

---

# KAYNAK - AVANTAJ TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN SÜRDÜRÜLEBİLİR PAZARLAMA

---

Özge DOĞANAY<sup>1</sup>  
İbrahim KIRCOVA<sup>2</sup>

## ÖZET

Pazarlama kavramı teorik anlamda önemli aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalar daha çok, dönemin iktisadi düşüncesinin birey olarak tüketici ve toplum davranışları üzerindeki pratik uygulamasının yansıması olarak görülebilir. Bu anlamda pazarlama 1950 ve 1960'larda ürün yönetimine odaklanırken, 1970'ler ve 1980'lerde müşteri yönetimine odaklanmıştır. 1990 ve 2000'lerde ise, bunlara marka yönetimi disiplini de eklenmiş, pazarlamanın odağı müşteri odaklı tüketim ve sınırsız kaynak kullanımından günümüzde tamamen kaynak odaklı tüketime yönelmiştir. Bu çalışmanın amacı, pazarlamanın 60 yıllık bir geçmişten günümüze kadar geçirdiği değişim ve günümüzde ortaya çıkan sürdürülebilir pazarlama kavramının kaynak teorisi yönünden ele alınması ve işletmelerin güncel uygulamalarının değerlendirilmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir pazarlama, Pazarlama teorisi, Kaynak-avantaj teorisi

## SUSTAINABLE MARKETING: FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE-ADVANTAGE THEORY

### ABSTRACT

Marketing has evolved with important theoretical milestones. Mainly, marketing theory can be seen as a reflection of the economical thought's practical implementation on the consumer behavior and the society at a time period. While marketing focused on the product management throughout the 1950s and the 1960s, this situation was replaced by a growing interest in the customer management during the 1970s and the 1980s. Finally, changing the focus point of the marketing world from the consumer-based consumption and the unlimited resource usage to the resource-based consumption, the brand management was introduced as a new concept in the 90s and the 2000s. This study aims to analyze the term "sustainable marketing", which is the output of a 60-year-old process, in terms of the resource theory and to acquire a full understanding of the current implementations of companies.

**Keywords:** Sustainable marketing, Marketing theory, Resource – advantage theory

---

1 Yıldız Teknik Üniversitesi, ozgetekmek@gmail.com

2 Prof. Dr. Yıldız Teknik Üniversitesi, ibrahimkircova@gmail.com

## 1. Giriş

Pazarlama kavramının yıllar içinde yaşadığı evrime uygun bir şekilde değiştirilip, geliştirilen ve Amerikan Pazarlama Derneği (AMA) tarafından kabul edilen tanımına göre, "Pazarlama; tüketiciler, müşteriler, ortaklar ve toplum için değeri olan tekliflerin yaratılma, iletişim, ulaştırılma ve değiş-tokuş aktivite ve süreçlerinin bütünüdür." Bu gelişimi Philip Kotler ise (Kotler, 2011: 16) "Pazarlama 1.0, 2.0 ve 3.0" şeklinde kodlayarak açıklamaktadır. Henry Ford'un "Her müşteri, istediği renkte bir arabayı satın alabilir, renk siyah olduğu sürece." yaklaşımı pazarlama 1.0 yaklaşımını açıklayan klasik analogilerden birisidir. Pazarlama 2.0 bilgi çağının teknoloji odaklı yaklaşımıdır. Bu dönemde "Müşteri kraldır." anlayışı benimsenirken üstü kapalı bir biçimde müşterilerin pazarlama kampanyalarının pasif birer hedefi olduğu görüşü kabul edilmektedir. İçinde bulunduğumuz dönem Pazarlama 3.0 anlayışının tartışılmaya ve kabul görmeye başlandığı dönemi ifade etmektedir. Tüketiciler, giderek daha çok; yaşlanan, yorulan, kirlenen ve yaşanılmaz hale gelen dünyayı yaşanırlı kılmakla ilgili endişelerine çözümler aramaktadırlar. Kafa karışıklığıyla dolu bir dünyada; misyon, vizyon ve değerleriyle tüketicilerin sosyal, ekonomik ve çevresel adaletle ilişkin en derin ihtiyaçlarına seslenen şirketlere ve bu şirketlerin ürünlerine yönelmektedirler. Pazarlama 3.0; pazarlama kavramını insan özlemleri, değerleri ve ruhu düzeyine çıkarmaktadır (Kotler, 2011: 16).

İkinci Dünya Savaşı sonrası yıllarda hızla gelişen Batı ekonomileri, dünyanın kaynakları sınırsızmişasına ürettikleri ürün ve hizmetlerin daha çok tkertilmesini teşvik etmişlerdir. Ancak dünyanın kaynaklarının o kadar da sınırsız olmadığının fark edilmesiyle, sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmış ve işletmeler de sürdürülebilir pazarlama kavramını benimsemeye başlamışlardır. Pazarlama 3.0, toplumsal sorunlarla ilgilenen şirketler ve bu şirketlerin önerdiği ve uygulağı çözümlere odaklanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; iş dünyasında giderek ön plana çıkan sürdürülebilir pazarlama kavramına bir kez daha dikkat çekerek, bu anlamda yapılan uygulamaları inceleyerek daha yaşanılabılır bir dünya için pazarlama alanında neler yapılabileceğini değerlendirmektir. Ayrıca giderek tamir edilemez sonuçlar doğurabilecek niteliğe bürünen şirket uygulamalarına yönelik eleştirel görüşler sunabilmektir. Bu çerçevede sürdürülebilir pazarlama, "Kaynak Avantaj Teorisi" erevesinde incelenerek günümüze gelen yansımaları değerlendirilecektir (Hunt, 2012).

## 2. Pazarlama Evreleri

Pazarlamanın geçmişi aslında insanlık tarihi kadar eskidir. Paranın olmadığı dönemlerde insanlar kendi ihtiyaçlarının fazlasını pazara arz etmiş ve bu şekilde arz-talep dengesi kurmaya çalışmışlardır. Hızlı nüfus artışı ve sanayileşme ile

beraber arz-talep dengesini kurmak için piyasa dengesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Baker'a (Baker, 1995: 10-22) göre, pazarlama teorisinin temeli iktisadın temel dinamikleri olan "arz-talep dengesi" ile "tüketici davranışları" kuramlarıdır.

