin-zirvesinde-2004938 erişim tarihi: 09.06.2026

URL-2 https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58343 konut satışları

URL-3 https://nip.tuik.gov.tr/?value=KonutIstatistikleri

URL-4 https://www.yenisafak.com/ekonomi/turkiyede-kiraci-orani-kac-ev-sahipligi-oranlari-aciklandi-turkiyede-nufusun-kacta-kaci-ev-sahibi-4741982

URL-5 https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/8bbac42a-c8

URL-6 https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58210

BÖLÜM 6

Tüketici Özerkliği Perspektifinden Yapay Zekâ Destekli Prosumer

ERDEM GEÇİT1

Giriş

Dijital teknolojilerin gelişmesi, tüketicilerin üretim ve tüketim süreçlerindeki rollerini dönüştürmüştür. Geleneksel olarak ürün, hizmet ve mesajların alıcısı olarak konumlandırılan tüketici, dijital ortamlarla birlikte içerik üreten ve üretim süreçlerine katılan daha etkin bir aktöre dönüşmüştür. Üretici ile tüketici arasındaki ayrımın geçirgenleşmesi, bu iki rolün birleşimini ifade eden prosumer kavramını dijital tüketim kültürü açısından önemli hâle getirmiştir (Ritzer & Jurgenson, 2010). Dijital ağların gelişmesi de tüketicilerin üretim araçlarına erişimini kolaylaştırarak prosumption pratiklerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır (Ritzer vd., 2012).

[1] Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Medya ve İletişim Bölümü, Orcid: 0000-0001-6077-0910

Yapay zekâ teknolojileri, prosumer'ın üretim olanaklarını farklı bir düzeye taşımaktadır. Fox (2018), yapay zekânın üretim için gerekli bilgi ve beceri engellerini azaltarak prosumer'ların özgün fikirlerini gerçekleştirme kapasitesini genişletebileceğini belirtmiştir. Günümüzde üretken yapay zekâ sistemlerinin metin, görsel ve ses gibi içeriklerin oluşturulmasına doğrudan katılması ise üretimi insan ile teknoloji arasında paylaşılan bir sürece dönüştürmektedir. Tüketici üretimin amacını belirlemekte, sistemi istemlerle yönlendirmekte, alternatifler arasından seçim yapmakta ve çıktıları değiştirebilmektedir. Feng ve Sun (2026) da insan–yapay zekâ ortak üretiminde iş birliği ve iletişimin tüketici güçlenmesini artırdığını, yaratım boyutu ile tüketici güçlenmesi arasında ise ters U biçimli bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, üretken yapay zekânın prosumer'ın üretim sürecine katılım biçimini dönüştürebildiğine işaret etmektedir.

Tüketici özerkliği, yapay zekâ destekli prosumption'ın değerlendirilmesinde temel sorun alanlarından biridir. Han ve Ko (2025) yapay zekâ destekli kararlar üzerinde bağımsız kontrolün korunmasını tüketici özerkliğinin önemli bir unsuru olarak ele almakta ve insan ile yapay zekâ arasında paylaşılan sorumluluğun algılanan özerkliği destekleyebildiğini göstermektedir. Buna karşılık yapay zekânın üretim sürecindeki özerkliğinin artması tüketicinin çıktı üzerindeki kontrolünü zayıflatabilmektedir. Wu ve diğerleri (2026) yapay zekânın yüksek düzeyde özerk olduğu ortak üretim koşullarında tüketicilerin ürüne yönelik psikolojik sahipliklerinin

azalabildiğini ve tüketicinin üretime daha fazla katılımının bu etkiyi azaltabildiğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede üretken yapay zekânın tüketiciyi güçlendirmesi ile tüketici özerkliğini artırması aynı olgu olarak değerlendirilmemelidir.

"Yapay zekâ destekli prosumer" kavramı bu çalışmada, üretken yapay zekâyı üretim sürecinde kullanarak tüketim ve üretim rollerini bir araya getiren tüketici aktörünü açıklayan analitik bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Kavramla yeni bir tüketici kategorisi önerilmemekte; üretken yapay zekânın prosumer'ın üretici rolünü nasıl dönüştürdüğünün tüketici özerkliği ekseninde açıklanması amaçlanmaktadır. Çalışmanın temel tartışması, üretimin insan ile yapay zekâ arasında paylaşılmasının tüketicinin üretim üzerindeki kontrolü ve özerkliği açısından ne ifade ettiği üzerine kurulmaktadır.

Dijital Tüketim ve Tüketici Özerkliği

Dijitalleşme, tüketim süreçlerini yalnızca ürün ve hizmetlere erişimin çevrimiçi ortamlara taşınması bakımından değil, tüketicinin bilgiye ulaşma, seçenekleri değerlendirme ve karar verme biçimleri açısından da dönüştürmüştür. Dijital tüketim ortamlarında tüketiciler geniş ürün ve hizmet seçeneklerine ulaşabilmekte, farklı kaynaklardan bilgi edinebilmekte ve tüketim kararlarını çeşitli dijital araçların desteğiyle verebilmektedir. Bununla birlikte dijital ortamların gelişimi, tüketicinin sahip olduğu seçeneklerin niceliksel olarak artmasının ötesinde, bu seçeneklerin tüketiciye nasıl

sunulduğu ve tüketicinin karar sürecinin hangi teknolojik sistemler tarafından yönlendirildiği sorularını da gündeme getirmiştir. Özellikle algoritmik öneri sistemleri ve yapay zekâ temelli karar destek araçları, tüketicinin karar verme kapasitesini destekleyebildiği gibi karar süreci üzerindeki kontrolün niteliğini de değiştirebilmektedir. Bu nedenle dijital tüketim davranışlarının dönüşümü, tüketicinin yalnızca daha fazla bilgiye veya seçeneğe ulaşması üzerinden değil, bu ortamda sahip olduğu özerklik açısından da değerlendirilmelidir (Jain vd., 2024; Puntoni vd., 2021)

Dijitalleşmeyle Değişen Tüketici Rolü

Dijital ortamlar tüketicinin tüketim sürecindeki konumunu önemli ölçüde değiştirmiştir. Geleneksel tüketim ortamında tüketicinin karar süreci büyük ölçüde işletmeler, fiziksel satış noktaları ve geleneksel iletişim kanalları tarafından sağlanan bilgiler çerçevesinde gerçekleşirken dijital ortam, tüketicinin bilgi kaynaklarını ve karar verme araçlarını çeşitlendirmiştir. Arama motorları, çevrimiçi satış platformları, sosyal medya ortamları, kullanıcı değerlendirmeleri ve algoritmik öneri sistemleri tüketicilerin ürün ve hizmetlere ilişkin bilgi edinme ve alternatifleri değerlendirme biçimlerini yeniden yapılandırmıştır. Bu dönüşüm sonucunda tüketici, kendisine sunulan ticari mesajların yalnızca alıcısı olmaktan uzaklaşarak bilgi arayan, karşılaştıran, değerlendiren ve dijital ortamla etkileşime giren daha etkin bir aktöre dönüşmüştür (Jain vd., 2024; Puntoni vd., 2021).

Dijital ortamların sağladığı bu olanaklar ilk bakışta tüketicinin karar verme kapasitesinin genişlemesi anlamına gelmektedir. Tüketici daha fazla alternatife ulaşabilmekte, farklı bilgi kaynaklarını kullanabilmekte ve tüketim kararlarını kendi tercihleri doğrultusunda şekillendirebilmektedir. Ancak seçeneklerin ve tüketici verilerinin artması, aynı zamanda bu karmaşıklığı yöneten teknolojik aracıların önemini artırmıştır. Wertenbroch ve diğerleri (2020), tüketici özerkliğini günümüz pazar ortamlarının anlaşılması açısından temel kavramlardan biri olarak ele almakta ve özellikle otomasyon, kişiselleştirme, algoritmik karar sistemleri ve dijital seçim mimarisinin tüketicinin özerklik algısı üzerinde yeni sonuçlar ortaya çıkardığını belirtmektedir. Dolayısıyla dijital tüketicinin daha fazla bilgiye ve seçeneğe erişebilmesi, tüketim sürecinin bütünüyle tüketicinin kontrolünde olduğu anlamına gelmemektedir.

Dijital tüketimin gelişimiyle birlikte tüketicinin karşı karşıya olduğu temel değişimlerden biri, seçim ortamının giderek algoritmik olarak düzenlenmesidir. Dijital platformlarda ürünlerin sıralanması, kişiselleştirilmiş önerilerin oluşturulması ve belirli seçeneklerin daha görünür hâle getirilmesi, tüketicinin bilgi arama ve alternatifleri değerlendirme maliyetini azaltırken karşılaştığı seçim ortamını da şekillendirebilmektedir. André ve diğerleri (2018), yapay zekâ ve büyük verinin tüketici seçimlerini kolaylaştırarak karar süreçlerini daha verimli hâle getirebileceğini, ancak aynı teknolojilerin tüketicinin kendi tercihleri üzerindeki kontrol algısını

zayıflatabileceğini belirtmektedir. Yapay zekânın tüketici adına üstlendiği görevlerin kapsamı arttıkça tüketici ile teknoloji arasındaki iş bölümü de değişmekte ve temel mesele teknolojinin kararları ne ölçüde kolaylaştırdığından tüketicinin karar sürecinin hangi aşamalarında kontrol sahibi olmaya devam ettiğine doğru genişlemektedir. Tüketici özerkliği bu bağlamda, yapay zekâ destekli dijital tüketimde tüketici ile teknoloji arasındaki kontrol dağılımını değerlendirmeye yönelik temel kavramsal çerçevelerden birini oluşturmaktadır (Hermann & Puntoni, 2024; Puntoni vd., 2021).

Dijital Tüketimde Özerklik ve Algoritmik Aracılık

Tüketici özerkliği, tüketicinin kendi tercih ve amaçları doğrultusunda karar verebilmesi ve bu kararları dışsal aktörlerin aşırı kontrol veya yönlendirmesinden bağımsız biçimde gerçekleştirebilmesiyle ilişkilidir. Wertenbroch ve diğerleri (2020) tüketici özerkliğini tüketicilerin kararlarını kendi başlarına verebilme ve uygulayabilme yeteneği üzerinden ele almakta; aynı zamanda gerçek özerklik ile algılanan özerklik arasında ayrım yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu ayrım dijital tüketim ortamları açısından özellikle önemlidir. Tüketici teknik olarak seçim yapma özgürlüğüne sahip olsa dahi seçeneklerin sunuluş biçimi, kişiselleştirme mekanizmaları veya algoritmik öneriler karar sürecinin ne ölçüde kendi kontrolünde olduğu yönündeki algısını değiştirebilir.

Seçenek sayısındaki artış, tek başına daha yüksek tüketici özerkliği anlamına gelmemektedir. Tüketicinin hangi seçeneklerle karşılaştığı, bu seçeneklerin hangi ölçütlere göre sıralandığı, sistemin hangi verileri kullandığı ve tüketicinin algoritmik önerilerin dışına çıkabilme imkânı da özerkliğin değerlendirilmesinde önem taşımaktadır. André ve diğerleri (2018), yapay zekâ ve büyük veri uygulamalarının tüketici seçimlerini kolaylaştırma potansiyeli ile tüketicinin seçimleri üzerindeki kontrol algısını zayıflatma ihtimali arasında bir gerilim bulunduğuna dikkat çekmektedir. Algoritmalar bilgi ve seçenekleri filtreleyerek özellikle çok sayıda alternatifin bulunduğu dijital ortamlarda bilişsel yükü azaltabilirken, kararın daha büyük bir bölümünün algoritmik sisteme devredilmesi tüketicinin kontrol algısını değiştirebilmektedir. Yapay zekâya satın alma görevlerinin devredilmesini üç deneyle inceleyen Ahmad Husairi ve Rossi (2024), seçim ve karar özerkliğinin yapay zekâ tabanlı sistemlerin benimsenmesinde önemli olduğunu ve satın alma görevinin yapay zekâya devredilmesinin algılanan seçim ve karar özerkliğini azaltabildiğini göstermiştir. Algoritmik sistemlerin tüketiciye sunduğu seçim ve kontrol alanı ise bu ilişkinin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Fink ve diğerleri (2024), üç çevrimiçi deneyde tüketicilere tek bir algoritmik öneri sunmak yerine birden fazla öneri arasından seçim yapma olanağı verilmesinin, başka bir ifadeyle seçim özerkliğinin artırılmasının, algoritmik önerilerin kabulünü artırdığını göstermiştir. Araştırmada ayrıca tüketicinin kaç öneri alacağını belirleyebilmesi “kontrol

özerkliği" olarak ele alınmıştır. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital tüketimde özerkliğin seçeneklerin sayısından çok tüketici ile algoritmik sistem arasındaki kontrol dağılımıyla ilişkili olduğu görülmektedir.

Yapay zekâya dayalı karar desteğinin yoğunlaşması, tüketici ile algoritmik sistem arasındaki kontrol dağılımını daha kritik bir mesele hâline getirmektedir. Trang ve Thang (2025), e-ticaret platformlarını kullanan 305 tüketiciyle gerçekleştirdikleri karma yöntem araştırmasında yapay zekâya aşırı bağımlılığın karar özerkliği ve karar verme memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler gösterebildiğini belirlemiştir. Araştırmanın bulguları, tüketicinin yapay zekâdan destek alması ile karar verme faaliyetini büyük ölçüde yapay zekâya bırakması arasında kavramsal bir ayrım yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Yapay zekâ tüketicinin bilgi işleme ve değerlendirme kapasitesini desteklediğinde tüketici açısından işlevsel bir araç niteliği taşırken, karar sürecindeki insan katkısının giderek azalması özerklik açısından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu ayrım, yapay zekâ ve algoritmik sistemlerle tüketici özerkliği arasındaki ilişkinin basit biçimde "teknoloji arttıkça özerklik azalır" şeklinde açıklanamayacağını göstermektedir. Belirleyici olan, teknolojinin karar sürecine dâhil olup olmamasından çok tüketicinin amaçlarını belirleme, alternatifleri değerlendirme ve nihai karar üzerindeki kontrolünü hangi ölçüde sürdürebildiğidir.

Dijital tüketici özerkliği, teknolojik aracılığın bulunmadığı bağımsız bir karar verme durumu yerine, teknolojik aracılık altında tüketicinin kontrolünü ve öz-yönelimini sürdürebilme kapasitesi üzerinden ele alınabilir. Günümüz dijital tüketim ortamında tüketici kararlarının önemli bir bölümü arama motorları, öneri sistemleri, kişiselleştirme algoritmaları ve giderek artan ölçüde yapay zekâ sistemleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle teknolojik aracılığın varlığı tek başına özerkliğin ortadan kalktığını göstermemektedir. Özerklik açısından önem taşıyan nokta, tüketicinin amaç belirleme, seçenekleri değerlendirme, seçim yapma ve nihai karar üzerinde kontrol sahibi olma kapasitesinin bu sistemler içerisinde nasıl korunduğudur. Tüketici özerkliği bu anlamda mutlak bir bağımsızlıktan çok, teknoloji tarafından desteklenen veya sınırlandırılan karar süreçlerinde tüketicinin kontrolünü ve öz-yönelimini sürdürebilme kapasitesi olarak değerlendirilebilir (Puntoni vd., 2021; Wertenbroch vd., 2020).

Dijitalleşmeyle birlikte tüketicinin rolünün seçim yapan aktörün ötesine geçerek üretim süreçlerine katılan bir aktöre dönüşmesi, özerklik tartışmasının kapsamını genişletmektedir. Dijital ortamlar tüketiciyi yalnızca daha fazla seçenek arasından karar veren bir aktöre dönüştürmemiş; aynı zamanda içerik, deneyim ve değer üretim süreçlerine katılabileceği yeni olanaklar yaratmıştır. Tüketici özerkliği bu nedenle yalnızca "tüketici hangi ürünü seçmektedir?" sorusuyla sınırlı değildir. Tüketicinin ne üreteceği, nasıl üreteceği ve üretim süreci üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi

olduğu da özerkliğin değerlendirilmesinde önem kazanmaktadır. Tüketici ile üretici arasındaki geleneksel ayrımın bulanıklaşmasını ifade eden prosumer kavramı, dijital tüketicinin bu değişen rolünü ve özerkliğin üretim boyutunu açıklamak açısından önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Ritzer & Jurgenson, 2010; Žilinskaitė, 2025).

Prosumer: Tüketimden Üretime Değişen Tüketici Rolü

Dijitalleşmeyle birlikte tüketicinin değişen konumu yalnızca bilgiye erişim, alternatifleri değerlendirme ve satın alma kararlarıyla sınırlı değildir. Dijital teknolojiler aynı zamanda tüketicilerin ürün, hizmet ve içeriklerin üretimine farklı biçimlerde katılmasını kolaylaştırmış ve üretici ile tüketici arasındaki geleneksel ayrımı giderek daha geçirgen hâle getirmiştir. Bu dönüşüm, tüketicinin tüketim sürecindeki aktif rolünü açıklamak açısından prosumer ve prosumption kavramlarını önemli hâle getirmektedir. Prosumer yaklaşımında tüketici, ekonomik ve iletişimsel süreçlerin yalnızca son noktasında bulunan bir alıcı olarak değil, tüketirken aynı zamanda üretime katkıda bulunan bir aktör olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle prosumer, dijital tüketicinin aktifleşmesinin ötesinde, üretim ve tüketim rollerinin aynı aktörde birleşmesini ifade etmektedir (Ritzer vd., 2012; Ritzer & Jurgenson, 2010).

Prosumer ve Prosumption

Prosumer kavramı, producer ve consumer sözcüklerinin birleşiminden oluşmakta ve kavramın yaygınlaşması Alvin Toffler'ın The Third Wave adlı çalışmasına dayanmaktadır. Toffler (1980), sanayi toplumunda üretici ile tüketici arasında belirginleşen ayrımın tarihsel olarak her zaman var olmadığını ve üretim ile tüketimin yeniden birbirine yaklaşabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda prosumer, üretilen mal veya hizmetin yalnızca tüketicisi olmayan, aynı zamanda üretim sürecinde de rol üstlenen aktörü ifade etmektedir. Toffler'ın yaklaşımında prosumer, yeni ortaya çıkmış bir aktör olmaktan ziyade üretim ve tüketimin tarihsel olarak yeniden yakınlaşmasını açıklayan bir kavramsallaştırmadır.

Prosumer kavramının dijital ortamlarla ilişkisi, üretim ve tüketimin birleştiği bu yapının yeni teknolojiler aracılığıyla genişlemesi üzerinden açıklanmaktadır. Ritzer ve Jurgenson (2010), prosumption'ı üretim ve tüketimi aynı süreç içerisinde barındıran bir olgu olarak ele almakta ve özellikle dijital ortamların gelişmesiyle prosumption'ın daha görünür hâle geldiğini belirtmektedir. Yazarlara göre prosumption yalnızca dijital teknolojilerle ortaya çıkan bir olgu değildir; ancak Web 2.0 ve kullanıcı üretimli içeriklerin yaygınlaşması üretici ile tüketici arasındaki sınırların daha belirgin biçimde bulanıklaşmasına neden olmuştur. Sosyal ağlarda içerik oluşturmak, dijital platformlara veri sağlamak ve çevrimiçi içeriğin üretimine katılmak, tüketicinin aynı zamanda üretim sürecinin bir parçası hâline geldiği pratiklerin yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur. Ritzer ve diğerleri (2012) bu

yaklaşımı geliştirerek prosumption'ın tarihsel olarak üretim ve tüketimin temelinde bulunduğunu, ancak internet ve sosyal ağların gelişmesinin hem prosumption pratiklerini hem de kavrama yönelik akademik ilgiyi önemli ölçüde artırdığını ileri sürmektedir. Dijitalleşme bu açıdan prosumer'ı ortaya çıkaran tek neden olarak değil, prosumption'ın ölçeğini, görünürlüğünü ve uygulanabileceği alanları genişleten teknolojik bir dönüşüm olarak değerlendirilmelidir.

Prosumer kavramının kapsamının genişlemesi, hangi tüketici faaliyetlerinin prosumption olarak değerlendirilebileceğine ilişkin kavramsal bir sınırlandırmayı gerekli kılmaktadır. Kavramın yalnızca sosyal medya kullanıcısıyla özdeşleştirilmesi kapsamının gereğinden fazla daraltılmasına, her türlü tüketim faaliyetini kapsayacak biçimde kullanılması ise açıklayıcı gücünün azalmasına yol açabilir. Dusi (2018), prosumption kavramının neredeyse bütün insan faaliyetlerini kapsayacak biçimde genişletilmesine yönelik eleştirisinde, kavramın Toffler'ın başlangıçtaki üretim–tüketim ilişkisine dayanan anlamının korunması gerektiğini savunmaktadır. Güncel çalışmalar da prosumption'ın kapsamını üretim sürecine katılım temelinde ele almaya devam etmektedir. Žilinskaitė (2025), prosumption'ın yalnızca dijital bir olgu olmadığını vurgulamakla birlikte internet ve dijital teknolojilerin kullanıcıların ürünlerin veya diğer çıktıların geliştirilmesine daha sık katılmalarına olanak sağladığını belirtmektedir. Çalışmada önerilen prosumption tipolojisi, prosumer pratiklerinin tek biçimli olmadığını ve üretim ile

tüketim arasındaki ilişkinin farklı katılım biçimleri üzerinden gerçekleşebildiğini ortaya koymaktadır. Prosumer bu doğrultuda sabit özelliklere sahip belirli bir tüketici tipinden çok, tüketicinin üretim sürecine katılımını açıklayan analitik bir kategori olarak değerlendirilebilir.

Tüketicinin üretim sürecine anlamlı bir katkı sunması, bu çalışmada prosumer kavramının sınırını belirleyen temel ölçüttür. Bir tüketicinin dijital ortamda bulunması, çevrimiçi alışveriş yapması veya algoritmik önerilerden yararlanması tek başına prosumer olarak değerlendirilmesi için yeterli değildir. Prosumer niteliğinden söz edilebilmesi için tüketicinin bir ürünün, hizmetin, içeriğin veya başka bir çıktının üretim ya da geliştirilme sürecine katkıda bulunması gerekir (Dusi, 2018). Bu kavramsal sınır özellikle yapay zekâ bağlamında önem kazanmaktadır; çünkü yapay zekâ kullanan her tüketiciyi "yapay zekâ destekli prosumer" olarak tanımlamak, teknoloji kullanımı ile üretime katılım arasındaki ayrımı ortadan kaldıracaktır. Yapay zekâ destekli prosumer kavramının açıklayıcı olabilmesi için yapay zekânın yalnızca tüketim kararını destekleyen bir araç olarak kullanılmasından ziyade, tüketicinin üretim veya geliştirme sürecine katılımında işlevsel bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

Dijital Prosumer ve Tüketicinin Güçlenmesi

Dijital teknolojilerin prosumption açısından temel etkilerinden biri, tüketicilerin üretim araçlarına erişimini

kolaylaştırmasıdır. Geleneksel üretim ortamlarında üretim için belirli düzeylerde sermaye, teknik bilgi, profesyonel araçlar veya kurumsal yapılara erişim gerekebilirken, dijital ortamlar tüketicilerin içerik oluşturmasını, mevcut içerikleri değiştirmesini ve ortaya çıkan çıktıları geniş kullanıcı topluluklarına ulaştırmasını kolaylaştırmıştır. Bu değişim, prosumer'ın üretim kapasitesini yalnızca ekonomik ürünler açısından değil, iletişimsel içerik ve sembolik değer üretimi açısından da genişletmiştir (Malodia vd., 2024; Ritzer & Jurgenson, 2010). Dijital prosumer bu açıdan üretim araçlarına erişimi genişleyen ve dijital teknolojiler aracılığıyla üretim süreçlerine daha etkin biçimde katılabilen bir tüketici konumundadır.

Sosyal medya, dijital prosumer'ın üretici rolünün en görünür hâle geldiği alanlardan biridir. Kullanıcıların marka ve ürünlerle ilgili deneyimlerini paylaşmaları, içerik oluşturmaları ve diğer tüketicilerle etkileşim kurmaları, tüketiciyi marka iletişiminin yalnızca hedefi olmaktan çıkararak iletişim sürecinin üretici aktörlerinden biri hâline getirebilmektedir. Malodia ve diğerleri (2024), prosumer'ların sosyal medyadaki rolünü inceledikleri çalışmalarında prosumer üretimli içeriğin firma üretimli içeriğe kıyasla tüketici etkileşimini nasıl etkilediğini dört deney ve tamamlayıcı nitel bir araştırmayla değerlendirmiştir. Araştırmanın sonuçları, prosumer tarafından yürütülen iletişimin içerik ilgililiği ve algılanan sponsorluk gibi mekanizmalar üzerinden daha yüksek tüketici etkileşimi oluşturabildiğini göstermektedir. Prosumer bu

yapıda yalnızca kendi deneyimini görünür kılan bir içerik üreticisi değil, aynı zamanda diğer tüketicilerin marka ve ürünlerle kurduğu etkileşime katkıda bulunan bir aktör hâline gelmektedir.

Tüketicinin üretim süreçlerine daha etkin biçimde katılması, prosumption ile tüketici güçlenmesi arasındaki ilişkiyi gündeme getirmektedir. Tüketici kendi deneyimini görünür hâle getirebilmekte, içerik üretebilmekte ve diğer tüketicilerin değerlendirmelerine katkıda bulunabilmektedir. Prosumption bu yönüyle tüketicinin eylem alanını genişletmekte ve kendi tercihlerini üretim faaliyetine yansıtmasına olanak sağlamaktadır. Ancak üretime katılımın doğrudan tüketicinin güçlenmesi veya özerkleşmesi anlamına geldiğini varsaymak sorunludur. Ritzer ve Jurgenson (2010), dijital prosumption'ın tüketici açısından üretim olanaklarını genişletirken aynı zamanda ekonomik değer üretiminin yeni biçimlerini ortaya çıkardığını belirtmektedir. Özellikle kullanıcıların çevrimiçi ortamlarda ücretsiz olarak ürettikleri içerikler ve gerçekleştirdikleri faaliyetler platformlar açısından ekonomik değer oluşturabilmektedir. Dusi (2018) de prosumption literatüründe güçlenme ve sömürü ekseninde farklı yaklaşımların bulunduğunu belirterek kavramın yalnızca tüketicinin güçlenmesi üzerinden değerlendirilmesinin yeterli olmadığını göstermektedir. Dijital prosumption bu nedenle tüketicinin üretim kapasitesindeki genişlemeyle birlikte üretimin kontrolü, koşulları ve ortaya çıkan değerin paylaşımı açısından da ele alınmalıdır.

Üretim kapasitesi ile üretim özerkliği arasındaki ayrım, prosumer'ın dijital üretim süreçlerindeki konumunun değerlendirilmesinde belirleyicidir. Üretim araçlarına erişmek, üretime katılmak ve ortaya çıkan çıktının oluşumunda rol üstlenmek tüketicinin eylem alanını genişletebilir; ancak bu durum üretim süreci üzerinde aynı ölçüde kontrol sahibi olduğu anlamına gelmez. Üretimin gerçekleştiği teknolojik altyapının, erişilebilir üretim seçeneklerinin veya sürecin kurallarının başka aktörler tarafından belirlenmesi, prosumer'ın üretim üzerindeki kontrolünün ayrıca değerlendirilmesini gerektirmektedir. Prosumer daha fazla içerik üretebilir veya üretim sürecine daha yoğun biçimde katılabilirken üretimin koşullarını bütünüyle kendisi belirlemeyebilir (Dusi, 2018; Wertenbroch vd., 2020). Dolayısıyla dijital prosumption bağlamında özerklik, yalnızca üretime katılım düzeyiyle değil, prosumer'ın üretimin amacı, süreci ve ortaya çıkan çıktı üzerindeki kontrolünü ne ölçüde sürdürebildiğiyle ilişkilidir.

