

Makale Türü/Article Type: Derleme/Review Article

YENİ NORMALDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SOSYAL AĞLARDA İÇERİK PAZARLAMASINA STRATEJİK BİR BAKIŞ

Alişan BALTACI¹

Öz

“Yeni Normal” kavramı COVID-19 pandemi süreciyle beraber insanların ayak uydurmak zorunda kaldıkları yeni koşulların bütününe ifade etmektedir. Pandemi sürecinde ortaya çıkan hastalık bulaşma riskinden kaçınmak için iş hayatı, eğitim-öğretim faaliyetleri, sosyal etkileşim gibi fiziksel insan etkileşimiyle gerçekleşen eylemler “uzaktan” parantezine alınmak zorunda kalmıştır. Şüphesiz işletmelerin pazarlama faaliyetleri de tüketiciler de bu süreçten paylarına düşeni almıştır. Özellikle sosyal mesafe ve izolasyondan kaynaklı olarak perakende alışveriş noktalarından uzaklaşan tüketiciler “temassız” alışverişe yönelerek çevrimiçi mecralardan ihtiyaçlarını giderme yoluna yönelmek zorunda kalmıştır. Her ne kadar pandeminin geçici bir süreç olduğu yetkili merciler tarafından ifade edilse de etkilerinin kalıcı olacağı anlaşılmaktadır. Bu kalıcı etkilerden birinin de tüketicilerin dijital pazarlama uygulamalarına olan yönelimi olacağı düşünülebilir. Bu çalışmada, işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri için başvurmaları gereken dijital dönüşüm süreci ve stratejik dijital pazarlama uygulamaları değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Medya, İçerik Pazarlaması, Dijital, Dönüşüm, Pazarlama, Yeni Normal, Strateji

A STRATEGIC APPROACH FOR DIGITAL TRANSFORMATION AND CONTENT MARKETING IN SOCIAL NETWORKS IN NEW NORMAL

Abstract

“New Normal” is the concept that defines the conditions brought by the COVID-19 pandemic that people are not accustomed to. Activities such as education, business life, and social interaction, which require physical interaction, became distant. Undoubtedly, both marketing activities and consumers got their share from that situation. Consumers have to fulfill their needs from online sellers instead of physical retail stores because of the social distance and isolation precautions. Although authorities announced that the pandemic is a temporal condition, it is understood that the impacts will be permanent. One of these permanent impacts will be the consumers’ online shopping orientation. This research is investigating the digital transformation processes and digital marketing practices with a strategic perspective.

Key Words: Social Media, Content Marketing, Digital, Transformation, Marketing, New Normal, Strategy

1. Giriş

Yeni tür tüketicinin (daha bilgili, talepkar, karmaşık ve ihtiyaçları süratle değişen) ortaya çıkışı (Sheth, 2020) ve Aralık 2019’da Çin’de başlayarak küresel bir salgına dönüşen (Mercan Annak ve Öner Karavelli, 2020) COVID-19 pandemi sürecinin beraberinde getirdiği “yeni normal” sebebiyle pazarlama profesyonelleri pek çok yeni tüketici davranışı kalıbıyla karşı karşıya kalmıştır. Arora ve diğ. (2020), COVID-19 pandemisi sebebiyle tüketicilerin dijital pazarlama uygulamaları için normal şartlarda 5 yılda gerçekleştirebilecekleri uyum sürecinin 8 haftaya düştüğünü; kıyafet, mücevherat, aksesuar, mobilya ve tüketici elektroniği ürünlerine yönelik tüketici satın alma eğiliminin azaldığını söylemektedirler. Normal şartlar altında çevrimiçi alışverişten uzak durmayı tercih eden tüketicilerin de pandemi sebebiyle

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yüksek İhtisas Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, baltacialisan@gmail.com, orcid: 0000-0002-3280-405X

Bu Yayıma Atıfta Bulunmak İçin/Cite as: Baltacı, A. (2021). Yeni normalde dijital dönüşüm ve sosyal ağlarda içerik pazarlamasına stratejik bir bakış. *Güncel Pazarlama Yaklaşımları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 56-70.

mecburen bu mecradan alışveriş yapmaya başladıkları, pandemi koşulları sona erdikten sonraysa hala bir kısmının eski düşünce ve alışkanlıklarından sıyrılarak bu yönde alışveriş yapmaya devam edecekleri düşünülebilir.

İşletmeler açısından bakıldığında da pandemi süreci pek çok değişimi beraberinde getirmiş; mağaza içi satış işlemleri sosyal mesafe ile ilgili getirilen kısıtlamalardan dolayı zorlaşmış hem tüketiciler hem de işletmeler için e-ticarete yönelimi arttırmıştır (Forbes, 2000). Geleneksel yaklaşımda sermaye, insan kaynağı, makine-ekipman gibi rekabet üstünlüğü için öne çıkan enstrümanlar yerini bilgi, sürat, deneyimler gibi gayri maddi unsurlara bırakmaya başlamıştır (Keller ve Price, 2011; Pine ve Gilmore, 1999). Artan çevrimiçi erişim imkanları sayesinde dijital pazarlama uygulamalarının da işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için önemli bir unsur haline geldiği dikkate alınmalıdır. Buradan hareketle işletmeler COVID-19 pandemisi ile ortaya çıkan yeni normal dünyaya ayak uydurabilmek için daha yenilikçi iş modelleri geliştirmek zorunda kalmışlardır (Loon ve diğ., 2020). Dolayısıyla pandemi sürecinde dijital pazarlama unsurlarına başvurmanın işletmeler için bir gereklilik haline geldiği söylenebilir.

2. Literatür

2.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm sanayinin, toplumun, ekonomilerin ve bireylerin içinden geçtiği dijitalleşme sürecinin bir sonucudur ve dijital teknolojilerin gelişmesiyle bütün dünyaya yayılan doğal bir mantalite değişimini ifade eder (Anderson ve Lanzolla 2010). Dördüncü sanayi devriminin en önemli sonuçlarından biri de gelişen iletişim teknolojileriyle beraber yeniliklerin yayılması ve üretilmesinin her zamankinden daha süratli bir hale gelmiş olmasıdır (Schwab, 2016). Aynı şekilde gelişen iletişim teknolojileri, ağlardaki dinamikleri de işletmelerin merkezinden dijital olarak bağlanmış müşterilere doğru değiştirmiş ve böylece müşterilerin ve toplulukların bir arada değer yaratabilecekleri dijital ekosistemler oluşmasına sebep olmuştur (Gray ve diğ., 2013).