Pazarlama düşüncesinin keşif süreci, 1900'lü yılların başında Amerika'da bulunan Wisconsin Üniversitesindeki akademisyenlerce başlamıştır (Bartels, 1951). Bu dönemlerde pazarlamanın, iktisadın bir alt kümesi olarak görülmesi ve ekonomistlerin üretilen ürünlerin (daha çok tarımsal ürünler) dağıtımını ile ilgilenmesi pazarlamanın ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır (Wilkie ve Moore, 2003). Pazarlama düşüncesi, 1920'lere kadar iktisadi düşüncenin altında yeni bir oluşum süreci geçirirken, 1920'lerden sonra henüz olgunlaşmamış ancak gelişen, gelişmeye çalışan bir bilim dalı olma yolunda ilerlemiştir.

1920'lerden 1950'lere kadar süren pazarlamanın ikinci dönemini Bartels (1976) üç aşamada değerlendirmektedir. Bütünleşme aşamasında (integration period) pazarlama ilkeleri ve pazarlama düşüncesinin toplumla bütünleşmesi sağlanmış, gelişme aşamasında (development period) pazarlama alanına özgü çalışma alanları şekillenmiş ve gelişmiştir. Son dönem olan yenileşme aşamasında (reappraisal period) ise, pazarlama kavramı ve geleneksel pazarlama anlayışı değişime uğramış, bilimsel yöntemlerin sürüklediği bir pazarlama bilgisi ortaya konulmuştur. Bu yıllarda dünyada yaşanan, bilime ve sanata yön veren en önemli iki olay ise, Amerika'nın yaşadığı ekonomik bunalım ve de İkinci Dünya Savaşı'ydı. Bu dönemde ekonomik alandaki büyük çöküş toplumsal ve politik anlamda önemli değişikliklere sebep olmuş ve bu değişiklikler insanların tüketici olarak da bazı çaba sarf etme süreci içine girmelerini sağlamıştır. Tüketiciler, tüketici birlikleri kurarak reklamcılığa, fiyatlama kararlarına karşı tepki göstermişlerdir (Drury, 1937; Cassady, 1939). Bu nedenlerle, 1920-1950 yılları arasında pazarlamayı; altyapısını oluşturan bir bilim dalı olarak değerlendirmek yerinde olacaktır.

1950'li yıllara gelindiğinde Bartels'in (1976) 1950'lerden 1980'lere kadar geçen dönemi üç aşamaya ayırdığı görülmektedir. Bunlardan ilki, ilk on yıllık (1950-1960) dönemi kapsayan "Yeniden Kavramlaştırma" dönemidir. Bu dönemin temel özelliği pazarlamanın yönetsel bir çaba üzerinde yoğunlaşması, pazarlamanın toplumsal etkilerinin yoğunlaştığı ve nicel pazarlama araştırması çabalarının başladığı bir dönem olmasıdır. Bunun yanında, Bartels yönetim ve diğer sosyal bilimlerden alınan düşüncelerle de yeni kavramsallaştırmaların ortaya çıktığını belirtmektedir. İkinci on yıllık (1960-1970) dönemde ise Bartels, pazarlama düşüncesinin genişleme çağına geldiğini ve pazarlama düşüncesinin bütüncül yapısı içinde uluslararasılaşma, sistem düşüncesi ve çevrecilik gibi kavramsallaştırmaların gün yüzüne çıktığını belirtmektedir. Son olarak, toplumsallaşma periyodu olarak adlandırdığı 1970'li yıllardan sonraki dönemde, Bartels, toplumsal olaylar ve pazarlamanın artık bir bütün olduğunu ve

pazarlamanın toplum üzerindeki etkisinin üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğunu belirtmektedir.

Her dönemde olduğu gibi bu dönemde de toplumsal olaylar pazarlamayı yakından etkilemiştir. Özellikle 1960'larda, Amerika'da Vietnam Savaşı ile başlayan toplumsal huzursuzluğa insan haklarını ihlal eden davranışların da eklenmesi ile birlikte bu huzursuzluğun iyice su yüzüne çıktığı görülebilmektedir. Bu sorunlara karşı düşünürlerin toplumsal sistemin eşitsizliğini gidermek ve sistemi çalışır duruma getirmek için bir arayış içine girdikleri, bunu da işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı davranışlarının geliştirilmesi ile gidermeye çalıştıkları söylenebilir (Wilkie ve Moore, 2003). Yine bu dönemde Kotler ve Levy (1969, a, b) pazarlama düşüncesinin kuramsal çerçevesini çizebilmek adına, pazarlamanın sadece işletmelerin kâr amaçlı olarak kullandıkları bir araç mı yoksa toplumsal problemleri çözebilecek bir teknoloji ya da bir bilgi birikimi mi olduğu sorusunu sormuşlar ve cevabını aramışlardır. Bu dönem pazarlamanın gelişme dönemi olarak isimlendirilebilir.

1980'lere gelindiğinde, 80 ve sonrasının dünya düzeninde değişimlerin yaşandığı yıllar olduğu görülmektedir. Bu dönemden önce dünyaya kapalı bir ekonomik sistem uygulayan komünist ülkelerin bu dönemle birlikte kapalı ekonomi politikasından vazgeçerek serbest piyasa ekonomisine dönmesi, dünya çapında küreselleşme eğilimlerinin daha da artmasına sebep olmuştur. Küreselleşme düşüncesinin gelişmesi ve ülkeler arasındaki fiziksel sınırların kaybolması uluslararası büyük şirketlerin dünyanın diğer bölgelerindeki yeni pazarlara girmesine ve yeni pazar alanları oluşturmasına zemin hazırlamıştır. Bununla birlikte, internet teknolojisinin tüm dünyaya yayılmaya başlaması ile ülkeler arasında hemen hemen fiziksel sınırların kalmadığı bir dünya şekillenmiş, buna paralel olarak ise kabuk değiştiren bir pazarlama anlayışı gelişmesini ve değişmesini sürdürmüş ve sürdürmeye devam etmektedir (Wilkie ve Moore, 2003).