Üretken yapay zekânın prosumption süreçlerine dâhil olması, üretim kapasitesi ile üretim özerkliği arasındaki ilişkiye yeni bir boyut kazandırmaktadır. Dijital prosumer üretim faaliyetini dijital araçlar ve platformlar aracılığıyla gerçekleştirirken, üretken yapay zekâ sistemleri üretimin gerçekleştirilmesine doğrudan katkıda bulunabilmektedir. Tüketici üretim amacını belirleyebilir, komutlar aracılığıyla sistemi yönlendirebilir, üretilen çıktıları değerlendirebilir ve değiştirebilir; buna karşılık metnin, görselin veya başka bir çıktının somut olarak oluşturulmasının belirli bir

bölümü yapay zekâ tarafından gerçekleştirilebilir. Dijitalleşme böylece tüketiciye üretim araçlarına erişim ve üretime katılım olanağı sağlarken, üretken yapay zekâ üretim faaliyetinin insan ile teknolojik sistem arasında paylaşılabildiği farklı bir prosumption biçimini gündeme getirmektedir. Prosumer açısından temel mesele artık yalnızca üretim sürecine katılım değildir; üretimin insan ile yapay zekâ arasında nasıl paylaşıldığı ve bu paylaşım içerisinde tüketicinin amaç belirleme, sistemi yönlendirme, çıktıyı değerlendirme ve nihai ürün üzerinde kontrol sahibi olma kapasitesi de önem kazanmaktadır (Feng & Sun, 2026; Fox, 2018). Bu dönüşüm, dijital prosumer'ın üretici rolünün insan–yapay zekâ ortak üretimi bağlamında yeniden ele alınmasını ve yapay zekâ destekli prosumer'ın kavramsal olarak ayrıca değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Üretken Yapay Zekâ ve Yapay Zekâ Destekli Prosumer

Dijital teknolojiler tüketicinin üretim araçlarına erişimini kolaylaştırarak prosumption pratiklerinin yaygınlaşmasına katkıda bulunurken, üretken yapay zekâ bu dönüşümü farklı bir aşamaya taşımaktadır. Dijital prosumer açısından teknoloji çoğunlukla üretimin gerçekleştirildiği, düzenlendiği veya dolaşıma sokulduğu bir altyapı sağlarken, üretken yapay zekâ üretilecek çıktının oluşturulmasına doğrudan katılabilmektedir. Metin, görsel, ses ve benzeri içeriklerin kullanıcı tarafından verilen istemler doğrultusunda üretilebilmesi, insan ile teknoloji arasındaki üretim ilişkisini yeniden biçimlendirmektedir. Bu değişim, prosumer'ın

üretim kapasitesinin genişlemesinin yanı sıra üretici rolünün niteliğinin de yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Fox, 2018; Hermann & Puntoni, 2024).

Üretken yapay zekânın prosumption açısından önemi yalnızca üretim sürecini hızlandırmasından kaynaklanmamaktadır. Daha belirleyici olan, belirli bilgi ve becerilere sahip olmayan tüketicilerin de daha önce gerçekleştirmekte zorlanabilecekleri üretim faaliyetlerine katılabilmeleridir. Böylece tüketicinin üretim sürecindeki rolü, doğrudan bütün çıktıyı meydana getirmekten üretimin amacını belirleme, yapay zekâyı yönlendirme, ortaya çıkan seçenekleri değerlendirme, seçme ve gerektiğinde yeniden düzenleme gibi faaliyetlere doğru genişlemektedir. Bu durum, üretimin yalnızca insan tarafından gerçekleştirildiği bir modelden insan ile yapay zekânın farklı düzeylerde katkıda bulunduğu ortak bir üretim modeline geçişi gündeme getirmektedir (Fox, 2018).

İnsan–Yapay Zekâ Ortak Üretimi

Yapay zekâ ile prosumption arasındaki ilişki, günümüzdeki üretken yapay zekâ sistemlerinden önce de akademik literatürde tartışılmıştır. Fox (2018), yapay zekânın prosumer'ın üretim kapasitesini genişletebileceğini ileri sürerek özellikle üretim için gerekli becerilerin eksikliğinden kaynaklanan engellerin yapay zekâ uygulamaları aracılığıyla azaltılabileceğini belirtmiştir. Fox'a göre yapay zekâ, prosumer'ın kendi özgün fikirlerini gerçekleştirebilmesini kolaylaştırarak bireysel üretim ve kendini

ifade etme olanaklarını artırabilmektedir. Bu yaklaşım, yapay zekâyı prosumption açısından tüketicinin yerine geçen bir sistemden çok, tüketicinin üretim kapasitesini genişleten bir teknoloji olarak konumlandırması bakımından önemlidir (Fox, 2018).

Üretken yapay zekâ sistemleri, yapay zekânın prosumer'ın üretim kapasitesini destekleyen rolünü doğrudan içerik üretimine katılan bir yapıya dönüştürmüştür. Güncel sistemler yalnızca üretim faaliyetinde kullanılan teknik araçlar sağlamakla kalmamakta, verilen istemler doğrultusunda metin, görsel ve diğer içerik biçimlerini üretebilmektedir. Kullanıcı ise üretilecek içeriğin amacını belirleyebilmekte, istemler aracılığıyla sistemi yönlendirebilmekte, oluşturulan çıktıları değerlendirebilmekte, yeni istemlerle bunların değiştirilmesini talep edebilmekte ve nihai çıktıyı seçebilmektedir. Üretim böylece doğrusal bir insan–araç ilişkisinden, insan girdileri ile yapay zekâ çıktılarının birbirini takip ettiği yinelemeli bir sürece dönüşebilmektedir (Cui vd., 2025). Güncel literatürde insan–yapay zekâ ortak yaratımı (human–AI co-creation) çerçevesinde incelenen bu yapı, üretim faaliyetinin insan ve yapay zekâ arasında farklı aşamalarda paylaşılabileceğini göstermektedir. Cui ve diğerleri (2025), reklam ajanslarında üretken yapay zekânın yaratıcı süreçlere entegrasyonunu inceleyerek insan–yapay zekâ ortak yaratımının hazır oluş, ortak yaratıcılık, doğrulama ve etkili uygulama gibi birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınabileceğini göstermektedir. Çalışma profesyonel reklam üretimine odaklanmakla birlikte insan aktörün üretim

amacını belirlemeye, yapay zekâ çıktısını değerlendirmeye ve sürecin farklı aşamalarında müdahalede bulunmaya devam ettiğini ortaya koyması bakımından prosumption açısından da açıklayıcıdır (Cui vd., 2025).

İnsan–yapay zekâ ortak yaratımının tüketici üretimine taşınması, yapay zekâ destekli prosumer'ın daha somut biçimde ortaya çıktığı alanlardan biridir. Feng ve Sun (2026), markaların tüketicileri üretken yapay zekâ kullanarak marka ile ilişkili içerikler oluşturmaya davet ettiği uygulamaları incelemiş ve bu süreci tüketici tarafından oluşturulan reklam içeriğinin insan–üretken yapay zekâ iş birliğiyle üretildiği bir yapı olarak değerlendirmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda iş birliği (collaboration), yaratım (creation) ve iletişim (communication) olmak üzere üç temel boyut belirlenmiş; ardından 326 üretken yapay zekâ kullanıcısıyla gerçekleştirilen araştırmada bu boyutların tüketicinin güçlenmesi ve marka çıktılarıyla ilişkileri incelenmiştir. Bu yaklaşımda tüketici üretimi, kullanıcının yalnızca dijital bir araç yardımıyla içerik hazırladığı bir faaliyet olmaktan çıkarak üretken yapay zekânın da çıktının oluşturulmasına katkıda bulunduğu ortak bir üretim süreci niteliği kazanmaktadır (Feng & Sun, 2026).

Yapay zekâ destekli prosumption'ı geleneksel dijital prosumption'dan ayıran temel özellik, üretim faaliyetinin insan ile teknolojik sistem arasındaki dağılımıdır. Geleneksel dijital prosumption'da tüketici dijital araçlardan yararlanmakla birlikte içeriğin oluşturulmasında temel üretici konumunu büyük ölçüde

korurken, üretken yapay zekâ destekli üretimde üretim faaliyetinin belirli bölümleri yapay zekâ tarafından gerçekleştirilebilmektedir. İnsan aktör ise üretimin amacını belirleme, istem oluşturma, sonuçları değerlendirme, seçenekler arasında tercih yapma ve çıktıyı değiştirme gibi faaliyetlerle üretim sürecindeki rolünü sürdürebilmektedir (Cui vd., 2025). Üretim faaliyetinin insan ve yapay zekâ arasındaki dağılımı, tüketicinin ortak üretim sürecindeki konumunu da değiştirebilmektedir. Wu ve diğerleri , tüketici–üretken yapay zekâ ortak yaratımını dört deney aracılığıyla incelemiş ve yapay zekânın üretim sürecindeki özerklik düzeyinin tüketicinin ortaya çıkan ürünle kurduğu ilişkiyi etkilediğini göstermiştir. Yüksek yapay zekâ özerkliği tüketicinin ortak üretilen ürüne yönelik psikolojik sahiplik duygusunu ve satın alma niyetini azaltırken, tüketicinin üretim sürecine daha derin biçimde katılması bu olumsuz etkiyi zayıflatmaktadır. İnsan–yapay zekâ ortak üretiminde bu nedenle yalnızca nihai çıktının ortaya çıkması değil, üretime ilişkin katkı ve kontrolün insan ile yapay zekâ arasında nasıl dağıldığı da önem taşımaktadır (Wu vd., 2026).

Yapay zekâ destekli prosumer, üretim faaliyetini bütünüyle yapay zekâya devreden bir tüketiciden ziyade, üretken yapay zekâ ile yürütülen üretim sürecinde amaç belirleyen, sistemi yönlendiren, çıktıları değerlendiren ve nihai sonuç üzerinde belirli ölçüde kontrolünü sürdüren bir aktör olarak kavramsallaştırılabilir. Üretken yapay zekâ bu yapıda tüketicinin üretim kapasitesini genişletirken, prosumer'ın rolü doğrudan üretimin yanı sıra üretimi başlatma,

yönlendirme, değerlendirme, değiştirme ve sonuçlandırma faaliyetlerini de kapsayacak biçimde yeniden şekillenmektedir (Cui vd., 2025). Bu kavramsallaştırmada belirleyici ölçüt yalnızca yapay zekânın üretimde kullanılması değil, tüketicinin insan–yapay zekâ ortak üretim sürecindeki katkısını ve kontrolünü ne ölçüde koruduğudur. Dolayısıyla yapay zekâ destekli prosumer'ın özerkliği, üretken yapay zekânın sağladığı üretim kapasitesinden ayrı olarak, üretim sürecindeki amaç, yönlendirme, değerlendirme ve nihai karar üzerindeki kontrol dağılımı üzerinden ele alınmalıdır.

Yapay Zekâ Destekli Prosumer

Üretken yapay zekânın tüketici üretimine dâhil olması, dijital prosumer'ın ortadan kalktığı veya bütünüyle yeni bir tüketici tipinin ortaya çıktığı anlamına gelmemektedir. Üretken yapay zekâ, prosumption'ın temel yapısını ortadan kaldırmaktan çok üretimin gerçekleştirilme biçimini değiştiren yeni bir teknolojik unsur olarak değerlendirilebilir. Prosumer'ın temel özelliği olan tüketim ve üretim rollerinin aynı aktörde birleşmesi devam etmekte; değişen ise üretim faaliyetinin nasıl gerçekleştirildiği ve üretimin insan ile teknoloji arasında nasıl dağıldığıdır (Fox, 2018; Ritzer vd., 2012). Bu doğrultuda yapay zekâ destekli prosumer; üretken yapay zekâyı üretim sürecinde kullanarak tüketim ve üretim rollerini bir araya getiren, üretimin amacının belirlenmesi, yapay zekânın yönlendirilmesi, üretilen alternatiflerin değerlendirilmesi, seçilmesi, değiştirilmesi veya nihai çıktının dolaşıma sokulması gibi süreçlerin en az birinde etkin rol üstlenen tüketici aktörü olarak tanımlanabilir.

Bu tanım, yapay zekâ kullanan her tüketiciyi prosumer olarak değerlendirmekten özellikle kaçınmaktadır. Yapay zekânın yalnızca tüketim kararını desteklemek amacıyla kullanılması ile yapay zekâ aracılığıyla bir ürün, içerik veya başka bir çıktının üretimine katkıda bulunulması birbirinden ayrılmalıdır.

Yapay zekâ destekli tüketim ile yapay zekâ destekli prosumption arasındaki ayrım, tüketicinin üretim sürecine katkısı üzerinden somutlaştırılabilir. Bir tüketicinin üretken yapay zekâdan farklı ürünlerin özelliklerini karşılaştırmasını istemesi, yapay zekâ destekli tüketim davranışı olarak değerlendirilebilir; ancak tek başına prosumption oluşturmaz. Buna karşılık tüketicinin yapay zekâ kullanarak marka ile ilişkili bir görsel, reklam metni, ürün tasarımı veya başka bir içerik oluşturması ve ortaya çıkan üretim sürecini yönlendirmesi prosumption kapsamında değerlendirilebilecek bir üretim ilişkisi ortaya çıkarmaktadır. Feng ve Sun'ın (2026) insan–üretken yapay zekâ iş birliğiyle gerçekleştirilen tüketici üretimli reklam içeriğine ilişkin bulguları, bu ayrımın güncel tüketici ve reklam araştırmalarındaki karşılığını göstermektedir. Yapay zekâ destekli prosumer'ın üretim sürecindeki rolü amaç belirleme, yönlendirme, değerlendirme ve nihai üretimi şekillendirme olmak üzere dört temel faaliyet üzerinden ele alınabilir. Amaç belirleme, tüketicinin ne üretileceğine ilişkin başlangıç niyetini ortaya koymasını; yönlendirme, istemler ve geri bildirimler aracılığıyla yapay zekânın üretim sürecine müdahale etmesini; değerlendirme, oluşturulan çıktılar arasından seçim

yapmasını veya çıktının değiştirilmesini istemesini kapsamaktadır. Nihai üretimi şekillendirme ise tüketicinin elde edilen çıktıyı kabul etmesi, yeniden düzenlemesi, başka üretimlerle birleştirmesi veya dolaşıma sokması gibi faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetlerin ağırlığı üretim bağlamına göre değişebileceğinden yapay zekâ destekli prosumption tek biçimli bir davranış olarak değerlendirilmemelidir (Feng & Sun, 2026; Fox, 2018).

Yapay zekâ destekli prosumer'ın ayırt edici niteliği yalnızca üretimde yeni bir teknolojinin kullanılması değil, bu teknolojinin tüketicinin üretim kapasitesini genişletebilmesidir. Fox'un (2018) yapay zekânın üretim becerilerinden kaynaklanan engelleri azaltabileceğine yönelik yaklaşımı, üretken yapay zekâ sistemleriyle birlikte daha görünür hâle gelmektedir. Teknik üretim becerisine sahip olmayan tüketiciler, üretken yapay zekâ aracılığıyla daha önce gerçekleştirmeleri güç olan üretim faaliyetlerine katılabilmektedir. Yapay zekâ bu açıdan prosumer olabilmenin önündeki belirli teknik eşikleri düşürebilmekte ve tüketicinin üretim kapasitesini genişletebilmektedir. Güncel araştırmalar bu kapasite artışının tüketicinin güçlenmesi ve değer yaratımına katılımıyla ilişkili olabileceğine yönelik ampirik bulgular da sunmaktadır. Feng ve Sun (2026), insan–üretken yapay zekâ ortak üretimindeki iş birliği, yaratım ve iletişim boyutlarının tüketici güçlenmesiyle ilişkisini ortaya koymaktadır. Foroughi (2026) ise doğrudan prosumer üretimine değil, üretken yapay zekâ destekli alışverişe odaklanan çalışmasında anlaşılabilirlik ve kişiselleştirme gibi yapay zekâ

olanaklarının algılanan güçlenme ve değer ortak yaratımıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, üretken yapay zekânın tüketicinin karar verme süreçlerini desteklemenin ötesinde, belirli bağlamlarda üretime ve değer yaratımına katılabilmesi için sahip olduğu kapasiteyi de genişletebileceğine işaret etmektedir.

Üretim kapasitesindeki genişleme ile üretim üzerindeki özerklik artışı birbirinden ayrılması gereken iki boyuttur. İnsan–yapay zekâ ortak üretiminde sistemin ne ölçüde bağımsız hareket ettiği, tüketicinin hangi aşamalarda müdahalede bulunabildiği ve nihai karar yetkisinin kimde kaldığı, tüketicinin üretim süreci üzerindeki kontrol düzeyini değiştirebilmektedir. Wu ve diğerleri (2026), yüksek yapay zekâ özerkliğinin ortak üretilen ürüne yönelik psikolojik sahiplik üzerindeki olumsuz etkisinin tüketicinin üretim sürecine katılım derinliğine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bu bulgu, üretken yapay zekânın tüketicinin üretim kapasitesini genişletmesinin üretim üzerindeki kontrolü aynı ölçüde artıracağı varsayımını desteklememektedir. Yapay zekâ prosumer'ın daha fazla ve daha çeşitli üretim gerçekleştirmesine olanak sağlarken, üretim faaliyetinin belirli unsurlarını da üstlenebilmektedir. Yapay zekâ destekli prosumer açısından belirleyici mesele bu nedenle yalnızca ne kadar üretim yapılabildiği değil, üretimin amacı, yönlendirilmesi, değerlendirilmesi ve nihai kararın verilmesi üzerindeki kontrolün insan ile yapay zekâ arasında nasıl dağıldığıdır (He, 2026; Wu vd., 2026). Üretim kapasitesi ile üretim özerkliği arasındaki bu ayrım,

yapay zekâ destekli prosumer'ın tüketici özerkliği perspektifinden değerlendirilmesinin temelini oluşturmaktadır.

Yapay Zekâ Destekli Prosumer ve Tüketici Özerkliği

Üretken yapay zekânın prosumption süreçlerine dâhil olması, tüketicinin üretim kapasitesini genişletirken üretim faaliyetinin insan ile teknoloji arasındaki dağılımını da değiştirmektedir. Yapay zekâ destekli prosumer, üretken yapay zekâyı yalnızca tüketim kararlarını kolaylaştıran bir araç olarak kullanmamakta; ürün, hizmet veya içeriklerin oluşturulmasına yönelik üretim faaliyetlerinde de sistemle etkileşim kurmaktadır. Üretken yapay zekâ, bir taraftan teknik veya yaratıcı becerilerden kaynaklanan sınırlılıkları azaltarak tüketicinin daha önce gerçekleştiremediği üretim faaliyetlerine katılmasını kolaylaştırırken, diğer taraftan üretimin belirli aşamalarını doğrudan üstlenebilmektedir. Böylece tüketicinin üretim kapasitesinin genişlemesi ile üretim üzerindeki kontrolün insan ve yapay zekâ arasında yeniden dağılımı eş zamanlı olarak gerçekleşebilmektedir (Hermann & Puntoni, 2024; Puntoni vd., 2021).

Üretim kapasitesinin genişlemesi ile üretim üzerindeki kontrolün yeniden dağılımı, yapay zekâ destekli prosumer açısından güçlenme ve özerklik kavramlarının birbirinden ayrılmasını gerekli kılmaktadır. Tüketicinin daha fazla veya daha çeşitli üretim gerçekleştirebilmesi, üretim sürecinin amacı, işleyişi ve sonucu üzerinde aynı ölçüde kontrol sahibi olduğu anlamına gelmemektedir.

Tüketici, üretken yapay zekâ sayesinde üretim kapasitesini artırırken üretimin belirli aşamalarındaki kontrolü teknolojik sistemle paylaşabilmekte veya sisteme devredebilmektedir. Bu çerçevede yapay zekâ destekli prosumer'ın özerkliği, üretim miktarı ya da üretime katılım düzeyinden çok üretimin amacını belirleme, sistemi yönlendirme, ortaya çıkan çıktıları değerlendirme ve nihai karar üzerinde kontrol sahibi olma kapasitesi üzerinden ele alınmalıdır. Dolayısıyla temel teorik mesele, üretken yapay zekânın sağladığı güçlenme ile üretim sürecinde korunan özerklik arasındaki ilişkinin nasıl biçimlendiğidir.

Tüketici güçlenmesi genel olarak tüketicinin pazardaki bilgiye, kaynaklara ve eylem olanaklarına erişiminin genişlemesi ve bu olanakları kendi amaçları doğrultusunda kullanabilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Dijital teknolojiler, bilgiye erişimi kolaylaştırarak, tüketiciler arasındaki iletişim olanaklarını artırarak ve içerik üretimi için gerekli araçları daha erişilebilir hâle getirerek bu süreci desteklemiştir. Üretken yapay zekâ ise söz konusu dönüşümü, üretim sürecine doğrudan katılabilen teknolojik kapasite aracılığıyla ileri taşımaktadır. Böylece tüketici, yalnızca bilgiye erişen veya dijital üretim araçlarını kullanan bir aktör olmaktan çıkarak yapay zekâ aracılığıyla kendi üretim kapasitesinin sınırlarını genişletebilen bir aktör hâline gelmektedir.

Fox (2018), üretken yapay zekânın günümüzdeki yaygınlaşmasından önce yapay zekâ ile prosumption arasındaki ilişkiyi değerlendirirken yapay zekâ uygulamalarının bireyin üretim

kapasitesini sınırlayan beceri eksikliklerini azaltabileceğini ileri sürmüştür. Bu yaklaşımda yapay zekâ, prosumer'ın yerine üretim gerçekleştiren bir sistemden ziyade bireyin kendi fikirlerini hayata geçirmesine yardımcı olan tamamlayıcı bir kapasite olarak ele alınmaktadır. Yapay zekânın prosumption açısından güçlendirici niteliği de tüketicinin amaçlarını belirlemesinden değil, bu amaçları gerçekleştirebilmek için sahip olduğu üretim olanaklarını genişletmesinden kaynaklanmaktadır (Feng & Sun, 2026).

Üretken yapay zekânın günümüzde ulaştığı kapasite, yapay zekânın üretime katılımın önündeki teknik eşikleri azaltma işlevini daha görünür hâle getirmiştir. Teknik tasarım bilgisine sahip olmayan bir tüketicinin görsel oluşturabilmesi, profesyonel yazarlık deneyimi bulunmayan bir kullanıcının metin geliştirebilmesi veya farklı üretim becerilerine sahip olmayan bireylerin yaratıcı çıktılar meydana getirebilmesi, üretici rolüne geçişin yalnızca önceden edinilmiş teknik becerilere bağlı olmadığını göstermektedir. Üretken yapay zekâ bu anlamda bireyin üretim amacını teknolojik sistem aracılığıyla somut bir çıktıya dönüştürebilmesine olanak sağlayarak prosumer'ın üretime katılım alanını genişletebilmektedir.

Feng ve Sun (2026), bu güçlenme sürecini tüketicilerin üretken yapay zekâ kullanarak marka anlatılarının oluşturulmasına katılması bağlamında incelemiştir. Araştırmada insan–üretken yapay zekâ etkileşimi iş birliği, yaratım ve iletişim boyutları üzerinden ele alınmış ve bu süreçlerin tüketici güçlenmesiyle ilişkisi ortaya konmuştur. Bulgular, tüketicilerin üretken yapay zekâ aracılığıyla

marka içeriklerinin oluşturulmasına katılmasının, onları yalnızca mesajın hedefi olmaktan çıkararak marka anlatısının üretimine katkıda bulunan aktörler olarak konumlandırabildiğini göstermektedir (Feng & Sun, 2026). Bu açıdan üretken yapay zekâ, prosumer'ın üretim süreçlerine katılımını genişleten yeni bir üretim altyapısı olarak değerlendirilebilir.

Tüketici güçlenmesinin yalnızca ortaya çıkan ürün veya içerik miktarı üzerinden değerlendirilmesi ise üretim sürecindeki kontrol ilişkilerini açıklamak açısından yeterli değildir. Üretken yapay zekânın tüketicinin daha fazla üretim gerçekleştirmesine olanak sağlaması, ortaya çıkan üretimin tüketicinin amaçlarını ne ölçüde yansıttığı veya sürecin ne ölçüde tüketicinin kontrolünde gerçekleştiği hakkında tek başına bilgi vermemektedir. Üretim kapasitesi ile özerklik arasındaki analitik ayrım bu noktada belirginleşmektedir. Tüketici güçlenmesi prosumer'ın "ne yapabildiğinin" genişlemesine karşılık gelirken, tüketici özerkliği "neyi, neden ve nasıl yapacağı" üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olduğuyla ilişkilidir (Wertenbroch vd., 2020; Wu vd., 2026).

Yapay zekânın insan kapasitesini tamamlaması ile insan faaliyetinin yerine geçmesi arasındaki ayrım, güçlenme ve özerklik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde kritik önem taşımaktadır. Tüketici üretimin amacını belirlediğinde, yapay zekâyı kendi amaçları doğrultusunda yönlendirdiğinde, üretilen çıktıları eleştirel biçimde değerlendirdiğinde ve nihai karar yetkisini koruduğunda üretken yapay zekâ insan kapasitesini genişleten tamamlayıcı bir

teknoloji işlevi görebilir. Buna karşılık üretim sürecine ilişkin kararların giderek daha büyük bir bölümü sisteme devredildiğinde, tüketicinin daha fazla çıktı üretebilmesi üretim üzerindeki kontrolünün de arttığı anlamına gelmeyebilir. Yapay zekâ destekli prosumer açısından güçlenme ile özerklik arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığı tam olarak burada ortaya çıkmaktadır: üretken yapay zekâ tüketicinin üretim kapasitesini artırırken, üretim sürecindeki kontrolün hangi ölçüde tüketicide kaldığı ayrı bir değerlendirme konusu olmaya devam etmektedir (Han & Ko, 2025; He, 2026).

Kontrol Devri ve Özerklik Sorunu

Tüketici özerkliği açısından temel sorun, yapay zekânın üretim sürecinde yer alması değil, tüketicinin amaç belirleme ve karar verme kapasitesinin teknolojik sisteme hangi ölçüde devredildiğidir. Wertenbroch ve diğerleri (2020), dijital teknolojilerin tüketicilerin karar verme kapasitesini destekleyebileceğini, ancak aynı zamanda özerklik üzerinde yeni baskılar yaratabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşımda tüketici özerkliği yalnızca seçeneklerin varlığıyla değil, tüketicinin seçim ve eylemlerini kendi amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilme kapasitesiyle ilişkilidir. Yapay zekâ destekli prosumption açısından da benzer bir ayrım söz konusudur. Tüketiciye çok sayıda üretim seçeneğinin sunulması, bu seçeneklerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçilmesi üzerinde tüketicinin anlamlı kontrol sahibi olduğu anlamına gelmeyebilir (Wertenbroch vd., 2020).

Yapay zekâya devredilen yetkinin kapsamı, tüketici özerkliğinin değerlendirilmesinde merkezi bir değişken hâline gelmektedir. Han ve Ko (2025), üretken yapay zekâ hizmetlerinde tüketici özerkliğini inceleyen iki deneysel çalışmada algılanan özerkliğin tüketici güveni, memnuniyeti ve kullanım niyeti üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle insan ile yapay zekâ arasında paylaşılan sorumluluğun belirli koşullarda tüketicinin algıladığı özerkliği destekleyebilmesi önem taşımaktadır. Bu bulgu, yapay zekâ kullanımının tüketici özerkliği açısından zorunlu olarak olumsuz sonuç doğurmadığını; belirleyici unsurun insan ile yapay zekâ arasındaki görev, sorumluluk ve kontrol dağılımının nasıl yapılandırıldığı olduğunu göstermektedir (Han & Ko, 2025).

İnsan ile yapay zekâ arasındaki görev paylaşımı, yapay zekâ destekli prosumer açısından üretim sürecindeki insan kontrolünün sınırlarını gündeme getirmektedir. Yapay zekânın üretim faaliyetinin belirli aşamalarını üstlenmesi, tüketicinin özerkliğini otomatik olarak ortadan kaldırmamaktadır. Tüketici üretimin amacını belirlemeye, yapay zekâ çıktısını değerlendirmeye, alternatifler arasından seçim yapmaya ve nihai sonucu değiştirmeye devam ettiği ölçüde insan–yapay zekâ iş birliği üretim kapasitesini genişletirken tüketicinin kontrol alanını da koruyabilir. Buna karşılık yapay zekânın yalnızca çıktıyı oluşturmakla kalmayıp üretimin amaçlarının, seçeneklerinin veya nihai sonucunun belirlenmesinde daha fazla rol üstlenmesi, tüketicinin üretim sürecindeki öz-yönelimini sınırlayabilir (Wu vd., 2026).

Wu ve diğerleri (2026) tüketici–üretken yapay zekâ ortak yaratımına ilişkin deneysel bulguları, insanın üretim sürecindeki rolünün önemini farklı bir boyutta ortaya koymaktadır. Araştırmada yapay zekânın yüksek özerkliğe sahip olduğu koşullarda tüketicilerin ortak oluşturulan ürüne yönelik psikolojik sahipliklerinin azaldığı ve bu etkinin satın alma niyetine yansıdığı belirlenmiştir. Tüketicinin ortak yaratım sürecine daha yoğun biçimde katılması ise yüksek yapay zekâ özerkliğinin psikolojik sahiplik üzerindeki olumsuz etkisini azaltmıştır. Bu sonuç, insan katkısının yalnızca ortaya çıkan ürünün niteliği açısından değil, tüketicinin üretim sonucunu kendisiyle ilişkilendirmesi ve kendi katkısının bir ürünü olarak algılaması bakımından da önem taşıdığını göstermektedir (Wu vd., 2026).