Literatürde dijital çağın gelişiyile beraber beş önemli değişimin kavramsallaştırıldığı görülmektedir, bunlar:

- Malların fotoğraf ve video gibi formlarda gayri maddileşmesi,
- Bireylerin fiziki bedenlerinin fotoğraflar ve videolar aracılığıyla tekrar cisimleştirilmesi,
- Dijital araçlar sayesinde daha fazla paylaşımda bulunmak,
- Sosyal medya ve bloglar gibi dijital sağlayıcılar üzerinden benliğin tekrar inşa edilmesi,
- Hard disklerde ve dijital mekanizmalarda depolanan insan hatıralarıdır (Belk 2013).

İşletmelerde kurumsal dönüşüm, işletme performansını anlamlı bir düzeyde artıracak rekabetçi stratejilerin uygulamaya alınmasıyla ilgili konuları kapsayan bir kavramdır (McKeown ve Philip, 2003). Bu stratejiler değişim mühendisliği, örgütsel gelişim, toplam kalite yönetimi ve bilgi işlem teknolojileri gibi alanları kapsar.

Daha geniş bir bakış açısıyla dijital dönüşüm işletmenin bütün fonksiyonlarını etkileyen; hatta genellikle bütün iş modelinin değişmesine sebep olabilen; iç çevrede işletmenin operasyonlarını ve karar verme süreçlerini etkileyen; dış çevrede müşteri deneyimini arttırmaya

odaklı ve bütüncül bir eylemdir (Kaufman ve Horton 2015; Schuchmann ve Seufert 2015; Hess ve diğ., 2016).

İçsel olarak işletmeler hem düşen satışların ve artan finansal baskıların sebebiyle hem de dijital dönüşümün sağladığı farklılaşmanın sunduğu rekabet üstünlüğünden istifade edebilmek adına dijital dönüşüm için ihtiyaç hissedebilirler (Berman, 2012; Hess ve diğ., 2016; Andriole, 2017).

Diğer taraftan teknolojilerin süratle gelişmesi, işletmelerin piyasaya eskisinden daha süratli tepki vermesi gerekliliği gibi etkenler neticesinde geleneksel iş yapma şekillerinde meydana gelen değişimler de işletmeleri dışsal olarak dijital dönüşüm için baskı altına alabilmektedir (Chahal, 2016; Westerman ve diğ., 2014; Fitzgerald ve diğ., 2013; Hess ve diğ., 2016; Kohli ve Johnson, 2011).

2.2. Dijital Dönüşüm Stratejisi

Gelişen dijital teknolojiler, işletmelerin hem iç hem de dış çevresinde önemli değişimlere sebep olmuştur. Dijital dönüşüm stratejisinin planlanması ve uygulanması, henüz bu dönüşümü gerçekleştirmemiş işletmeler için önemli bir kaygı kaynağı haline gelmiştir. Google, Amazon, Gittigidiyor, Yenibiriş vb. işletmeler gibi dijital doğmuş işletmeler aksine dijital öncesi dönemde doğan geleneksel işletmeler için dijital dönüşüm neredeyse bütün iş modelinin değişmesini gerektirebilir (Bharadwaj ve diğ., 2013; Sebastian ve diğ., 2017; Tumbas ve diğ., 2017). İş modeli bir işletmede aktörleri ve rollerini; ürünleri ve bilgi akışlarını tanımlayan birbirine bağımlı eylemlerden oluşan mimari bir yapıdır (Timmers, 1998; Zott ve Amit, 2010). Dijital teknolojiler işletmenin mallarını, hizmetlerini, fiyat politikalarını, iş modelini ve rekabet çevresini dönüştürebilir (Fichman ve diğ., 2014; Hess ve diğ., 2016; Lucas ve diğ., 2013; Yoo ve diğ., 2012).

Dijital dönüşüm stratejisinin ortaya çıkması, dijital girişimlerin ve bunlara bağlı altyapıların gelişmesinin bir sonucudur (Henfridsson ve Bygstad, 2013). Dijital dönüşüm stratejisi, işletmenin gelecekte olmayı hedeflediği yere ulaşabilmesi için dijital dönüşümünü sağlamak üzere koordinasyon, önceliklendirme ve uygulama faaliyetlerini içeren uzun vadeli bir plandır (Matt ve diğ., 2015). Dijital dönüşüm stratejisinin kapsamı kaynakların dijitalleştirilmesine ek olarak bilgi teknolojilerinden doğan imkanlarla mevcut iş modellerinin güncellenmesi veya değiştirilmesi yoluyla anahtar mal ve hizmetler için değer yaratılmasını da içermektedir (Kane ve diğ., 2015).

Dijital strateji, eşit oranda teknolojiye ilham alan ve işletme merkezli bir yaklaşım olup bilgi işlem stratejisinden daha geniş ve farklı bir kavramdır (Sebastian ve diğ., 2017; Yeow ve diğ., 2018; Chen ve diğ., 2010; Teubner, 2013). Günümüzde genel işletme stratejisiyle dijital strateji arasında keskin bir çizgi kalmamış, ikisi de iç içe geçmiştir (Bharadwaj ve diğ., 2013; Galliers, 2011; Mithas ve diğ., 2013). Buradan hareketle işletmenin dijital stratejisi “farklılık yaratan değer üretmek için dijital kaynaklardan yararlanılarak formüle edilen ve uygulanan organizasyon stratejisi” (Bharadwaj ve diğ., 2013, s.472) şeklinde tanımlanabilir. Dijital dönüşüm stratejisi, işletmenin genelinde geliştirilebilecek ve uygulanabilecek dijital stratejilere dair bir içgörü sunar (Hess ve diğ., 2016; Matt ve diğ., 2015). Şüphesiz ki dijital dönüşüm stratejisinin varlık sebebi mevcut stratejinin yerini almak değil, bilakis onunla uyum içerisinde hareket etmektir.