Bu dönemdeki gelişmeler dünyada yaşanan toplumsal olaylar ve akımlar pazarlamayı çok farklı yerlere taşımıştır. Kotler, Pazarlama 3.0 kitabında (Kotler vd., 2011: 37) pazarlamanın son altmış yılda iş dünyasının en heyecan verici konularından biri olduğundan ve nasıl üç aşamadan geçtiğinden bahsetmektedir. Buna göre, "Kısaca özetlemek gerekirse; pazarlama üç temel disiplin etrafında bir evrim geçirdi: ürün yönetimi, müşteri yönetimi ve marka yönetimi. Pazarlama kavramları 1950'ler ve 60'larda ürün yönetimine odaklanırken, 1970'ler ve 80'lerde müşteri yönetimine odaklanmıştır. Evrim devam ederek 1990'lar ve 2000'ler bunlara marka yönetimi disiplininin eklenmesini beraberinde getirmiştir."

### 3. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik; çevresel, sosyal ve ekonomik konuların bütünsel bir bakış açısıyla birbirinden ödün vermeden dengeli bir şekilde yönetilmesidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç boyutu vardır. Sürdürülebilirliğin amacı ise, uzun vadede şirketin değerini maksimize ederken kısa vadede şirketin performansını ve değerini optimize etmektir (Kotler ve Caslione, 2011: 192).

Pazarlamanın günümüze kadar, müşteri odaklı “daha çok tüketim” felsefesi artık günümüzde en yüksek seviyelerce konuşulan, değerlendirilen bir konu haline gelmiştir. Daha çok tüketim derken şimdiye kadar şirketler hiç kaynakları düşünmemiştir. Ancak günümüzde kaynak sorunu; artık ciddi aksiyonlar alınması gereken bir sorun haline gelmiştir. Scott’a (2005) göre; şuan karşılaştığımız sorun tek bir doğa sorunu değildir.

- Atmosferde oluşan yapısal ve muhtemelen değiştirilemez değişimler ve bunun sonucunda iklim değişiklikleri
- Dünyamızı ultraviyole ışınlarından koruyan Ozon tabakasının gitgide incilmesi
- Toprağın bozulması ve gitgide çölleşmesi/kuraklaşması
- Gitgide artan hava ve su kirlilikleri
- Temiz su kaynaklarının azalması
- Yağdan bakıra hatta keresteye kadar fiziksel ve doğal kaynakların bozulmasının gitgide artışı

gibi konularla ilgili artık hem tüketicilerin hem de şirketlerin ciddi olarak düşünmeleri ve alınması gereken önlemler bulunmakla birlikte öncelikle bakış açılarının ve düşünce sistemlerinin değişmesi gerekmektedir. Kotler’a (2011: 132) göre; eskiden pazarlama akademisyen ve uygulamacılarının bakış açısı şu şekildeydi:

“- İstekler doğal ve sınırsızdır. Bunun sonucunda da sınırsız tüketimi teşvik etmek doğru olandır.

- Gezegendeki kaynaklar sınırsızdır.

- Dünyanın atık ve kirlilik taşıma kapasitesi sınırsızdır.

- Yaşam kalitesi ve kişisel mutluluk artan tüketim ve tatmin isteğiyle artar”

Ancak günümüzde sürdürülebilir pazarlama uygulamalarını destekleyebilmek için olması gereken bakış açısı Şu Őekildedir (Kotler, 2011: 132);

- İstekler kültürel olarak etkilenmektedir. Bu isteklerin Őekillenmesinde en büyük pay pazarlama ve diğer güçlerindir.
- Dünyanın kaynakları sınırlı ve naziktir.
- Dünyanın atık ve kirlilik taşıma kapasitesi sınırlıdır.
- Yaşam kalitesi ve kişisel mutluluk her zaman daha çok tüketim ve tatmin artışıyla olmaz.

Alınabilecek önlem ve aksiyonlar değerlendirilmeden önce, sürdürülebilir gelişme ve pazarlamanın ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir.

Pazarlama yazınında 1970'ler ve sonrası dönemde yeşil pazarlamaya odaklanılmaya başlanmıştır. Peattie (2001) yeşil pazarlama yazınının üç döneme ayrılabilceğinden bahsetmektedir: "Birinci dönem olan 1970'ler ekolojik pazarlama olarak isimlendirilmektedir. Bu dönemde hava kirliliği, petrol rezervlerinin tükenmesi, tarım ilaçlarının doğaya etkileri gibi çeşitli doğa problemleriyle ilgilenilmiştir. İkinci dönem olan 1980'ler, çevresel pazarlama olarak isimlendirilmiştir. Bu dönem, temiz teknolojinin tavsiye edildiği yeşil tüketicinin öneminin anlaşıldığı ve hedeflendiği, sosyal, çevresel performansın aslında rekabetçi avantajın temeli olarak görülmeye başlandığı ve pazarlamacıların işlerinde fiziksel sistemler almaları için teşvik edildiği dönemdir. Üçüncü dönem ise; sürdürülebilir pazarlama dönemi olarak isimlendirilmiş olup; sürdürülebilir gelişme ve sürdürülebilir ekonomi yaratmaya odaklanan dönemdir. Böyle bir ekonomide bütün üretim ve tüketim çevresel maliyetleri birleşmektedir."

Sürdürülebilir gelişme, "Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitelerinden ödün vermeden çözmektir" (United Nations World Commission on Environment and Development, 1987, s. 8). Sürdürülebilir pazarlama ise, "sürdürülebilir ekonomik gelişme ile yapılan ve bu gelişme tarafından desteklenen pazarlamadır." (Van Dam ve Appledoorn, 1996).

