

Otantik Marka Aktivizmi Ekseninde Bir Vaka İncelemesi: Patagonia Örneği

Arzu SÜZMEN YALÇINKAYA

Doktora Öğrencisi

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Doktora Programı

arzusuzmen@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2634-0188

Prof. Dr. Filiz OTAY DEMİR

Maltepe Üniversitesi

İletişim Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

filizotay@maltepe.edu.tr

ORCID: 0000-0003-3690-4020

Özet

İnsanlık olarak çevresel krizler, salgın hastalıklar, savaşlar gibi varoluşsal problemlerle karşı karşıya olduğumuz bir dönemden geçiyoruz. Bu problemlerle ilgili iş dünyasının getireceği çözümler noktasında yeni bir söyleme ve adil bir gelecek taahhüdüne ihtiyaç var. Günümüzde özellikle ilerici tüketiciler markaların sadece kâr elde etmek için değil, hizmet ettikleri topluluklar ve gezegen için de endişelenmelerini, ortak iyilik doğrultusunda eylemde bulunmalarını talep ediyor. Bu ihtiyacı karşılamak üzere değer odaklı bir gündem olarak ortaya çıkan marka aktivizmi, iş dünyası için giderek önem kazanıyor. Bu çalışmada marka aktivizmini kavram olarak ortaya koymak, bir markayı aktivist yapan etkenleri ve iletişim stratejilerini incelemek hedeflenmiştir. Gezegeni kurtarmak misyonu ile kendisini aktivist marka olarak tanımlayan ABD’li Patagonia markası, outdoor giyim sektöründe uyguladığı aktivist eylemler ve marka iletişim stratejileri doğrultusunda dünya ve çevreyle ilgili sorunları kurum içinde temel bir fonksiyon olarak benimseyen yapısı ile örnek vaka çalışması olarak ele alınmıştır.

Anahtar kelimeler: Marka Aktivizmi, aktivizm, marka iletişimi, otantik marka aktivizmi, Patagonia.

•••••

Makale geliş tarihi: 19.08.2024 • Makale kabul tarihi: 13.09.2024

Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi • © 2024 • 11 (2) • güz: 100-126

A Case Study On Authentic Brand Activism: The Patagonia Example

Arzu SÜZMEN YALÇINKAYA

Ph.D. Student
Maltepe University Graduate School
Department of Public Relations and Advertising
Public Relations and Advertising PhD Program
arzusuzmen@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2634-0188

Prof. Dr. Filiz Otay Demir

Maltepe University
Faculty of Communication
Department of Public Relations and Advertising
filizotay@maltepe.edu.tr
ORCID: 0000-0003-3690-4020

Abstract

As humanity today we face with existential problems like environmental crises, epidemics and wars. There is a need for a new discourse and commitment to a just future in terms of solutions that business world will bring. Progressive consumers demand that brands not only make profits but also worry about the communities and planet they serve and act in line with the common good. Brand activism as a value-oriented agenda to meet this need is gaining importance. This study aims to present brand activism as a concept, examine the factors and communication strategies that make an activist brand. Defining itself as an activist brand with the mission of saving the planet, the US brand Patagonia is taken as a case study with its activist actions and brand communication strategies implemented in the outdoor clothing sector, its structure that adopts world and environmental issues as a basic function within the organization.

Keywords: Brand Activism, activism, authentic brand activism, brand communication, Patagonia.

•••••

Submission date: 19.08.2024 • Acceptance date: 13.09.2024
Maltepe University Faculty of Communication Journal • © 2024 • 11 (2) • fall: 100-126

Giriş

Marka aktivizmi, büyük sosyal sorunlar üzerinde etki yaratmaya çaba gösteren, salt kâr elde etmeyi değil, büyük bir amaca hizmet etmeyi hedefleyen ve sektörlerinde giderek daha fazla lider olarak görülen şirketlerin tercih etmeye başladığı, toplumsal faydayı teşvik eden bir kavramdır. Marka aktivizmini genel felsefe olarak benimseyecek işletmelerin dikkat etmeleri gereken konu, eylemlerinin ve kitleleriyle kurdukları ilişkilerin yeşil aklama veya duyar pazarlaması olarak algılanmaması için otantik ve ilerici aktivizm anlayışını benimsemeleri ve olabildiğince şeffaf olmaları gerekliliğidir. Bu çalışmada da, markaların var oluş süreçlerinde doğadan ve toplumdan aldıklarını geri vermek, marka değerini yükseltmek, tüketicide olumlu marka imajı ve sadakat yaratmak için giderek daha popüler bir kavram haline gelen marka aktivizminin, başarılı aktivist markalarından biri olarak kabul gören Patagonia markası tarafından uygulanışını incelenmektedir. Araştırmada Patagonia markasının örnek vaka olarak seçilmesinin temel nedeni; markanın kendisini “aktivist” ve “sorumlu” marka olarak tanımlaması, outdoor giyim sektöründe otantik marka aktivizmine öncülük yapması ve aktivizmi markanın misyonu olarak kabul ederek şirketin tüm eylemlerinde faaliyete geçirmesidir.