Yapay zekâya aşırı bağımlılık, tüketici özerkliğinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bir diğer boyuttur. Trang ve Thang (2025), e-ticaret bağlamında yapay zekâya aşırı bağımlılığın karar özerkliği ve karar verme memnuniyeti üzerindeki sonuçlarını incelemiş ve yapay zekâya aşırı dayanmanın tüketicinin bağımsız karar verme kapasitesi açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermiştir. Bu bulgu doğrudan prosumer üretimine odaklanmamakla birlikte, tüketici ile yapay zekâ arasındaki ilişkinin yoğunlaşmasının özerklik açısından taşıyabileceği riske işaret etmektedir. Aynı yaklaşım üretim sürecine uyarlandığında, prosumer'ın yapay zekâdan destek alması ile üretime ilişkin değerlendirme ve karar yetkisini büyük ölçüde yapay

zekâya devretmesi arasında analitik bir ayrım yapılması gerekmektedir.

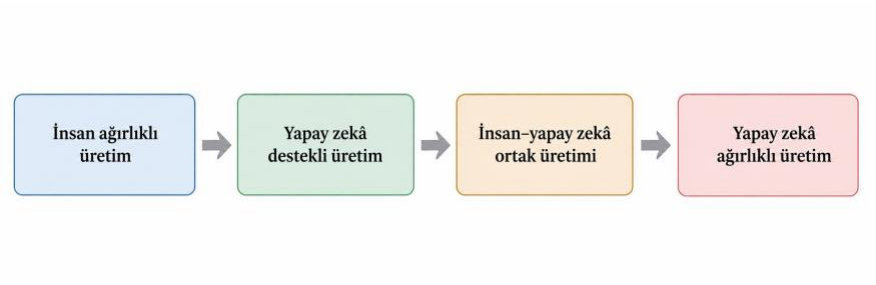
Yapay zekâ kullanımının yoğunluğu ile yapay zekâya devredilen karar yetkisi bu nedenle aynı olgu olarak değerlendirilmemelidir. Yoğun kullanım tek başına özerklik kaybının göstergesi değildir. Bir prosumer yapay zekâyı sıklıkla kullanırken üretimin amaçlarını, değerlendirme ölçütlerini ve nihai kararlarını kendisi belirleyebilir. Buna karşılık daha sınırlı kullanımda dahi sistemin önerilerini sorgulamadan kabul etmek veya üretimle ilgili temel seçimleri sisteme bırakmak insanın süreçteki belirleyiciliğini azaltabilir. Yapay zekâya aşırı dayanmanın karar özerkliği bakımından doğurabileceği sorunlar tüketim bağlamında gösterilmiş; yaratıcı ortak üretim çalışmalarında ise otomasyon düzeyi, psikolojik sahiplik ve öznel eyleyicilik arasındaki ilişkinin insanın sürece katılım biçimine göre değişebildiği ortaya konmuştur (He, 2026; Trang & Thang, 2025).

Yapay zekâ destekli prosumer'ın özerkliği, bu doğrultuda kullanılan yapay zekânın miktarından ziyade insanın üretim sürecindeki belirleyiciliği üzerinden değerlendirilebilir. Bu belirleyicilik; üretim amacının kim tarafından tanımlandığı, yapay zekâya devredilen görevlerin kapsamı, tüketicinin üretilen çıktıları değerlendirebilmesi, alternatifler arasından seçim yapabilmesi, çıktıya müdahale edebilmesi ve nihai karar yetkisini koruyabilmesi gibi unsurlar üzerinden ele alınabilir. Böyle bir yaklaşım, yapay zekâ destekli prosumer'ı yalnızca "yapay zekâ kullanan tüketici" olarak

tanımlamak yerine insan ile yapay zekâ arasındaki üretim ve kontrol dağılımı üzerinden kavramsallaştırmaya olanak vermektedir (Han & Ko, 2025; Wertenbroch vd., 2020).

İnsan ile yapay zekâ arasındaki üretim ve kontrol dağılımı, yapay zekâ destekli prosumption'ın tek bir biçimde gerçekleşmediğini düşündürmektedir. Bir uçta yapay zekânın prosumer tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere destekleyici bir işlev üstlendiği insan ağırlıklı üretim, diğer uçta ise üretime ilişkin görev ve kararların önemli bölümünün yapay zekâ tarafından gerçekleştirildiği yapay zekâ ağırlıklı üretim bulunmaktadır. Bu iki uç arasında insan ile yapay zekânın üretim faaliyetlerini ve karar süreçlerini farklı düzeylerde paylaştığı çeşitli ortak üretim biçimleri yer alabilir. Yapay zekâ destekli prosumer'ın özerkliği bu bakımdan ikili bir özellikten ziyade, insanın üretim üzerindeki kontrol derecesine göre değişebilen bir süreklilik içerisinde değerlendirilebilir (He, 2026; Wu vd., 2026).

Şekil 1: insan – yapay zekâ ortak üretim süreci



Bu süreklilik, yapay zekâ katkısının artması ile tüketici özerkliğinin zorunlu olarak aynı oranda azalacağı biçiminde yorumlanmamalıdır. Tüketici özerkliğinin temel göstergesi, yapay zekânın üretime ne kadar katkıda bulunduğundan ziyade tüketicinin üretimin amaçları, süreci ve sonuçları üzerinde ne ölçüde anlamlı kontrolünü koruduğudur. Bu nedenle yüksek düzeyde yapay zekâ katkısı her durumda düşük tüketici özerkliği anlamına gelmediği gibi, yüksek düzeyde insan katılımı da tek başına yüksek özerkliği garanti etmemektedir. Belirleyici olan, insanın üretim sürecindeki yönlendirme, değerlendirme, seçim ve nihai karar kapasitesinin hangi ölçüde korunduğudur (He, 2026; Wu vd., 2026).

Yapay zekâ destekli prosumer, bu çerçevede üretim kapasitesi genişlerken teknolojik aracılığa bağımlılığı da artabilen bir tüketici aktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Üretken yapay zekâ, teknik ve yaratıcı sınırlılıkları azaltarak tüketicinin üretime katılım olanaklarını genişletirken, insan ile yapay zekâ arasındaki görev ve kontrol dağılımı bu genişlemenin hangi düzeyde özerk bir üretim faaliyetine karşılık geldiğini belirlemektedir. Üretken yapay zekânın prosumption üzerindeki dönüşümü bu nedenle yalnızca daha fazla tüketicinin üretim yapabilmesiyle sınırlı değildir; üretici olmanın ne anlama geldiğini, üretimde insan katkısının niteliğini ve üretim üzerindeki kontrolün nasıl dağıldığını da yeniden tartışmaya açmaktadır. Tüketici özerkliği perspektifi, yapay zekâ destekli prosumer'ın üretim kapasitesindeki genişleme ile üretim üzerindeki

kontrolün yeniden dağılımı arasındaki bu gerilimi açıklamak için işlevsel bir teorik çerçeve sunmaktadır (Fox, 2018; Wu vd., 2026).

Sonuç

Dijitalleşme, tüketicinin pazardaki konumunu yalnızca bilgiye erişim ve satın alma kararları açısından değil, üretim süreçlerine katılım bakımından da dönüştürmüştür. Bu dönüşümün önemli sonuçlarından biri, üretici ile tüketici arasındaki geleneksel ayrımın giderek geçirgen hâle gelmesi ve prosumer rolünün yaygınlaşmasıdır. Dijital ortamlar tüketicilere içerik oluşturma, mevcut içerikleri değiştirme ve üretim süreçlerine katılma olanakları sunarken, üretken yapay zekânın gelişimi bu dönüşümü yeni bir aşamaya taşımıştır. Üretken yapay zekâ, üretimin gerçekleştirildiği bir araç veya ortam sağlamanın ötesine geçerek çıktının oluşturulmasına doğrudan katılabilmektedir. Böylece prosumer'ın üretim kapasitesi genişlerken üretim faaliyetlerinin ve kararlarının insan ile yapay zekâ arasındaki dağılımı da değişmektedir (Hermann & Puntoni, 2024; Ritzer & Jurgenson, 2010).

Tüketici özerkliği perspektifinden yapay zekâ destekli prosumer, üretken yapay zekâyı bir ürün, hizmet veya içeriğin üretiminde kullanan ve üretimin amacının belirlenmesi, yapay zekânın yönlendirilmesi, çıktıların değerlendirilmesi, seçilmesi, değiştirilmesi veya nihai çıktının dolaşıma sokulması gibi süreçlerin en az birinde etkin rol üstlenen tüketici aktörü olarak kavramsallaştırılabilir. Bu tanım, yapay zekâ kullanan her

tüketicinin prosumer olarak değerlendirilmesini engelleyen önemli bir sınır çizmektedir. Yapay zekânın yalnızca tüketim kararlarını desteklemek amacıyla kullanılması ile tüketicinin bir üretim faaliyetinin parçası olarak yapay zekâyla etkileşime girmesi birbirinden ayrılmalıdır.

Üretken yapay zekânın prosumer açısından temel potansiyeli, üretime katılımın önündeki teknik ve beceri temelli engelleri azaltabilmesidir. Teknik tasarım, yazılım, görsel üretim veya metin oluşturma becerileri sınırlı olan tüketicilerin üretken yapay zekâ aracılığıyla üretim süreçlerine katılabilmesi, bireyin gerçekleştirebileceği üretim faaliyetlerinin kapsamını genişletebilmektedir. Yapay zekânın prosumption kapsamında bireysel üretim ve kendini ifade etme kapasitesini artırabileceğine ilişkin yaklaşım, üretken yapay zekâ sistemlerinin gelişmesiyle daha görünür hâle gelmiş; güncel çalışmalar insan–üretken yapay zekâ iş birliğinin yaratım ve iletişim süreçlerine katılımı destekleyerek tüketici güçlenmesiyle ilişkilendirilebileceğini göstermiştir (Feng & Sun, 2026; Fox, 2018).

Üretim kapasitesindeki bu genişleme, tüketici özerkliğinde eş zamanlı ve aynı ölçüde bir artış gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Üretken yapay zekâ tüketicinin daha fazla, daha hızlı veya teknik açıdan daha karmaşık çıktılar üretmesini sağlayabilirken, üretimin belirli aşamalarındaki kontrolün teknolojik sisteme devredilmesine de neden olabilir. Tüketici güçlenmesi ile tüketici özerkliği arasındaki ayrım bu noktada önem kazanmaktadır.

Güçlenme tüketicinin gerçekleştirebildiği faaliyetlerin ve erişebildiği üretim olanaklarının genişlemesini ifade ederken, özerklik tüketicinin bu faaliyetlerin amaçları, süreçleri ve sonuçları üzerinde anlamlı kontrolünü koruyabilmesiyle ilişkilidir (Wertenbroch vd., 2020).

Yapay zekâ destekli prosumer'ın özerkliği bu nedenle yapay zekânın kullanım miktarından çok insan ile yapay zekâ arasındaki kontrol dağılımı üzerinden değerlendirilmelidir. Tüketicinin üretimin amacını belirleyebilmesi, yapay zekâyı kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi, ortaya çıkan çıktıları değerlendirebilmesi, alternatifler arasında seçim yapabilmesi, çıktılara müdahale edebilmesi ve nihai karar yetkisini koruması bu kontrolün temel göstergeleri olarak düşünülebilir. Yapay zekânın üretime yüksek düzeyde katkı sağlaması tek başına düşük tüketici özerkliği anlamına gelmediği gibi, insanın üretim sürecine görünür biçimde katılması da yüksek özerkliği garanti etmemektedir. Belirleyici olan, tüketicinin üretim sürecindeki anlamlı belirleyiciliğini hangi ölçüde koruduğudur (Han & Ko, 2025; Wertenbroch vd., 2020).

İnsan ile yapay zekâ arasındaki değişken kontrol dağılımı, yapay zekâ destekli prosumption'ın insan ağırlıklı üretimden yapay zekâ ağırlıklı üretime uzanan bir süreklilik içerisinde ele alınmasını mümkün kılmaktadır. İnsan ağırlıklı üretimde yapay zekâ, prosumer tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini destekleyen tamamlayıcı bir işlev üstlenirken, insan–yapay zekâ ortak üretiminde

üretim faaliyetleri ve belirli karar süreçleri iki aktör arasında paylaşılmaktadır. Yapay zekâ ağırlıklı üretimde ise sistem, üretimin daha geniş bir bölümünü ve üretime ilişkin daha fazla kararı üstlenebilmektedir. Bu süreklilik, yapay zekâ kullanımının derecelerini sınıflandırmaktan çok, üretim faaliyetleri ve karar yetkisinin insan ile teknolojik sistem arasında nasıl dağıldığını açıklamaya yönelik kavramsal bir çerçeve sunmaktadır (He, 2026; Wu vd., 2026).

Yapay zekânın tüketici özerkliği üzerindeki etkisinin tek yönlü olmaması da bu çerçeveyi desteklemektedir. Uygun biçimde yapılandırılmış insan–yapay zekâ iş bölümünde üretken yapay zekâ tüketicinin kapasitesini destekleyerek kendi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için daha geniş bir eylem alanı sağlayabilir. Han ve Ko'nun (2025) bulguları, üretken yapay zekâ hizmetlerinde algılanan özerkliğin güven, memnuniyet ve kullanım niyeti açısından önem taşıdığını ve insan ile yapay zekâ arasındaki sorumluluk dağılımının bu süreçte belirleyici olabildiğini göstermektedir. Buna karşılık Wu ve diğerleri. (2026), tüketici–üretken yapay zekâ ortak yaratımında yüksek yapay zekâ özerkliğinin psikolojik sahipliği azaltabildiğini, tüketicinin üretim sürecine daha derin katılımının ise bu etkiyi hafifletebildiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, yapay zekânın tüketici özerkliği üzerindeki etkisinin teknolojinin üretimde bulunmasından ziyade insan–yapay zekâ ilişkisinin nasıl yapılandırıldığına bağlı olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeler

doğrultusunda bu çalışmanın temel teorik önermesi, üretken yapay zekânın prosumer'ın üretim kapasitesini genişletirken üretim sürecindeki insan–yapay zekâ iş bölümünü yeniden yapılandırdığı ve bu dönüşümün tüketici özerkliği üzerindeki sonucunun prosumer'ın üretimin amaçları, süreçleri ve sonuçları üzerindeki anlamlı kontrolünü koruma derecesine bağlı olduğudur. Yapay zekâ destekli prosumer böylece yalnızca daha geniş teknolojik olanaklara sahip bir tüketici değil, genişleyen üretim kapasitesi ile üretim üzerindeki kontrolü arasındaki ilişkiyi yönetmek durumunda olan bir aktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu kavramsal çerçeve, gelecekteki ampirik araştırmalar için de sınanabilir ilişkiler ortaya koymaktadır. İnsan ile yapay zekâ arasındaki üretim kontrolünün farklı düzeylerde manipüle edildiği deneysel araştırmalarda yapay zekâ özerkliğinin prosumer'ın algılanan özerkliği, tüketici güçlenmesi ve psikolojik sahipliği üzerindeki etkileri birlikte incelenebilir. Özellikle tüketicinin yapay zekâ çıktısını değiştirebilmesi, alternatif üretimler talep edebilmesi ve nihai kararı verebilmesi gibi kontrol mekanizmalarının ayrı ayrı manipüle edilmesi, tüketici özerkliğinin hangi boyutlarının insan–yapay zekâ ortak üretiminde daha belirleyici olduğunu ortaya koyabilir. Wu ve diğerleri (2026) tarafından psikolojik sahiplik açısından ortaya konan bulguların tüketici özerkliğiyle birlikte ele alınması da insan katkısının hangi koşullarda kritik hâle geldiğinin açıklanmasına katkı sağlayabilir.

Yapay zekâ destekli prosumption'ın farklı üretim bağlamlarında nasıl değiştiği de önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Reklam içeriği, görsel tasarım, kişiselleştirilmiş ürün geliştirme, metin üretimi veya hizmet tasarımı gibi alanlarda yapay zekâya devredilen görevlerin kapsamı ve niteliği farklılaşabileceğinden, tüketicinin özerklik algısı ve kontrol deneyimi de değişebilir. Yapay zekâ okuryazarlığı, üretim deneyimi, algılanan uzmanlık ve yapay zekâya güven gibi bireysel değişkenlerin insan–yapay zekâ kontrol dağılımı ile tüketici özerkliği arasındaki ilişkide üstlendiği rollerin incelenmesi ise kavramsal çerçevenin bireysel farklılıklar bakımından genişletilmesine olanak sağlayabilir. Bu doğrultuda yapay zekâ destekli prosumer kavramsallaştırması, yalnızca teorik bir açıklama çerçevesi değil, farklı tüketici ve üretim bağlamlarında ampirik olarak sınanabilecek araştırma modellerinin geliştirilmesi için de bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Sonuç olarak üretken yapay zekâ, prosumer'ın ortadan kalkmasına değil, prosumer olmanın koşullarının değişmesine yol açmaktadır. Dijital prosumer, üretim araçlarına erişimin genişlemesiyle tüketici ile üretici arasındaki geleneksel sınırı bulanıklaştırırken, yapay zekâ destekli prosumer üretim faaliyetlerinin ve kararlarının insan ile yapay zekâ arasında paylaşılabildiği yeni bir üretim ilişkisini temsil etmektedir. Bu dönüşümün tüketici açısından temel sonucu yalnızca üretim kapasitesinin artması değildir; genişleyen bu kapasite içerisinde

tüketicinin kendi amaçlarını belirleme, üretimi yönlendirme, çıktıları değerlendirme ve nihai karar yetkisini koruma kapasitesinin nasıl değiştiği de önem taşımaktadır. Yapay zekâ çağında prosumer'ın konumunu açıklamak için bu nedenle "tüketici ne kadar üretebiliyor?" sorusunun yanında "üretimin amaçları, süreçleri ve sonuçları üzerinde ne ölçüde anlamlı kontrol sahibi?" sorusunun da sorulması gerekmektedir. Yapay zekâ destekli prosumer'ın ayırt edici niteliği, üretim kapasitesinin genişlemesi ile üretim üzerindeki insan kontrolünün yeniden dağılımı arasındaki bu ilişkide ortaya çıkmaktadır.

Kaynakça

Ahmad Husairi, M., & Rossi, P. (2024). Delegation of purchasing tasks to AI: The role of perceived choice and decision autonomy. *Decision Support Systems*, *179*, 114166. https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.114166

André, Q., Carmon, Z., Wertenbroch, K., Crum, A., Frank, D., Goldstein, W., Huber, J., Van Boven, L., Weber, B., & Yang, H. (2018). Consumer Choice and Autonomy in the Age of Artificial Intelligence and Big Data. *Customer Needs and Solutions*, *5*(1-2), 28-37. https://doi.org/10.1007/s40547-017-0085-8

Cui, W., Liu, M. J., & Yuan, R. (2025). Exploring the Integration of Generative AI in Advertising Agencies: A Co-Creative Process Model for Human–AI Collaboration. *Journal of Advertising Research*, *65*(2), 167-189. https://doi.org/10.1080/00218499.2024.2445362

Dusi, D. (2018). Beyond prosumer capitalism: Retaining the original understanding of prosumption. *Current Sociology*, *66*(5), 663-681. https://doi.org/10.1177/0011392117697459

Feng, Y., & Sun, Y. (2026). Consumer empowerment through generative artificial intelligence: Enhancing brand narrative with collaboration, creation, and communication. *International Journal of Advertising*, *45*(1), 229-261. https://doi.org/10.1080/02650487.2025.2547545

Fink, L., Newman, L., & Haran, U. (2024). Let me decide: Increasing user autonomy increases recommendation acceptance. *Computers in Human Behavior*, *156*, 108244. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108244

Fox, S. (2018). Domesticating artificial intelligence: Expanding human self-expression through applications of artificial intelligence in prosumption. *Journal of Consumer Culture*, *18*(1), 169-183. https://doi.org/10.1177/1469540516659126

Han, J., & Ko, D. (2025). Consumer Autonomy in Generative AI Services: The Role of Task Difficulty and AI Design Elements in Enhancing Trust, Satisfaction, and Usage Intention. *Behavioral Sciences*, *15*(4), 534. https://doi.org/10.3390/bs15040534

He, W. (2026). Subjective task load and psychological ownership in generative AI collaborative music creation: Mechanisms shaping creators' state sense of agency. *Frontiers in Psychology*, *17*, 1835406. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1835406

Hermann, E., & Puntoni, S. (2024). Artificial intelligence and consumer behavior: From predictive to generative AI. *Journal of Business Research*, *180*, 114720. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114720

Jain, V., Wadhwani, K., & Eastman, J. K. (2024). Artificial intelligence consumer behavior: A hybrid review and research agenda. *Journal of Consumer Behaviour*, *23*(2), 676-697. https://doi.org/10.1002/cb.2233

Malodia, S., Filieri, R., Otterbring, T., & Dhir, A. (2024). Unlocking Social Media Success: How Prosumers Drive Brand Engagement through Authentic Conversations with Consumers. *British Journal of Management*, *35*(4), 2197-2212. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12823

Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and Artificial Intelligence: An Experiential Perspective. *Journal of Marketing*, *85*(1), 131-151. https://doi.org/10.1177/0022242920953847

Ritzer, G., Dean, P., & Jurgenson, N. (2012). The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*, *56*(4), 379-398. https://doi.org/10.1177/0002764211429368

Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the

digital ‘prosumer’. *Journal of Consumer Culture*, *10*(1), 13-36. https://doi.org/10.1177/1469540509354673

Toffler, Alvin. (1980). *The Third Wave*. William Morrow.

Trang, T. T. N., & Thang, P. C. (2025). Consumer Over-Dependency on AI and Decision Autonomy: A Mixed-Method Approach on Vietnamese Consumers. *Journal of Consumer Behaviour*, *24*(6), 2992-3008. https://doi.org/10.1002/cb.70045

Wertenbroch, K., Schrift, R. Y., Alba, J. W., Barasch, A., Bhattacharjee, A., Giesler, M., Knobe, J., Lehmann, D. R., Matz, S., Nave, G., Parker, J. R., Puntoni, S., Zheng, Y., & Zwebner, Y. (2020). Autonomy in consumer choice. *Marketing Letters*, *31*(4), 429-439. https://doi.org/10.1007/s11002-020-09521-z

Wu, Y., Guo, Z., & Li, M. (2026). When high-autonomy generative AI undermines “This is mine”: Psychological ownership in consumer co-creation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *93*, 104951. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2026.104951

Žilinskaitė, R. (2025). How do we *prosume* ? A formal typology of prosumption. *Acta Sociologica*, *68*(3), 344-356. https://doi.org/10.1177/00016993251317952

BÖLÜM 7

İÇSEL PAZARLAMADAN ÇALIŞAN DENEYİMİNE: ÇALIŞANLARIN İÇ MÜŞTERİ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİNDEN BÜTÜNCÜL İŞ DENEYİMİNE

HAZER ABA [1]

Giriş

Hizmet işletmelerinde müşteri, çoğu zaman kuruluşu doğrudan çalışanlarla kurduğu etkileşim üzerinden değerlendirir. Bankada hesap açma, sigorta talebini çözme veya bir eğitim hizmeti alma gibi süreçlerde çalışanın bilgiye erişimi, yetkisi, iş yükü ve yönetsel desteği hizmetin sunuluşunu etkiler. Dolayısıyla dışarıya verilen hizmet vaadinin çalışanların işini kolaylaştıran kurum içi koşullarla desteklenmesi gerekir. İçsel pazarlama bu bağlantıyı kurma girişimlerinden biridir. Çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini anlamayı, kurumsal amaçları açık biçimde anlatmayı ve hizmeti sunabilmesi için gerekli koşulları sağlamayı önerir (Rafiq & Ahmed, 2000).

"Çalışan iç müşteridir" ifadesi ilk bakışta çekici bir benzetmedir. Müşteri sesini dinleyen bir işletmenin çalışan sesini de

[1] Öğretim Görevlisi, Harran Üniversitesi , Viranşehir MYO , hazeraba440@gmail.com , Orcid : 0000-0003-4215-3323

dinlemesi gerektiğini hatırlatır. Bununla birlikte çalışan, hizmet satın alan serbest bir tüketici değildir; ücret, yetki, zaman ve söz hakkı bakımından kurumsal ilişkilere bağlıdır. Çalışma koşullarını değiştirme gücü sınırlı olabilir. Bu nedenle iç müşteri metaforu, çalışanın refahını ve haklarını ikinci plana itmeden kullanılmalıdır. Güncel çalışan deneyimi yaklaşımı, çalışanı yalnızca müşteriye iyi hizmet vermeye motive edilecek bir araç olarak görmek yerine işin bütün temaslarını ve bunların kişi üzerindeki etkilerini ele almaya imkân verir (Batat, 2022).

İçsel pazarlama ile çalışan deneyiminin bağlantısı önemli olmakla birlikte kavramlar eşanlamlı değildir. İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçları ve kurumun hizmet amaçları arasında iletişim ve uyum kurmayı hedefleyen yönetim yaklaşımıdır. Çalışan deneyimi ise kişinin işe başvuru, işe giriş, günlük çalışma, gelişim ve ayrılma aşamalarında karşılaştığı koşulların, ilişkilerin ve algıların toplamıdır. İyi tasarlanmış bir iletişim kampanyası çalışanı bilgilendirebilir; ancak iş yükünü, iş araçlarının yetersizliğini veya adaletsiz yönetimi tek başına ortadan kaldırmaz. Bu ayrım, çalışanın memnuniyetini yalnızca mesajlarla artırmaya çalışan uygulamaları değerlendirmede gereklidir.

Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlamanın gelişiminde çalışan motivasyonu ve memnuniyeti, müşteri yönelimi ve strateji uygulama ile değişim yönetimi olmak üzere üç aşama tanımlar. Bu tarihsel okuma, yaklaşımın yalnızca personele ürün pazarlamaktan ibaret olmadığını gösterir. Richardson ve Gosnay (2024), daha yeni kavramsal değerlendirmelerinde içsel pazarlama yönelimi yazınını yeniden tartışarak iç iletişimle ilişkisini öne çıkarır. Buna karşılık çalışan deneyimi üzerine sistematik bir derleme, alanın refah, bağlılık, insan kaynakları ve örgüt kültürü gibi temalar çevresinde genişlediğini gösterir (Andrés Reina et al., 2024).

Çalışmanın temel sorusu şudur: Çalışanın ihtiyaçlarını "iç müşteri" bakışıyla anlamaya çalışan kurum, bu bakışı işin bütün

deneyimini iyileştiren bir yönetime nasıl dönüştürebilir? Yanıt önce tarihsel ve kuramsal gelişimde, sonra iç hizmet kalitesi ve çalışan deneyimi bileşenlerinde, en sonunda müşteriyle ilişkili sonuçlarda aranacaktır. İncelenen çalışmaların yöntem ve bağlam farklılıkları dikkate alınır. Memnun çalışanların her zaman memnun müşteriler yarattığı şeklindeki doğrusal bir genelleme yapılmaz.

Çalışma, seçilmiş kurucu ve güncel yayınlara dayanan anlatı derlemesidir. Sistematik tarama protokolü, önceden kaydedilmiş dahil etme ölçütleri veya meta analiz yürütülmemiştir. Doğrulanabilen yayın künyeleri ve yayıncıların sunduğu özetler ile erişilebilir tam metinler kullanılmıştır. Bu kapsam, alanın bütün çalışmalarını temsil etme iddiası taşımadığı gibi belirli bir işletme için nedensel etki tahmini de üretmez. Amaç farklı yazınlar arasındaki kavramsal bağlantıları açık ve sınırları belirli biçimde kurmaktır. Bu bölümün özgün katkısı, içsel pazarlama ile çalışan deneyimini eşanlamlı kabul etmek yerine iki yaklaşım arasındaki süreklilikleri ve ayrışmaları ortaya koymasıdır. Böylece çalışan memnuniyeti ve müşteri yönelimi gibi geleneksel çıktılar; refah, özerklik, dijital deneyim, işveren markası, çalışan sesi ve işin tasarımı gibi güncel boyutlarla aynı analitik çerçevede değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, özellikle hizmet yoğun sektörlerde çalışan deneyiminin hem kendi başına etik ve yönetsel bir amaç hem de hizmet sisteminin sürdürülebilirliğini etkileyen stratejik bir unsur olarak incelenmesine olanak vermektedir.

Çalışan deneyimi yazını da benzer biçimde hızla genişlemektedir. Andrés Reina et al. (2024) tarafından 97 çalışma üzerinde gerçekleştirilen sistematik inceleme; çalışan deneyimi araştırmalarının iş sağlığı ve güvenliği, refah, bağlılık, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü çevresinde kümelendiğini göstermektedir. Nguyen ve Thuan'ın (2026) 2011–2025 dönemindeki 94 hakemli çalışmayı değerlendiren sistematik incelemesi ise çalışan deneyiminin bağlılık ve performansla

ilişkisini öne çıkarırken alanın hâlen gelişmekte olan bir araştırma sahası olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle içsel pazarlamadan çalışan deneyimine geçiş, eski bir kavramın yeni bir adla sunulmasından çok, çalışanın örgütteki rolünü daha geniş ve çok düzeyli biçimde yeniden düşünme çabası olarak değerlendirilmelidir.