2.3. Pazarlama Stratejisi

Pazarlama stratejisi; işletmenin belirli hedeflere ulaşmasını sağlayan ve müşterilerine değer sunan ürün, pazar, pazarlama faaliyetleri, pazarlama kaynakları, iletişim, dağıtım kararlarıyla bütünleşik bir yapıdır (Varadarajan, 2010, s.119). McCarthy ve Perreault (1991) ise “Pazarlama stratejisi hedef pazarı ve pazarlama karmasını tanımlar; bir işletmenin belirli bir pazarda ne yaptığına dair büyük resimdir ve bu yaklaşıma göre benzer özellikleri olan homojen bir grup ve bu grubun istek ve ihtiyaçlarını tatmine etmeye yönelik kontrol edilebilir değişkenlerden oluşan bir pazarlama karması gerekir” demektedirler.

Dudzevičiūtė ve Peleckienė (2010) göre pazarlama stratejisinin üç adımı vardır. Bu adımlar şu şekildedir:

- Planlama ve formülasyon: İçsel ve dışsal çevrenin analizi, amaçların değerlendirilmesi ve planın geliştirilmesi.
- Uygulama ve yürütme: Stratejiyi spesifik eylem ve programlara dönüştürme, kaynakları kullanma ve değişimi yönetme.
- Kontrol ve değerlendirme: Uygulanan stratejinin doğru ve verimli bir şekilde sonuçlanıp sonuçlanmadığı değerlendirilir.

Dudzevičiūtė ve Peleckienė'nin (2010) tanımladığı adımların esasında Deming Döngüsü'nün elemanları olduğu da görülmektedir.

Bir işletmenin pazarlama stratejisi paydaşlarla, çalışanlarla ve tedarikçilerle ilişkilerine ek olarak müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağını tanımlar; bir başka ifadeyle pazarlama stratejisi işletmenin güçlü yönleri ve yetkinliklerini pazarın taleplerine göre ne şekilde kullanacağını belirleyen plandır ve hedef pazarla pazarlama karmasından oluşur (Ferrell ve Hartline, 2005).

Literatürdeki çalışmalarda da işletmelerin pazarlama çabalarının pazardaki konumlarını ve ekonomik performanslarını etkilediği; bu sebeple hedef pazara yönelik çeşitli kaynak tahsisi planlamaları ve aktarımlarıyla pazarlama amaçlarına ulaşmaya çalıştıklarını ifade etmektedir (örn. Katsikeas ve diğ., 2016; Morgan, 2012). Bu bakış açısına göre amaçların belirlenmesi ve pazarlama stratejisinin geliştirilmesi süreçleri ulaşılması istenen amaçları ve bunlara ulaşmak için başvurulabilecek pazarlama yöntemlerini tanımlayan gelecek odaklı karar mekanizmalarıdır (Morgan ve diğ., 2012; Noble ve Mokwa, 1999; Piercy, 1998).

2.4. Sosyal Ağlarda Dijital Pazarlama Stratejisinin Oluşturulması

Bir stratejik plan çalışması genel olarak durum analizi ile başlar. Durum analizi işletmelerin uygun stratejileri seçebilmek için trendleri, etkileri ve koşulları tanımlamak adına sistematik olarak geçmiş ve güncel veriyi toplamaları ve değerlendirmeye tabi tutmalarıdır (Chaffey ve Smith, 2017). Munoz ve Huser (2008) durum analizinin işletmeler için pazarlama karmasının ele alınmasında kolaylık sağladığını ifade etmektedir. Pek çok durum analizi yöntemi bulunmakla beraber bunların genelinin işletmenin iç ve dış çevresini analizin merkezine aldığı söylemek yerinde olacaktır.

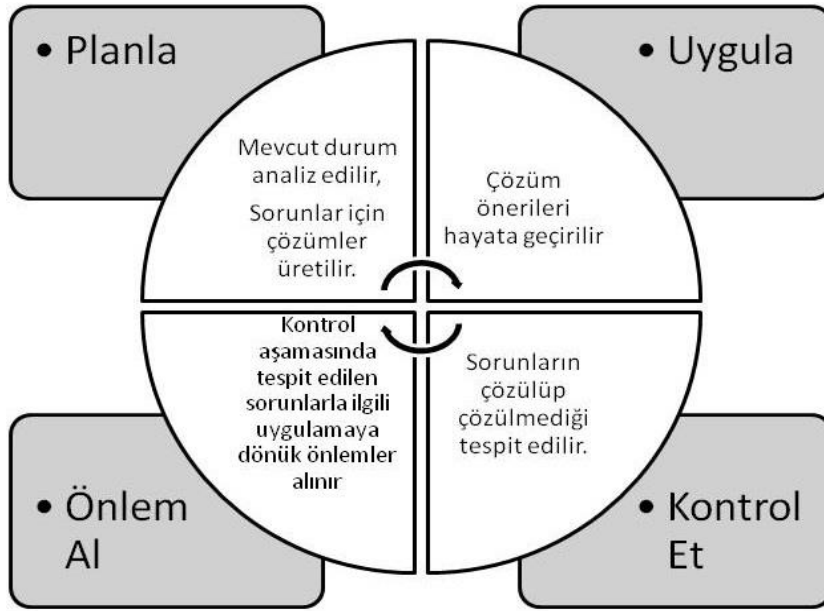
Uygulamada en sık başvurulan durum analizi yöntemlerinin başında SWOT (GZFT) analizi gelmektedir (Ajmera, 2017; David ve diğ., 2019). SWOT analizi, işletmelerde idarecilerin stratejik kararlar vermek için örgütün iç çevresini (güçlü ve zayıf yönler) ve dış çevresini (fırsatlar ve tehditler) incelemelerini kolaylaştırmak için geliştirilmiş geleneksel bir yönetsel araçtır (Brad ve Brad, 2015; Lurati ve Zamparini, 2018). Pazarlama penceresinden

bakıldığında SWOT analizi bir işletmenin yetkinlikleri ve kaynaklarıyla pazar koşullarını bir arada değerlendiren bir araç olarak ele alınabilir (Madsen, 2016). Güncel durumda COVID-19 pandemi süreci işletmeler için şüphesiz pek çok fırsatı ve tehdidi beraberinde getirmiştir. Fırsatların başında dijital pazarlama imkanlarıyla işletmelerin iş modellerini güncelleyerek rekabet üstünlüğü elde edebilme olasılığı gelmektedir. En büyük tehditlerin başındaysa dijital dönüşüm sürecini tamamlayamamak ve yeni normal tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına doğru karşılık verememek gelmektedir. Yeni normalde dijital dönüşüm ve dijital pazarlama penceresinden örnek teşkil etmek adına oluşturulmuş bir SWOT Analizi Tablo-1’de paylaşılmaktadır. Muhakkak ki her bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri kendi iç çevresinin bir sonucu olarak farklılıklar göstermektedir.