Patagonia markası, “gezegeni kurtarmak” misyonu ile 50. yılını kutlarken uyguladığı aktivist eylemler ve marka iletişim stratejileri doğrultusunda dünya ve çevre ile ilgili sorunları kurum içinde finans, muhasebe, satış kadar temel bir fonksiyon olarak benimsemektedir. Faaliyete başlamasından itibaren duyarlılık marka odağını benimseyerek kararlarını uygulayan Patagonia markasının tarihsel süreçte artan bir dozda aktivist eylemlere imza attığını görmekteyiz. Bu çalışmada da otantik marka aktivizmi kavramının pratikte Patagonia markası tarafından hem işletme kararlarında, hem de marka iletişimde nasıl uygulandığı incelenmekte ve marka iletişiminin geleceğinde uygulanacak aktivizmin gerçekliği örnek üzerinden tartışılmaktadır.

Marka Aktivizmi

Marka aktivizmi kavramını literatüre kazandıran Kotler ve Sarkar, 2018 tarihli “Brand Activism From Purpose to Action” (Amaçtan Uygulamaya Marka Aktivizmi) adlı çalışmalarında; insanlığın eşitsizlik, çevresel çöküş, türlerin yok olması, salgın hastalıklar, ticaret savaşları, hatta eski moda savaşlar gibi korkunç problemlerden oluşan bir ekosistemle karşı karşıya olduğunu belirtiyor. Bu problemlere dair iş dünyasının sunacağı çözümler noktasında artık sadece Kurumsal Sosyal Sorumluluk yeterli görülüyor. Dünya Ekonomik Forumu’nun 2020 Manifestosu kapsayıcı bir "paydaş kapitalizmi" dünyasından bahsetse de,

kapitalizmin temel söylemi bozulmuş olduğu için bu söylem de yeterli çözüm olmuyor. Günümüzde yeni bir söyleme ve herkes için adil bir gelecek taahhüdüne ihtiyaç vardır ki, o da geçmişin büyük hareketlerinden ilham alan ve Ortak İyilik için çalışan aktivizmdir (Kotler ve Sarkar, 2020: 7).

İçinde bulunduğumuz dönemde şirketlerin vizyonlarının davranışları ile uyuşmaması halinde amaç odaklı olmalarının bir anlam ifade etmediğini, markaların gerçek dünyada varlıklarını devam ettirme biçimlerinin ve eylemlerinin önemli olduğunu görüyoruz. Özellikle X ve Y kuşaklarına mensup ilerici müşteriler, şirketlerin, toplumun karşı karşıya olduğu gelir eşitsizliği, yolsuzluk ve iklim değişikliği gibi en acil sorunları çözmeye çalışarak, dünyada bir fark yaratmalarını talep etmekte (Kotler ve Sarkar, 2020: 21-22).

Kotler ve Sarkar tarafından markaların aktivist bir strateji uygulamalarına yön vermek üzere geliştirilen “Marka Aktivizm Çerçevesi”, “aktivizm” kavramından temellendirilmiştir: Aktivizm, “toplumda iyileştirmeler yapma arzusuyla sosyal, politik, ekonomik ve/veya çevresel reform veya devleti teşvik etmek, engellemek veya doğrudan yönlendirmekten” oluşur. Aktivizm biçimleri, gazetelere veya politikacılara mektup yazmaktan, siyasi kampanya yürütmeye, boykotlar veya tercihen patronluk temelli işletmelere, mitinglere, sokak yürüyüşlerine, grevlere, oturma eylemlerine ve açlık grevlerine benzer ekonomik aktivizme kadar uzanır (<https://en.wikipedia.org/wiki/Activism>). Geliştirilen bu marka aktivizmi çerçevesinde hem ilerici, hem de gerici aktivizmden söz edilmektedir.