Güncel yazın, içsel pazarlamanın yalnızca çalışan memnuniyetini yükseltmeye dönük taktiksel bir araç olarak değil, örgütün dış pazar talepleriyle iç kaynaklarını uyumlaştıran stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak yeniden ele alındığını göstermektedir. Brown et al. (2025) tarafından gerçekleştirilen sistematik derleme, içsel pazarlamanın örgütsel bütünleşme, çalışanlar arası işbirliği ve müşteri gereksinimlerine yönelim üzerinden örgütsel performansla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu gelişme, çalışanı pasif bir iç iletişim alıcısı olarak gören yaklaşımdan; deneyimi, katılımı ve örgüt içi değişimleri birlikte değerlendiren daha geniş bir çerçeveye geçişi desteklemektedir.

İçsel pazarlamanın kuramsal önemini kavrayabilmek için hizmet üretiminin doğasına odaklanmak gerekir. Hizmetlerde değer, yalnızca yönetim tarafından tasarlanan süreçlerin müşteriye aktarılmasıyla ortaya çıkmaz; çalışanların bilgi, beceri, takdir yetkisi ve kurum içindeki diğer birimlerden aldığı destek, sunulan değerin fiilî niteliğini belirler. Bu nedenle çalışanların örgüt içindeki konumu pazarlama stratejisinin dışında düşünülemez. George (1990), içsel pazarlamayı çalışanlarla kurum arasında etkili içsel değişimlerin kurulması ve müşteri bilincinin örgütün farklı düzeylerine yayılması açısından ele almıştır. Bu yaklaşım, çalışanı yalnızca insan kaynakları politikalarının konusu olmaktan çıkararak hizmet stratejisinin aktif bir bileşeni hâline getirmiştir. Bununla birlikte içsel pazarlama yazını uzun süre kavramsal dağınıklıkla karşı karşıya kalmıştır. Foreman ve Money (1995), kavramın hangi örgütlerde ve hangi amaçlarla uygulanacağı, insan kaynakları

yönetiminden nasıl ayrıldığı ve nasıl ölçülebileceği gibi temel soruların yeterince açıklığa kavuşmadığını vurgulamıştır. Pitt ve Foreman (1999) ise içsel pazarlamanın örgüt içindeki rolünü işlem maliyetleri perspektifinden tartışarak iç değişim ilişkilerinin yalnızca iletişim ve motivasyon meselesi olmadığını, koordinasyon maliyetleri ve örgütsel yapı ile de bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bu tartışmalar, kavramın çalışan memnuniyetine indirgenmesinin analitik açıdan yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır.

Güncel literatür bu tarihsel tartışmayı daha kapsamlı bir çerçeveye taşımaktadır. Qiu, Boukis ve Storey'nin (2022) 349 çalışmayı kapsayan sistematik incelemesi, içsel pazarlama araştırmalarının farklı dönemlerde geliştiğini ve çalışanların içsel pazarlamaya verdikleri tepkileri açıklayan çok boyutlu bir yapı ortaya çıktığını göstermektedir. Brown et al. (2025) ise içsel pazarlamanın örgütsel bütünleşme, işbirliği ve dış pazar talepleriyle stratejik uyum sağlamadaki rolünü yeniden değerlendirmekte; özellikle çalışan, müşteri ve örgüt çıkarlarından hangisinin önceliklendirildiği sorusunu güncel araştırma gündeminin merkezine yerleştirmektedir. Bu tartışma, çalışan deneyimi yaklaşımına geçişin yalnızca terminolojik değil, çalışanı örgütsel değerin bağımsız bir paydaşı olarak görme yönünde normatif bir dönüşüm olduğunu düşündürmektedir.

Çalışan deneyimi yaklaşımı da insan kaynakları yönetiminde tekil uygulamalardan bütüncül deneyim tasarımına doğru bir değişimi temsil etmektedir. Plaskoff (2017), çalışan deneyimini çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin bütüncül algıları üzerinden ele almakta ve tasarım odaklı düşünmenin çalışan yolculuğunun anlaşılmasında kullanılabileceğini belirtmektedir. Morgan (2017) ise çalışan deneyimini kültürel, teknolojik ve fiziksel çevrelerin kesişimi üzerinden açıklamaktadır. Akademik literatürde kavramın sınırları hâlen gelişmekle birlikte bu yaklaşım, işe alımdan ayrılmaya kadar uzanan süreçte çalışanların yaşadığı temasların tek

tek insan kaynakları uygulamalarından daha geniş bir sistem içinde değerlendirilmesine olanak vermektedir.

Bu bölüm, söz konusu iki literatürü bir araya getirerek üç düzeyde katkı sunmayı amaçlamaktadır. İlk olarak içsel pazarlamanın tarihsel gelişimi, iç müşteri metaforu, iç pazar yönelimi ve örgütsel yetkinlikler çerçevesinde yeniden ele alınmaktadır. İkinci olarak çalışan deneyimi; işe ilişkin talepler ve kaynaklar, psikolojik güvenlik, çalışan bağlılığı, hizmet iklimi ve refah gibi komşu kuramsal alanlarla ilişkilendirilmektedir. Üçüncü olarak içsel pazarlamadan çalışan deneyimine geçişin ölçüm ve uygulama sonuçları tartışılarak çalışan, ekip, kurum ve müşteri düzeylerini birlikte gözeten bir değerlendirme mantığı geliştirilmektedir. Böylece bölümün amacı, kavramları birbirinin yerine kullanmak değil, aralarındaki kuramsal süreklilikleri ve farklılıkları görünür kılmaktır.

İçsel Pazarlamanın Kavramsal Gelişimi

İçsel pazarlama hizmet pazarlamasında, dış müşteriye verilen sözün çalışan tarafından yerine getirilebilmesi sorununa yanıt olarak gelişmiştir. Hizmet çoğu kez üretim ve tüketimin aynı etkileşimde buluştuğu bir süreçtir; bu yüzden çalışan davranışını kurumsal sistemden bağımsız açıklamak zordur. İşe uygun araç, erişilebilir bilgi ve birimler arası işbirliği olmadan çalışandan kesintisiz kaliteli hizmet beklenemez. İç müşteri yaklaşımı, kurum içindeki birimlerin birbirine sunduğu hizmeti ve çalışan ihtiyaçlarını görünür kılar (Rafiq & Ahmed, 2000).

Metaforun güçlü tarafı, çalışanların talep ve geri bildirimlerini pazarlama yönetiminin merkezine taşımasıdır. Dış müşteriye yönelik pazar araştırması yapılırken çalışanların işi nasıl deneyimlediği de sorulmalıdır. Örneğin çağrı merkezi çalışanı müşteri şikâyetlerini sürekli kaydediyor, fakat ürün birimi bu kayıtlara erişmiyorsa hem çalışan hem müşteri için süreç zorlaşır.

Kurum içi bilgi akışını düzeltmek, çalışanlara daha fazla "gülümseme eğitimi" vermekten daha etkili olabilir. Bu, işin gerçek tasarımına bakmayı gerektiren yönetimsel bir çıkarımdır. Sınır ise müşteri ile çalışan ilişkisinin aynı olmamasıdır. Çalışan iş karşılığında ücret alır, performans ve gözetim ilişkisine girer; kararların sonuçlarına uzun süre maruz kalabilir. Müşteri metaforu bu güç farklarını örterse çalışan ihtiyaçları yalnızca üretkenliği artırdıkları ölçüde önemsenebilir. Oysa sağlık, adalet, saygı, katılım ve dinlenme gibi koşullar müşteri memnuniyetinden bağımsız olarak değer taşır. İçsel pazarlamadan çalışan deneyimine geçiş, bu bağımsız değeri kabul ederek başlar (Batat, 2022).

İlk aşamada içsel pazarlama, çalışanları motive etme ve tatmin etme çabasıyla özdeşleştirilmiştir. Hizmet çalışanlarının koşullarına dikkat edilmesi, müşteriyle kurdukları etkileşimi destekleyebilir. Ancak tatmini kısa süreli ödüllere veya tanıtım söylemine indirgemek yeterli değildir. Çalışanın işin üzerinde kontrolü olup olmadığı, karşılaştığı güçlükleri çözmek için kaynaklara erişimi ve yönetim tarafından dinlenmesi de bu aşamanın sınanabilir içeriğidir.

İkinci aşamada müşteri yönelimi öne çıkar. Çalışanların müşterinin ihtiyacını anlayabilmesi için dış pazarlama hedeflerini öğrenmesi, kurum içinde bilgi paylaşması ve hizmet sorunlarını bildirmesi beklenir. Burada çalışanla dış müşteri arasındaki bağlantı belirgindir. Ne var ki müşteri yönelimi, çalışanın her müşteri isteğine koşulsuz uyumu anlamına gelmemelidir. İşle ilgili yetki ve kaynak yoksa müşteriye verilen vaat yerine getirilemez; gerçekçi olmayan talepler çalışan deneyimini zayıflatabilir (Rafiq & Ahmed, 2000).

Üçüncü aşama stratejinin uygulanması ve değişimin yönetilmesiyle ilgilidir. Yeni bir dijital hizmet, müşteri politikası veya çalışma sistemi tanıtılırken çalışanların bilgi sahibi olması, eğitilmesi ve geri bildirim vermesi gerekir. Değişim bir duyuru metniyle tamamlanmaz. Çalışanların sistemin hangi işleri

kolaylaştırdığını veya zorlaştırdığını anlatabilmesi, uygulamanın düzeltilmesine imkân sağlar. İçsel pazarlama bu anlamda insan kaynakları, operasyon, bilgi teknolojileri ve pazarlamanın birlikte yürüttüğü bir süreçtir.

Bir yönelim olarak içsel pazarlama, çalışanların gereksinimlerine ilişkin bilgi toplama, bilgiyi birimler arasında paylaşma ve uygun yanıt üretme becerisiyle ilişkilendirilebilir. Çalışan anketi düzenlemek bu sürecin başlangıcıdır; sonuçları yöneticilerle paylaşmak ve iş akışını değiştirmek yanıt aşamasıdır. Richardson ve Gosnay (2024), içsel pazarlama yönelimi yazınıyla güncel kurumsal iletişim araştırmaları arasındaki ortak alanları tartışır. Yazarların çalışması kavramsaldır; belirli bir iletişim uygulamasının müşteri sonucunu ne kadar artırdığını ölçmez.

İç iletişim tek yönlü talimat aktarımıyla sınırlı değildir. Çalışanın açıklama isteyebilmesi, hata bildirebilmesi, işi yapan kişinin tasarım kararına katkı sunabilmesi gerekir. İletişim sıklığı kadar içeriğin güvenilirliği de önemlidir. Örneğin kurum "çalışanların görüşlerine değer verildiğini" duyururken daha önce iletilen sorunların nasıl ele alındığını açıklamıyorsa söz ile eylem arasında boşluk oluşur. Düzenli geri bildirim döngüsü bu boşluğu azaltabilir; fakat çalışan görüşlerinin gizliliği ve gönüllülüğü korunmalıdır.

İçsel pazarlama iki işlev arasında köprü kurabilir. Pazarlama, müşteriye hangi değerin sunulacağını ve hangi vaatlerin iletileceğini belirler; insan kaynakları ise çalışanın bu vaadi yerine getirecek beceriye, zamana ve desteğe sahip olmasıyla ilgilenir. Ayrı birimler kendi göstergelerine odaklandığında müşteri kampanyası operasyonel kapasiteyi aşabilir. Ön safta çalışanlar söz verilen hizmet ile fiilî kapasite arasındaki açıklığı yönetmek zorunda kalır. İçsel pazarlamanın görevi bu gerilimi yalnızca çalışanı ikna ederek gizlemek değil, vaat ve kapasiteyi birbirine yaklaştırmaktır (Rafiq & Ahmed, 2000). Örneğin bir sigorta kuruluşu müşteriye kısa sürede

dosya sonuçlandırma sözü veriyorsa değerlendirme biriminin bilgi sistemleri, belge akışı ve insan kaynağı aynı hızda çalışmalıdır. Pazarlama mesajı ile operasyon arasında uyumsuzluk olduğunda müşteriyle konuşan kişi açıklama yükünü taşır. Çalışanın "iç müşteri" olarak dinlenmesi, bu tutarsızlığın erken fark edilmesini sağlayabilir. Ancak çalışanların bildirdiği sorunların çözümü üst yönetimin kaynak ve süreç kararını gerektirir; iç iletişim biriminin yalnız başına üstlenebileceği bir iş değildir.

İçsel pazarlama stratejisinde işe alım, eğitim, performans ve ödüllendirme de birbirini desteklemelidir. Kurum işbirliğini değer olarak anlatıp yalnız bireysel satış miktarını ödüllendiriyorsa çalışanların birimler arasında yardım etmesini beklemek güçleşir. Müşteri sorunlarını çözmek için harcanan zaman performans göstergesinde görünmüyorsa çalışan hızlı fakat eksik işlem yapmaya yöneltilebilir. Hizmet kalitesinin çalışma koşullarına bağlanması, pazarlama ve insan kaynaklarının aynı hizmet vaadini farklı parçalarla desteklemesini gerektirir. Bu yakınlık iki alanın birleştirilmesi gerektiği anlamına gelmez. İnsan kaynakları çalışanların adil ve sürdürülebilir çalışma koşullarına ilişkin sorumluluğunu taşır; pazarlama dış müşteri gereksinimlerini ve iletişimi yönetir. Ortak karar mekanizması iki perspektifin güçlü yanlarını bir araya getirebilir. Çalışan deneyimi yönetimi, çalışma ilişkisini ürün pazarlama mantığına indirgemeden bu ortaklığı değerlendirebileceği için önemlidir.

İçsel pazarlamanın ilk dönem kavramsallaştırmalarında temel varsayım, hizmet kalitesinin dış müşteriye ulaşmadan önce örgüt içinde üretildiğidir. Grönroos'un (1981, 1985) yaklaşımı, çalışanların müşteriyle karşılaşma anlarında yalnızca operasyonel görev yerine getirmediğini, aynı zamanda örgütün pazarlama vaadini temsil ettiğini vurgular. Bu nedenle pazarlama yalnızca uzmanlaşmış bir bölümün faaliyeti değildir; müşteriyle doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileşen çalışanlar hizmet değerinin oluşumuna katılır.

George'un (1990) örgütsel davranış ile içsel pazarlamayı birlikte ele alan yaklaşımı da müşteri bilincinin örgütün her düzeyinde geliştirilmesi gerektiğini savunur. Bu tarihsel çizgi, içsel pazarlamanın çalışanlara kurum içi reklam yapılması şeklindeki dar yorumunu aşar.

İç müşteri düşüncesi, örgüt içindeki süreçlerin tedarikçi-müşteri zincirleri olarak görülmesine katkı sağlamıştır. Bir birimin çıktısı başka bir birimin girdisi olduğunda, dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesi içsel süreçlerin sürekliliğine bağlı hâle gelir. Bununla birlikte çalışanı müşteri olarak tanımlamak analitik bir metafordur; çalışan ile işveren arasındaki hukuki ve ekonomik ilişkinin gerçek niteliğini ortadan kaldırmaz. Foreman ve Money (1995), içsel pazarlamanın kapsamı ve meşruiyetine ilişkin soruların tam da bu noktada önem kazandığını göstermiştir. Çalışanın ihtiyaçlarının anlaşılması, kurumun hedeflerine uyum sağlamasını kolaylaştırabilir; ancak ihtiyaçların yalnızca performans üretme kapasitesi bakımından değerli görülmesi çalışan deneyimi perspektifinin etik ve insani boyutlarıyla çelişebilir.

İçsel pazarlamanın ölçülebilir bir yönetim yönelimine dönüştürülmesi, literatürde önemli bir kırılma noktasıdır. Lings ve Greenley (2005), iç pazar yönelimini işveren-çalışan değişim ilişkisine pazar yönelimi mantığının uyarlanması olarak kavramsallaştırmış ve çok boyutlu bir ölçüm yaklaşımı geliştirmiştir. Gounaris (2006) da iç pazar yöneliminin çalışanların ihtiyaçları hakkında bilgi üretme, bu bilgiyi örgüt içinde yayma ve yönetsel yanıt oluşturma süreçleriyle anlaşılabileceğini savunmuştur. Böylece içsel pazarlama, yalnızca eğitim veya ödüllendirme gibi tek tek uygulamaların toplamı olmaktan çıkarak çalışan bilgisinin sistematik biçimde üretildiği ve yönetsel kararlara dönüştürüldüğü bir örgütsel yetenek olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Bu bakışın önemli sonucu, çalışan araştırmalarının tek başına çalışan odaklılığın kanıtı sayılamamasıdır. Çalışanlardan düzenli

veri toplanması ancak verinin yorumlanması, ilgili karar vericilere ulaştırılması ve çalışma koşullarında görünür bir karşılık üretmesi durumunda iç pazar yönelimine dönüşür. Çalışan anketi sonuçlarının raporlanıp süreçlerde hiçbir değişiklik yapılmaması, bilgi üretme boyutunun bulunduğu fakat yanıt verme boyutunun zayıf kaldığı bir yapıya işaret eder. Bu nedenle içsel pazarlama kapasitesi, iletişim miktarı kadar örgütün dinleme ve yanıt üretme kapasitesiyle değerlendirilmelidir.

Ahmed, Rafiq ve Saad (2003), içsel pazarlamanın uygulanmasını örgütsel yetkinliklerle ilişkilendirerek içsel pazarlama karması yaklaşımını geliştirmiştir. Bu çerçevede çalışan davranışını ve müşteri yönelimini etkileyebilecek örgüt içi araçların tutarlı biçimde yönetilmesi önem taşır. Eğitim, iç iletişim, ödüllendirme, liderlik desteği ve süreç tasarımı birbirinden bağımsız politikalar olarak yürütüldüğünde çalışan çelişkili sinyaller alabilir. Örneğin müşteri sorununu sahiplenmesi istenen çalışanın performansı yalnızca işlem hızına göre değerlendiriliyorsa, müşteri odaklılık söylemi ile ödüllendirme sistemi arasında uyumsuzluk oluşur. İçsel pazarlama bu nedenle örgütsel politikaların yatay uyumunu da gerektirir.

İçsel pazarlama ile insan kaynakları yönetimi arasındaki sınır da bu noktada daha açık hâle gelir. İnsan kaynakları yönetimi işe alım, ücret, performans, eğitim, kariyer ve çalışma ilişkileri gibi geniş bir kurumsal sorumluluk alanına sahiptir. İçsel pazarlama ise bu uygulamaları özellikle örgütün değer önerisi, hizmet stratejisi, çalışan ihtiyaçları ve içsel değişim ilişkileri bakımından yorumlar. Ahmed ve Rafiq (2003), içsel pazarlama araştırmalarının geleceğinde fonksiyonlar arası koordinasyon, iç iletişim ve örgütsel yetkinliklerin önemine dikkat çekmiştir. Dolayısıyla içsel pazarlama insan kaynaklarının alternatifi değil; pazarlama, insan kaynakları, operasyon ve iletişim arasındaki stratejik uyumu açıklayan kesişimsel bir perspektif olarak değerlendirilmelidir.

Brown et al. (2025) tarafından yapılan sistematik inceleme, güncel içsel pazarlama yazınında iç değer değişiminin ve paydaş önceliğinin yeniden tartışıldığını göstermektedir. Geleneksel dışarıdan içeriye bakış, çalışanların dış müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılaması için nasıl yönetileceğine odaklanırken, ilişkisel yaklaşım çalışanların örgütle kurduğu değişimin kendi başına niteliğini de sorgular. Bu ayrım önemlidir; çünkü çalışan deneyiminin yalnızca müşteri memnuniyetini artırdığı ölçüde değerli görülmesi, çalışma yaşamının refah, adalet ve anlam boyutlarını araçsallaştırabilir. Güncel yaklaşımda çalışanların hem hizmet değerinin üreticileri hem de örgütsel uygulamalardan doğrudan etkilenen paydaşlar olduğu kabul edilmelidir.

Çalışan Deneyiminin Kuramsal Çerçevesi

Çalışan deneyimi, iş ilişkisinin tamamında çalışanın kuruma ait fiziksel, dijital ve sosyal ortamlarla kurduğu etkileşimleri içerir. İşe başvuru sırasında verilen bilgi, ilk günlerdeki rehberlik, yazılımın kullanılabilirliği, yöneticinin geri bildirimi, ekip içi güven ve kariyer olanakları birbirinden kopuk olaylar değildir. Kişi bu karşılaşmaları zaman içinde birleştirerek kurumda çalışmanın ne anlama geldiğine ilişkin bir değerlendirme oluşturur. Batat (2022), deneyimi ve çalışan refahını birbirine bağlayan bütüncül bir kavramsal çerçeve sunar.

Deneyim yaklaşımı, memnuniyet kavramını ortadan kaldırmaz; onu daha geniş bir süreçte konumlandırır. Memnuniyet, kişinin işin belirli yönlerine veya genel işine ilişkin değerlendirmesidir. Deneyim ise değerlendirmeye yol açan karşılaşmaları, duyguları, ilişkiyi ve zaman boyutunu içerir. Bir çalışan genel memnuniyet anketinde olumlu yanıt verirken yazılım değişikliğinde ciddi güçlük yaşayabilir. Tersine bir olumsuz gün bütün çalışma ilişkisinin kötü olduğu anlamına gelmez. Ölçümün

zaman ve temas noktası bakımından ayrıntılı olması bu nedenle önemlidir.

Andrés Reina et al. (2024), 97 yayını inceleyen sistematik derlemede çalışan deneyimi araştırmalarının sağlık ve güvenlik, refah, bağlılık, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü etrafında kümelendiğini bildirir. Bu çeşitlilik kavramın zenginliğini gösterirken ölçümde ortak bir tanım kurmayı zorlaştırır. Bir araştırmada yalnızca dijital araç kullanımı, başka bir araştırmada tüm çalışma hayatı "deneyim" olarak adlandırılabilir. Bu bölüm çalışan deneyimini iş ilişkisinin bütününde yaşanan temas ve bunlara yüklenen anlamlar olarak kullanır.

Çalışan yolculuğu, adaylıktan ayrılmaya uzanan doğrusal bir takvim gibi görünse de kişinin kariyeri boyunca tekrar eden geçişler içerir. Terfi, yeni yönetici, uzaktan çalışma düzeni, görev değişimi veya yeni yazılım her seferinde uyum gerektirebilir. Kurumlar yalnızca işe başlama ve yıllık değerlendirme anlarına odaklandığında gündelik deneyimin önemli bölümünü kaçırır. Çalışanın işini yapabilmek için diğer birimlerden aldığı yanıt, hizmet süreçlerinin gerçek kalitesini gösteren küçük fakat tekrarlı temaslardır.

Bir çalışanın ilk ayı özel önem taşır. İşe başlamadan önce sunulan vaatlerin işin gerçek koşullarıyla karşılaşması bu dönemde gerçekleşir. Görevin sınırları ve yardım kanalları belirsizse çalışan, açık bir kötü niyet bulunmasa bile desteklenmediğini düşünebilir. İşe alıştırmanın amacı yalnızca politika belgelerini imzalatmak değildir; işin araçlarını tanıtmak, meslektaşlarla bağlantı kurmak ve ilk başarı ölçütlerini anlaşılır kılmaktır. Sonraki dönemlerde ise gelişim, iş yükü ve karar sürecine katılım daha belirgin hâle gelebilir.

Deneyim tasarımında "kritik anlar" belirlenebilir; ancak olağan iş günleri ihmal edilmemelidir. Örneğin yılda bir kez yapılan takdir etkinliği, her gün yanıt vermeyen sistemin yarattığı güçlüğü

gidermez. Benzer biçimde güçlü bir kurum içi portal, erişilemeyen yönetici veya değişken görev talimatlarının yerini tutmaz. Çalışan deneyimi teknoloji, süreç ve insan ilişkisinin birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Bu bütünlük, pazarlama alanındaki müşteri yolculuğu düşüncesinden esinlenebilir; çalışanın kurumsal konumu dikkate alınarak uyarlanmalıdır (Batat, 2022).

İyi çalışan deneyimini yalnızca eğlenceli etkinliklerle tanımlamak kavramı daraltır. İşin yapılabilirliği, güvenli ve saygılı ortam, dinlenme olanağı, öngörülebilir çalışma düzeni ve katkının adil değerlendirilmesi temel bileşenlerdir. Batat (2022), çalışan deneyiminin refahla ilişkisini kişisel, sosyal ve kültürel boyutları içerecek şekilde kavramsallaştırır. Bu çerçeve, aynı fiziksel işyerinde bulunan iki kişinin yönetici ilişkisi, ekip desteği veya işi üzerindeki kontrol nedeniyle farklı deneyimler yaşayabileceğini düşündürür.

Çalışan deneyiminin bireysel, ekip ve kurum düzeyleri birbirinden ayrılabilir. Bireysel düzeyde kişinin rolü, gelişim beklentisi ve işi üzerindeki kontrolü bulunur. Ekip düzeyinde görev paylaşımı, karşılıklı destek ve yönetici davranışı önemlidir. Kurum düzeyinde ücret ilkeleri, bilgi sistemleri ve karar alma süreçleri belirleyicidir. Yalnız bireysel memnuniyet ölçülürse aynı sorunu yaşayan çalışanların ortak süreç engeli görünmeyebilir. Yalnız kurum ortalamasına bakılırsa belirli bir meslek grubunun güçlüğü gizlenebilir (Andrés Reina et al., 2024). Bu düzeyler etkileşir. Kurum genelinde yeni bir yazılım uygulansa bile deneyim, ekibin aldığı eğitim ve yöneticinin uyum için tanıdığı zamana göre değişebilir. Aynı ekip içinde yeni başlayan çalışan, deneyimli meslektaşından farklı destek ihtiyacı hissedebilir. Dolayısıyla tek bir “ideal çalışan yolculuğu” tasarlamak yerine farklı rollerin kritik temasları belirlenmelidir. Bu farklılaştırma çalışanları değişmez kategorilere ayırmak için değil, süreçlerin farklı işlerde nasıl işlediğini anlamak içindir.

Çalışan deneyimi aynı zamanda zaman içinde birikir. Tek bir iyi eğitim günü, uzun süreli rol belirsizliğini telafi etmeyebilir. Tersine geçici bir teknik aksaklık, çalışan daha önce kurumun sorunları çözdüğünü görmüşse farklı yorumlanabilir. Güven ve tutarlılık deneyimin yorumlanmasında önemlidir. Yöneticilerin sorunlara verdiği yanıt, olayın kendisi kadar belirleyici olabilir. Bu nedenle deneyim yalnız temasların listesi değil, bunların bağlam içinde nasıl anlamlandırıldığını da içerir (Batat, 2022).

Çalışan deneyimini kuramsal olarak derinleştirmek için kavramı çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi yakın yapılardan ayırmak gerekir. İş tatmini çalışanın işine yönelik değerlendirmesini, örgütsel bağlılık kurumla kurduğu psikolojik bağı, çalışan bağlılığı ise işe fiziksel, bilişsel ve duygusal yatırımını açıklamaya yöneliktir. Çalışan deneyimi ise bu tutumların ve davranışların oluştuğu temasların, koşulların ve ilişkilerin daha geniş bağlamını ifade eder. Bu nedenle deneyim bir sonuç değişkeninden çok, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin zaman içinde nasıl yaşandığını açıklayan üst düzey bir çerçeve olarak düşünülebilir.

Kahn'ın (1990) kişisel bağlılık yaklaşımı çalışan deneyiminin psikolojik temelini anlamada yararlıdır. Kahn, çalışanların iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak katılımını anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik hazır oluş koşullarıyla ilişkilendirmiştir. Bu üç koşul çalışan deneyimi bakımından da açıklayıcıdır. Çalışan yaptığı işin anlamlı olduğunu düşündüğünde, kendini ifade etmenin kişilerarası risk yaratmadığına inandığında ve rolünü yerine getirecek zihinsel ve fiziksel kaynaklara sahip olduğunda örgütle kurduğu deneyim daha sürdürülebilir hâle gelebilir. Dolayısıyla çalışan deneyimini yalnızca memnuniyet anketiyle değerlendirmek, bu psikolojik koşulları görünmez bırakabilir.

Psikolojik güvenlik özellikle çalışan sesinin ve öğrenmenin gerekli olduğu hizmet ortamlarında merkezi önemdedir. Edmondson (1999), takım psikolojik güvenliğini kişilerarası risk almanın güvenli olduğuna ilişkin paylaşılan inanç olarak kavramsallaştırmış ve bunun öğrenme davranışıyla ilişkisini göstermiştir. Çalışan deneyimi açısından bu kavram, hata bildirme, soru sorma, müşteriden gelen olumsuz geri bildirimi aktarma veya yönetsel bir karara itiraz etme davranışlarının hangi sosyal ortamda gerçekleştiğini açıklar. Kurum çalışanlardan sürekli geri bildirim isterken eleştirel görüşlerin kariyer açısından risk yaratacağı algısı bulunuyorsa, biçimsel dinleme mekanizmaları gerçek çalışan sesini üretmeyebilir.