Tablo 1
Örnek SWOT Analizi

<u>Güçlü Yönler (S)</u>	<u>Zayıf Yönler (W)</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Müşteri odaklılık, -Fayda/Maliyet oranı yüksek ürünler, -Adanmış çalışanlar, -Aktif sosyal medya kullanımı, -Sosyal medyada yüksek sayıda organik takipçi, -Müşterilerle sağlıklı iletişim, 	<ul style="list-style-type: none"> -İşletmede dijital dönüşüm ve dijital pazarlama uygulamalarının önemini kavrayabilmiş idarecilerin olmaması, -Dijital dönüşüm ve dijital pazarlama faaliyetlerinin üst yönetim tarafından benimsenmemesi, -Yeni normale uyum için gerekli maddi ve gayri maddi kaynakların bulunmaması.
<u>Fırsatlar (O)</u>	<u>Tehditler (T)</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Tüketicilerin çevrimiçi alışveriş kullanımına COVID-19 pandemisi sebebiyle daha fazla ihtiyaç duymaya başlaması, -Artan teknoloji ve iletişim imkanlarıyla beraber her geçen gün daha fazla tüketicinin internet kullanmaya başlaması, -Kendi dijital mağazasını kuracak altyapıya sahip olmayan işletmelerin çevrimiçi satış imkânı sunan aracı sistemlerden faydalanabilmesi, -Üçüncü parti dağıtım hizmeti veren lojistik firmalarının sunduğu ekonomik ürün dağıtım imkanları. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dijital pazarlama faaliyetlerine erken başlamış ve tüketici nazarında olumlu imaja sahip çok sayıda büyük işletme olması, -Pandemi sürecinin beraberinde getirmiş olduğu yerel ve küresel belirsizlikler, -Yeni normal tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının karmaşıklığı, -Dijital pazarlara girişin rakipler için de kolay olması,

Penalver’e (2019) göre dijital pazarlama planının ilk adımı işletmenin amacı, hedef pazar ve konumlandırma başlıklarının tanımlanması ve akabinde bir içerik stratejisi oluşturulmasıdır. İkinci adım ise bir tanımlanan müşteri grubunun satın alma çevriminin tespit edilmesidir (Tuten ve Solomon, 2015). Elde edilen pazarlama planı Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al Döngüsü (Deming Döngüsü) ile kusursuz hale getirilmelidir. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al Döngüsü ve her bir basamağa dair yapılması gerekenlerle ilgili olarak genel durum Şekil-1’de paylaşılmaktadır.



Şekil 1. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al Döngüsü (Deming Döngüsü), Kaynak: Baltacı, 2020.

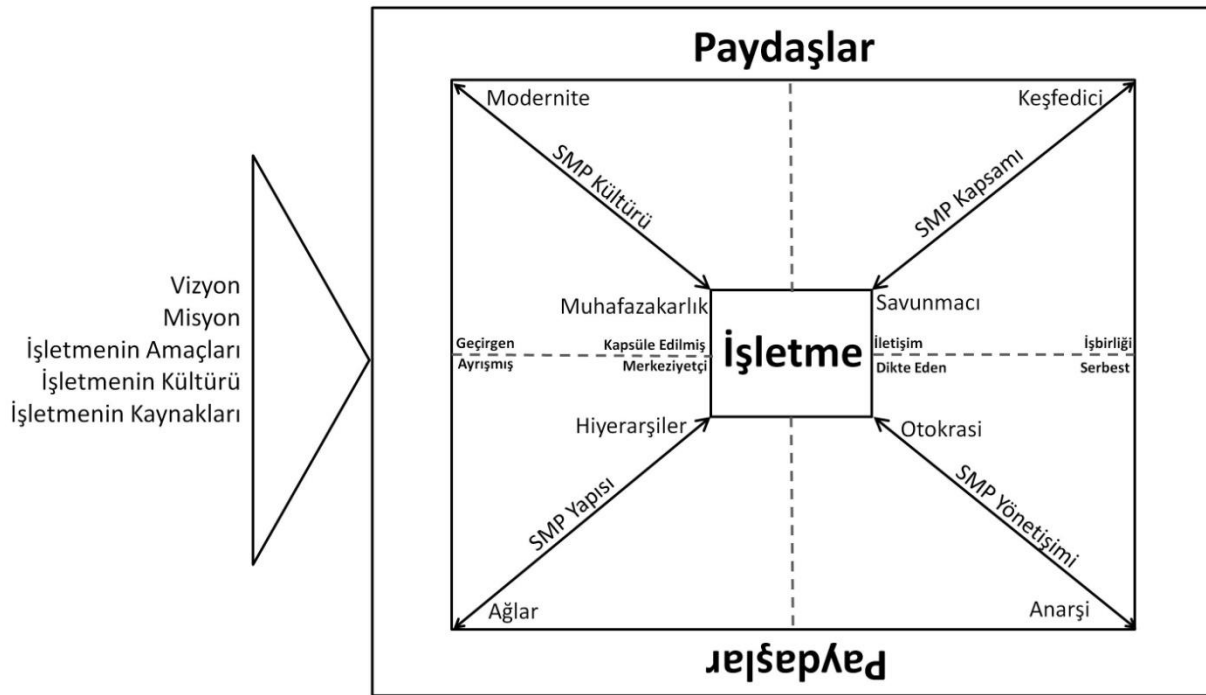
Durum analizinin ardından işletmeler yapmış oldukları tespitlere göre dijital pazarlama stratejilerini kurgulamaya başlamalıdır. Unutulmaması gereken konu, dijital pazarlama stratejisinin işletmenin ana stratejik planından ve dijital dönüşüm yol haritasından bağımsız olamayacağıdır.