Gerici aktivizmin sembolü olarak kendi araştırmaları aksini ortaya koysa bile, ürünlerinin tüketicilere verdiği zararı yıllarca inkâr eden tütün şirketleri ve gerici politikalar için politikacılar ile lobi yapan şirketler gösterilmektedir. İlerici aktivizm tarafında ise büyük sosyal sorunlar üzerinde etki yaratmaya çaba gösteren, sadece kâr elde etmeyi değil, büyük bir amaca hizmet etmeyi hedefleyen ve giderek sektörlerinde daha fazla lider olarak görülen şirketlerin var olduğu belirtilmektedir. İlerici marka aktivizmi toplumsal faydayı teşvik ederken, gerici marka aktivizmi toplum yararına aykırı eylemlerdir. Bu bilgiler ışığında marka aktivizmi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Marka aktivizmi, toplumdaki gelişmeleri teşvik etmek veya engellemek arzusuyla sosyal, politik, ekonomik ve/veya çevresel reformları veya devleti teşvik etmeye, engellemeye veya yönlendirmeye yönelik ticari çabalardır” (Kotler ve Sarkar, 2020: 24).

Marka Aktivizmi ve Diğer Amaç Odaklı Stratejiler

Marka aktivizmi, hayırsever işletmeden aktivist işletmeye geçiş fikri üzerine kuruludur. Marka aktivizminde aktivizmin öznesi kamuoyunun ayrıştığı konulara ilişkin şekillenmekte; marka değerlerinin iletişimi, toplumsal cinsiyet eşitliği ve ırkçılık gibi tartışmalı sosyo-politik konular üzerinden yapılmaktadır (Pöyry ve Laaksonen, 2022: 262). Bu bağlamda marka aktivizmi tartışmacı ve eleştirel doğası ile kamuoyunda bölünmeye yol açmayan eğitim veya afet yardımı gibi problemlere odaklanan kurumsal sosyal sorumluluktan ayrılmaktadır (Mukherjee ve Althuizen, 2020: 773). Sosyal sorumluluk uygulamalarından farklı olarak marka aktivizmi “üzerine düşeni yapmanın” ötesine geçmektedir. Aktivist marka söz konusu soruna dair farkındalığı artırmaya, ilgili kişilerin ve kurumların desteğini harekete geçirmeye, bireyleri ve diğer kuruluşları yanlarına katılmaya ikna etmeye çalışır (Korschun, 2021: 12). Bu süreçte markanın sosyal veya politik duruşunu eleştiren, olumsuz veya saldırgan tutum benimseyen tüketicileri veya kurumları karşısına almaktan da çekinmezler (Pöyry ve Laaksonen, 2022).

Sosyal sorumluluk çabasının ve yeşil pazarlama gibi yaklaşımların pazarlamanın ahlaki temellerini yeniden tanımlama ya da pazarlamanın hedefini bireysel tüketici memnuniyetinden öte, daha geniş bir toplumsal faydaya yönlendirme gibi bir girişimi yoktur (Crane ve Desmond, 2002: 552). Marka aktivizminde ise herkes için adalet ve hakkaniyet duygusu ile eyleme geçilmekte olup, geniş bir toplumsal fayda amaçlanmaktadır. Göçmenler veya kürtaj hakkı gibi toplumlara bölen konularda tavır alan markalar, böylelikle ahlaki değerlerini de açıkça belli etmiş olurlar (Wannow ve Haupt, 2022: 46). Marka aktivizmi uygulamaları ile markalar ahlaki olarak neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair tüketiciye bir tanım çerçevesi sunmakta ve riskli doğasının arkasında da bu olgu yatmaktadır. Marka, tartışmalı bir konuda belli bir görüşten yana taraf olduğunda, bu görüşe katılmayan tüketicilerin tepki ve boykot gibi eylemleri ile karşı karşıya kalabilmektedir (Öztürk, 2023: 28).