#### **4. Sürdürülebilirlik ve Kaynak-Avantaj (R-A) Teorisi**

R-A yani rekabetin Kaynak-Avantaj Teorisi ilk olarak 1995 yılında Hunt ve Morgan tarafından pazarlama dünyasına tanıtılmıştır. R-A, işletmenin içsel analizi (1980'li yılların ortalarından başlayarak önde gelen birçok yönetim uzmanının ilgi alanı) ile sektörün ve rekabet ortamının dışsal analizini (daha önceki stratejik yaklaşımların odak noktası) birleştirmiştir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999). Hunt (2012) R-A teorisini, "sadece farklı disiplinler arasında değil ayrıca

değişik teori ve araştırmalarla bağı olan disiplinler arası evrimsel bir süreç teorisi" şeklinde tanımlanmaktadır. R-A teorisi için rekabet, devam eden bir süreçtir ve de aslında bu teori iş yönetiminin ve pazarlama stratejilerinin mikro konularının rekabetin makro konularıyla nasıl uyuştuğu ve anlamlandırıldığını göstermektedir (Hunt, 2012).

R-A rekabetçi üstünlük yaratmak için, işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmak ve geliştirmek gerekir. (Papatya, 2003: 62). İşletmeler için rekabetçi üstünlük yaratan benzersiz kaynaklar işletmenin temel yetenekleridir. R-A'ın odak noktası; temel yetenekler, kaynakların tahsisi ve tanımlanması ve bunların rekabetçi üstünlük ve dolayısıyla işletme performansını arttırmak için uygulanmasıdır (Collis, 1994).

R-A, günümüzün strateji yazınında yerini almış olup, sürdürülebilirlik için gerekli olan stratejilere ilişkin işletmenin kaynak ve yeteneklerinden oluşan "kaynak tabanlılık kuramı" çerçevesinde değerlendirilmiştir (Papatya, 2003: 64).

Hunt'ın (2011) yaptığı analizlerle bağlantılı olarak, R-A teorisi sürdürülebilir pazarlama ile en az yedi açıdan bağlantılıdır:

İlk olarak sürdürülebilir pazarlama, analiz etmek ve beslemek için ağırlıklı bir şekilde "yeşil tüketici" ye odaklanmaktadır. Benzer şekilde, R-A teorisi de rekabetin endüstriye yayılmış şekliyle değil, bağımsız pazar bölümlerinin temel alınmasıyla incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Neo-klasik teoriden farklı olarak, R-A teorisi yeşil tüketici pazar bölümüne odaklanmaya uyumludur.

İkinci bakış açısında ise, R-A teorisindeki insan motivasyonu yapmacık kişisel çıkar üzerine kurgulanmış gibi görülmektedir. Bütün insan motivasyonlu ciddi teoriler kişisel çıkar arayışının önemini farkında olmalıdırlar. Sonuçta teori, kişisel çıkarın bireysel davranışları daha çok motive ettiği gerçeğini kabul etmektedir. Ancak, R-A teorisi diğer bütün rekabet teorilerinden farklı olarak, tüketicilerin kişisel çıkar arayışını onların kişisel ahlaki kodlarıyla sınırlandırmaktadır. Tüketicilerin bireysel ahlaki kodları doğayı korumak için yüksek düzeyde olduğunda, bu tüketiciler yeşil tüketici pazar bölümünü oluşturmaktadır. Böylelikle de; insan motivasyonu etkisiyle, R-A teorisi yeşil pazar bölümünü açıklayabilmektedir.

Üçüncü bakış açısı tüketiciler gibi kâr odaklı firmaların iş sahiplerinin, üst düzey yöneticilerinin, müdürlerin ve çalışanların da kişisel çıkar arayışında olduklarını ileri sürmektedir. Şu gerçektir ki bütün bu patronlar, yöneticiler, çalışanlar, yatırım ve hizmetleri karşılığında ödüllendirilmeyi beklemektedirler. Ancak, bir diğer gerçek de onların kişisel ahlaki değerleri sayesinde sosyal ve çevresel istenen sonuçlar için bu ödüllerin bir kısmından vazgeçebilecekleridir. Böylelikle denilebilir ki R-A teorisi diğer rekabet teorilerinden farklı olarak sürdürülebilirlikle ilgili sosyal sorumluluk davranışlarını açıklamaktadır.

Dördüncü olarak, bazen pazardaki bir ürünün, sadece yeşil bir ürün olduğu için değil, yeşil üretim aşamalarından geçtiği için de tüketiciye cazip gelebileceği düşünülmektedir. Bu yüzden R-A teorisi bir firma için sürdürülebilir üretim sürecine yönelik başarılı bir konumlandırma stratejisi, firmaya pazarda rakip ürünlerden daha cazip gelebilecek ürünler-değerler sunma kapasitesine yönelik bir kaynak sağlayabilir. R-A teorisi sadece yeşil ürün üretim stratejisini değil aynı zamanda yeşil araçlarla üretim stratejisini de sunmaktadır.

Beşinci aşama olan sürdürülebilir pazarlama ise, bireysel ahlaki değerleri olan, sadece kar maksimizasyonunu düşünen, etik egoistlerin olmadığı çalışanlara sahip firmalarla ilgilidir. Hunt'ın (2012) detaylı değindiği gibi aynı pazarda A ve B adında iki firma bulunduğunda ve bu firmaların birinde çalışanların ahlaki değerleri düşük olduğunda, bu firmanın diğer firmadan farklı olarak ödemesi gereken hırsızlık, gözetleme gibi başka maliyetleri de doğacaktır. R-A teorisi diğer rekabet teorilerinden farklı olarak, çalışanların istihdam edilmesi sırasında bireysel etik değer ile sürdürülebilir pazarlama etiğine sahip çalışan alımına odaklanarak rekabete avantajı sahip olabileceklerini ileri sürmektedir.

Altıncısı bakış açısı, R-A teorisinde firmaların birincil amaçlarının üstün finansal performans olduğunu ifade etmektedir. Bireysel çıkar arayışıyla bağlantılı olarak üstün finansal performans, bütün çalışanlara daha iyi ödüllendirme demektir. Ancak, üstün finansal performans aynı zamanda firmaların çevreyi korumak, sosyal olaylara yardımda bulunmak gibi diğer hedeflerini, amaçlarını da gerçekleştirmesine olanak vermektedir. Özetle, zengin firmalar az kazanan firmalara göre sürdürülebilir pazarlamayı daha çok gündemlerine alırlar ve ona daha çok odaklanırlar.