Çalışan deneyimini açıklayan bir diğer güçlü yaklaşım İş Talepleri-Kaynaklar modelidir. Bakker ve Demerouti (2007), farklı mesleklerde iş özelliklerinin genel olarak iş talepleri ve iş kaynakları biçiminde sınıflandırılabileceğini ileri sürmektedir. İş talepleri sürekli fiziksel veya psikolojik çaba gerektiren iş yükü, zaman baskısı, duygusal talepler ve rol çatışması gibi unsurları içerirken; iş kaynakları amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran, taleplerin maliyetini azaltan ve gelişimi destekleyen özerklik, geri bildirim, sosyal destek ve öğrenme olanaklarını kapsar. Çalışan deneyimi bu iki grubun günlük iş içinde nasıl birleştiğiyle yakından ilişkilidir. Bu model içsel pazarlama ile çalışan deneyimi arasında önemli bir köprü kurar. İçsel pazarlama uygulamaları yalnızca çalışanlara kurumun hedeflerini anlatmak yerine iş kaynaklarını güçlendirebildiği ölçüde deneyim üzerinde somut karşılık yaratabilir. Örneğin eğitim çalışanların beceri kaynağını, açık iletişim bilgi kaynağını, yönetici desteği sosyal kaynağı ve karar yetkisi özerklik kaynağını güçlendirebilir. Buna karşılık iş yükü sürekli artarken yalnız motivasyon mesajlarının çoğaltılması, temel iş talebini değiştirmediği için deneyimde kalıcı bir iyileşme sağlamayabilir.

Bu nedenle çalışan deneyimi yönetimi iletişimsel müdahalelerle iş tasarımını birlikte ele almalıdır.

Çalışan deneyiminin fiziksel, teknolojik ve kültürel çevreleri de birbirinden bağımsız değildir. Morgan (2017), çalışan deneyiminin bu üç çevrenin birlikte ele alınmasıyla anlaşılabileceğini savunmaktadır. Fiziksel ortam işin güvenli, erişilebilir ve işlevsel biçimde yapılmasını; teknolojik ortam çalışanların görevlerini gereksiz bilişsel ve operasyonel yük oluşturmadan tamamlayabilmesini; kültürel ortam ise değerlerin, liderlik davranışlarının, adalet algısının ve sosyal ilişkilerin niteliğini içerir. Dijital bir sistem teknik olarak gelişmiş olsa bile çalışanların sürekli izlenme kaygısını artırıyorsa teknolojik iyileştirme kültürel deneyimi olumsuz etkileyebilir.

Plaskoff'un (2017) tasarım odaklı yaklaşımı, çalışan deneyiminin yönetiminde 'çalışan yolculuğu' düşüncesini öne çıkarır. Buradaki temel fark, insan kaynakları süreçlerinin kurumun idari takvimine göre değil, çalışanın yaşadığı temaslara göre değerlendirilmesidir. İşe başvuru, ilk gün, ilk performans görüşmesi, görev değişimi, terfi, uzun süreli izin dönüşü, yeni teknolojiye geçiş ve ayrılma gibi anlar çalışan açısından farklı beklentiler ve kırılganlıklar yaratır. Deneyim tasarımı, bu temasların yalnızca prosedürel olarak tamamlanıp tamamlanmadığını değil, çalışanın bilgiye, desteğe, adalete ve söz hakkına erişimini de sorgular.

Andrés Reina et al. (2024) tarafından gerçekleştirilen sistematik inceleme, çalışan deneyimi literatürünün iş sağlığı ve güvenliği, refah, bağlılık, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü gibi temalar etrafında geliştiğini göstermektedir. Bu çeşitlilik kavramın tek bir ölçekle bütünüyle temsil edilmesini güçleştirir. Çalışan deneyimi araştırmalarında kavramın hangi boyutunun incelendiğinin açıkça belirtilmesi, örneğin dijital deneyim, yönetici deneyimi, işe giriş deneyimi veya bütünsel çalışma deneyimi

ayrımının yapılması gerekir. Aksi hâlde farklı ölçümler aynı kavram adı altında karşılaştırılarak kuramsal belirsizlik üretilebilir.

İç Hizmet Kalitesi ve Örgütsel Bağlantılar

İç hizmet kalitesi, bir çalışanın veya birimin işini yaparken diğer birimlerden aldığı desteğin kullanılabilirliğine işaret eder. Müşteri temsilcisinin güncel ürün bilgisini zamanında alması, muhasebe biriminin eksiksiz belgeye erişmesi ve teknik destek talebinin makul sürede çözülmesi bu ilişkilere örnektir. İç müşteri kavramı bu bağları görünür kılar; her birimin diğerini yalnızca süreç sonunda kontrol eden bir engel olarak görmesini azaltabilir. Bunun için sorumluluk sınırlarının, bilgi paylaşımının ve sorun çözme yollarının açık olması gerekir.

Sharma et al. (2016), Çin'de tek bir üretim işletmesinde 250 çalışan ve 25 yöneticiden elde ettikleri verilerle iç hizmet kalitesinin çalışan memnuniyeti, bağlılığı, refahı ve performansla ilişkilerini incelemiştir. Bulgular olumlu bağlantılar göstermiştir. Ancak tek işletme ve kesitsel tasarım, aynı büyüklükte etkilerin her sektör veya ülkede görüleceğini kanıtlamaz. Çalışmanın hizmet dışındaki bir üretim ortamını incelemesi, iç hizmet kalitesinin yalnızca müşteriyle doğrudan karşılaşan çalışanlar için düşünülmemesi gerektiğini de hatırlatır.

İç hizmeti geliştirmek için birimlere "müşteriye iyi davranın" demek yetersizdir. Talebin hangi kanaldan iletileceği, kim tarafından sahiplenileceği, önceliklerin nasıl belirleneceği ve yanıtın nasıl paylaşılacağı açıklanmalıdır. Aşırı standartlaştırma çalışanların farklı sorunlarını tek şablona sıkıştırabilir; belirsiz süreç ise sorumluluğu kişisel ilişkilere bırakır. Yönetim, ortak kurallarla esnek çözüm olanağını dengelerken çalışanlardan sürecin işleyişine ilişkin düzenli geri bildirim almalıdır.

Çalışan memnuniyeti, işin ücret, yönetim, gelişim ve çalışma ilişkileri gibi yönlerine ilişkin değerlendirmeleri kapsar. Duygusal bağlılık kişinin kuruluşla özdeşleşmesini ve kurumda kalma isteğini ifade eder. Müşteri yönelimi ise hizmet alan kişinin ihtiyacını anlamaya ve uygun çözüm sunmaya dönük tutumu içerir. Bu üç kavram birbiriyle ilişkili olsa da aynı ölçüt değildir. Memnuniyet yüksekken müşteri sorununu çözmek için yetki yetersiz olabilir; müşteri yönelimi güçlü bir çalışan da yoğun iş yükü nedeniyle kurumdan ayrılmayı düşünebilir.

Al Samman'ın (2021) Bahreyn'de farklı hizmet sektörlerinden çalışanları inceleyen araştırması, içsel pazarlama uygulamaları ile müşteri yönelimi arasında olumlu ilişki; memnuniyet ve duygusal bağlılık üzerinden dolaylı bağlantılar bildirmiştir. Araştırmada dağıtılan 300 anketin yüzde 73'ü yanıtlanmıştır. Aynı zaman kesitinde toplanmış özbildirimler nedensel sırayı kesinleştirmez. Yine de iç iletişim ve çalışan tutumlarının müşteriyle ilgili davranışlardan ayrı değerlendirilemeyeceğine ilişkin yararlı bir örnek sağlar.

Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin her işletmede aynı biçimde ortaya çıkmamasının nedenleri vardır. Bazı hizmetler dijital sistem aracılığıyla sunulur; ön saftaki çalışanın yetkisi sınırlıdır. Müşteri beklentisi, fiyat, bekleme süresi veya ürünün niteliği çalışan davranışından bağımsız etkiler yaratabilir. Ayrıca çalışan memnuniyetinin etkisi doğrudan değil hizmet davranışı, süreç tutarlılığı ve müşterinin algıladığı değer üzerinden geçebilir. Bu nedenle iki memnuniyet puanını aynı grafikte karşılaştırmak açıklayıcı bir nedensel test sayılmaz.

Hizmet kâr zinciri, çalışanları destekleyen iç koşulların memnuniyete, hizmet değerine, müşteri sadakatine ve işletme sonuçlarına bağlanabileceğini anlatan etkili bir yönetim çerçevesidir (Heskett et al., 1994). Bu çerçeve, insan kaynakları yatırımlarını hizmet stratejisinin merkezine yerleştirmesi bakımından değerlidir.

Ancak çizimdeki ardışık oklar bütün sektörler için aynı büyüklükte ve tek yönlü bir etkiyi ispatlamaz. Fiyat ve ürün niteliği gibi dış etkenler ile müşteri talebinin çalışma koşulları üzerindeki ters etkisi de hesaba katılmalıdır.

Zincirin eleştirel kullanımı, her halkayı uygun veriyle sınamayı gerektirir. İç hizmet kalitesi çalışanların değerlendirmeleriyle, davranışsal hizmet kalitesi müşteri etkileşimiyle, müşteri memnuniyeti ise hizmet alanların değerlendirmeleriyle ölçülebilir. Aynı kişinin aynı ankette hem çalışma ortamını hem müşteri performansını puanlaması ortak yöntem yanlılığı yaratabilir. Kurumsal kayıtlar, farklı kaynaklardan veriler ve zaman aralıklı ölçümler bu sınırlılığı azaltabilir. Böylece çalışan deneyimi hem kendi başına bir yönetim hedefi hem de hizmet sonucuyla ilişkisi test edilebilen bir yapı olarak korunur.

İç hizmet kalitesi ile dış hizmet kalitesi arasındaki bağlantıyı açıklamada hizmet iklimi yaklaşımı önemli bir kuramsal katkı sunar. Schneider, White ve Paul (1998), 134 banka şubesinden çalışan ve müşteri verilerini farklı zaman noktalarında inceleyerek çalışanların işini destekleyen temel koşulların hizmet iklimiyle, hizmet ikliminin de müşterilerin hizmet kalitesi algılarıyla bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte çapraz gecikmeli analizlerde karşılıklı etkilerin de bulunması, çalışan koşullarından müşteri sonucuna uzanan ilişkinin basit ve tek yönlü bir nedensellik olarak yorumlanmaması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Hizmet iklimi, çalışanların örgütün hizmet kalitesine ne ölçüde öncelik verdiğine ilişkin ortak algıları olarak düşünülebilir. Çalışanlar müşteri sorununu çözmek için gerekli kaynakların sağlandığını, kaliteli hizmetin ödüllendirildiğini ve yöneticilerin hizmet hatalarını öğrenme fırsatı olarak ele aldığını gözlemlediğinde hizmete verilen önemin sembolik bir söylemden daha fazlası olduğunu algılayabilir. Buna karşılık yalnızca müşteri memnuniyeti hedefi ilan edilmesi, çalışanların yetersiz personel, işlevsiz teknoloji

veya çelişkili performans göstergeleriyle çalışması durumunda güçlü bir hizmet iklimi oluşturmayabilir.

İç hizmet kalitesinin örgütsel sonuçlarla ilişkisi değerlendirilirken ortak yöntem yanlılığı, düzey sorunu ve zamanlama özellikle önemlidir. Aynı çalışanın aynı ankette hem kurumun içsel pazarlama uygulamalarını hem kendi memnuniyetini hem de hizmet performansını değerlendirmesi değişkenler arasındaki ilişkinin olduğundan güçlü görünmesine yol açabilir. Bu nedenle çalışan deneyimi araştırmalarında farklı veri kaynaklarının birleştirilmesi değerlidir. Çalışan algıları çalışan anketlerinden, hizmet süreci göstergeleri kurumsal kayıtlardan, müşteri sonuçları müşterilerden ve liderlik uygulamaları yönetici ya da ekip düzeyindeki verilerden elde edilebilir.

Hizmet-kâr zinciri bu ilişkileri yönetsel olarak görünür kılan önemli bir çerçeve olmakla birlikte, zincirin her halkasının bağlama göre sınanması gerekir. Heskett et al. (1994), çalışanları destekleyen iç hizmet koşulları ile çalışan memnuniyeti, hizmet değeri, müşteri sadakati ve finansal sonuçlar arasında bağlantılar kurulabileceğini ileri sürmüştür. Ancak bu modelin yönetsel değeri, bütün bağlantıların her sektörde otomatik olarak gerçekleştiği varsayımında değil, çalışan ve müşteri verilerinin birlikte ele alınması gerektiğini göstermesindedir. Günümüzün dijital ve çok kanallı hizmetlerinde müşteri deneyiminin önemli bölümü çalışanla doğrudan temas olmaksızın gerçekleşebildiğinden zincirde teknoloji ve süreç tasarımı daha belirgin değişkenler hâline gelmiştir.

Çalışan deneyimi yaklaşımı hizmet-kâr zincirini iki yönden genişletebilir. Birincisi, çalışan refahını yalnızca müşteri ve finansal performansa giden bir ara değişken olarak değil, başlı başına örgütsel sorumluluk alanı olarak kabul eder. İkincisi, çalışan deneyiminin tek bir memnuniyet puanından oluşmadığını; teknoloji, adalet, liderlik, iş yükü, psikolojik güvenlik ve gelişim olanaklarının zaman içinde birleştiğini varsayar. Böylece 'memnun çalışan iyi

hizmet üretir' şeklindeki basit önerme yerine hangi çalışma koşullarının, hangi çalışan gruplarında, hangi süreçler üzerinden ve hangi müşteri sonuçlarıyla ilişkili olduğu sorulabilir.

İçsel Pazarlamadan Çalışan Deneyimine Geçiş

Geleneksel içsel pazarlama uygulaması çalışanlara kurumun hedeflerini anlatmaya ağırlık verebilir. Çalışan deneyimi yaklaşımı ise işin nerelerde zorlaştığını çalışanın anlatımıyla bulmayı ve çözümü birlikte tasarlamayı öne çıkarır. Örneğin yeni bir bankacılık uygulamasını personelin benimsemesi bekleniyorsa eğitim videosu hazırlanması tek adımdır. İşlem ekranlarının kullanımını çalışanlarla denemek, sık karşılaşılan hataları çözmek ve müşteriyle görüşme sırasında hangi bilginin görünmesi gerektiğini sormak başka bir adımdır. İkinci adım çalışan sesini süreç kararına bağlar.

Çalışan sesinin duyulması, her önerinin aynen uygulanacağı anlamına gelmez. Karar kısıtları açıklanabilir, önerilerin nasıl değerlendirildiği paylaşılabilir ve uygulanamayan taleplerin gerekçesi bildirilebilir. Bu şeffaflık geri bildirim istemenin inandırıcılığını artırır. Çalışana tekrar tekrar anket göndermek fakat sonuç bildirmemek güveni zayıflatabilir. Richardson ve Gosnay'ın (2024) iletişim vurgusu bu noktada önemlidir: iletişim yalnızca daha çok mesaj üretmek değil, kuruluşun çalışanlardan gelen bilgiye yanıt vermesidir.

Çalışanın işte kullandığı dijital araçlar deneyimin önemli bir parçasıdır. İnsan kaynakları başvurusu, izin talebi, bordro görüntüleme, uzaktan toplantı ve görev takibi farklı sistemlerde yürüyebilir. Bu araçlar uygun tasarlanırsa bilgiye erişimi ve işbirliğini kolaylaştırır; birbirleriyle uyumsuz veya sık kesintili olduklarında ise iş yükünü artırır. Dijital deneyimin kalitesi yalnızca arayüzün çekiciliğiyle değil, işin yapılabilirliğiyle

değerlendirilmelidir. Bir ekranda fazladan adım çalışan için küçük görünse de gün içinde yüzlerce kez yinelendiğinde önem kazanır.

Dijitalleşme gözetim ve mahremiyet sorularını da beraberinde getirir. Çalışanın her hareketini ölçmek, süreç sorunlarını saptamak için yararlı veri üretebilir; ancak ölçütün ne amaçla kullanıldığı belirsizse güvensizlik yaratır. Verinin kapsamı, erişimi ve saklama süresi açıkça belirlenmeli; çalışanları kendi bağlamı dışında karşılaştıran basit skorlar dikkatle kullanılmalıdır. Özellikle müşteriyle karmaşık sorun çözen bir çalışan, kısa görüşme süresi hedefinden olumsuz etkilenebilir. Başarılı deneyim tasarımı, hız ile çözüm kalitesini aynı anda gözetir.

İç işveren markası, kurumun çalışanlara sunduğunu söylediği değer ile çalışanların gerçekten yaşadıkları arasındaki ilişkiyi ele alır. Bu kavram içsel pazarlamayla kesişir; ancak marka vaadi ve kimlik boyutu daha belirgindir. Chen ve Ahlstrom (2025), Tayvan'da 73 işletmeden çalışan ve yönetici verilerini kullanan çok düzeyli araştırmada iç işveren markasının gelişim ve olumlu iş yaşantısı üzerinden çalışan girişkenliğiyle ilişkili olduğunu bildirir. Çok kaynaklı tasarım tek kişi anketine göre yararlı bir katkıdır; sonuç yine belirli bağlam ve ölçümlerin sınırları içinde okunmalıdır.

Çalışanın inisiyatif alması için yalnızca kurumu sevmesi yeterli değildir. Öneri sunma kanalı, zaman, bilgi, hata karşısında öğrenme olanağı ve yöneticinin desteği gerekir. İçsel pazarlamanın iletişim boyutu, çalışan deneyiminin bu somut koşullarıyla tamamlandığında çalışan yeni bir hizmet sorununu görünür kılabilir. Buna karşılık çalışanların girişkenliği yalnızca daha çok karşılıksız çaba talep etmek şeklinde yorumlanırsa deneyim iyileştirme amacı tersine döner.

Çalışan deneyimini iyileştirmede dinleme mekanizmaları gereklidir; fakat kurumun bütün sorumluluğunu çalışanın geri bildirim verme isteğine bırakmak doğru değildir. Bazı sorunlar

yöneticilerce doğrudan görülebilir: sürekli fazla iş birikmesi, tekrar eden sistem kesintisi veya belirsiz görev dağılımı bunlardandır. Çalışanların sorunları dile getirmemesi onları yaşamadıkları anlamına gelmez. İş ilişkisi içinde eleştirinin nasıl karşılanacağına ilişkin kaygılar ve yoğun iş takvimi katılımı sınırlayabilir. Bu nedenle anket, görüşme, süreç kaydı ve gözlem birbirini tamamlamalıdır.

Geri bildirim araçlarının tasarımı sonuçları etkiler. Çok uzun ve sık anketler katılımı azaltabilir; yalnız olumlu görüşleri ölçen sorular gerçek sorunları dışarıda bırakabilir. Açık uçlu yanıtlar değerli olsa da küçük ekiplerde kişinin kimliğini açığa çıkarma riski taşır. Sonuçların kimlerce görüleceği, hangi amaçla kullanılacağı ve bireysel performans kararlarından nasıl ayrılacağı önceden açıklanmalıdır. Kurum çözemediği konularda da sınırlılığı dürüstçe bildirebilmelidir.

Katılımın kalitesi, karar değişikliğine yansıyıp yansımamasıyla değerlendirilir. Bir öneri hemen uygulanamasa bile küçük bir deneme planlanabilir veya neden uygun olmadığı açıklanabilir. Daha sonra çalışanlara verilen yanıtın görünür kılınması dinleme sürecini tamamlar. Richardson ve Gosnay (2024), içsel pazarlama yönelimini iç iletişimle birlikte değerlendirerek bu karşılıklı yönü yeniden düşünmeye çağırır. Dinleme ancak kaynak, yetki ve sorumlulukla birleştiğinde çalışan deneyiminin parçası hâline gelir.

İçsel pazarlamadan çalışan deneyimine geçişte temel değişim, çalışanı yönetim mesajlarının hedef kitlesi olmaktan çıkarıp deneyimin ortak tasarımcısı olarak konumlandırmaktır. Geleneksel yaklaşımda kurumun değerleri ve müşteri vaadi çalışanlara aktarılır; çalışanların bu vaatle uyumlu davranması beklenir. Deneyim yaklaşımında ise çalışanların gündelik işte karşılaştığı sürtünme noktaları, hizmet vaadinin uygulanabilirliğine ilişkin stratejik bilgi olarak kabul edilir. Böylece çalışan sesi yalnızca tutum ölçme aracı

değil, süreç tasarımının veri kaynağı hâline gelir. Bu dönüşüm yöneticinin rolünü de değiştirir. Yönetici yalnızca hedefleri ileten ve performansı izleyen kişi değil, çalışanların iş kaynaklarına erişimini düzenleyen, öncelik çatışmalarını çözen ve psikolojik güvenliğin oluşmasına katkı sağlayan bir deneyim aktörüdür. Özellikle hizmet işlerinde çalışanların müşteriyle karşılaştıkları belirsiz durumlarda yöneticinin verdiği destek, resmi prosedürlerden daha belirleyici olabilir. Bu nedenle çalışan deneyimi yönetimi yalnızca insan kaynakları birimine devredilemez; hat yöneticilerinin davranışları, operasyonel süreçler ve teknoloji kararları deneyimin günlük üretim alanlarıdır.

Dijital çalışan deneyimi bu bütünleşmenin en görünür alanlarından biridir. Dijitalleşme çalışanların bilgiye erişimini, iş birliğini ve esnekliğini artırabilir; ancak aynı zamanda sistem parçalanması, sürekli bildirim, veri tekrarı, algoritmik izleme ve dijital yoğunluk gibi yeni iş talepleri yaratabilir. Bu nedenle bir teknolojinin çalışan deneyimine katkısı, yalnızca sistemin varlığı veya arayüz estetiğiyle değil, görevi tamamlama süresine, hata riskine, bilişsel yüke ve çalışan özerkliğine etkisiyle değerlendirilmelidir. Teknoloji yatırımı çalışanların işini kolaylaştırmadığında dijitalleşme, içsel pazarlamanın çalışanı destekleme iddiasıyla çelişebilir.

Çalışan verilerinin artması etik yönetişim ihtiyacını da güçlendirmektedir. Nabız anketleri, üretkenlik göstergeleri, dijital izler ve performans panoları yöneticilere ayrıntılı veri sunabilir; fakat verinin hangi amaçla toplandığı ve kimlerin erişebildiği açık değilse çalışan güveni zedelenebilir. Deneyim ölçümünün kendisi deneyimi değiştiren bir uygulamadır. Bu nedenle veri minimizasyonu, anonimlik, amaçla sınırlılık ve çalışanlara sonuçların nasıl kullanıldığına ilişkin geri bildirim verilmesi, çalışan deneyimi yönetiminin teknik değil etik bileşenleridir.

Çalışan değer önerisi ve işveren markası da deneyim yaklaşımıyla yeniden yorumlanmalıdır. Kurumun adaylara ve çalışanlara sunduğu vaatler, ancak gündelik iş gerçekliğiyle tutarlı olduğunda güven üretir. İşe alım iletişiminde gelişim, esneklik ve katılım vurgulanırken çalışanların karar süreçlerine erişimi sınırlıysa deneyim ile marka vaadi arasında açıklık oluşur. Chen ve Ahlstrom (2025), iç işveren markasını çalışanların gelişim ve olumlu iş yaşantılarıyla ilişkilendirerek bu alanın çalışan girişkenliğiyle bağlantısını incelemiştir. Bu tür bulgular, işveren markasının yalnız dışarıya dönük yetenek çekme faaliyeti değil, içeride yaşanan deneyimin tutarlılığıyla ilgili olduğunu göstermektedir.

İçsel pazarlamadan çalışan deneyimine geçiş, performans göstergelerinin de yeniden düşünülmesini gerektirir. Yalnızca çalışan memnuniyeti veya tavsiye etme eğilimi gibi sonuç göstergeleri, deneyimin neden olumlu ya da olumsuz olduğunu açıklamakta yetersiz kalabilir. Süreç göstergeleri; bir iç destek talebinin çözülme süresi, sistem kesintilerinin sıklığı, yöneticiden geri bildirim alma olanağı, vardiya öngörülebilirliği, eğitim sonrası beceri kullanımı ve çalışan önerilerine verilen yanıt gibi daha tanısal ölçüler içerebilir. Bu göstergeler çalışanların işini nasıl yaşadığını operasyonel gerçeklikle ilişkilendirir.

Son olarak deneyim yaklaşımı tek tip 'ideal çalışan' varsayımından kaçınmalıdır. Çalışanın rolü, kıdemi, çalışma biçimi, bakım sorumlulukları, fiziksel erişilebilirlik gereksinimleri ve kariyer aşaması aynı uygulamanın farklı biçimde deneyimlenmesine yol açabilir. Bunun anlamı çalışanları katı demografik kategorilere ayırmak değil, süreçlerin farklı ihtiyaçlara karşı ne ölçüde esnek ve adil olduğunu değerlendirmektir. Bütüncül çalışan deneyimi, standartların gerekli olduğu alanlarla kişiselleştirmenin değer yarattığı alanlar arasında bilinçli bir denge kurmayı gerektirir.

Uygulama Alanları ve Ölçüm

Bankacılık, sigortacılık, muhasebe ve vergi uygulamaları içsel pazarlama ile çalışan deneyiminin birlikte düşünülebileceği alanlardır. Çalışanlar değişen düzenlemeleri, müşteri sorularını, belge akışını ve dijital sistemleri aynı anda yönetir. Yeni bir uygulama başlatıldığında yalnızca müşteriye yönelik duyuru yapılması, işi fiilen yürüten çalışanların bilgi ve araç ihtiyacını karşılamaz. İç iletişim ve eğitim gereksinimi işin takvimine göre planlanmalıdır. Dönemsel yoğunluklarda görev paylaşımı ve destek mekanizması çalışan deneyimini etkileyebilir.

Örneğin küçük bir muhasebe bürosunda müşteriden eksik belge alınması kayıt sürecini uzatır. Büro içinde belge kontrol listesi, sorumluluk paylaşımı ve müşteriye açık bilgilendirme geliştirilirse çalışanların aynı sorunu tekrar tekrar çözmesi azalabilir. Böyle bir iyileştirme hem iç hizmet kalitesi hem müşterinin deneyimi bakımından değerlidir. Ancak örnek kavramsal bir uygulamadır; belirli bir muhasebe bürosunda ölçülmüş sonuç olarak sunulmamaktadır. Bu sektörde doğrudan veri toplayan çalışmalar, genel hizmet sektörü bulgularının geçerliliğini sınayabilir.

Çalışan deneyimini tek yıllık memnuniyet puanına indirgemek tanısal bilgiyi sınırlar. Ölçüm farklı düzeylerde yapılabilir: birey düzeyinde işin anlaşılabilirliği ve destek algısı, ekip düzeyinde işbirliği, kurum düzeyinde sistemlerin kullanılabilirliği izlenebilir. İşe yeni giriş, yazılım değişimi veya görev geçişi gibi anlarda kısa değerlendirmeler yapılması, yaşanan sorunun ne zaman ortaya çıktığını gösterir. Nicel sonuçlar gönüllü görüşmelerle yorumlanabilir; katılımcı kimliklerinin korunması ve yanıtların performans cezası için kullanılmaması önemlidir.

Müşteriyle ilişkiyi incelemek için ayrıca müşteri kaynaklı veri gerekir. Çalışan anketine “müşteriler memnun mu” sorusu eklemek, doğrudan müşteri ölçümü yerine geçmez. Şikâyetin çözüme ulaşma süresi, tekrar başvuru ve müşterinin değerlendirmesi süreç göstergeleri olabilir. Bunlar çalışanların deneyimiyle aynı

dönem ve hizmet birimi bazında birlikte incelenebilir. Fiyat değişikliği, yoğunluk veya ürün arızası gibi dış etkenler ayrıca kaydedilmelidir. Özellikle küçük ekiplerde sonuçları kişiye bağlayarak yayımlamak hem mahremiyet hem ölçüm güvenilirliği açısından sorun doğurabilir.

Başlıca göstergeler arasında iç destek talebinin yanıtlanma süresi, çalışanların sistem erişimi, gelişim imkânlarına katılım, gönüllü ayrılma ve müşteri şikâyetinin çözümü sayılabilir. Her göstergenin hedefi önceden açıklanmalı, tek bir sayıya bakılarak performans kararı verilmemelidir. Hız hedefinin karmaşık müşteri sorunlarını erken kapatmaya yol açması mümkündür. Gösterge tasarımında çalışanların bilgi sağlaması, sahadaki işleri ölçüm sistemine yansıtmaya yardımcı olur.

Bir işletme yeni müşteri hizmeti uygulamasına geçmeden önce çalışanlarla mevcut işlem adımlarını haritalayabilir. En çok tekrar edilen veri girişleri, eksik bilgi nedeniyle bekleyen işlemler ve birimlere yönlendirilen sorunlar kaydedilir. Çalışanlara işin en zor aşamaları sorulurken müşterinin beklediği sonuç da açık biçimde tanımlanır. Bu hazırlık, iyileştirme alanını “çalışan motivasyonu düşük” gibi genel bir tanımlamadan daha somut hâle getirir. Ölçüm planı çalışan, ekip ve müşteri düzeylerini ayrı göstermelidir.