Sosyal ağlar bireylerin veya grupların oluşturduğu ilişkisel veriler üzerine inşa edilmiş etkileşime dayalı yapılardır (Oliveira ve Gama, 2012). Pazarlamada ağ konusu güncel literatürde ağızdan ağza iletişim (Zhang ve diğ., 2020), hizmet satın alma kararı (Bansal ve Voyer, 2000), müşteri değeri (Chae ve Ko, 2016) ve uluslararası ticaret (Elo ve diğ., 2020) gibi konularda tartışılmıştır. Sosyal medya pazarlaması sosyal medya teknolojileri, kanalları ve yazılımları kullanılarak işletmenin paydaşlarıyla iletişim kurduğu ve değer içeren teklif önerilerini sunduğu bir araçtır (Tuten ve Solomon, 2017; Aktaran: Jacobson ve diğ., 2020). Günümüz internet altyapısı ve internet erişimi olan bilgisayar, cep telefonu, tablet vb. araçların kullanım yaygınlığı da dikkate alındığında, sosyal medyanın pazarlamacılar için ne kadar geniş bir alan oluşturduğu daha iyi anlaşılabilir. İçerik pazarlaması ise ürünler hakkında bilgi arayışı halindeki potansiyel müşteriler için onların ihtiyaçlarına yönelik değerli içerik üretilmesidir (Halligan ve Shah, 2010). Dijitalleşmeyle beraber pazarlamada satış yönlü bakış açısından tüketicilere yardım etmeye evrilen bir paradigma kayması ortaya çıktığından ve bunun için içerik pazarlamasına başvurulabileceğinden bahsedilebilir (Jefferson ve Tanton, 2013).

Stratejik sosyal medya pazarlamasının dört merkezi boyutu vardır. Bunlar kapsam, kültür, yapı ve yönetişimdir. Felix ve diğ. (2017), bu dört bileşeni şu şekilde tanımlamaktadırlar:

- Kapsam işletmenin sosyal medyayı ağırlıklı olarak bir veya birkaç paydaşla iletişim için mi yoksa iç ve dış paydaşların tamamıyla bir iş birliği mekanizması olarak mı kullandığıyla ilgilidir. Savunmacılar için sosyal medya tek yönlü bir iletişim aracıken keşfediciler için farklı paydaşlarla etkileşim kurmaya yarayan bir vasıta.

- Sosyal medya kullanım kültürü, işletmenin sosyal medyayı geleneksel yöntemlerle geniş kitlelere reklam yapmak için mi yoksa daha geçirgen, esnek ve açık bir pazarlama aracı olarak mı kullandığıyla ilgilidir.
- Sosyal medya yapısı, işletmenin sosyal medya pazarlamasıyla ilgili bölümlere ayrışma düzeyine işaret eder. Bölüm sayısı arttıkça merkezileşme ve hiyerarşi artar. Ağ yapısını tercih eden işletmelerde ise kurumun her bir çalışanı aynı zamanda sosyal medya pazarlaması sisteminin bir parçasıdır ve sorumluluğu vardır.
- Sosyal medya pazarlaması yönetişi ise işletmenin sosyal medya pazarlaması ile ilgili olarak sorumlulukları ne şekilde dağıttığına ve kontrol ettiğine dair ilkeleri ifade eder. Anarşi, işletmenin bu konuda tanımlı bir ilkesi olmadığı manasına gelirken otokrasi de konunun çerçevesinin kesin ve katı kurallarla çizildiği anlamına gelir.



* SMP: Sosyal Medya Pazarlaması

Şekil 2. Stratejik Sosyal Medya Pazarlamasının Boyutları, Kaynak: Felix ve diğ., 2017

İşletmeler sosyal medya stratejilerini belirlerken kendilerini paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini de dikkate alarak bu dört bileşenin farklı boyutlarına göre ideal bir noktada konumlandırarak sürecin yönetimini ele almalıdırlar. Şüphesiz ki bu süreç kurumsal misyon, vizyon, amaç, kültür ve kaynaklardan bağımsız olarak tasarlanamayacaktır.

Sosyal medyada içerik paylaşımı gündelik hayatın bir parçası haline gelmiştir. Dünyanın her tarafından insanlar yazılar, fotoğraflar ve videolar paylaşmakta; kullandıkları ürünlere dair görüşlerini ve deneyimlerini aktarmaktadırlar. Müşteriler arasında bilgi ve içeriğin sosyal ağlar aracılığıyla bu süratle paylaşılmasının şüphesiz ki tüketiciler ve onların ürünlerle markalara dair algı, düşünce, tutum ve tercihleri üzerinde bir etkisi olacaktır (Berger ve Milkman, 2012).

Rose ve Pullizzi (2011), bir işletmenin içerik pazarlama stratejisinde aşağıda sayılanları içermesi gerektiğini söylemektedirler:

- Marka farkındalığı oluşturma veya güçlendirme,
- Yalın iletişim ve bildirimler,
- Müşteri iletişimi,
- Müşteri hizmetleri,
- Müşterileri ikna edici içerikler,
- Tutkulu takipçiler.

Peppers ve Rogers (2011) ise içerik pazarlama stratejisinin ürün ve markaya yönelik güven oluşturabilmesi için dört bileşeni olması gerektiğini ileri sürmektedirler:

- Müşteriyle paylaşılan değerler,
- Müşteriyle karşılıklı bağımlılık,
- Kaliteli iletişim ve
- Fırsatçılıktan uzak davranış.

Dijital pazarlama, müşterilerle daha derin bir ilişki kurabilmek için modern dijital kanalları kullanır (Royle ve Laing, 2014) ve bu kanalların başında da sosyal medya gelmektedir. Eldeman'a (2010) göre sosyal medyada itme stratejisinden ziyade etkileşim ve katılıma daha uygun olması sebebiyle çekme stratejisine başvurulmalıdır. Buradan hareketle işletmelerin içerik pazarlaması faaliyetlerini göz ardı etmemesi ve çevrimiçi mecralarda varlık göstermeleri gerektiği söylenebilir. Müşteri değerlendirme teorisine göre, pazarlamacılar müşterilerini iletişim kanallarına cevap verme düzeylerine göre önceliklendirmelidir (Kumar, 2018). Bu yaklaşıma istinaden Tablo-2'de popüler çevrimiçi sosyal ağların kullanıcılarının cinsiyet ve yaşlarına göre tasnif edilmiş hali paylaşılmaktadır.