Yedinci bakış açısına göre R-A teorisi için uluslar, firmalar gibidir. Ulusların firmalar gibi olmasından çıkaracağımız sonuç da aynı firmalar gibi zengin olan ulusların sürdürülebilirlik konusuna da daha çok odaklandıklarıdır. Fakir toplumlar, zengin toplumlara kıyasla ihtiyaçlarını gidermek için gelecek nesillerin kapasitesinden ödün verme sözleri konusunda daha az varlık göstermektedirler (UNWCED 1987). Dolayısıyla, aslında fakir toplumların belli bir ekonomik seviyeye gelmelerinin istenilmesindeki amaç sürdürülebilirlik savunucusu olmaları değil, bir yandan da kendi ihtiyaçları için gelecek nesillerin kaynaklarını tüketmemeleridir. Peterson'ın (2012) bahsettiği gibi zenginlikle çevresel değerler arasında çok güçlü bir bağ bulunmaktadır. Hunt'ın teorisinde detaylandırdığı gibi ekonomik gelişimin dinamik teorisi gereklidir (Hunt, 2011).

R-A teorisi sürdürülebilir bir dünya, sürdürülebilir bir pazarlama için pazarlamacılara teorik olarak yol göstermektedir. Teori konumlandırma ve pazar bölümlendirme çalışmalarında yeşil tüketici bölümlerinin önemini vurgulamakta ve sadece yeşil ürünlere değil üretim tesislerine odaklanmanın gerekliliğine dikkat çekmektedir. Şirketlerin kâr ve rekabet odaklı olurken bunları etik değeri



yüksek, sürdürülebilir pazarlama felsefesini benimsemiş insanlarla gerçekleştirilebileceğinin önemini örneklerle açıklamaktadır. Şirket ve ulusların yüksek finansal performansa sahip olmaları ile birlikte sürdürülebilirliğe daha fazla önem vermeleri ve kaynak ayırmaları gerektiğinin altını çizmektedir.

## 5. Sürdürülebilirlik Uygulamalarından Örnekler

Uluslararası 209 şirketin koalisyonundan oluşan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBSCD) Başkanı Björn Stigson iş dünyasının katkısı olmadan sürdürülebilirlik konusunda ilerleme kaydedilemeyeceğini belirtmektedir (Ünal, 2011). Bu anlamda iş dünyasının sürdürülebilirlik konusunda çeşitli uygulamaları bulunmaktadır:

Bu çalışmada incelenen örnekler global ve lokal sürdürülebilirlik raporları incelenerek ülkemizde de tanınan ve dikkat çeken uygulamalara sahip şirketler içinden seçilmiştir. Bu örnekler özellikle farklı sektörlerdeki uygulamaları tanıtmak amacıyla kimya, sağlık, hızlı tüketim, giyim ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren; alanlarında sürdürülebilirlik konusunda son 10 yılda en hızlı büyüyen ve örnek uygulamalara sahip şirketlerdir ([www.surdurulebilirlikakademisi.com](http://www.surdurulebilirlikakademisi.com)).

İş dünyasındaki sürdürülebilirliğin güçlü savunucularından Unilever'in CEO'su Paul Polman (Stern, 2010): "Bizim amacımız, işimizi ikiye katlamaktır, ancak bunu yaparken doğaya olan etkimizi ve doğadaki ayak izimizi azaltmamız gerekir... Ancak iyiye giden yol azaltılmış tüketimden geçmiyor. Aksine sorumlu tüketimle yapılmalıdır." şeklinde bir açıklamada bulunmaktadır (Kotler, 2011: 132-133). Bu anlamda Unilever bir çok kampanya yürütmektedir. En yaygın bilinen örneği de, çay markası olan Lipton ile Kenya'da başlattığı ve bugün pek çok ülkede devam ettirdiği "Sürdürülebilir Çay Tarımı Projesi", "Yağmur Ormanları Birliği" tarafından sertifika almaya hak kazanmıştır (Yeniova, 2011).

Birçok şirket çevresel yeminlerini kâr etme ve sürdürülebilirlik arasında denge kurmak adına yenilemişlerdir. Örneğin, Naylon, Dacron, Teflon gibi ürünlerin ve insanların yaşamlarını sonsuza kadar değiştiren polimer kimyanın mucidi olan Dupont, aynı zamanda Antartika üzerindeki ozon tabakasının delinmesinin sorumlusu olarak görülen kloroflorokarbonu da bulan şirkettir. Ancak Dupont, bugün şirketleri işletmelerinin sera gazları salınımını azaltacak düşük maliyetli yöntemler uygulamaya mecbur edecek yasal düzenlemeler talep eden ABD İklim Eylem Ortaklığı (USCAP) programının arkasındaki en büyük güçlerden biridir. Dupont, bugün 29 milyar dolarlık gelirinin 5 milyar dolarlık kısmını sürdürülebilir ürünlerin satışından elde etmektedir (Kotler vd., 2010).

Wal-Mart kamyon filosunu daha yakıt idareli ve daha az kirlilik yaratan bir hale dönüştürmüştür (Kotler, 2011: 132-133). Aynı zamanda yeşil süper merkezler ve mağazalarında yeşil etiketli ürünler satmaya başlamıştır (Kotler, vd., 2010).

Timberland ise, ayakkabıların üretim ve tanıtımında yeşil kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak, geri dönüştürülmüş ve kimyasal olmayan malzemeler ile enerji verimli imalat süreçleri kullanmaktadır. Yiyecek kutularındaki besin değeriyle ilgili açıklamalardan esinlenerek bütün ayakkabılarının üzerine "besin değeri etiketi" koymaktadır. Bu etiketler tüketicilere "satın aldıkları ürün hakkında, nerede üretildiği, nasıl üretildiği ve çevre üzerindeki etkisi" gibi bilgiler vermektedir (Kotler, vd., 2010).

Yine dünyanın lider kimya şirketi BASF bir yandan kendi üretimlerindeki emisyonları azaltırken, diğer yandan müşterilerinin de kendi karbon ayak izlerini azaltmalarına yardımcı olmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır (<http://www.surdurulebilirlikakademisi.com/site/wp-content/uploads/16.05.2013.pdf>).