Uygulama sırasında yeni sistem küçük bir ekiple denenebilir. Eğitimde yalnız ekrana basılacak düğmeler değil, istisna durumunda kimin karar vereceği ve müşteriye hangi bilginin verileceği açıklanır. Denemeden elde edilen geri bildirim sonrası iş akışı değiştirilir. Çalışanların hata bildirimleri cezalandırma aracı yapılmazsa sorunların daha erken görülmesi mümkün olabilir. Yine de bu olası yarar gerçek verilerle sınanmalıdır.

Uygulama sonrasında sistem kullanılabilirliği, iç destek talepleri, çalışanların görev açıklığı, müşteri sorununun çözüm süresi ve müşteri değerlendirmeleri ayrı ayrı izlenir. Önceki dönemle

karşılaştırma yapılırken müşteri sayısı, ürün karmaşıklığı ve mevsimsel yoğunluk hesaba katılır. Tek bir iyileşme gözlenirse bunun yalnız yeni sistemden kaynaklandığı ileri sürülmez. Böyle bir değerlendirme planı, içsel pazarlamanın müşteri vaadiyle çalışan koşullarını birleştirme amacını çalışan deneyimi ölçümüyle somutlaştırır.

Tablo 1. İçsel Pazarlamadan Çalışan Deneyimine Geçiş İçin Bütünleşik Değerlendirme Çerçevesi

Boyut	**İçsel pazarlama odağı**	**Çalışan deneyimi odağı**	**Önerilen gösterge**	**Yönetim sorusu**
İletişim	Strateji ve hizmet vaadinin aktarılması	İki yönlü çalışan sesi ve geri bildirim döngüsü	Geri bildirim yanıt süresi	Çalışanın ilettiği sorun karara dönüşüyor mu?
İş tasarımı	Hizmet sunumunu destekleyen kaynaklar	Özerklik, rol açıklığı ve yapılabilir iş	Rol açıklığı; iç destek süresi	İş, vaat edilen hizmeti sürdürülebilir biçimde üretmeye uygun mu?
Dijital deneyim	Bilgi ve süreçlerin erişilebilirliği	Kullanılabilirlik, iş yükü ve mahremiyet	Sistem kesintisi; işlem adımı, kullanıcı değerlendirmesi	Teknoloji işi kolaylaştırıyor mu, ek yük mü yaratıyor?
Refah ve adalet	Motivasyon ve memnuniyet	Refah, saygı, adalet ve sürdürülebilirlik	Refah; ayrılma niyeti, iş yükü	Çalışan değeri yalnızca müşteri sonucuna mı bağlanıyor?
Müşteri bağlantısı	Müşteri yönelimi ve hizmet kalitesi	Çalışan ve müşteri verisinin ayrı kaynaklardan eşleştirilmesi	Çözüm süresi; müşteri değerlendirmesi	Çalışan deneyimi ile müşteri sonucu hangi koşullarda birlikte değişiyor?

Ölçüm tasarımında ilk karar, çalışan deneyiminin hangi analiz düzeyinde ele alınacağıdır. Bireysel düzeyde iş yükü, özerklik, anlamlılık ve destek algısı; ekip düzeyinde psikolojik güvenlik, koordinasyon ve yönetici davranışı; kurum düzeyinde ücret politikası, teknoloji altyapısı ve iç iletişim sistemi incelenebilir.

Farklı düzeylerden değişkenleri aynı analizde kullanırken kuramsal gerekçe açık olmalıdır. Örneğin kurum çapındaki bir dijital dönüşüm bütün çalışanları etkileyebilir, ancak etkisinin ekipler arasında farklılaşması yöneticinin sağladığı eğitim ve uyum süresiyle açıklanabilir.

İkinci karar zaman boyutudur. Çalışan deneyimi doğası gereği dinamik olduğundan yılda bir kez yapılan anketler değişimin ne zaman ve neden oluştuğunu göstermekte sınırlı kalır. Yıllık ölçümler genel eğilimi izlemek için kullanılabilir; ancak işe giriş, yönetici değişimi, terfi, yeni sistem uygulaması veya yoğun çalışma dönemi gibi kritik temasların hemen sonrasında daha kısa ölçümler tanısal değer sağlayabilir. Bununla birlikte sık ölçüm, anket yorgunluğu ve mahremiyet kaygısı yaratabileceğinden veri toplama sıklığı karar ihtiyacıyla orantılı olmalıdır.

Üçüncü karar, nicel ve nitel verinin nasıl birleştirileceğidir. Ölçek puanları hangi ekipte sorun bulunduğunu gösterebilir; fakat sorunun nedenini her zaman açıklamaz. Açık uçlu sorular, odak grup görüşmeleri, süreç haritalama ve gönüllü bireysel görüşmeler nicel bulguların yorumlanmasını kolaylaştırabilir. Nitel verinin özellikle küçük ekiplerde kimlik açığa çıkarma riski bulunduğu için raporlama düzeyi dikkatle seçilmeli ve çalışan ifadeleri performans değerlendirmesine dönüştürülmemelidir.

Dördüncü karar müşteri ve işletme sonuçlarının nasıl eşleştirileceğidir. İçsel pazarlama araştırmalarının temel iddialarından biri çalışan koşulları ile müşteri sonuçları arasındaki bağlantıdır; ancak bu bağlantıyı sınamak için aynı hizmet birimine ve uygun zaman dilimine ait veriler gerekir. Schneider et al. (1998) tarafından kullanılan çalışan ve müşteri verilerini farklı zaman noktalarında ilişkilendiren yaklaşım, bu konuda güçlü bir örnek sunmaktadır. Benzer biçimde çalışan deneyimindeki değişim ile müşteri şikâyeti, çözüm süresi veya hizmet kalitesi değerlendirmesi aynı operasyonel birim düzeyinde incelenebilir.

Beşinci karar ölçümlerin yönetsel eyleme nasıl bağlanacağıdır. Bir gösterge yalnızca rapor üretmek için değil, hangi kararın gözden geçirileceğini belirlemek için seçilmelidir. Örneğin 'bilgiye kolay erişiyorum' maddesinin düşük çıkması durumunda hangi bilgi sisteminin, süreç sahibinin veya eğitim uygulamasının inceleneceği önceden tanımlanabilir. Ölçüm ile eylem arasındaki bağ kurulmadığında çalışanlar veri toplamanın sembolik olduğunu düşünebilir. Bu nedenle her deneyim göstergesi için sorumlu birim, inceleme periyodu ve geri bildirim yöntemi belirlenmesi yararlıdır.

Uygulamada çalışan deneyimi panoları oluşturulabilir; ancak tek bir birleşik puanın yönetim kolaylığı sağlarken önemli farklılıkları gizleyebileceği unutulmamalıdır. Genel puan yükselirken belirli bir ekipte iş yükü veya psikolojik güvenlik kötüleşebilir. Bu nedenle üst düzey özet göstergeler alt boyutlarla birlikte okunmalı, küçük örneklemlerde kişilerin tanınmasını engelleyecek raporlama eşikleri kullanılmalıdır. Ölçümün amacı çalışanları sıralamak değil, çalışma sistemindeki iyileştirme alanlarını saptamak olmalıdır.

Tablo 2. Çalışan Deneyimini Açıklamada Tamamlayıcı Kuramsal Perspektifler

Kuramsal perspektif	Temel odak	Çalışan deneyimine katkısı
İç pazar yönelimi	Çalışan bilgisinin üretilmesi, yayılması ve yanıtlanması	Dinleme mekanizmalarının yönetsel eyleme dönüşmesini açıklar.
Kişisel bağlılık yaklaşımı	Anlamlılık, psikolojik güvenlik ve hazır oluş	Çalışanın iş rolüne fiziksel, bilişsel ve duygusal katılım koşullarını açıklar.
İş Talepleri-Kaynaklar modeli	İş talepleri ile destekleyici kaynakların dengesi	İş yükü, özerklik, destek ve gelişim kaynaklarının deneyimdeki rolünü açıklar.
Psikolojik güvenlik	Kişilerarası risk alma ve öğrenme	Çalışan sesi, hata bildirme ve geri bildirim davranışının sosyal koşullarını açıklar.
Hizmet iklimi	Hizmet kalitesini destekleyen ortak örgütsel algılar	Çalışan koşulları ile müşteri hizmet kalitesi arasındaki örgütsel bağlantıyı açıklar.
Çalışan yolculuğu	Zaman içindeki temas noktaları ve kritik anlar	Deneyimin işe girişten ayrılmaya kadar süreçsel olarak incelenmesini sağlar.

Tartışma ve Araştırma Gündemi

İçsel pazarlama ile çalışan deneyimi arasında süreklilik ve dönüşüm birlikte vardır. Süreklilik, çalışanın ihtiyaçlarını anlamak ve kurumsal hizmet sözünü içeride desteklemek gereğinde görülür. Dönüşüm ise çalışanın değerini yalnızca müşteriye hizmet üretme işleviyle açıklamama yönündedir. Batat'ın (2022) refah çerçevesi ve Andrés Reina et al. (2024) tarafından saptanan araştırma temaları, çalışma deneyimini sağlık, kültür ve insan kaynakları uygulamalarıyla genişletir. Bu nedenle içsel pazarlama kavramı tarihsel olarak önemini korurken çalışan deneyimi daha kapsayıcı bir çözümleme düzeyi sunar.

Araştırma sonuçlarının karşılaştırılmasında üç sorun belirgindir. İlk olarak içsel pazarlama, iç iletişim, iç işveren markası ve çalışan deneyimi kimi zaman örtüşen maddelerle ölçülür; farklı kavramlara aynı ad verilmesi kuramsal katkıyı belirsizleştirir. İkinci olarak birçok çalışma tek zamanda çalışan anketi toplar; memnuniyetin müşteri sonucuna hangi sırayla bağlandığı anlaşılamaz. Üçüncü olarak hizmet dışı ve küçük işletme bağlamları sınırlı temsil edilebilir. Sharma et al. (2016) üretim ortamını, Chen ve Ahlstrom (2025) farklı işletmeleri inceleyerek yararlı karşılaştırma alanları açsa da yeni bağlamlara ihtiyaç vardır.

Türkiye'de meslek yüksekokulu mezunlarının çalıştığı finans, muhasebe, sigortacılık, perakende ve yerel hizmet işletmeleri uygun araştırma alanlarıdır. Çalışanın görev özerkliği, iç destek kalitesi ve müşteriye verdiği hizmet arasındaki ilişkiler çok kaynaklı ve zaman aralıklı veriyle sınanabilir. Büyükşehir ile daha küçük yerleşimlerde işe erişim ve kariyer alternatiflerinin deneyim değerlendirmesini nasıl değiştirdiği ayrıca incelenebilir. Bu öneriler mevcut yayınların doğrudan bulgusu değil, bölümün kavramsal sentezinden çıkan araştırma sorularıdır.

Nitel yöntemler de önemlidir. Bir hizmet aksamasının birimler arasında nasıl oluştuğunu çalışan, yönetici ve müşteri anlatılarından birlikte incelemek, tek bir memnuniyet ortalamasının açıklayamadığı süreçleri gösterebilir. Uzunlamasına tasarım ise yeni bir sistem veya yönetici uygulaması sonrasında deneyimin nasıl değiştiğini izlemeye yarar. Bu araştırmalarda verinin çalışan aleyhine kullanılmayacağına ilişkin güven ve etik süreçler, hem katılım hem bulguların doğruluğu için önem taşır.

İçsel pazarlama araştırmasında hangi faaliyetin neden sonuç üretmesi beklendiği açık yazılmalıdır. Bilgi paylaşımı, yönetici desteği, çalışma ortamı ve iç hizmet kalitesi aynı başlık altında toplanırsa bulgunun hangi uygulamaya işaret ettiği anlaşılamaz. Çalışan deneyimi araştırmasında ise belirli temas noktaları ve bunların zaman içindeki etkisi tanımlanmalıdır. Böylece bir kurum, olumlu çalışan deneyiminin iç iletişimden mi, iş tasarımından mı, yoksa ekip ilişkilerinden mi beslendiğini daha dikkatli değerlendirebilir. Birden çok uygulamanın aynı anda değiştiği durumda tek bir etkene nedensellik atfetmek zordur.

Araştırmalarda kavramların ölçüm düzeyi de belirleyicidir. Yöneticiye sorulan “kurumumuz çalışan odaklıdır” ifadesi ile çalışanın yaşadığı desteği değerlendirmesi farklı veri üretir. Chen ve Ahlstrom (2025), yönetici ve çalışan verisini birlikte kullanarak düzeyleri ayırmaya örnek sunar. Bu tür tasarım dahi değişkenlerin zaman içindeki sırasını bütünüyle kanıtlamaz. Gelecek çalışmalar yönetsel uygulamanın başlangıcından önce ve sonra çalışan değerlendirmelerini, mümkünse karşılaştırma birimleriyle birlikte inceleyebilir.

Müşteri sonuçlarına bağlanan araştırmalarda çalışan ve müşteri verisi uygun hizmet birimi ve zaman dilimi üzerinden eşleştirilmelidir. Bir çalışanın yanıtını rastgele bir müşteri ortalamasıyla karşılaştırmak hizmet ilişkisinin kendisini ölçmez. İşlem türü, müşterinin başlangıç beklentisi ve hizmetin karmaşıklığı

gibi özellikler kaydedilirse sonuç daha anlamlı yorumlanabilir. Kuruluşlar bu ayrıntıları toplarken yalnız araştırma için gerekli bilgiyi kullanmalı, kişilerin mahremiyetini gözetmelidir. Çalışan deneyimi ölçümü çalışan güvenini yıprattığında ölçmek istediği olguyu da değiştirebilir.

Son olarak olumlu deneyim yalnız ayrılma oranı düşük olduğunda varsayılmamalıdır. Alternatif iş olanağı az olan piyasada çalışanlar zor koşullara rağmen kalabilir. Tersine sağlıklı bir kariyer geçişi kuruma ilişkin olumsuz görüş anlamına gelmeyebilir. Çalışanların neden kaldıkları veya ayrıldıkları, memnuniyet ve refah göstergeleriyle birlikte incelenmelidir. Bu ayrım özellikle yerel işgücü piyasalarında kurumların kendi performansını olduğundan olumlu yorumlamasını önleyebilir.

Kuramsal açıdan en önemli araştırma ihtiyacı, içsel pazarlama ile çalışan deneyimi arasındaki nedensel mekanizmaların ayrıştırılmasıdır. İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan deneyimini hangi yollarla etkilediği doğrudan varsayılmamalıdır. Eğitim ve iç iletişim bilgi kaynaklarını; yönetici desteği sosyal kaynakları, adil ödüllendirme karşılıklılık algısını, karar yetkisi özerkliği; iş tasarımı ise anlamlılık ve iş yükünü etkileyebilir. Gelecek çalışmalar bu mekanizmaları ayrı ayrı ölçerek hangi uygulamanın hangi deneyim boyutuyla ilişkili olduğunu daha açık biçimde gösterebilir.

İkinci araştırma alanı paydaş önceliğidir. Brown et al. (2025), içsel pazarlama literatüründe çalışan, müşteri ve örgütün hangi ölçüde temel yararlanıcı olarak ele alındığı sorusunu gündeme getirmektedir. Bu tartışma çalışan deneyimi araştırmalarında özellikle önemlidir. Çalışan refahının yalnızca müşteri memnuniyeti veya finansal performansı artırdığı için değerli görülmesi, çalışan merkezli yaklaşımın sınırlarını daraltır. Gelecek çalışmalar çalışan sonuçlarını bağımsız sonuç değişkenleri olarak ele alırken müşteri ve işletme sonuçlarıyla olası tamamlayıcılıkları veya gerilimleri de incelemelidir.

Üçüncü alan dijitalleşme ve yapay zekâ destekli çalışma sistemleridir. Dijital araçlar çalışanların karar verme kapasitesini

artırabileceği gibi işin hızını, görünürlüğünü ve denetimini de yoğunlaştırabilir. Çalışan deneyimi araştırmaları yalnız teknoloji kabulüne değil, teknolojinin iş özerkliği, bilişsel yük, beceri kullanımı, mahremiyet ve psikolojik güvenlik üzerindeki etkilerine odaklanmalıdır. Özellikle algoritmik performans değerlendirmesi ve otomatik iş dağıtımının çalışanların adalet algısıyla ilişkisi gelecekte önemli bir araştırma alanı olacaktır.

Dördüncü alan bağlamsal çeşitliliktir. İçsel pazarlama ve çalışan deneyimi literatürünün önemli bölümü özel sektör ve hizmet işletmelerinde gelişmiştir. Kamu kurumları, yükseköğretim, sağlık, muhasebe büroları, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile profesyonel hizmetler farklı yetki yapıları ve müşteri ilişkileri içerir. Türkiye'de yapılacak araştırmalar yalnız mevcut ölçeklerin tercümesine dayanmamalı; çalışma ilişkileri, işgücü piyasası koşulları, kurumsal yapı ve kültürel bağlamın deneyim üzerindeki etkisini de değerlendirmelidir.

Beşinci alan yöntemsel güçlendirmedir. Kesitsel özbildirim araştırmaları kavramlar arasındaki ilişkileri göstermede yararlı olsa da zaman sırasını ve nedenselliği sınırlı biçimde açıklar. Uzunlamasına çalışmalar, doğal deneyler, uygulama öncesi-sonrası karşılaştırmalar, çok düzeyli modeller ve çalışan-müşteri verilerinin eşleştirilmesi daha güçlü çıkarımlar sağlayabilir. Nitel araştırmalar ise çalışanların aynı uygulamaya neden farklı anlamlar yüklediğini ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin geri bildirim davranışını nasıl şekillendirdiğini ortaya çıkarabilir. Böylece nicel ve nitel yaklaşımlar birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olarak kullanılabilir.

Sonuç

İçsel pazarlama, hizmet yönetimi ve pazarlama yazınında çalışanların örgütün dış müşteriye sunduğu değerin oluşumundaki rolünü görünür kılan önemli bir düşünsel dönüşüm yaratmıştır. Çalışanın ihtiyaçlarının anlaşılması, kurum içi bilgi akışının geliştirilmesi, birimler arası hizmet ilişkilerinin güçlendirilmesi ve müşteri vaadi ile örgütsel kapasitenin uyumlaştırılması bu yaklaşımın kalıcı katkılarıdır. Bununla birlikte yaklaşık yarım

yüzyıla yaklaşan kavramsal gelişim, çalışanı yalnızca dış müşteriye daha iyi hizmet sunacak bir 'iç müşteri' olarak görmenin yeterli olmadığını göstermektedir. Çalışan, hizmet sisteminin bir unsuru olmasının yanında çalışma koşullarından, teknolojiden, liderlikten ve örgütsel kararlardan doğrudan etkilenen bağımsız bir paydaştır.

Çalışmada yapılan değerlendirme, içsel pazarlamadan çalışan deneyimine geçişin kavram değişikliğinden daha kapsamlı olduğunu ortaya koymaktadır. İçsel pazarlama çalışanların ihtiyaçlarına ilişkin bilgi üretme, bu bilgiyi örgüt içinde paylaşma ve yönetsel yanıt oluşturma kapasitesine odaklanırken; çalışan deneyimi bu süreçleri çalışanın iş ilişkisinin tamamında yaşadığı fiziksel, teknolojik, sosyal ve psikolojik koşullarla birleştirir. Böylece işe girişten ayrılmaya, günlük iş akışından dijital sistem kullanımına, yönetici ilişkisinden ekip içi psikolojik güvenliğe kadar çok sayıda temas tek bir deneyim sistemi içinde değerlendirilebilir.

Kuramsal olarak bu bütünleşme birkaç önemli sonucu beraberinde getirmektedir. Kahn'ın (1990) anlamlılık, güvenlik ve hazır oluş koşulları çalışanların iş rollerine nasıl katıldığını; Edmondson'ın (1999) psikolojik güvenlik yaklaşımı çalışan sesinin ve öğrenmenin sosyal koşullarını; Bakker ve Demerouti'nin (2007) İş Talepleri-Kaynaklar modeli ise çalışanların gündelik iş yükü ile destekleyici kaynaklar arasındaki dengeyi açıklamaktadır. Hizmet iklimi ve hizmet-kâr zinciri literatürü de çalışan koşulları ile müşteri deneyimi arasındaki ilişkinin örgütsel süreçler üzerinden kurulabileceğini göstermektedir. Bu kuramsal alanlar birlikte ele alındığında çalışan deneyiminin yalnızca insan kaynakları uygulamalarının toplamı olmadığı, işin tasarımını ve hizmet sistemini kapsayan disiplinler arası bir yapı olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetim uygulamaları açısından temel çıkarım, çalışan deneyiminin kampanya mantığıyla yönetilemeyeceğidir. Kurum içi iletişim, çalışan etkinlikleri veya periyodik memnuniyet anketleri tek başına olumlu deneyim üretmez. Çalışanın işi yapabilmesi için

yeterli bilgi, zaman, teknoloji, yetki ve yönetici desteğine sahip olması; iş yükünün sürdürülebilir olması; hata ve eleştirinin cezalandırılmayacağı psikolojik güvenliğin bulunması; performans sisteminin ilan edilen değerlerle çelişmemesi gerekir. Çalışanların görüşlerini toplamak kadar bu görüşlerin hangi kararları etkilediğini açıklamak da güvenilir bir deneyim yönetiminin parçasıdır.

Ölçüm bakımından tek bir çalışan deneyimi puanına aşırı anlam yüklemekten kaçınılmalıdır. Bireysel, ekip ve kurum düzeyindeki göstergeler ayrıştırılmalı; kritik temas noktaları zaman içinde izlenmeli ve mümkün olduğunda çalışan verileri müşteri, süreç ve kurumsal kayıtlarla desteklenmelidir. Özellikle müşteri sonuçlarıyla ilişki kurulurken aynı hizmet birimine ve uygun zaman dönemine ait verilerin kullanılması gerekir. Çalışan verisinin performans gözetimine dönüşmemesi, anonimlik ve amaçla sınırlılık ilkelerinin korunması da ölçüm sisteminin güvenilirliği açısından temel koşuldur.

Akademik açıdan içsel pazarlama ile çalışan deneyimi arasındaki ilişki, yeni araştırmalar için verimli bir alan sunmaktadır. Gelecek çalışmaların kavramları açık biçimde tanımlaması, içsel pazarlama uygulamalarını tek bir birleşik paket yerine özgül mekanizmalar üzerinden incelemesi ve çalışan deneyiminin hangi boyutunun etkilendiğini göstermesi gerekmektedir. Çok kaynaklı, uzunlamasına ve çok düzeyli tasarımlar; çalışan koşulları, hizmet iklimi, müşteri sonuçları ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin yönünü daha güçlü biçimde sınayabilir. Türkiye'de finans, muhasebe, sigortacılık, eğitim, sağlık, kamu hizmetleri ve yerel hizmet işletmeleri bu araştırmalar için özellikle anlamlı bağlamlar sunmaktadır.

Sonuç olarak içsel pazarlamanın temel mirası, dış müşteriye verilen sözün kurum içinde desteklenmesi gerektiği düşüncesidir. Çalışan deneyimi yaklaşımı ise bu mirası genişleterek kurumun yalnız müşteriye verdiği sözün değil, çalışana sunduğu çalışma deneyiminin de tutarlı, adil ve sürdürülebilir olması gerektiğini vurgular. Çalışanı dinleyen fakat işini değiştirmeyen, geri bildirim toplayan fakat yanıt vermeyen veya müşteri odaklılık talep ederken gerekli kaynakları sağlamayan örgütler için içsel pazarlama sembolik düzeyde kalır. Buna karşılık çalışanların ihtiyaçlarını

stratejik bilgi olarak gören, çalışma sistemlerini bu bilgiyle yeniden tasarlayan ve çalışan refahını yalnız finansal sonuçların aracı olarak değil örgütsel değerin bir parçası olarak kabul eden kurumlar, içsel pazarlamadan bütüncül çalışan deneyimine geçişi gerçek anlamda gerçekleştirebilir.

Kaynakça

Al Samman, A. M. (2021). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. International Journal of Organizational Analysis, 29(4), 847–872. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2254

Andrés Reina, M. P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A systematic review. European Public & Social Innovation Review, 9, 1–20. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. Employee Relations: The International Journal, 44(5), 993–1013. https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133

Chen, S., & Ahlstrom, D. (2025). Employee experiences, internal employer branding and personal initiative: The mediation effects of employee fun and growth. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12(4), 979–997. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2024-0371

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72(2), 164–174. https://hbr.org/1994/03/putting-the-service-profit-chain-to-work-2

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, 14(6), 449–462. https://doi.org/10.1108/08876040010347589

Richardson, N., & Gosnay, R. M. (2024). Is internal marketing a declining field? If so, why? A literature exploration from a hermeneutic perspective. Corporate Communications: An

International Journal, 29(2), 238–256. https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2022-0123

Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. Journal of Service Management, 27(5), 773–797. https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 37(9), 1177–1186. https://doi.org/10.1108/03090560310498813

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. European Journal of Marketing, 37(9), 1221–1241. https://doi.org/10.1108/03090560310486960

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. Journal of Business Research, 194, Article 115384. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. Journal of Marketing Management, 11(8), 755–768. https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research, 20(1), 63–70. https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. Journal of Business Research, 59(4), 432–448. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003

Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), Marketing of services (pp. 236–238). American Marketing Association.

Grönroos, C. (1985). Internal marketing—Theory and practice. In T. M. Bloch, G. D. Upah, & V. A. Zeithaml (Eds.), Services marketing in a changing environment (pp. 41–47). American Marketing Association.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. Journal of Service Research, 7(3), 290–305. https://doi.org/10.1177/1094670504271154

Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.

Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective. Journal of Business Research, 44(1), 25–36. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00175-6

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human

resource management approach. Strategic HR Review, 16(3), 136–141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. Journal of Marketing Theory and Practice, 30(1), 53–67.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83(2), 150–163. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150

BÖLÜM 8

FARKLI ENDÜSTRİYEL DERGİLERDEKİ EKOLOJİK YÖNLÜ REKLAMLARIN GÖSTERGEBİLİMSEL ANALİZİ

1. Tülin ÇAKIR[1]

GİRİŞ

Endüstrileşmeyle birlikte ürünlerin pazarlanmasında tanıtım, olmazsa olmaz bir unsur olarak firmaların başvurduğu iletişimsel faaliyetleri kapsamaktadır. Reklam, önemli bir iletişimsel araç olduğu için tercih edilmektedir. Çünkü nihai tüketiciler gibi endüstriyel tüketicilere mesajların iletilmesinde reklamlar, markaların kimliklerini aktarma yollarından biridir.

Firmaların ürünlerinin tanıtılmasında hayati rol üstlenen reklamcılık; heyecan verici ancak karmaşık bir girişim olmasının yanı sıra, bir dizi tanımlayıcıyı kapsayan dinamik, ikna edici ve bazen müdahaleci bir meslek olarak karşımıza çıkar (Mishra & vd., 2024, s. 46). Özellikle günümüzde giderek çeşitlenen reklamcılık uygulamaları, her reklam uygulamasının uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Doğal olarak dergi reklamcılığı da uzmanlık isteyen bir alan olmasının yanı sıra, yeni

[1] Dr.Öğretim Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü Orcid: 0000-0002-7199-7579

reklam uygulamalarının da sergilendiği bir mecra olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, yeni reklam uygulamalarından biri ve birçok pazarlamacı açısından stratejik bir iletişim noktası olan çevresel reklamlar; faydadan çok yükümlülüğü temsil eden bir anlayışla şekillenmektedir. Bu reklamlar, çevresel mesajların kullanıldığı, firmaların kurumsal faaliyetlerine dikkat çektiği, tüketici farkındalığının oluşturulduğu ve rakiplerin çevreye yönelik uygulamalarının incelemesini sağlayan bir araç haline gelmiştir (Easterling & vd., 1996, s. 20). Dolayısıyla, diğer ürünlerde olduğu gibi endüstriyel ürünlerin tanıtımında da ekolojik mesajların yer aldığı endüstriyel dergi reklamları giderek daha fazla görülmektedir.

"Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" kapsamında rol üstlenen firmalar, 2030 ajandasında açıkladıkları hedeflere ulaştıklarını ve kendi yükümlülüklerini gerçekleştirdiklerini topluma yansıtmada reklamları kullanabilmektedir. Öyle ki grafik tasarımında ekoloji ve sürdürülebilirlik gibi kapsamlı ve karmaşık konular, reklam tasarımında çarpıcı yollarla aktarılmaktadır. Böylece bilgi, hedef kitleye kolaylıkla ulaştırılarak çevre bilinci geliştirme doğrultusunda istenen davranışlar güdülenmeye çalışılmaktadır (Selamet, 2012, s. 131). Ekolojik reklamlar, genellikle sürdürülebilirlik çerçevesinde bir kurumsal reklam biçimiyle hazırlandığı gibi (Bulut & Yamaçlı, 2024, s. 714), doğrudan ürünlere yönelik de tasarlanabilmektedir. Bu yönüyle ekolojik reklamlar, kurumların çevresel vizyonlarını yansıtmada kurum ile hedef kitle arasında bir köprü görevi görür (Aydınoğlu & Susur, 2021, s. 1736).