Tablo 2
Yaş ve Cinsiyete Göre Sosyal Medya Kullanıcıları

Yaş Aralığı	Kadın (%)			Erkek (%)		
	Instagram	Facebook	Twitter	Instagram	Facebook	Twitter
13-17	3,7	2,6	2,6	3,6	3,3	6,5
18-24	14,5	9,6	8	15,3	14,2	13,6
25-34	16,1	12,8	7,5	16,9	18,8	21,4
35-44	8,9	7,3	11,6	7,1	9,6	28,9
45-54	4,7	5		3,4	5,5	
55-64	2,3	3,3		1,5	3,1	
65+	1,2	2,6		0,9	2,3	
Toplam	51,3	43,2	29,6	48,7	56,8	70,4

Sosyal medyada dijital pazarlama stratejisi uygularken, Tablo-2'den hareketle aşağıdaki hususları dikkate alınması yerinde olacaktır;

- Eğer erkek müşterilere yönelik bir faaliyette bulunacaksa öncelikli tercihini Twitter'dan yana kullanmalıdır,

- Hedef kitlesi genç erişkinler (25-34 yaş arası) olan bir işletme, sosyal medyadaki her üç mecrada da etkin bir varlık göstermeli; mecra önceliklendirmesi Instagram, Facebook ve Twitter sırasıyla ilerlemelidir,
- Hedef kitlesi orta yaş ve üzeri (35 yaş ve üzeri) olan bir işletme, öncelikli tercihini Twitter'dan yana kullanmalıdır,
- Bütün bu uygulamalar yapılırken muhakkak ki hedef kitlenin beklentileri, istekleri ve ihtiyaçları doğru analiz edilmeli; doğru bir pazarlama karması ile faaliyetler yürütülmelidir.

Diğer taraftan insanları sosyal medya kullanmaya teşvik eden pek çok sebep vardır. Malik ve diğ. (2016) tarafından Kullanımlar ve Doyumlar Kuramı çerçevesiyle gerçekleştirilen araştırmada Facebook kullanıcılarının paylaştıkları fotoğraflar analiz edilmiş ve 6 doyum unsuru tespit edilmiştir; etkileme, ilgi çekmeye çalışma, alışkanlık, bilgi paylaşımı, kendini açığa vurma ve sosyal etkidir. İşletmeler sosyal medya kullanıcılarının demografik özelliklerine ek olarak hangi sebeple sosyal medya kullandıklarını da anlamalı ve içeriklerini buna göre tasarlamalıdır.

Dijitalleşmeyle beraber pazarlama uygulamalarında meydana gelen değişimler de dikkate alındığında etik konular ve müşterilere ait verilerin güvenliği de tartışılmaya başlamıştır (Etzioni ve Etzioni, 2017; Ameen ve diğ., 2020). Bu sebeptir ki işletmelerin sosyal medya pazarlama stratejilerinde hem konuyla ilgili kanunları (Örneğin Kişisel Verilerin Korunması Kanunu) da dikkate almaları hem de genel kabul görmüş etik ilkeleri stratejilerine entegre etmeleri önemlidir.

2.5. COVID-19 ve Sosyal Medya Pazarlaması

COVID-19 pandemisi sürecinde tüketicilerin talepleri ve satın alma davranışlarının temelden değişmesi, işletmeleri de kaynakları daha etkin kullanabilecekleri yenilikçi pazarlama stratejileriyle tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneltmiştir (Wanga ve diğ., 2020). Dolayısıyla pandeminin hem tüketicileri hem de işletmeleri farklı yollardan bir araya gelmeye mecbur ettiği söylenebilir.

Tüketicilerin diğer tüketicilerle ve perakende satış elemanlarıyla fiziksel temas kurmaya yönelik korkularının pandemi süreciyle gün geçtikçe arttığı bilinmektedir (Knowles ve diğ., 2020). Bu sebeptir ki tüketiciler fiziksel alışveriş noktalarından uzaklaşmakta ve ürünlere yönelik bilgi ihtiyaçlarını sanal mecralarda gidermek durumunda kalmaktadırlar. Haliyle sosyal medyada tüketicilerle kurulacak etkili iletişimin önemi pandemi sürecinde işletmeler için daha da artmaktadır.

Tüketiciler COVID-19 sürecinde alternatif ürünleri mukayese edebilmek, ürünlerle ilgili riskleri değerlendirmek ve alışveriş kararlarını vermek için sosyal medyaya daha fazla başvurmaları sebebiyle işletmeler doğru bir sosyal medya yönetimi kurgulayarak olumsuz sonuçların önüne geçmelidirler (Mason ve diğ., 2021).

Sosyal medyada kriz dönemlerinde yayılan yanlış bilginin sonuçları da oldukça olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. COVID-19 pandemi sürecinde belli dönemlerde Twitter, Instagram, Facebook vb. mecralarda kullanıcıların yaptığı paylaşımlarla (Örneğin boş market rafları vb.) yayılan bu yanlış bilgiler neticesinde tüketiciler defalarca panik satın alma davranışı göstermiş ve gereğinden fazla stok yapmışlardır (Naeem, 2021). Aslında bu durum bile kriz anlarında sosyal medyanın tüketicileri harekete geçirme gücünü göstermek için önemli bir ipucu sunmaktadır. Diğer taraftan dışlanmak ve kınanmak kaygısıyla her ne kadar panik satın

alma davranışı ve stokçuluk yapmış olsalar da tüketicilerin sosyal medya paylaşımlarında bu konulara pek yer vermedikleri de söylenmektedir (Nabity-Grovera ve diğ., 2020).

3. Sonuç ve Tartışma

Bir sistem ne zaman bir çalkantıya maruz kalsa, daha fazla direnç kazanır ve gelecekteki çalkantılarda daha sağlıklı çalışacak gücü edinir (Tasan-Kok ve diğ., 2013). Bu pencereden bakıldığında, yeni normalin getirmiş olduğu temassız, sosyal mesafeli, izole ve hijyenik dünya geleneksel iş modellerini her ne kadar sarsmış olsa da dönüşerek daha iyi hale gelmeleri için de bir fırsat sunmuştur.

İşletmeler için ortaya çıkan bu zorlayıcı dönüşüm süreçleri arasında dijital dönüşüm ve buna bağlı olarak dijital pazarlama kavramları da günün şartlarında öne çıkmaktadır. Örgütsel dönüşüm konusunun hayata geçirilmesi her ne kadar geniş bir paydaş katılımı gerektiriyor olsa da şüphesiz üst yönetimin kararı ve vizyonuyla hayata geçecektir. Bu sebeple sürecin stratejik olarak doğru bir planlamayla hayata geçirilmesinde fayda vardır.