Marka Aktivizmi'nin Kategorileri

Kotler ve Sarkar (2020: 36), marka aktivizmi kategorilerini günümüzde dünyanın karşı karşıya olduğu en büyük problemler olarak gördükleri ve değişebileceklerini belirttikleri problemleri kapsayan altı kategori olarak ele almaktadır. Daha çok “aktivist mesajda yer verilen konulara” göre belirlenen kategoriler şunlardır:

- Sosyal aktivizm: Eşitlik-cinsiyet, LGBTİ, ırk, yaş gibi alanları ve aynı zamanda eğitim, sağlık, sosyal güvenlik, mahremiyet, tüketicinin korunması gibi toplumsal konuları kapsar.
- İşyeri aktivizmi: Yönetişim ve kurumsal organizasyon, CEO maaşı, işçi tazminatı, işçi ve sendika ilişkileri, tedarik zinciri yönetimi gibi konular ile ilgilidir.
- Siyasal aktivizm: Lobiciliği, özelleştirmeyi, oy haklarını, oy vermeyi ve politikayı içerir.
- Çevresel aktivizm: Çevrenin korunması, ekosit, arazi kullanımı, hava ve su kirliliği, emisyon kontrolü, çevre yasaları ve politikaları ile ilgilenmektedir.
- Ekonomik aktivizm: Gelir eşitsizliğini ve servetin yeniden dağıtımını etkileyen ücret ve vergi politikalarını kapsar.
- Yasal aktivizm: Vergi, vatandaşlık, istihdam yasaları gibi şirketleri etkileyen yasa ve politikaları kapsamaktadır.

Bazı durumlarda bu kategorilerin birbirleri ile iç içe geçmiş olduğunu ve birbirleriyle ilişkili olduğunu görürüz. Kategorileri her zaman keskin çizgilerle birbirlerinden ayırmak söz konusu olmayabilir.



Şekil 1. Marka aktivizminin kategorileri (Kotler ve Sarkar, 2020)

Vredenburg ve arkadaşları (2020: 7-9) ise “aktivist tavrın var olup olmadığına ve uygulanış biçimine göre” marka aktivizmini kategorilere şu şekilde ayırmaktadır:

- **Marka Aktivizmi'nin Yokluğu:** Bu kategoriye, ürün ve hizmetlerini pazarlarken toplum yanlısı kurumsal uygulamaları benimsemeyen ve aktivist pazarlama mesajlarına yer vermeyen markalar dâhildir. Genellikle işletmeler arası sektörlerde faaliyet göstermekte olan bu markalar, geleneksel pazarlama uygulamaları

yürütmektedir. 1925 yılında kurulan Caterpillar şirketi, kurulduğu dönemden beri işletmeler arası satış ve pazarlama stratejilerini merkeze alan bir inşaat ekipmanı üreticisi olarak sosyo-politik davaları ele almamıştır. Marka, yeni pazarlara ulaşarak satış alanını genişletmek adına ekonomik kalkınma projelerini savunmuştur (Vrendenburg vd. 2020: 7).

- **Sessiz Marka Aktivizmi:** Sessiz marka aktivistleri, temel misyonlarının veya stratejik odaklarının bir parçası olarak sosyopolitik hedefleri benimsemektedir. Bununla birlikte, çalışma tarzlarının bir parçası olan ve doğası gereği amaç ve değerleriyle bağlantılı uzun vadeli entegre toplum yanlısı kurumsal uygulamalar üzerinde çalışarak perde arkasında sessizce faaliyet göstermeleri daha olasıdır. Bu tür markalar, tartışmalı konulardaki aktivizm çalışmalarına rağmen, daha küçük olmak ve pazarda daha az marka gücüne sahip olmak eğilimindedir. Sürdürülebilirlik yoluyla yeniden kullanılabilir yiyecek ve içecek kapları üreten ve doğası gereği daha iyi bir dünyaya yol açan ürünleri pazarlayan B-Corp sertifikalı Klean Kanteen markasını bu kategoriye dâhil etmek mümkündür. Avustralyalı bir marka olan ve iş becerileri, gelir, mentorluk sağlayarak gençleri evsizlikten kurtarmayı amaçlayan HoMie markası da bu kategoride ele alınabilir (Vrendenburg vd. 2020: 12).
- **Otantik Marka Aktivizmi:** Marka amaç ve değerleri, aktivist pazarlama mesajları ve toplum yanlısı kurumsal uygulamaları birbirleri ile uyumlu olan markalar tarafından gerçekleştirilen aktivizm çalışmalarıdır. Otantik marka aktivizmi; sosyal değişim için katalizör görevi gören aktivist marka mesajlarının amaç ve değer odaklı kurumsal uygulamalarla dengeli bir biçimde yürütülmesini savunur. Bu tip aktivizmi kullanan markaların söylemleri ve eylemleri uyum içinde çalışmakta, markanın amaç ve değerleri açık bir şekilde paylaşılmaktadır. Otantik marka aktivizmini kullanan markalara örnek olarak değer odaklı mesajları ve uygulamaları sürdürülebilirlik, eşitlik, şeffaflık gibi ilerleyen sosyal değişimle uyumlu olan “bir al, bir ver” anlayışını benimsemiş ayakkabıcı üreticisi TOMS, dondurma markası Ben & Jerry's ve outdoor giyim markası Patagonia verilebilir (Vrendenburg vd. 2020: 10).
- **Otantik Olmayan Marka Aktivizmi:** Bu kategorideki markalar, hâlihazırda sosyopolitik amaçlara destek veren aktivist pazarlama mesajlarını benimsemekle birlikte açık marka amaçlarından ve değerlerinden yoksundurlar, somut toplum yanlısı kurumsal uygulamalar sergilemezler ya da aktif olarak uygulamadaki eksikliklerini gizlerler. Dolayısıyla marka aktivizmi algıları samimiyetsiz, asılsız ve hatta aldatıcı hale gelebilir. Marka davranışının giderek artan şeffaflığı ve hesap verebilir olmak,