Literatürde hem çevre hem de sürdürülebilirlik ile ilgili reklamları ele alan çalışmaların genellikle nihai tüketiciye yönelik gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sebeple literatürde, endüstriyel tüketicileri hedefleyen endüstriyel dergilerdeki reklam uygulamalarını ekolojik bağlamda ele alan çalışmalara rastlanmamaktadır. Buradan hareketle, gösterge bilimsel analizi

yapılacak reklamlar için ekoloji yani çevre ile ilgili olan ve onunla ilişkilendirilen sürdürülebilirlik, enerji tasarrufu, çevre, çevre dostu, iklim değişikliği, geri dönüşüm, vb. olguları kapsayan mesajlara yönelik bir kodlama çerçevesi oluşturulmuştur.

Çalışmada öncelikle dergi reklamcılığı perspektifinden endüstriyel dergi reklamlarına, daha sonra dergi reklamcılığında çevresel pazarlama ve ekolojik reklamlar konusuna değinilecektir. Son kısımda ise gerçekleştirilen göstergebilimsel analize ve araştırma bulgularına yer verilecektir.

DERGİ REKLAMCILIĞI PERSPEKTİFİNDEN ENDÜSTRİYEL DERGİ REKLAMLARI

Basılı yayın olan dergiler, pazarlama iletişiminde önemli bir tutundurma aracıdır. Dergi reklamcılığı, göze hitap etme özelliğiyle öne çıkmaktadır. Bu mecra, reklamcılar tarafından hem tek başına hem de bir reklam kampanyasının bütünlüğü içinde hedef kitlede etki yaratmak ya da diğer kitle iletişim araçlarını desteklemek amacıyla sıklıkla tercih edilmektedir (Balta Peltekoğlu, 1995, s. 113; Çakır, 2004, s. 117). Ayrıca dergi reklamları; gazetelere oranla daha uzun süre okunmaları, elden ele dolaşma imkânına sahip olmaları, daha spesifik hedef kitlelere ulaşabilmeleri, fark edilebilirlikleri ve akılda kalıcılık sağlamaları yönüyle tercih edilmektedir. Dergiler hem içerik hem de hitap ettikleri kitle açısından çeşitlendiği için reklam verenlerin hedef kitleye hızlı ve kolay yoldan ulaşmasını sağlamaktadır. Babacan'ın (1998) da vurguladığı üzere dergilerin genel ve mesleki olarak ayrışması, özellikle belirli bir endüstriyel alana yönelik teknik yayınların doğrudan hedef kitleye ulaşmasında özel bir öneme sahiptir. Endüstriyel pazarlama karmasının önemli bir ayağını oluşturan basılı ürün reklamlarının değerinin zaman içerisinde giderek artması, bu reklamcılığın gelişimine katkı yapmıştır (Hanssens & Weitz, 1980, s. 294).

Endüstriyel dergi reklamları, genellikle endüstriyel ürünler hakkında bilgilendirici nitelikte olup, ürünlerin teknik özelliklerini içeren mesajlar şeklinde tasarlanmaktadırlar (Bilgiç, 2011, s. 16). Dolayısıyla endüstriyel dergiler, bu pazardaki ürünlerin tutundurulması sürecinde öncelikli tercih alanı olmaktadır. Özü itibarıyla endüstriyel dergi reklamcılığı, belirli endüstrileri hedef alan yayınlarda, o iş koluyla ilişkili ticari mal ve hizmetlerin reklamlarının hazırlanması ve yayımlanması faaliyetlerini kapsar.

Diğer dergi türlerinde olduğu gibi endüstriyel dergi reklamları da reklam verenlerin okuyucu kitlesini tam olarak analiz edilmesini ve kendileri için en uygun mecrayı seçmesini kolaylaştırdığı için tercih edilmektedir (Avşar & Elden, 2005, s. 62). Bu durum, Kırçova ve arkadaşları tarafından 2019'da yürütülen "Türkiye Endüstriyel Reklam Ürünleri Sektörü Genel Değerlendirmesi" adlı çalışmadaki verilerle de desteklenmektedir. Söz konusu araştırmada sektör şirketlerine yöneltilen "Endüstriyel Reklam Ürünleri Sektöründe, sektörle ilgili gelişmelerin hangi kanallardan takip edildiği" sorusuna verilen yanıtlar önem arz etmektedir. Buradan elde edilen bulgulara göre sektör temsilcilerinin sektörel gelişimleri öncelikle fuarlara katılarak, ardından web siteleri ve sektör dergileri aracılığıyla takip ettikleri görülmektedir (Kırçova & vd., 2019, s. 103). Buradan yola çıkarak; endüstriyel alıcıların kendi alanlarındaki dergileri hem sektörel yenilikleri takip etmek hem de rekabet ve iletişim avantajı sağlamak amacıyla düzenli olarak okudukları söylenebilir. Bu durum, alıcıların sektörel reklamlarla daha sık temas kurmasını sağladığından, reklam verenlerin mecra seçimi yaparken endüstriyel dergileri stratejik bir odak noktası olarak değerlendirmelerini haklı çıkarmaktadır. Ayrıca reklam verenlerin bu dergileri tercih etme nedenlerinden biri de Bilgiç'in (2011, s. 86) vurguladığı gibi, bu mecraların yüksek bir görünürlük avantajı yaratmasıdır. Bu dergiler; reklam verenlerin reklamlarında nasıl bir tema kullanacakları, hangi

mesajların etkili sonuçlar doğuracağı veya hangilerinin etkisiz kalacağı konusunda stratejik fikirler edinmelerine yardımcı olmaktadır.

DERGİ REKLAMCILIĞINDA ÇEVRESEL PAZARLAMA VE EKOLOJİK REKLAM

Küresel ölçekte yaşanan çevresel sorunlara paralel olarak çevresel hassasiyetlerin giderek artması, çevresel pazarlama -diğer bir deyişle yeşil pazarlama- kavramının iş dünyası için önemli bir stratejik gösterge haline getirmiştir. Çevresel pazarlama, işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılarken, üretim süreçlerini doğaya zarar vermeyecek ya da en az zarar verecek şekilde yapılandırmasını hedefleyen faaliyetler bütününü kapsamaktadır. Bu yaklaşım, ilgili işletmenin çevre koruma ilkelerine bağlı kaldığını ve çevresel sorumluluk bilinciyle mal ve hizmet üretimi gerçekleştirerek pazara sunduğunu göstermektedir (Erbaşlar, 2012, s. 96). Dolayısıyla söz konusu pazarlama yaklaşımının temeli, çevresel sürdürülebilirliği ve tüketici sağlığını gözeterek, ürünlerin üretiminden dağıtımına kadar olan tüm süreçlerde çevre dostu uygulamaların benimsenerek gerçekleştirilmesidir. Bu doğrultuda hem işletmelerin hem de tüketicilerin çevresel sorumlulukları ile etik değerleri ön planda tutulmaktadır (Armutcu, 2023, s. 437). Ayrıca çevresel pazarlama, işletmelerin tüm paydaşları nezdinde doğal çevreye karşı duyarlı ve çevre dostu bir kurum imajı yaratmayı da amaçlamaktadır (Ayyıldız & Genç, 2010, s. 509).

Çevresel pazarlamanın tutundurma karması içerisinde kendini en belirgin şekilde gösterdiği mecra reklamlardır. Ekolojik, çevresel ya da yeşil reklamlar olarak adlandırılan bu çalışmalarda; tanıtılan ürünün, markanın ya da şirketin çevreye duyarlı olduğu vaadi söz konusudur (Akünver & Şeker, 2026, s. 18). Görsel duyuma hitap eden önemli bir mecra olan dergi reklamları, ekolojik mesajları etkili şekilde iletmede grafiksel açıdan yaratıcılığın en yoğun

kullanıldığı alanların başında gelmektedir. Dergi reklamları, firmalara hem kurumsal kimliklerini hem de ürünlerini ekoloji ve sürdürülebilirlik gibi toplumsal yönlü mesajlarla harmanlayarak sunma imkân tanıdığı için sıklıkla tercih edilmektedir. Özellikle endüstriyel alanda faaliyet gösteren firmalar açısından dergi reklamları hem kurumsal pazarlama hem de ürün pazarlaması boyutunda ekolojik yönlü mesajların aktarılmasına son derece uygun bir zemin hazırlamaktadır. Günümüzde firmaların çevreye yönelik oluşturdukları değerleri dergi reklamlarında vurgulamanın yolu; kaynak alandan hedef alana belirli özelliklerin yansıtıldığı bir dizi eşleme kurarak, hedef kitleyi ürünün anlamını yeniden yaratmaya davet etmekten geçmektedir (de la Rosa, 2009, s. 168-169). Bu bağlamda, dergi reklamlarında çevresel pazarlama ekseninde yürütülen ekolojik reklam uygulamaları; karmaşık konuları ve bilgileri hem görsel hem de tipografik düzenlemeler eşliğinde alıcıya çarpıcı ve anlaşılır bir biçimde verebilmektedir (Selamet, 2012, s. 131).

Diğer dergi türlerinde olduğu gibi endüstriyel alanda yayımlanan dergilerde de çevre ve doğa vurgusunu taşıyan ekolojik temelli temsili görseller kullanılmaktadır. Bu görseller, hedef kitlede olumlu çağrışımlar uyandırarak farkındalık yaratmakta; ürün ve markanın, sunulan görselle ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Söz konusu uygulamalarda içerikler, kimi zaman çevresel tehditlere dikkat çekecek, kimi zaman ise çevre dostu ilişkisini yaratacak bağlamda inşa edilmektedir (Aydınoğlu & Susur, 2021). Dolayısıyla ekolojik reklam kompozisyonlarında, görsel bir kod olarak çoğunlukla yeşil rengin farklı tonlarının baskın şekilde kullanıldığı görülmektedir.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın amacı; farklı endüstriyel dergilerde yayımlanan ve ekolojik mesajlar içeren reklamlarda ekoloji, çevre,

çevre dostu, enerji tasarrufu, sürdürülebilirlik, temiz enerji, vb. gibi olguların hangi göstergelerle ve ne şekilde kodlandığını belirlemektir. Çalışmanın evrenini, endüstriyel dergilerde yer alan ekoloji odaklı tüm reklamlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise elektrik ve aydınlatma, matbaa ve basım, enerji, mobilya ile gıda sektörlerine ait dergilerde 2020-2025 yılları arasında yayımlanmış, bünyesinde ekoloji ve ilgili olguları barındıran reklamlar arasından seçilen örnekler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen doküman taraması sonucunda, yargısal örnekleme metodundan yararlanılarak çözümlenmek üzere 8 reklam görseli belirlenmiştir.

Çalışmada "Endüstriyel reklamlarda ekoloji olgusu ile ilişkili olarak markaların yer verdikleri göstergeler nelerdir?", "Bu göstergeler hangi gösterenlerle sunulmuştur?" ve "Endüstriyel dergi reklamlarında yer alan göstergelerin yan anlamları nelerdir?" sorularına cevap aranmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın yöntemi göstergebilimsel analiz olarak belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde kullanılan nitel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan bu analiz türü, genellikle reklam, amblem, logo, sinema, resim gibi görsel unsurların ağırlıklı olduğu tasarımlardaki sembol ile işaretlerin yorumlanmasında kullanılmaktadır. Fiske'nin (1990) belirttiği üzere, temel ilgi alanı göstergeler olan bu yöntem sayesinde, belirlenen konuya yönelik göstergelerin çalışma biçimleri de incelenmektedir. Ayrıca Kurtcu'nun (2018) da ifade ettiği gibi, göstergebilim doğrudan anlam evrenini çözümlemeye odaklandığından; ekoloji ile ilgili anlam oluşumu, anlam yaratma ve anlamlandırma gibi soyut durumların açığa çıkarılması bu bağlamda sağlanmış olacaktır.

Çalışmada, dilin belirli bir semiolojik sistem olduğunu ileri süren (Krampen, 1987, s. 63), bilimsel ve çağdaş anlamda gösterge kavramını ilk defa ele alan (Bircan, 2015, s. 45) ve göstergebilimde Avrupa ekolonün öncüsü olarak kabul edilen Saussure'ün analiz

yaklaşımı benimsenmiştir. Bunun yanı sıra, Saussure'ün takipçisi konumunda olan ve etkileşimli anlam düşüncesini geliştiren (Yengin & Demirkale Kukuoğlu, 2023, s. 1573) Barthes'ın anlamlandırma modelindeki iki düzey (düz anlam ve yan anlam), gerçekleştirilecek analizlerde temel referans noktası olarak alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında incelenen sektörel dergi reklamlarından ilki, elektrik ve aydınlatma sektörüne ait endüstriyel bir dergiden seçilmiş olup Görsel 1'de yer almaktadır.

Görsel 1: Elektrik ve aydınlatma sektörü dergisinden seçilen örnek



Kaynak: Sektörüm Elektrik, Aydınlatma, Güvenlik ve Otomasyon Dergisi, 2024, s. 11

Görsel 1'de yer alan reklamın göstergebilimsel analizi Tablo 1'de sunulmuştur. Bu reklam örneğinde, ilgili markanın ekolojik olguları aktarmak amacıyla başvurduğu temel göstergelerin; renk, doğa ve semboller etrafında şekillendiği görülmektedir.

Tablo 1: Elektrik ve aydınlatma sektörü dergisinden seçilen örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Yeşil	Ekoloji, çevre ve sürdürülebilirlik
Renk	Beyaz	Devamlılık, sürdürülebilirlik ve huzur
Renk	Gri ve Koyu Gri	Denge
Renk	Kırmızı	Heyecan verici ve dikkat çekici
Renk	Bordo	Derinlik, güç, ve dikkat çekici
Renk	Siyah	Zıtlık, güç ve enerji
Renk	Altın Sarısı	Üstünlük ve başarı
Doğa	Yapraklı Bitkiler	Doğa, ekoloji ve sürdürülebilirlik
Nesne	Cihaz	Elektrikli araç şarj cihazı
Sembol	Logo	Marka
Sembol	Madalyon	Başarı, ödül ve ünvan
Sembol	Sosyal Medya	facebook hesabı
Sembol	Sosyal Medya	X hesabı
Sembol	Sosyal Medya	Instagram hesabı
Sembol	Sosyal Medya	Linkedln hesabı
Sembol	Sosyal Medya	Hashtag
Sembol	Web	Internet adresi

Analizde gösterge olarak kullanılan renkler; yeşil, beyaz, gri/koyu gri, kırmızı, bordo, siyah ve altın rengidir. Reklam kompozisyonundaki yeşil renk hem beyaz alt zeminin çerçevesini hem de zemin üzerindeki metnin rengini oluşturmakta; ekoloji ile sürdürülebilirliği ifade etmek amacıyla sembolik bir anlamda kullanılmaktadır. Beyaz renk ise alt zemin olarak yazı bloklarının okunurluğunu artırma işlevinin yanı sıra; bordo, kırmızı ve siyah bant şeklindeki barların üzerinde yer alan metinlerde tercih edilmiştir. Kompozisyonda beyaz zemin üzerinde konumlandırılan şarj cihazının rengi de kırık beyazdır. Zemindeki beyaz renk, devamlılık hissi uyandırması sebebiyle ekoloji ve sürdürülebilirliği

temsil ederken; cihazın rengi olan kırık beyaz, sakinleştirici ve nötr niteliğiyle huzur duygusu yaymaktadır.

Reklamda kullanılan grinin her iki tonu da cihazla ilişkilidir. Cihazın adı koyu griyle yazılırken, hemen altında yer alan "electric" ifadesinde gri ton tercih edilmiştir. Ayrıca reklamın ortasında bulunan "Sürdürülebilir enerji" ifadesinin altındaki logoda da cihazın adı koyu gri renkle verilmiştir. Koyu grinin marka tasarımında yer alması, tasarımda denge unsurlarını koruma ve diğer renklerin etkisini güçlendirme amacına hizmet etmektedir.

Bu reklamda kırmızı, cihaz görselinin hemen yanındaki altın madalyonun üst kısmında ve beyaz renkle yazılmış olan "Gold Firma" ibaresinin yer aldığı bant şeklindeki zeminde kullanılmıştır. Kırmızının parlak tonu, Ceylan'ın (2015) da vurguladığı gibi hem heyecan duygusunu yansıtmayı hem de doğrudan dikkat çekmeyi amaçlandığından kullanılmıştır. Bordo ise sofistike yapısıyla derinlik, incelik, zarafet ve lüksü temsil etmesinin yanı sıra; tutku, güç ve hırsı sembolize etmektedir. Bu rengin özellikle koyu tonu, güç ve ciddiyet anlamı taşımaktadır (Rana, 2025). Grafik tasarımında bordonun tercih edilme gerekçesi, reklamın üst kısmında "Yeni" ibaresini ön plana çıkarmak ve dikkatleri bu noktaya çekmektir. Bordonun reklamda kullanıldığı bir diğer alan ise cihazın adı, yani logosudur. Logodaki "m" harfi ile "Chargebox" yazısındaki "charge" kısmında bu rengin tercih edilmesi, dikkatleri çekme ve gücü vurgulama amacı taşımaktadır.

Siyah renk; genellikle yalnızlık, hüzün, endişe ve karamsarlık bağlamında ele alınsa da soyluluk, güç, hırs, ağırbaşlılık anlamlarını da yüklenmiştir. Bu nedenle siyah, tasarımlarda çoğunlukla zıtlıktan yararlanmak amacıyla tercih edilir (Kavasoğlu, 2021, s. 77). Buradaki siyah rengin kullanımı da kontrast yaratarak belirli noktaların daha iyi vurgulanmasını sağlamak içindir. Ayrıca "güç" kavramı enerjiyi çağrıştırdığı için siyahın tercih edildiği söylenebilir.

Son olarak altın sarısı rengi, reklamda madalyonun rengi olarak karşımıza çıkmaktadır. Parlak kırmızıyla uyumu sebebiyle, alt zeminde yer alan kırmızı alanın tam ortasından geçen çizginin rengi de koyu altın sarısı olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla bu renk, reklam bağlamında üstünlük ve başarı ifade etmektedir.

Reklamda yer alan nesnel göstergeler ise yapraklı bitkiler ile cihazdır. Ekoloji, doğa ve çevre göstergesi olarak kullanılan yapraklı bitkiler; tabiatı, yani ekolojiyi ve sürdürülebilirliği yansıtmak amacıyla hem çerçevede hem de "Sürdürülebilir Enerji" metninin tasarımında yer almıştır. Reklamın ana odağını oluşturan cihaz ise, yeni üretilen bu elektrikli araç şarj cihazının doğrudan enerji tasarrufu ile ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca cihazın ekolojiye ve sürdürülebilirliğe sunacağı katkı, sembolik bir gösterge olarak metne dahil edilen "#temizenerji" etiketi (hashtag) ile desteklenmektedir.

Reklamda yer alan sembol göstergeleri ise logo, madalyon, sosyal medya ikonları, içerik kategorizasyon simgesi (#) ve web adresidir. Tasarımda marka farkındalığı oluşturmak için cihazın logosuna hem ürünün üzerinde hem de görselin hemen alt kısmında yer verilmiştir. Kompozisyondaki madalyon sembolü, altın vurgusuyla firmanın kazandığı bir ödülü ya da unvanı yansıtmak amacıyla kullanılmış olup; sembolün hemen yanındaki "Gold Firma" ibaresi de bu başarıyı yansıtmaktadır. Kurumsal iletişim perspektifinden reklamda paylaşılan sosyal medya hesapları ve web adresi, hedef kitle tarafından yaygın olarak bilinen küresel simgelerle desteklenerek sunulmuştur. Dijital platformlarda içerik kategorizasyonu sağlamak amacıyla kullanılan etiket (hashtag) simgesi ise daha önce de belirtildiği üzere "#temizenerji" ifadesiyle birleştirilmiştir.

İncelenen bu örnek bir bütün olarak değerlendirildiğinde; kurumun ekolojiye ve sürdürülebilirliğe verdiği önemi ve kurumun ürünlerinin çevre dostu niteliğini ön plana çıkarttığını

yansıtmaktadır. Özellikle ürün sloganı başta olmak üzere, metinsel içeriklerde sürdürülebilirlik ve enerji tasarrufu temalarına hizmet eden göstergelerin seçilmesi, bu reklamın ekolojik yönlü bir tasarım olduğunu destekler niteliktedir.

Analizi yapılan ikinci ve üçüncü görseller, matbaa ve basım sektörüne ait dergilerin 2023-2024 sayılarından seçilen aynı firmaya ait örneklerdir. Bunların ilki, Görsel 2'de sunulmuş olup, reklamın göstergebilimsel analizi; renk, doğa, nesne ve sembol olarak kategorize edilen göstergeler bağlamında Tablo 2'de verilmiştir.

Görsel 2: Matbaa ve basım sektörü dergisinden seçilen 1. örnek



Kaynak: Matbaa Dijital Dergisi, 2024, s. 29

Tablo 2: Matbaa ve basım sektörü dergisinden seçilen 1. örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Yeşil	Ekoloji, doğa, çevre, sürdürülebilirlik.
Renk	Gri-Beyaz	Uyum, denge
Renk	Siyah	Güç, vurgu ve okunabilirlik
Renk	Kırmızı	Dikkat çekme
Renk	Beyaz	Devamlılık, sürdürülebilirlik ve huzur, güçlendirme
Renk	Altın Sarısı	Üst nitelik
Doğa	Yaprak	Ekoloji, çevre ve sürdürülebilirlik
Nesne	Renk Kartelası	Temsil, sembol
Nesne	Etiket	Ürün
Nesne	Tanıtım Materyali	Ürün
Sembol	Logo	Kurum markası ve adı.

Tablo 2'ye göre markanın reklamda kullandığı göstergelerden ekoloji ile ilişkili olanlar renk ve doğa kategorilerinde yer almaktadır. Renk kullanımı bakımından reklamda yeşil ve tonları, gri-beyaz alt zeminin üzerinde konumlandırılan renk kartelası ile yaprak görsellerinde bulunmaktadır. Ayrıca zeytin yaprağının rengi olarak, yine alt zeminin üstünde yer alan etikette de yeşile yer verilmiştir. Yeşilin tüm tonlarının doğada bulunması ve sürdürülebilirlikle ilişkilendirilmesi, bu rengin reklam genelinde tercih edilme gerekçesini oluşturmaktadır. Reklamda gri-beyaz, alt zemin olarak seçilmiştir. Bunun sebebi, ilgili tonların sunulan görseller ile metinsel içeriğin uyumunu ve tasarımdaki dengeyi yansıtmaya elverişli olmasıdır.

Reklamda siyah renk ise logo, açıklayıcı metin ve etiket zemininde yer almaktadır. Siyah, özellikle güçlü etkisi nedeniyle açıklayıcı metinde bold (kalın) karakterle sunulmuş; "kalite" ve "sürdürülebilirlik" kavramlarını vurgulamak amacıyla kullanılmıştır. Bu doğrultuda tasarımdaki okunabilirliğin ön planda tutulduğu görülmektedir.

Kırmızı renk; kartelada, etikette ve logoda bulunmaktadır. Genel kompozisyonda sürdürülebilirliğin rengi olan yeşilin kontrastı olarak seçilen kırmızı vasıtasıyla hem görsel bir uyum yakalanmış hem de dikkat çekilmesi amaçlanmıştır.

Grafik tasarımda eril yazı düzenini güçlendirmek için genelde beyaz ya da açık alan kullanımı söz konusudur. Bu doğrultuda renk kartelasında, etikette ve tanıtım materyalinde beyaz rengin bu amaca hizmet edecek şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca beyaz rengin devamlılık, sürdürülebilirlik ve huzur gibi anlamlarını da yüklendiğini unutmamak gerekir. Son olarak tasarımda yer alan altın sarısı rengi, sadece etikette kullanılmış olup, markanın veya ürünün üstün nitelikli yapısını vurgulamayı hedeflediği görülmektedir.

Reklam tasarımındaki yeşil yaprak tercihi, doğrudan ekolojiye ve sürdürülebilirliğe gönderme yapmaktadır. Nesne göstergeleri açısından bakıldığında ise matbaacılık sektöründe sıklıkla kullanılan bir materyal olan renk kartelası, sembolik bir amaç taşımaktadır. Ayrıca reklamdaki etiket ile tanıtım materyali, sektörün ürettiği somut çıktılardan kesitler sunan birer ürün görseli olarak kompozisyona dahil edilmiştir. Tüm bu göstergelerden hareketle; söz konusu reklamda ekolojik vurguların ağırlıklı olarak yeşil renk tonları ve yaprak görselleriyle aktarıldığını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında matbaa ve basım sektöründen seçilen bir diğer örnek ise Görsel 3'te verilmiş olup, göstergebilimsel analiz Tablo 3'te sunulmuştur.

Görsel 3: Matbaa ve basım sektörü dergisinden seçilen 2. örnek



Kaynak: Matbaa Dijital Dergisi, 2023, s. 37

Tablo 3: Matbaa ve basım sektörü dergisinden seçilen 2. örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Yeşil-Siyah	Ekoloji, sürdürülebilirlik
Renk	Beyaz	Vurgu, zıtlık, devamlılık, sürdürülebilirlik
Renk	Mavi, Kırmızı, Siyah, Yeşil, Sarı	Hareket
Renk	Kahverengi	Toprak
Doğa	Yaprak	Doğa, ekoloji, sürdürülebilirlik
Nesne	Şişe ve Ambalaj	Ürün
Nesne	Kaide	Toprak
Sembol	Logo	Kurum markası ve adı.

Tablo 3'e göre analizlerde kullanılan göstergeler; renk, doğa, nesne ve sembol kategorilerinden oluşmaktadır. İncelenen reklamda ekoloji ile ilişkili olarak markanın başvurduğu temel göstergeler ise renk, doğa ve nesnede toplanmıştır. Gösteren olarak yeşil-siyah renk, reklam genelindeki kullanımı incelendiğinde; kompozisyonun koyu zemin üzerine açık renk metinlerin yerleştirildiği "dişil yazı düzenine" göre tasarlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda arka fon siyah renkle oluşturulmuş, fon içerisine ise koyu yeşil tonlar entegre edilerek düzenlenmiştir. Buradaki amaç, doğada var olan tonlarla ekoloji ve sürdürülebilirliğe dikkat çekmektir.

Beyaz renk; reklamdaki metin bloklarında, logoda ve ürün ambalajlarında vurgu yaratmak amacıyla tercih edilmiştir. Reklamın kompozisyonunda yer alan mavi, kırmızı, siyah, yeşil ve sarı renklerinin kullanımı ise görsel tasarıma hareketlilik kazandıran küçük renk vurguları olarak ürün ambalajlarının renklendirilmesinde işlev üstlenmektedir. Kahverengi ise ambalajların üzerine yerleştirildiği kaidenin rengi olarak seçilmiş ve tasarıma doğrudan toprak vurgusu katmıştır.

Doğa göstergesi olarak kullanılan yapraklar, koyu ve açık tonlarıyla ekolojik bir atmosfer yansıtmakta ve sürdürülebilirliği çağrıştırmaktadır. Nesne göstergeleri olarak şişe ve ambalajların tercih edilmesi ise, reklam veren kuruluşun ürettiği ürünleri tanıtma işlevinin yanı sıra; ilgili iş alanına yönelik görsel semboller vasıtasıyla ekoloji ve sürdürülebilirlik arasında bağ kurmayı amaçlamaktadır. Ürünlerin üzerinde yükseldiği kaide, reklamın ana odağını oluşturan ambalaj görsellerine zemin hazırlamakta ve toprak tonuna gönderme yaparak ürünün doğa ile ilişkisini desteklemektedir.

Tasarımda dişil yazı düzenine uygun bir leke etkisi oluşturmak için logo, koyu zeminde beyaz harflerle metin sunulmuştur. Ayrıca reklamın metinsel içeriğindeki "Kalitemizi Sürdürülebilirlikle Buluşturuyoruz" sloganı, kompozisyondaki

doğaya ilişkin görsel unsurların ekolojiyle olan bağını kurumsal düzeyde kurmaktadır. Buradan hareketle, söz konusu reklamın ekoloji ile ilişkili vurgular barındırdığını söylemek mümkündür.

Enerji sektörüne ait endüstriyel dergilerinden seçilen reklam örnekleri, iki farklı dergide yer almaktadır. Bunlardan ilki Görsel 4'de, göstergebilimsel analizi ise Tablo 4'te sunulmuştur.