Sağlık sektöründe önemli işler yapan Becton Dickinson, toplam elektrik tüketiminin %35'inin rüzgar enerjisi olduğunu belgelendirerek, işletmelerinde ya da üretimde rüzgâr enerjisi kullanan kuruluşları ve ürünleri tanıtan ilk küresel tüketici belgesi olan WindMade™ belgesini almıştır (<https://www.bd.com/sustainability>).

HP, müşterilerinin bitmiş toner kartuşlarından kurtulma konusunda sıkıntı çektiğini, bazı yeni şirketlerin de bitmiş kartuşları alarak tekrar doldurup sattığını görmüştür. Bu durum karşısında HP, boş kartuşların imhası ve yeniden doldurulması işini kendisi üstlenmiştir (Turan, 2010).

P&G, piyasaya üretim sürecinde benzerlerinden %64 daha fazla enerji tasarruf eden traş makinesi ürünü gibi ürünler sunmaktadır ([http://www.pg.com/en\\_US/sustainability](http://www.pg.com/en_US/sustainability)).

Büro donanımını satmak yerine kiralayan Xerox, kendisine ait "Varlık Geri Dönüşüm Programı" ile daha iyi bir teknolojiye geçildiğinde müşterilerinin eski ürünlerini geri almaktadır. Daha sonra Xerox, bu makineleri sökerek yeni teknolojiyi içerecek şekilde yeniden imal etmekte ve eski fiyattan yeni makine olarak satmaktadır (Hart, 1997).

The Bodyshop hayvanlar üzerinde deneylerin yapılmasını engellemek için 1996 yılında dört milyon kişinin imzasını taşıyan "Hayvanlar Üzerinde Deneylere Son" kampanyasını yürütüp, bu dilekçeyi Avrupa Komisyonuna vermiştir. Bu kampanya, Kasım 1998'de kozmetik ürünlerinin ve bunların içerdiği maddelerinin hayvanlar üzerinde denenmesinin tüm İngiltere'de yasaklanmasıyla sonuçlanmıştır ([www.thebodyshop.com.tr](http://www.thebodyshop.com.tr)).

Starbucks da sürdürülebilirliği kendisine misyon edinmiş şirketlerden biridir. Starbucks hem karbon salınımını azaltan, çevre dostu malzemeler ve sistemler

kullanarak yeşil mağazalar yaratıp hem de iklim değişikliği ile mücadele etmeye çalışmaktadır (www.starbucks.com.tr).

Türkiye’de de sürdürülebilirlik konusunu ciddiye alan, misyon edinen Türk şirketleri az sayıda da olsa vardır:

Örneğin, Tetrapak 2010 yılında ambalaj malzemelerinin ellibirbin tonunun yirmisekizbin tonunu geri toplayarak %56 oranında geri dönüşüm sağlamıştır (http://capital.com.tr/m/green-business/tetrapakin-buyuk-hedefi-haberdetay-7706).

Enerjisa da Geri Dönüşüm ve Test Merkezleri kurmaktadır. Bu merkezler ile sahadan gelen malzemelerin test ve bakımlarının yapılması, geri dönüşümlerinin sağlanması, garanti süresi içerisinde arızalanan malzemelerin garanti takibinin yapılması ve çevreye zararlı etkilere sahip maddelerin doğaya salınımının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır (www.skdturkiye.org).

Yukarıda bahsedilen şirketler sürdürülebilirlik alanında örnek alınacak çalışmalar yapmaktadırlar. Ancak tabii şirketlerin bunu tüketicilerin satın alma tercihlerine yönelik bir strateji amacıyla mı yaptıkları yoksa gerçekten sürdürülebilirliğe inandıkları için mi yaptıkları bir tartışma konusudur. Bütün şirketlerin asıl amacı kâr maksimizasyonuyken sürdürülebilirlik üzerine faaliyetler yaptıkları zaman belli oranda kârlarından vazgeçmeleri gerekmektedir. Greenpeace Örgütü şirketlerin çevreye, ekolojik dengeye verdikleri zararlara dikkat çekmek ve onları sürdürülebilirlik konusunda düşüncelerini sağlamaya yönelik çeşitli protesto çalışmaları yürütmektedir. Bu çalışmalardan dikkat çekici olan birkaçı aşağıdaki gibidir:

Greenpeace 2014 yılında Shell’in Kuzey kutbundaki petrol arama çalışmalarını protesto amaçlı eylemler başlatmıştı. Amaçları; Dünyanın en el değmemiş kısmında en küçük bir petrol sızıntısının bütün ekolojik dengeyi yok edeceğini ispatlamak ve orada yaşayan orangutan, kutup ayıları gibi hayvanların, bitkilerin yaşamlarını tehdit edeceğine dikkat çekerek Shell’in bu bölgede çalışmalarını durdurmaktı. Bu amaçla imza kampanyaları, çeşitli organizasyonlarda pankart açma çalışmaları yapmışlardı. En dikkat eden çalışmaları da Shell’in Lego ile anlaşmasını sonlandırması için Lego oyuncaklı dünyanın sonunun geldiğinin anlatıldığı “Her şey mükemmel değildir” adındaki videoydu (www.actgreenpeace.org).

Aynı şekilde, Greenpeace dünyanın en ünlü oyuncak bebeği “Barbie”nin kalın karton paketlerinin yapımında kullanılan ambalaj malzemelerinin, Endonezya’daki yağmur ormanlarından sağlandığı ve bu ormanları yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bıraktığı için üretici firma Mattel’i de çeşitli eylemlerle protesto etmişti (www.greenpeace.org).

Benzer şekilde Greenpeace, P&G'nin ürettiği Head&Shoulders gibi şampuanlarda palmiye yağı kullanıldığını ve bu yağın üretilmesi için orangutan, kaplan gibi hayvanların doğal ortamları olan yağmur ormanlarına zarar verildiğini belirtmektedir. P&G'nin bu ürünlerini tüketicilerle duygusal bağ kurarak sergilediği "Teşekkür ederim anne" reklam filmini kullanıp aynı duygusallıkla o hayvanlara ne kadar zarar verildiğini gözler önüne sererek protesto etmişlerdir (<http://www.greenpeace.org/international/en/press/releases/Greenpeace-thanks-PG-for-forest-destruction-as-protest-takes-place-at-companys-HQ>). Tamamen aynı sebepten Greenpeace Unilever'in ürettiği Dove ürünlerini de protesto etmektedir. (<https://www.youtube.com/watch?v=odI7pQFyjs0>).