markaların bu kategoride yer almasını riskli hale getirmektedir (Schultz vd. 2000). Otantik olmayan marka aktivizmi; olumsuz marka çağrışımları ve yanlış mesaj verme yoluyla olumsuz marka değeri etkilerine sahip olmakla birlikte, sosyal değişim potansiyelini daha da sınırlayacak olan tüketici güvensizliğine yol açan yanıltıcı ve asılsız iddialarda bulunmayı içerebileceği için etik de görülmez. Bu bağlamda, “woke washing” (duyar pazarlaması), otantik olmayan marka aktivizmi çabalarına örnek teşkil etmektedir. 2017’de genç bir izleyici kitlesine ulaşmayı hedefleyen Pepsi’nin, realite TV yıldızı Kendall Jenner’ı ve ‘Black Lives Matter’ sosyopolitik amacını reklamlarında kullanmasını bu kategoride inceleyebiliriz. Reklam silahlı birliklerle yüz yüze gelen barışçıl bir protestocu rolünde Jenner’in polise bir kutu Pepsi uzatmasıyla, protestonun bir sokak partisine dönüşmesini gösteriyor ve hareketin anlamını hafifletiyordu. Marka; güçlü bir mesajı, mesajın yayılması için geniş bir platformu ve izleyici kitlesi varken, bu mesajı desteklemek için toplum yanlısı kurumsal uygulamalara sahip olmamakla eleştirilmiştir (Vrendenburg vd. 2020: 12).

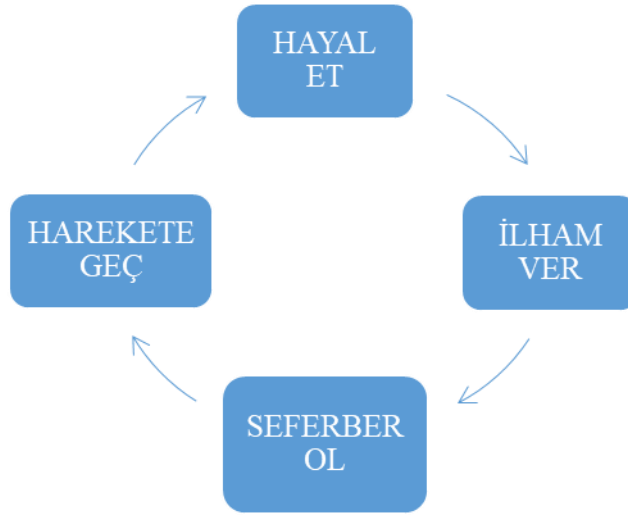
Marka Aktivizmi Stratejisi

Marka aktivizmi durağan değildir, tüm stratejik süreçler gibi dinamik ve akıcıdır. Daha geleneksel stratejik yaklaşımlardan farklı olarak, işin dışında kalan toplumsal ihtiyaçları karşılamak ile başlayıp bitme özelliği vardır. Şirketlerin anlamlı bir marka aktivizmi stratejisi tasarımları için aşağıdaki sorulara yanıt bulması gerekmektedir (Kotler ve Sarkar, 2020: 82-83):