Görsel 4: Enerji sektörü dergilerinden seçilen 1'inci örnek



Kaynak: Rüzgar Enerjisi Dergisi, 2025, s. 7

İncelenen bu reklam yenilenebilir enerji konusunda üretim yapan bir kuruluşa aittir. Görsel 4'te sunulan tasarımda kullanılan göstergeler; renk, doğa, nesne ve sembol olarak kategorize edilerek Tablo 4'de incelenmiştir.

Tablo 4: Enerji sektörü dergilerinden seçilen 1. örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Yeşil-Siyah	Ekoloji ve sürdürülebilirlik
Renk	Kahverengi	Toprak, doğa
Renk	Beyaz	Bulut, doğa, süreklilik
Renk	Mavi ve Tonları	Gökyüzü, hava, doğa
Renk	Sarı-Yeşil-Lacivert	Dikkat, ekoloji, süreklilik
Doğa	Orman	Ekoloji, sürdürülebilirlik
Doğa	Toprak	Doğa
Doğa	Tepe	Doğa
Doğa	Gökyüzü	Doğa, enerji
Nesne	Rüzgâr Türbini	Sürdürülebilirlik
Sembol	Logo	Marka, ekoloji, sürdürülebilirlik,
Sembol	Web	İnternet adresi
Sembol	E-mail	e-mail adresi

Tablo 4'e göre kullanılan göstergelerden bazıları ekoloji ile ilişkilidir. Renk kategorisinde yer alan ve gösteren olarak yeşil-siyah renk düzeni, yeryüzündeki toprak-orman ilişkisini yansıtmak amacıyla kompozisyonun koyu leke dengesi bağlamında, alttan yukarıya doğru tasarlanarak verilmiştir. Bu tasarım tercihiyle, ekoloji ve sürdürülebilirlik arasında doğrudan görsel bir bağ kurulmuştur. Kahverengi ise yeryüzü etkisi yaratmak için toprak rengi olarak konumlandırılmış ve doğaya güçlü bir atıfta bulunmaktadır. Beyaz renk, kompozisyonda yeryüzü ile gökyüzü bağlantısını göstermek adına bulutlarda ve rüzgâr türbinlerinde tercih edildiği gibi, süreklilik algısı yaratmak amacıyla koyu zeminde yer alan "Güvenli ve Sürdürülebilir Çözümlerle" ifadesinin metin rengi olarak da kullanılmıştır. İncelenen reklamdaki mavi renk, açık tonlardan koyuya doğru geçişli (gradyan) olarak gökyüzü ve hava etkisi yaratmaktadır. Sarı, yeşil ve lacivert renkleri ise kurumun kurumsal kimliğini yansıtan logo renkleridir. Bu renklerden sarı, aynı zamanda koyu zemindeki açıklayıcı metnin okunurluğunu arttırmak amacı ile kullanılmıştır.

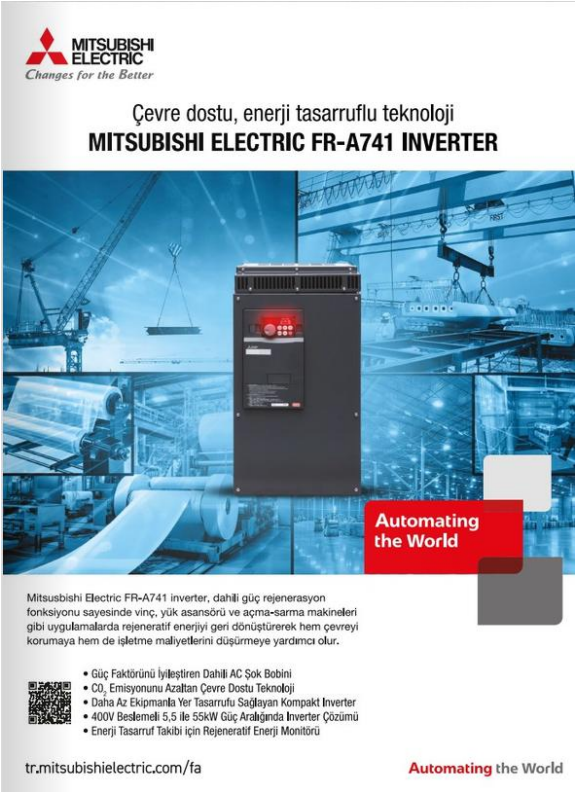
Doğa kategorisi altındaki orman görüntüsü, reklam tasarımının alt bölümünde yer almakta ve ekolojik sürdürülebilirliği yansıtmaktadır. Kompozisyonda tepeler, yeryüzünden gökyüzüne

doğru yükselen kahverengi alanlar olarak tasarlanmıştır. Rüzgâr türbinleri tepelerde konumlandırıldığından kompozisyonun tasarımında bulunmaktadır. Toprak, doğal bir unsur olarak ormanın arka bölümünde rüzgâr türbinlerini gökyüzüne bağlayıcı bir köprü işlevi görmesi amacıyla yerleştirilmiştir. Gökyüzü ise bulutlarıyla birlikte rüzgâr yoluyla elde edilecek hava enerjisine doğrudan bir gönderme yapmaktadır.

Nesne olarak rüzgâr türbini; reklamda sunulan ana unsur olarak ürünü ve yenilenebilir enerji üretimini, bu üretim ile sürdürülebilirliğe sağladığı katkı somutlaştırılmaktadır. Bu reklamın metinsel içeriği incelendiğinde; marka sloganında geçen "renewable energy" ifadesi, sunulan hizmetin sürdürülebilirlikle olan doğrudan ilişkisi sebebiyle görsel kodlar tam bir uyum içerisindedir. Ayrıca metindeki "güvenilir ve sürdürülebilir çözümlerle" ifadesi de tasarımında yer alan görsel atmosferle örtüşmektedir. Bütün bunlar bağlamında, söz konusu reklamın güçlü bir ekolojik yönelime sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Enerji sektörü dergilerinden seçilen ikinci reklam örneği ise Görsel 5'de yer almakta olup, Tablo 5'de ilgili analiz bulguları yer almaktadır. Bu reklam, enerji tasarrufu ile ilişkili bir ürün reklamıdır. Bu reklamda kullanılan göstergeler renk, nesne ve sembol kategorizasyonu olarak ele alınmıştır.

Görsel 5: Enerji sektörü dergilerinden seçilen 2'inci örnek



Kaynak: Enerji & Doğalgaz Dergisi, 2025, s. 7

Tablo 5: Enerji sektörü dergilerinden seçilen 2. örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Mavi	Enerji, güven
Renk	Beyaz-Gri	Uyum, denge, süreklilik
Renk	Siyah	Güç, vurgu ve okunabilirlik
Renk	Kırmızı	Vurgu, dikkat çekme
Nesne	Cihaz	Ürün
Nesne	Vinç	Ürünün kullanımı
Nesne	Yük Asansörü	Ürünün kullanımı
Nesne	Makine	Ürünün kullanımı
Sembol	Logo	Kurum markası
Sembol	Web	İnternet adresi
Sembol	Kare	Karekod

Tablo 5'deki bulgulara göre reklamda ekoloji ile ilişkili olguların kullanıldığı göstergeler renk kategorisinde toplanmıştır. Gösteren olarak mavi renk, reklamda güven ve enerjinin rengi olarak kullanılmıştır. Tasarımın orta merkezinde mavinin tonlarından oluşan monokromatik renk düzeni ile fotoğraf kolajının da reklamda kullanılmış olduğu görülmektedir. Reklamın yer aldığı zemin beyaz renk olup, gri renk cihazda en koyu tonda, açık griler ise açıklayıcı yazı bloklarında yer almaktadır. Beyaz-gri kullanımının uyum ve denge amacıyla olduğu görülmektedir. Beyaz renk zeminde siyah yazılarla kullanılan eril düzen anlayışı, logo ve reklamın sloganında özellikle tercih edilmiştir. Doğal olarak bu anlayış, ürün bilgisi metinlerinde ve karekod da sürdürülmektedir. Siyah rengin vurgu ve okunabilirliği sağlamak amacıyla kullanıldığı söylenebilir. Kırmızının ise enerjiyle bağlantılı olduğu için cihazın ışık göstergesinde dikkatleri çekmek amacıyla verildiği görülmektedir. Bu renk logonun yanı sıra enerjiyi yansıttığından cihazın ışık göstergesine dikkat çekmek amacıyla ve beyaz alt zeminde ürünün sloganında vurgu amacıyla kullanılmıştır.

Nesne olarak cihazın reklamın merkezine konumlandırılması, reklamın ürün tanıtımı amacıyla yapıldığını ve bu cihazın enerji kullanımı ile bağlantılı olduğunu yansıtmaktadır. Reklamda yer alan diğer nesneler ise üretilen ürünün sanayideki kullanımına görsel bir atıfta bulunmaktadır. Reklamın sol üst köşesinde reklamı yaptıran kuruluşun logosu ile sloganı, sol alt köşesinde ise reklamı yaptıran kuruluşun web adresi yer almaktadır. Ayrıca yine reklamın sol alt köşede, web adresinin üstünde bir karekod yerleştirilmiştir.

Ancak reklamın yazınsal içeriğinde yer alan "çevre dostu" ifadesine doğrudan atıfta bulunan bir gösterge tasarımda yer almamaktadır. Reklamın ilk bakışta ekolojik yönlü olmadığı düşünülse de "çevre dostu" ibaresi ile metinsel boyut ters bir durumu ortaya çıkarmaktadır.,

Mobilya sektöründen seçilen bir reklam örneği incelemeye konu olmuş ve Görsel 6'da verilmiştir. Söz konusu reklamda kullanılan göstergelerin çoğu doğrudan ekoloji ile ilişkili görünmemektedir. İnceleme; renk, nesne, insan ve sembol kategorizasyonuyla yapılmıştır. İlgili analiz, Tablo 6'da sunulmuştur.

Görsel 6: Mobilya sektörü dergisinden seçilen örnek



Kaynak: Mobilya Dekorasyon Dergisi, 2020, s. 119

Tablo 6: Mobilya sektörü dergisinden seçilen örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Turuncu	Sıcak
Renk	Beyaz	Devamlılık, süreklilik
Renk	Siyah	Vurgu, okunabilirlik
Renk	Kırmızı	Dikkat çekme, güç
Renk	Mavi	Güven
Renk	Kırmızı-Mor	Güç, yaratıcılık, zengin
Nesne	Parke	Ürün
Nesne	Cihaz	Üretim
İnsan	Çocuk	Sağlık
Yazı	Logo	Kurum markası
Yazı	Web	İnternet adresi
Yazı	E-mail	E-mail adresi

Tablo 6'daki bulgulara göre reklamda kullanılan göstergeler, doğrudan ekoloji ile ilgili görünmemektedir. İncelenen bir önceki reklamda olduğu gibi bu reklamda da çevre ile bağlantı yazınsal olarak kurulmuş, görsel öğeler ise doğrudan ekolojik temayla ilişkilendirilmemiştir. Reklamda turuncu ve tonları, ağacın sıcak etkisini tanımlamak amacıyla sıcak renk olarak tercih edilmiştir. Bu renk; bar çizgileri, açıklayıcı metin başlıkları ile logoda yer almaktadır. Beyaz renk, alt zeminde fon olarak kullanılarak eril yazı düzeninde okunurluğunu artırıcı bir işlev üstlenmiştir; ayrıca üst kısımda sloganda da bu renk tercih edilmiştir. Logonun fontunda, kurumsal bilgilerde ve fotoğraf görselinde kullanılan siyah renk ise vurgu sağlamak ve okunabilirlik desteklemek amacıyla seçildiği görülmektedir.

Logonun sembolik renklerinden biri olan kırmızı hem güç anlamını vermek hem de dikkat çekmek için kullanılmıştır. Logoda yer alan mavi renk güven, turuncu renk ise sıcaklık hissi vermektedir. Kırmızı-mor olarak seçilen renk ise beyaz zemindeki metinlerde ve sloganda tercih edilmiş olup güç, yaratıcılık ve zenginliği simgelemektedir.

Nesne boyutuyla bakıldığında, reklamı yapılan ürünün tanımlanmasında ağaç efektli parke görseli kullanılmıştır. Bu

gösterge reklamın en üstünde yatay, orta merkezinde ise çapraz bir hareketle yerleştirilmiştir. Ayrıca ürünün zemin uygulaması da reklamda gösterilmiştir. Reklamda sunulan cihaz ise sanayide ürünün üretim sürecine atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Reklamdaki çocuk görseli, ürünün aile ve çocuk sağlığına uygunluğunu çağrıştıracak şekilde kurgulanmış ve böylece sağlık vurgusu ön plana çıkarılmıştır.

Reklamın sol alt tarafında, kurumsal marka adı yanında kuruluşun üç ana renkten oluşan dönüşüm sembollü logosu yer almaktadır. Kurumun sloganı sağ alt tarafta logoya paralel olacak şekilde, web adresi ve e-mail adresleri ise sol alt köşede blok halinde konumlandırılmıştır. Reklamda ekolojiye yönelik tek vurgu "Çevre dostu" ifadesiyle yazınsal olarak verilmiş olup, bunu destekleyecek herhangi bir göstergeye tasarımda yer verilmemiştir.

Son olarak gıda sektörüne ait farklı endüstriyel dergilerde yer alan iki reklam örneği incelenmiştir. Bu bağlamda incelenen ilk örnek Görsel 7'de, reklama ilişkin analiz bulguları ise Tablo 7'de verilmiştir. Seçilen her iki örnekte öne çıkan vurgunun "sürdürülebilir tarım" olduğu görülmektedir.

Görsel 7: Gıda sektörü dergilerinden seçilen 1. örnek



Kaynak: Fırıncılık, Bisküvi ve Makarna Sektörü İhtisas Dergisi, 2025, s. 11

Tablo 7: Gıda sektörü dergilerinden seçilen 1. örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Yeşil	Tarla, doğa
Renk	Beyaz	Sera, süreklilik
Renk	Siyah	Vurgu, okunabilirlik
Renk	Kırmızı	Domates, vurgu
Renk	Kahverengi	Toprak
Renk	Sarı	Dikkat
Doğa	Tarla	Doğa, sürdürülebilirlik
Doğa	Domates	Ürün
Nesne	Sera	Seracılık
Sembol	Logolar	Kurumun markası, jeotermal sera projesi, ürün markası
Sembol	Telefon	Rakam
Sembol	E-mail	E-mail adresi
Sembol	Kare	Karekod

Tablo 7'deki bulgulara göre incelenen reklamda ekoloji ile ilişkili olarak kullanılan göstergeler; renk, doğa ve nesnedir. Şimdiye kadar incelenen örneklerin çoğunda olduğu gibi bu reklamda da yeşil renk doğaya gönderme yapmaktadır; bu doğrultuda reklamın merkezine tarla görseli çapraz bir hareketle yerleştirilmiştir. Ayrıca açıklayıcı metinlerin başlıklarında ve logolarda yeşil ile tonlarına yer verilmiştir. Tasarımda alt zemin için beyaz fon rengi olarak tercih edilmiş, bu renk merkezdeki sera görselinde de kullanılmıştır. Beyazın süreklilik anlamı taşımasından hareketle, sürdürülebilir tarım konseptiyle ilişkilendirildiğini söylemek mümkündür. Siyah renk; sol üstteki blok başlık metinlerinde, karekodda ve kurumsal bilgilerde vurgu ve okunabilirliği arttırmak amacıyla kullanımı söz konusudur. Kırmızı ise doğrudan üretilen ürünle ilişkili olup, ürünün doğallığını ve kalitesini vurgulamaktadır. Reklamın merkezindeki tarla büyük bir leke görüntüsü yansıtırken, domates ise üretilen ürün olarak ana vurgu noktasını oluşturmaktadır.

Nesne kategorisindeki sera, tarla ile ilişkilendirilerek sunulduğundan sürdürülebilirlik kavramıyla dolaylı bir bağ kurulmuştur. Reklamdaki "Doğadan gelen lezzet, sürdürülebilir tarımla buluşuyor" ifadesinin, yeşil tarla üzerindeki seraları gösteren kuşbakışı fotoğrafla desteklendiği görülmektedir. Toprağı simgeleyen kahverengi, kullanılan logolardan ikisinde font rengi olarak tercih edilmiştir. Yine doğada yer alan sarı tonu ise dikkati çekmek amacıyla bu iki logoda da kendine yer bulmuştur.

Reklamın merkezindeki büyük yeşil alan, doğa-sera ilişkisini yansıtmaktadır. Reklamı yapılan ve üretilen ürün olarak özellikle vurgulanan domates, odak noktası bağlamında kullanılmış ve logolardan birinin görsel öğesi olarak da tasarlanmıştır. Ayrıca reklamda seracılık ve domates yetiştiriciliği ile ilgili üç farklı logo yer almaktadır. Merkezde farklı konumlarda bulunan bu logolardan "TEAMAGRO" kurum logosu, "TEAMSERA" jeotermal sera projesinin logosunu, "TEAMRED" ise ürünün kendi logosunu

temsil etmektedir. Reklamın alt kısmında telefon, e-mail ve karekod aracılığıyla kurumsal iletişim bilgileri verilmiştir.

Gıda sektörüne ait bir diğer endüstriyel dergide yayımlanmış olan reklam Görsel 8'de verilmiş, ilgili analiz ise Tablo 8'de sunulmuştur.

Görsel 8: Gıda sektörü dergilerinden seçilen 2. örnek



Kaynak: Gıda Türk Gıda Sanayi ve Tarım Sektörleri Tanıtım Dergisi, 2024, s. 25

Tablo 8: Gıda sektörü dergilerinden seçilen 2.örneğin göstergebilim analizi

Gösterge	*Gösteren/Düz anlam*	*Gösterilen/Yan anlam*
Renk	Gri	Uyum, denge
Renk	Kırmızı-Mor	Vurgu, güç
Renk	Kahverengi-Siyah-Yeşil-Kırmızı-Pembe	Fındık, doğa, tarım, tarım işçisi
Renk	Siyah	Hijyen, koruma
Renk	Turuncu	Enerji, sıcaklık
Renk	Beyaz	Süreklilik, devamlılık
Doğa	Fındık Ağaçları	Doğa, tarım
İnsan	Kadın	İşçi
Yazı	Logo	Kuruluşun markası
Yazı	Web	İnternet adresi

Tablo 9'a göre ekoloji ile ilişkili vurguların renk ve doğa göstergelerinde yer aldığı görülmektedir. Reklamda fon rengi olarak gri tonu tercih edilmiştir; bunun sebebi tüm renklerle uyum sağlayabilen nötr bir renk olmasıdır. Baskın vurgu rengi olarak kırmızı-mor; hem bantta hem açıklayıcı yazı bloklarında hem de logoda ana renk ve odaklanma amacıyla kullanılmıştır. Fotoğrafların çerçeve rengi olarak da bu renk tercih edilmiştir. Kahverengi-siyah-yeşil-kırmızı-pembe renkleri ise reklam tasarımına hâkim olup büyük ve küçük fotoğraflarda yer almaktadır. Fındık üretimi ile yetiştiriciliğine vurgu yapan kahverengi ve yeşil, görsellerde ağırlıklı olarak görülmektedir. Kırmızı ve pembe ise fotoğraflardaki diğer renklerdir. İncelenen reklamda siyah renk, büyük fotoğrafta fındık toplayan ellerdeki siyah eldivenler aracılığıyla dikkat çekmekte olup koruma anlamı taşımaktadır. Bu rengin ayrıca kurumun web adresinde ve logosunda yer alan iki renkten biri olarak kullanıldığı görülmektedir. Beyaz renk ise kırmızı-mor renkli bandın üzerinde yer alan metinde, devamlılık anlamı verdiği için tercih edilmiştir. Bu yazı rengi hem okunabilirliği hem de metne dikkat çekmek amacı taşımaktadır.

Reklamın ana odak noktasını oluşturan fındık ve fındık yetiştiriciliğine ait fotoğraflar, güvenilir fındık tarımını yansıtmaktadır. Tasarımda odak noktası olarak sunulan renkli

fotoğraflarda; fındık yetiştiriciliğinde kadın emeğinin etkisini yansıtan üç kadın figürüne, fındıklara ve fındık toplayan ellere yer verilmiştir.

Reklamın alt orta merkezinde reklamı yaptıran kuruluşun logosu ile sloganı, sol alt köşesinde ise web adresi yer almaktadır. Bu verilerden yola çıkılarak reklamın, ekoloji ile bağlantılı olan sürdürülebilirlik olgusuyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Yapılan analizler, çalışmanın ana sorunsalı olan endüstriyel dergi reklamlarında, ekoloji ve onunla ilişkili olan olguların genellikle benzer göstergelerle kodlandığını ortaya koymaktadır. Bu göstergeler renk boyutuyla ele alındığında; doğaya vurgu yapmak amacıyla yeşil, sürekliliği ifade etmek için beyaz, sonsuzluğu, gökyüzünü ve enerjiyi anlatmada mavi, toprağı vurgulamada kahverengi, uzlaştırıcı ve dengeleyici bir unsur olması yönüyle de gri renk olarak öne çıkmaktadır. Doğa göstergesi olarak genellikle ağaç, yaprak, çimen, toprak, orman, vb. görsellerinin tercih edildiği görülmektedir. Nesne boyutuyla çoğunlukla ürünün kendisi ya da ürünle ilgili unsurlar kullanılırken; sembolik boyutta ise konuyla doğrudan ilişkili olmayan göstergelerin tercih edildiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak incelenen reklamlarda, genel vurgu noktasının ekoloji, çevre ve sürdürülebilirlik kavramları etrafında şekillendiği görülmektedir. Ancak sadece enerji tasarrufunu konu alan bir reklamda, daha farklı bir yaklaşımla ekolojik reklamcılık uygulamasının gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Diğer taraftan, mobilya sektörüne ait örnekte kullanılan göstergelerin ekolojiyle doğrudan bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır.

Analiz bulguları, “çevre dostu” ibaresinin tasarımlarda daha çok yazınsal olarak verildiğini göstermektedir. Metinsel içerikler incelendiğinde, reklamlarda genellikle “sürdürülebilir” kavramının

ifade edildiği görülmüştür. Bu kavramın yanı sıra endüstriyel dergi reklamlarında; yenilenebilir enerji, çevre dostu, enerji tasarrufu, enerji tasarruflu teknoloji ve sürdürülebilir tarım gibi söylemlerin de kullanıldığı belirlenmiştir. Bu durum, 'sürdürülebilirlik' konusunun günümüzde her alanda olduğu gibi endüstriyel dergi reklamcılığında da ön planda tutulduğunu açıkça yansıtmaktadır.

KAYNAKÇA

(2020). *Mobilya Dekorasyon Dergisi*, Ocak-Şubat 2020, Sayı: 156, https://www.mobilyadergisi.com.tr/data/genel/e-dergi/E-dergiler/PDFLER/Mobilya_156.pdf, Erişim: 12.03.2025.

(2023). *Matbaa Dijital Dergisi*, Kasım-Aralık 2023, https://online.fliphtml5.com/ihnqj/hkwb/ #p=38, Erişim: 12.03.2025.

(2024). *Sektörüm Elektrik, Aydınlatma, Güvenlik ve Otomasyon Dergisi*, Ağustos 2024, Yıl: 14, Sayı 163, https://www.sektorumdergisi.com/dijital-dergiler/, Erişim: 12.03.2025

(2024). *Matbaa Dijital Dergisi*, Kasım-Aralık 2024, https://online.fliphtml5.com/ihnqj/pkdg/ #p=30, Erişim: 12.03.2025.

(2024). *Gıda Türk Gıda Sanayi ve Tarım Sektörleri Tanıtım Dergisi*, https://www.gidaturk.com.tr/edergi/59/, Erişim: 14.03.2025.

(2025). *Rüzgar Enerjisi Dergisi*, Ocak-Şubat 2025, Sayı:61, https://view.publitas.com/p222-1755/ruzgar-enerjisi-ocak-subat-2025-sayi-61/page/8-9, Erişim: 12.03.2025.

(2025). *Enerji & Doğalgaz Dergisi*, https://www.enerjivedogalgaz.com/edergi/4/252/8/index.html, Erişim: 12.03.2025

(2025). *Fırıncılık, Bisküvi ve Makarna Sektörü İhtisas Dergisi*, https://magazinebbm.com/magazine/84/12/, Erişim: 12.03.2025.

Akünver, F., & Şeker, P. (2026). Yeşil Yıkama mı Gerçek Çevrecilik mi? Çevreci Reklam Mesajlarına İlişkin Bir Odak Grup Çalışması. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, s. 13-38,

https://doi.org/10.17932/IAU.ICD.2015.006/icd_v012i1002
.

Armutcu, B. (2023). Yeşil Pazarlamanın Kavramsallaştırılması ve Öne Çıkan Temalar Üzerine VOSviewer ile Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, s. 436-449, https://doi.org/10.5281/zenodo.10004577.

Avşar, Z. B., & Elden, M. (2005). *Reklam ve Reklam Mevzuatı.* Ankara: Piramit Yayıncılık.

Aydınoğlu, Ö., & Susur, M. (2021). Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Reklam İlişkisi Bağlamında Göstergebilimsel Bir Analiz. *Selçuk İletişim Dergisi*, s. 1727-1763, https://doi.org/10.18094/josc.936904.

Ayyıldız, H., & Genç, K. Y. (2010). Çevreye Duyarlı Pazarlama: Üniversite Öğrencilerinin Çevreye Duyarlı Pazarlama Uygulamaları ile İlgili Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *ATASOBED*, s. 505-527, https://izlik.org/JA39SN93KU.

Babacan, M. (1998). *Reklam Yönetimi ve İlkeleri.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 09.7777.1226.000/DK.98.007.19.

Balta Peltekoğlu, F. (1995). Dergiciliğin Gelişimi ve Türkiye'de Kadın Dergileri. *Marmara İletişim Dergisi*, s. 113-139.

Bilgiç, A. (2011). Tanımlanmış Hedef Kitle Reklamlarının Etkinliği Bağlamında Türkiye'de Sektörel Dergicilik ve Reklam Yönetimi. İstanbul, İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bircan, U. (2015). Saussure'de Dil, Dilbilim ve Göstergebilim. *S B A R D*, s. 43-66.

Bulut, B., & Yamaçlı, R. (2024). Sürdürülebilirliği Reklam Filmlerinde Okumak: Göstergebilimsel Bir Çözümleme . *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 709-725.

Ceylan, İ. G. (2015). Amblem ve Logo Tasarımında Renklerin Dili. . *SDÜ ART-E Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, s. 314-330.

Çakır, S. (2004). Türkiye'de Reklamcılığın Gelişimi, Dergi Reklamcılığının Yeri ve Önemi. İstanbul, İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

de la Rosa, V. M. (2009). The Role of Pictorial Metaphor in Magazine Advertising. *Revista Alicantina de Estudios Inglesses*, s. 167-180.

Easterling, D., Kenworthy, A., Nemzoff, R., & Collage, B. (1996). The greening of advertising: A twenty-five year look at environmental advertising. *Journal of Marketing Theory and Practice*, s. 20-34.

Erbaşlar, G. (2012). Yeşil Pazarlama , . *Mesleki Bilimler Dergisi*, s. 94-101.

Fiske, J. (1990). *İletişim Çalışmalarına Giriş. Çev. S. İrvan.* Ankara/Türkiye: Bilim ve Sanat Yayınları.

Hanssens, D. M., & Weitz, B. A. (1980). The Effectiveness of Industrial Print Advertisements Across Product Categories. *Journal of Marketing Research*, s. 294-306.

Kavasoğlu, R. (2021). *Renk.* Ankara, Türkiye: İksad Yayınevi.

Kırçova, İ., Babür Tosun, N., Karşu Cesur, D., & Köse, Ş. G. (2019). *Türkiye Endüstriyel Reklam Ürünleri Sektörü Genel Değerlendirme.* İstanbul: İTO/İDA,https://www.researchgate.net/publication/3362813

33_Turkiye_Endustriyel_Reklam_Urunleri_Sektoru, Erişim: .

Krampen, M. (1987). Ferdinand de Saussure and the Development of Semiology. E. M. al. içinde, *Classics of Semiotics* (s. 59-88). New York: Springer Science+Business Media.

Kurtcu, F. (2018). Marka Değerine Etkileri Açısından Reklamlardaki İmgeler ve Göstergebilimsel Açıdan Değerlendirme. *SDÜ ART-E Güzel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, s. 14-30.

Mishra, A. K., Mishra, S., & Nirubarani, J. (2024, December 27). Business Prospects through Magazine Ads. S. M. A. K. Mishra içinde, *Management of Reaching Prospect A Call for Action* (s. 45-250). Kirtipur, Kathmandu: Intellectuals' Book Palace.

Rana, D. (2025). Burgundy Color Meaning, Psychology, and More.

Selamet, S. (2012). Sürdürülebilirlik ve grafik tasarım. . *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 125-148.

Yengin, Y. T., & Demirkale Kukuoğlu, O. C. (2023). “Doğayı Yok Etmek, Hayatı Yok Etmektir” Temalı Afiş Tasarımlarının Göstergebilimsel Analizi. *Social Sciences Research Journal*, s. 1568-1579.


BİDGE