Yine dünyanın en büyük gıda şirketi Nestle, "KitKat" markalı ürününde palmiye yağı kullandığı ve orangutanların yaşam alanını yok ettiği için Greenpeace tarafından protesto edilmiştir (<http://www.dunya.com/sosyal-donusumun-sosyal-medyasi-195430h.htm>).

Son olarak da şişelenmiş su endüstrisinin kendisini çevre dostu bir sektör gibi pazarlama girişimleri, ürünün gerçek etkilerinin görülmesini ve tüketicilerin asıl çevre dostu olan çeşme suyuna yönelmesini engellemektedir. Bu alanda da önde gelen üreticiler Nestle Waters, CocaCola ve Pepsico'ya yönelik Bluewashing adında kampanya yürütölmektedir (<http://www.suhakki.org/2011/10/bluewashing>).

Greenpeace'in yaptığı bu çalışmaların yanı sıra McKinsey'in 2010 yılında 200 üst düzey yönetici arasında yaptığı global araştırmada da şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda proaktif önlemler almadıkları, çalışmalar yapmadıkları sonucu çıkmıştır (Pomeroy, 2014).

## 6. Sonuç

"Ne pahasına olursa olsun tüketim" şeklindeki pazarlama kurgusu yerini bilinçli tüketime bırakmaktadır. Tüketiciler giderek daha fazla tüketmek yerine bilinçli davranmaya yönelmektedir. Bununla beraber, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve çevresel adaleti ilke edinen şirketlerin ürünlerini tercih etmektedirler. Diğer taraftan da çevre örgütleri ve bilimsel kuruluşlar tarafından yapılan çalışmalar bu tüketim hızıyla devam edilirse yakın bir zamanda tüm kaynakların tükeneceğini, acil çözümler üretilmesi gerektiğini ve de sorumsuz tüketime devam edilemeyeceğini vurgulayan kampanyalar düzenlemektedirler.

Çevre örgütleri, tüketici dernekleri ve bazı firmalar bu konuda ciddi duyarlılıklar göstermektedir. Ancak bu konuda çok güçlü bir şekilde kararlılık gösterilmesi ve kolektif bir bilincin oluşturulması gerekmektedir. Bu konuda en önemli görev de şirketlere düşmektedir. Şirketlerin de bu şekilde devam edilmesi durumunda

gelecekte üretim yapabilecek kaynak bulamayacaklarını, üretim yapsalar bile satacak pazar bulamayacaklarını hızlı bir şekilde kavramaları gerekmektedir.

Ortaya çıkan bu durum yeni bir dönemi işaret etmektedir. Bu dönemin en önemli özelliği rekabetin çevresel duyarlılıkları dikkate alan şirketler lehine gelişeceğini göstermektedir. Giderek artan çevresel duyarlılık ürünlerin, dağıtım sistemlerinin, iletişimin ve fiyatlamanın yeniden düşünülmesini gerekli kılmaktadır. Tüketicilerin giderek artan duyarlılıklarına daha fazla kaynak ayıran şirketlerin rekabette avantajlı konuma geçecekleri görülmektedir. Bu nedenle pazarlama karmasının tüm unsurlarının yeniden değerlendirilmesi ve yeni duruma uygun stratejiler oluşturulması gerekmektedir. Örneğin ürün tasarımları yapılırken giderek azalan hammadde kaynakları, çevreyi kirleten fosil yakıtlar, karbon emisyonu, geri dönüşüm, temiz su kaynaklarının dikkatli kullanımı gibi konuların dikkate alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Benzer şekilde çevresel duyarlılıklara sahip tüketicilerin daha yüksek bedeller ödeyerek çevre dostu ürünlere yönelmelerinden hareketle maliyet hesaplamalarında bu durum göz önüne alınarak farklı ürünler için farklı fiyatlama stratejileri oluşturulmalıdır. Örneğin hybrid ve elektrikli otomobillerin fosil yakıt kullanan araçlara göre fiyatı bir hayli yüksektir. Buna karşın bu alandaki talep giderek yükselmektedir. Fiyat rekabetinin yoğun olarak görüldüğü otomotiv endüstrisi bu ürünlerde yüksek maliyetten kaynaklanan yüksek fiyatları tüketiciye yansıtılabilmektedir. Ayrıca giderek artan dağıtım hareketliliğinin yarattığı karbon emisyonunu azaltmak için alternatif dağıtım sistemlerinin düşünülmesi, dağıtımda metro sistemlerinin kullanılması, kent içi dağıtımın gece saatlerinde yapılarak trafik yoğunluğunun azaltılması, online satış sistemlerine teşvik verilmesi gibi yaklaşımlar düşünülmelidir. İletişim alanında yürütülen çalışmaların da gözden geçirilerek enerji, kağıt diğer malzemelerin kullanıldığı iletişim sistemlerinden dijital ve mobil ve sosyal medya platformlarının kullanıldığı iletişim araçlarının tercih edildiği bir iletişim yaklaşımının benimsenmesine özen gösterilmelidir.

Sürdürülebilir pazarlama yaklaşımının belki de en önemli tarafı sürekli tüketimi özendiren bir pazarlama yaklaşımının artık geçerli olmadığı gerçeğine vurgu yapmasıdır. Daha yaşanabilir bir dünya için mevcut tüketim biçiminin terk edilerek daha az tüketen, kaynaklara daha fazla özen gösteren bir yaşam tarzının desteklenmesi gerekmektedir. Bu alanda şirketlerin üzerine düşen görevler kadar devletin de sorumlulukları bulunmaktadır. Özellikle temiz su kaynakları, ormanlar, toprak ve tarım arazileri, temiz hava gibi sağlıklı yaşam için temel öneme sahip alanlarda devletin de pazarlamayı tersine çalıştırarak "demarketing" yaklaşımıyla talebin azaltılmasına çaba göstermesi gerekir. Bu amaçla pazarlama karmasının tüm unsurları talebi azaltma yönünde çalıştırılabilir. Kaliforniya'da temiz su kaynaklarının tükenmeye başlaması nedeniyle endüstriyel kullanıcı ve tüketicilerin su kullanımının azaltılması için bu tarz bir çalışma yapılmıştır. Ancak bu tamamen devlet ve yerel yönetimin kontrolünde olan bir harekettir. Aynı şekilde; devletlerin gereğinden fazla avlanma, enerji tüketimi, su tüketimi,

fazla yeme ve obezite gibi konulara öncelik verip düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Ülkemizde de özellikle su tüketimi konusunda yerel yönetimlerin tasarruflu tüketim konusunda iletişimler yapmaya başladıkları görülmektedir.