1. Ne yapılması gerekiyor? Bugün şirket olarak toplumun en acil, “karşılammış ihtiyaçlarını” anlıyor muyuz? Ortak İyilik’e hizmet etmek için bir misyon oluşturabilir miyiz?
2. Hangi bölgeyi kapsıyorsunuz? Şirket olarak katılımımızın kapsamı yerel mi, ulusal mı yoksa uluslararası boyutta mıdır?
3. Nasıl katkıda bulunabiliriz? Sorunları çözmek için katkıda bulunabileceğimiz özel uzmanlığa ve kaynaklara sahip miyiz, yoksa hâlihazırda bunu yapan kuruluşları ve insanları mı desteklemekteyiz?
4. Nasıl bir fark yaratacağız? Şirket olarak içinde bulunduğumuz duruma yardımcı olmak için kullanabileceğimiz güçlü yanlarımız nelerdir? Hâlihazırda başarılı işler yapanlara nasıl yardımcı olabiliriz?
5. Etkiyi nasıl ölçeceğiz? Başarının anlamı nedir ve başarının iletişimini daha fazla etkileşim sağlayacak şekilde nasıl gerçekleştireceğiz?

Marka aktivizmini benimseyen şirketler için bu beş soruyu cevaplamak sürekli bir görev olup, cevaplar daima gelişim içinde olmalıdır. Bu soruların yanı sıra metrikler geliştirilmeli, ölçülmeli ve iyileştirilmelidir. Bu çalışmalar ekip içinde sorgulama ve öğrenme ruhu içinde yapılmalıdır, zira şirket içi bağlılıklar, dış bağlılıklardan bile daha kritiktir. Geleceği anlamak ve şekillendirmek isteyen bir şirket, bu yolculuğa çıkmadan evvel kendi iç kültürünü ve anlayışını değerlendirmelidir (Kotler ve Sarkar, 2020: 83-86).

Marka Aktivizminde Hareket İnşa Etmek



Şekil 2. Hareket inşa etmenin bileşenleri (Kotler ve Sarkar, 2020)

Bir aktivist kampanyayı harekete dönüştürmek ve bireyleri ortak eyleme katılmaya ikna etmek, ortak bir vizyonu aktarma yeteneği ile mümkündür. Marka aktivizminde bir hareket inşa etmenin bileşenleri şu şekilde belirtilebilir:

- 1) “Ortak İyiliğe” dayalı asil bir misyon oluşturmak
- 2) Hareketin neyi ve nasıl başaracağını tasarlamak
- 3) İnsanların dikkatini harekete çekmek ve katılmaya teşvik etmek
- 4) Kararlı katılımcıları seferber etmek
- 5) Fark yaratmak için harekete geçerek ortak eylemi koordine etmek.

Geleneksel tartışmalarda ikna etmenin üç unsuru olan ethos, pathos ve logos sayesinde bir mesajın ikna edici olduğunu görürüz. İçinde bulunduğumuz hakikat ötesi, bir anlamda sahte haberler ve alternatif gerçekler çağında ise thumos, yani mesaj verenin ruhu, verdiği mesaja yönelik coşkusu ve tutkusu da buna eklenebilir. Bu tutkunun marka yönetimine aktarılması için markaların daha otantik, daha insani, daha inandırıcı hale gelmesi gerekmektedir, zira

sahte bir coşku yaratılamaz. Costco, Southwest Airlines, Zappo's markaları bu coşku kültürünün örnekleri olup, işe alma uygulamaları incelendiğinde bu şirketlerin özellikle kültürel uyum için işe aldığını görürüz.

Şirket mesajınının alıcı üzerindeki etkisi nedir? Kültürel anlatıların yapısına ilişkin teorilerinde Kotler ve Sarkar, alıcının dünya görüşünü etkileyen dört boyut olarak mit, ideoloji, tarih ve kimlik'ten bahsetmekte ve "kimlik", bunların içinde en kişisel boyut oluşu nedeniyle önemsenmektedir (Kotler ve Sarkar, 2020: 90). Şirketlerin bir hareket inşa edebilmeleri için, toplumdaki baskın kültürel anlatılarla ilişki kurmaları gerekmektedir. Eski kültürel anlatıların yerini yenileri alırken, şirketler kendilerini geleceğe uyarlamak zorundadır. Kültürel bir anlatı, dünyadaki yerimiz için anlam yaratır ve yolculuğumuz için bir harita görevi görür. Vizyon veya mesaj; müşteri, üye ya da vatandaş olarak katılımcıyı şimdiki zamandan gelecekteki arzu edilen bir yer veya duruma götürme sözü, yani marka sözüdür.