Dijital pazarlama stratejisinin önemli bileşenlerinden biri de fayda/maliyet odaklı bakıldığında en verimli unsurlardan biri olan sosyal medya pazarlamasıdır. Bu kanaldaki stratejinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi en önemli konu için işletmenin yetkinlikleri ve kaynakları kullanılarak tüketici ihtiyaç ve beklentilerine yönelik doğru bir iletişim sürecinin kurgulanmış olmasıdır (Madsen, 2016). Bu kurgunun önemli bileşenleri samimiyet, doğru mesaj/içerik, geri bildirim, değer aktarımı ve hedef kitleye yönelik doğru sosyal mecra seçimidir (Rose ve Pullizzi, 2011; Peppers ve Rogers, 2011, Royle ve Laing, 2014).

Tüketiciler pandemi sürecinde her ne kadar ihtiyaçlarını büyük ölçüde temassız bir şekilde internet üzerinden gidermeye çalışmış olsalar da sürecin de etkisiyle birtakım ihtiyaçlarını da ertelenmişlerdir. Bu durum, işletmelerin sürecin etkileri ortadan kalkana kadar bahsi geçen ertelenmiş ihtiyaçlarla ilgili olarak da tüketicilerle iletişim halinde olmalarını gerektirmektedir (Baltacı ve Akaydın, 2020). Bu süreçte başvurulabilecek en etkili kanalların başında sosyal medya gelmektedir.

Bir diğer önemli konu ise pandemi sürecinin dinamik yapısıdır. Aylık, haftalık ve günlük olarak bile hayatın olağan akışında büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu durumda işletmelerin özellikle dış çevre değerlendirmelerinde aynı süratle hareket etmeleri; rakiplerin ve tüketicilerin yanı sıra özellikle devletin yetkili organlarının eylem ve söylemlerini de dikkatli takip etmeleri gerekmektedir. Salgının kontrol altına alınabilmesi adına kamu iradesinin hayata geçirdiği tam kapanma, sokağa çıkma yasağı, sosyal mesafe, dönüşümlü çalışma vb. her uygulamanın hem işletmelerin stratejileri hem de tüketicilerin satın alma kararları üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin de sürece ayak uydurabilecek sürat ve esnekliğe erişmeleri kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir.

Bundan sonraki araştırmalarda pandemi sürecinin etkileri de dikkate alınarak COVID-19 Kaygı Ölçeği (COVID-19 Anxiety Scale) ve COVID-19 Korku Ölçeği (The Fear of COVID-19 Scale) gibi güncel ölçeklerin tüketicilerin sosyal medyada bilgi arama, ticari işletmelerle etkileşime geçme, hastalıktan korunmak için (maske, eldiven, dezenfektan vb.) çevrimiçi satın aldıkları ürünlerde makbul buldukları sosyal medya mesajları gibi konularda yapılacak araştırmalarda da temel bir zemin olarak başvurulması tavsiye edilebilir.

4. Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun şekilde gerçekleştirilmiştir.

5. Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Alişan BALTACI tarafından tek başına hazırlanmıştır.

6. Çıkar Beyanı

Bu araştırma herhangi bir çıkar çatışmasına konu değildir.

Kaynakça

- Ajmera, P. (2017). Ranking strategies for Indian medical tourism sector through the integration of SWOT analysis and TOPSIS method. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(8), 668-79.
- Ameen, N., Tarhini, A., Shah, M. H., Madichie, N., Paul, J. & Choudrie, J. (2020). Keeping customers' data secure: A cross-cultural study of cybersecurity compliance among the Gen-Mobile workforce. *Computers in Human Behavior*, available online ahead of print: Doi: 10.1016/j.chb.2020.106531.
- Anderson, J. & Lanzolla, G. (2010). The digital revolution is over: Long live the digital revolution! *Business Strategy Review*, 21(1), 74-77.
- Andriole, S. J. (2017). Five myths about digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. 58(3), 20-22.
- Arora, A., Dahlström, P., Hazan, E., Khan, H. & Khanna, R. (2020). Reimagining marketing in the next normal. *McKinsey Article* July 19.
- Baltacı, A. (2020). Sağlık hizmetlerinde stratejik planlama. Ankara: SAGE Matbaacılık.
- Baltacı, A & Akaydın, H. (2020). COVID-19 pandemi sürecinin tüketicilerin gıda ürünlerini satın alma davranışları üzerindeki etkisi: Bir literatür taraması. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1, 57-64.
- Bansal, H. S. & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.
- Belk, R. W. (2013). Extended self in a digital world. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 477-500.
- Berger, J. & Milkman, K. (2012). What makes online content viral?. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192-205. doi: 10.1509/jmr.10.0353
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Q.* 37(2), 471-482.
- Brad, S. & Brad. E. (2015). Enhancing SWOT analysis with TRIZ-based tools to integrate systematic innovation in early task design. *Procedia Engineering*, 131, 616-625.
- Chae, H., & Ko, E. (2016). Customer social participation in the social networking services and its impact upon the customer equity of global fashion brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3804-3812.
- Chaffey, D. & Smith, P. R. (2017). Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing. Routledge: Taylor & Francis.
- Chahal, M. (2016). The true meaning of digital transformation. *Marketing Week*, (April), 16-20.

- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S. & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. *MIS Q.* 34(2), 233–238.
- David, F., Creek, S., & David, F. (2019). What is the key to effective SWOT analysis, including AQCD factors. *SAM Advancement Management Journal*, 84(1), 25-35.
- Dudzevičiūtė, G. & Peleckienė, V. (2010). Marketing strategy process: Quantitative analysis of the customers' satisfaction. *Verslas Teorija ir Praktika*, 11(4), 345-352.
- Eldeman, D. (2010). Branding in the digital age. *Harvard Business Review*, 64.
- Elo, M., Minto-Coy, I., Silva, S. C., & Zhang, X. (2020). Customer networks governing international marketing-How ethnic products and services diffuse across borders? *European Journal of International Management*, 14(4), 693–729.
- Etzioni, A. & Etzioni, O. (2017). Incorporating ethics into artificial intelligence. *The Journal of Ethics*, 21(4), 403–418.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A. ve Hirsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. D. (2005). Marketing strategy. Ohio: Cengage Learning.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. ve Zheng, Z. E. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Q.* 38(2), 329–353.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 1–12.
- Galliers, R. D. (2011). Further developments in information systems strategizing: unpacking the concept. Galliers, R.D. ve Currie, W. (Ed.), *The Oxford handbook of management information systems: Critical perspectives and new directions* içinde (s. 329-345). New York: Oxford University Press.
- Gray, P., El Sawy, O. A., Asper, G. & Thordarson, M. (2013). Realizing strategic value through center-edge digital transformation in consumer-centric industries. *MIS Quarterly Executive*, 12(1), 115–117.
- Halligan, B. & Shah, D. (2010). Inbound marketing. Hoboken, NJ: Wiley.
- Henfridsson, O. & Bygstad, B. (2013). The generative mechanisms of digital infrastructure evolution. *MIS Q.* 37(3), 907–931.
- Hess, T. Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Jacobson, J., Gruzd, A. & Hernandez-Garcia, A. A. (2020). Social media marketing: Who is watching the watchers?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.001>.
- Jefferson, S. ve Tanton, S. (2013). Valuable content marketing. London: Kogan Page.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Manage. Rev. Deloitte Univ. Press*, 14, 1–25.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C. & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20.
- Kaufman, I. & Horton, C. (2015). Digital transformation: Leveraging digital technology with core values to achieve sustainable business goals. *The European Financial Review*, December–January, 63–67.
- Keller, S., & Price, C. (2011). Beyond performance: How great organizations build ultimate competitive advantage. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Knowles, J. R., Ettenson, P. L., & Dollens, J. (2020). Growth opportunities for brands during the COVID-19 crisis. *MIT Sloan Management Review: Cambridge*, 61(4), 2–6.
- Kohli, R. & Johnson, S. (2011). Digital Transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Enacana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).

- Kumar, V. (2018). A theory of customer valuation: Concepts, metrics, strategy, and implementation. *Journal of Marketing*, 82(1), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.17.0208>
- Loon, M., Ebede-Otaye L. & Stewart, J. (2020). Thriving in the new normal: The HR microfoundations of capabilities for business model innovation. an integrated literature review. *Journal of Management Studies*, 57(3), 698-727.
- Lucas, H.C., Agarwal, R., Clemons, E.K., El Sawy, O.A. & Weber, B.W. (2013). Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences. *MIS Q*, 37(2), 371–382.
- Lurati, F. & Zamparini, A. (2018). Communication SWOT analysis. Heath ve Johansen (Ed.) *The international encyclopedia of strategic communication içinde* (s. 272-280). Hoboken: John Wiley & Sons
- Madsen, D. Ø (2016) . SWOT analysis: A management fashion perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56.
- Malik, A., Dhir, A., & Nieminen, M. (2016). Uses and gratifications of digital photo sharing on Facebook. *Telematics and Informatics*, 33(1), 129–138.
- Mason, A. N., Narcum, J. & Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after COVID-19. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-17.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- McCarthy, E. J. & Perreault, W. D. (1991). *Essentials of marketing*. Canada: McGraw Hill..
- McKeown, I. & Philip, G. (2003). Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly. *International Journal of Information Management*, 23(1), .3–24.
- Mercan Annak, İ. & Karaveli Öner, E. (2020). Hemşirelerin COVID-19 tanılı hastaların bakımında alması gereken izolasyon önlemleri. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1, 48-52.
- Mithas, S., Tafti, A. & Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Q*. 37(2), 511–536.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289.
- Munoz, C. & Huser, A. (2008). Experiential and cooperative learning: Using a situation analysis project in principles of marketing. *Journal of Education for Business*, 83(4), 214-220.
- Nabity-Grovera, T., Cheung, C. M. K.. & Thatcher, J. B. (2020). Inside out and outside in: How the COVID-19 pandemic affects selfdisclosure on social media. *International Journal of Information Management*, 55, 1-5.
- Naeem, M. (2021). Do social media platforms develop consumer panic buying during the fear of COVID-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 2-10.
- Newberry, C. (2021). 36 Twitter stats all marketers need to know in 2021. Erişim Tarihi: 14.04.2021, Adres: <https://blog.hootsuite.com/twitter-statistics/>
- Noble, C. H. & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73.
- Oliveira, M. & Gama, J. (2012). An overview of social network analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 2(2), 99–115.
- Penalver, P. (2019). A step-by-step guide to structuring a digital marketing plan. Erişim Tarihi: 02.04.2021, Adres: <https://www.wearemarketing.com/blog/a-step-by-step-guide-to-structuring-a-digital-marketing-plan.html>

- Peppers, D. & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: A strategic framework*, 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Piercy, N. F. (1998). Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222–236.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Rodeck, D. (2020). Alphabet soup: Understanding the shape of a COVID-19 recession. Erişim Tarihi: 04.03.2021, Adres: <https://www.forbes.com/advisor/investing/covid-19-coronavirus-recession-shape/>
- Rose, R. & Pulizzi, J. (2011). *Managing content marketing: The real-world guide for creating passionate subscribers to your brand*. Ohio: CMI Books.
- Royle, J. & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.
- Schuchmann, D. & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *iJAC*, 8(1), 31–40.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution: What it means, how to respond. Erişim Tarihi: 22.04.2021, Adres: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. & Fonstad, N.O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Q. Executive* 16(3), 197–213.
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283.
- Statista (2021). Distribution of Facebook users worldwide as of January 2021, by age and gender. Erişim Tarihi: 17.03.2021, Adres: <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/>
- Tankovska, H. (2021). Instagram - statistics & facts. Erişim Tarihi: 20.03.2021, Adres: <https://www.statista.com/topics/1882/instagram/>
- Taşan-Kok, T., Stead, D. & Lu, P. (2013). Conceptual overview of resilience: History and context. In A. Eraydin & T. Taşan-Kok (Eds), *Resilience thinking in urban planning* (s. 39–51). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Teubner, R.A. (2013). Information systems strategy. *Business & Information Systems Engineering*. 5(4), 243–257.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
- Tumbas, S., Berente, N. & vom Brocke, J. (2017). Born digital: growth trajectories of entrepreneurial organizations spanning institutional fields. *Thirty-Eighth International Conference on Information Systems (ICIS)*, South Korea, Seoul.
- Tuten, T. & Solomon, M. (2014). *Social media marketing*. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.
- Wanga, Y., Hongb, A., Lib, X. & Gaob, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 14-220.

- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, January, 1–6.
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: a dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43–58.
- Yoo, Y., Boland Jr., R. J., Lyytinen, K.. & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
- Zhang, H., Liang, X. & Qi, C. (2020). Investigating the impact of interpersonal closeness and social status on electronic word-of-mouth effectiveness. *Journal of Business Research*, available online ahead of print: Doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.020.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226.