Dünyanın kaynaklarını tüketmeden gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakabilmek için önce hükümetlerin ve şirketlerin sonra da tüketicilerin hep birlikte sürdürülebilirlik gönüllülüğünden öte sürdürülebilirlik uygulamacıları olmaları gerekmektedir.

## Kaynakça

- Baker, M. J. (1995). The Need for Theory in Marketing, *Marketing Theory and Practice*, Ed. Micheal J. Baker, Third Edition, London: MacMillan Education, 10-22.
- Bartels, R. (1951). Influences on the Development of Marketing Thought, 1900-1923. *Journal of Marketing*, 16(1): 1-17.
- Bartels, R. (1976). *The History of Marketing Thought*, 2nd Edition, Columbus OH: Publishing Horizons.
- Cassady, R. Jr. (1939). The Consumer and the Maintenance of Resale Prices. *Journal of Marketing*, 3 (3): 257-261.
- Chaharbaghi, K. ve Lynch, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-based Strategy. *Management Decision*, 37( 1): 45-50.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (Winter): 143-152.
- Drury, J.C. (1937). Consumers Cooperation. *Journal of Marketing*, 1(4): 385-389.
- Hart, S.L. (1997). Beyond Greening. *Harvard Business Review*, 75 (1): 66-76.
- <https://act.greenpeace.org/ea-action/action?ea.client.id=1844&ea.campaign.id=29635> (indirme tarihi: 01.02.2015).
- <https://www.bd.com/sustainability> (indirme tarihi: 04.02.2015).
- <http://capital.com.tr/m/green-business/tetrapakin-buyuk-hedefi-haberdetay-7706>.
- <http://www.dunya.com/sosyal-donusumun-sosyal-medyasi-195430h.htm> (indirme tarihi: 01.02.2015).
- <http://www.greenpeace.org/usa/the-breakup/> (indirme tarihi: 01.02.2015).
- <http://www.greenpeace.org/international/en/press/releases/Greenpeace-thanks-PG-for-forest-destruction-as-protest-takes-place-at-companys-HQ> (indirme tarihi: 05.02.2015).
- [https://www.pg.com/en\\_US/sustainability](https://www.pg.com/en_US/sustainability) (indirme tarihi: 01.02.2015).
- <https://www.skdturkiye.org/News/Inovasyon%C3%87alismaGrubuHaberleri-148> (indirme tarihi: 01.02.2015).
- <https://www.starbucks.com.tr> (indirme tarihi: 05.02.2015).
- <http://www.suhakki.org/2011/10/bluwashing> (indirme tarihi: 09.02.2015).
- <http://www.surdurulebilirlikakademisi.com> (indirme tarihi: 08.02.2015).

- <https://www.surdurulebilirlikakademisi.com/site/wp-content/uploads/16.05.2013.pdf> (indirme tarihi: 01.02.2015).
- <https://www.thebodyshop.com.tr> (indirme tarihi: 11.02.2015).
- <https://www.youtube.com/watch?v=odI7pQFyjs0> (indirme tarihi: 01.02.2015).
- Hunt, S. D. (2011). Sustainable Marketing, Equity, and Economic Growth: A Resource-Advantage, Economic Freedom Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1): 7-20.
- Hunt, S. D. (2012). Toward the Institutionalization of Macromarketing: Sustainable Enterprise, Sustainable Marketing. *Sustainable Development and the Sustainable Society*, 406-408.
- Kotler, P. ve Levy, S. (1969a). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1): 10-15.
- Kotler, P. ve Levy, S. (1969b). A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. *Journal of Marketing*, 33 (3): 55-57.
- Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2010). *Pazarlama 3.0*, İstanbul: Optimist.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4): 132-135.
- Kotler, P ve Caslione, J.A. (2011). *Kaos Yönetimi* (Çev. Kıvanç Dündar), İstanbul: Optimist
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Peattie, K. (2001). Towards Sustainability; The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, 2 (2): 129-146.
- Peterson, M. (2012). *Sustainable Enterprise: A Macromarketing Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pomering, A. (2014). Strategic Marketing Sustainability: From a Marketing Mix to a Marketing Matrix, University of Wollongong, *Faculty of Business Papers*, 78- 86.
- Scott, W. G. (2005). *An Introduction to Sustainable Marketing*. In Etica Publicai Finanza, Globalizzazione, Milan : Medusa.
- Stern, S. (2010). The Outsider in a Hurry to Shake Up His Company. *Financial Times*, (April 5), (erişim tarihi: April 21, 2011).
- Turan, F. (2010). Çevre Dostu Şirketler: Yeşil Göz Boyama mı Çevresel Üretim mi?, (<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/MakaleFeryal.pdf>),1-26.
- United Nations World Commission on Environment and Development (UNWCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford, UK: Oxford University Press.



- Ünal, N. G. (2011). Sürdürülebilirlik için Hızımız Yeterli Değil. *Sustainable Business*, Ekim, 10-12.
- Van Dam, Y. K. ve Paul, A.C. (1996). Sustainable Marketing. *Journal of Macromarketing*, 16 (2): 45-56.
- Wilkie, W. L. ve Moore, E. S. (2003). Scholarly research in Marketing: Exploring the "4 Eras" of Thought Development. *Journal of Public Policy and Marketing*, 22 (2): 116-14.
- Yeniova, G. (2011). Unilever Sürdürülebilirliği Yaşam Planı ile Sağlayacak. *Capital Sustainable Business*, Ekim: 78-79.