Aktivizmin kalbinde eylem yatmakta olup, eylemsiz hareket mümkün değildir. Liderler için kuruluşlarının kültürel geleneklerini toplumun kültürel anlatıları ile aynı doğrultuda olacak şekilde anlamak, stratejik kararlara rehberlik etmeye yardımcı olabilir. Zira hâkim kültüre aykırı olan kararların başarısız olma olasılığı daha yüksektir. Şirketin aktivizmini pazara taşınması için izleyicilerde etki yaratacak net bir mesaj vermesi gerekir.

Mesaj ya baskın kültürel anlatıyla uyumludur ve nispeten daha kolay kabul edilir veya mesaj yaygın bir kabul görmeden önce kültürel anlatıyı değiştirmelidir. Mesaj ile ilgili şu konulara dikkat edilmelidir (Kotler ve Sarkar, 2020: 88-90):

- Bir mesajı inandırıcı yapan şey nedir?
- Doğru anlatı nedir?
- Doğru anlatıyı baskın yapan nedir?
- Bir mesaj kültürel olarak nasıl kabul görür?
- Kültürel bir anlatı nasıl değiştirilir veya bozulur?

Yöntem

Bu çalışmada, "nitel araştırma yöntemi" ve nitel araştırma deseni olarak da "örnek olay incelemesi", diğer adı ile "durum çalışması" kullanılmıştır. Durumlar çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir; bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak durumlara örnek oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 70). Bu çalışmada da kurum olarak otantik marka aktivizmini outdoor giyim sektöründe uygulayan ABD'li Patagonia markası ele alınmaktadır.

Patagonia markasının örnek vaka olarak seçilmesinin nedeni; markanın kendisini “aktivist” ve “sorumlu” olarak tanımlaması, bu doğrultuda giyim sektöründe otantik marka aktivizmi faaliyetleri ile yer alması ve aktivizmi markanın misyonu olarak kabul ederek şirketin tüm eylemlerinde faaliyete geçirmiş olmasıdır. Literatürde bahsedilen marka aktivizmi kavramı örnek olay incelemesinde Patagonia markası üzerinden anlatılarak, kavramın pratikteki uygulamalarının anlaşılması ve başarılı marka aktivizmi uygulamak isteyen işletmelere örnek olması hedeflenmektedir.

Otantik Marka Aktivizmi Ekseninde Patagonia Markasının İncelenmesi

Patagonia Marka Aktivizmi Felsefesinin Gelişimi

Patagonia, 1973 yılında ABD'nin Kaliforniya eyaletinde kurulmuş, B Corp Sertifikası sahibi bir outdoor giyim markasıdır. Marka, gerek şirketlerin nasıl iş yaptığını, gerekse tüketicilerin nasıl düşündüğünü yeniden ele almak gerekliliğinin savunucusu olarak yeni bir tür emtia aktivizmi (commodity activism) için cesur bir tutum sergilemiştir (Mukherjee vd 2012'den aktaran Khamis, 2020: 8).

Patagonia, daha sürdürülebilir bir giyim endüstrisine yönelik eğitim, çevre yönetimi, yenilikçi sürdürülebilir üretim, yaşam döngüsü iş stratejileri ve endüstri işbirliklerinde liderlik yoluyla sürdürülebilirliğin uzun süredir savunucusu konumundadır. İşletme, tedarik zincirindeki her adımı değerlendirerek yaşam döngüsü analizini benimsemekte, çevre üzerindeki etkiyi azaltmak için satın alma ve üretim süreci stratejilerini modifiye etmekte, sürdürülebilirlik yaklaşımlarını diğer markalara, perakendecilere ve tüketicilere aktarmaktadır (Lewis ve Locker, 2019: 8-12). Markanın Worn Wear (Kullanılmış Giysi) programı, bu tür girişimlerin ilklerindedir. Girişim, tüketicileri kaliteli ve uzun süre dayanacak giysiler satın almaya, onları yeniden kullanmak ve yeniden üretmek üzere Patagonia mağazalarına iade etmeye teşvik etmektedir. Ürünlerin ömrünü uzatmanın gerekliliği; “gezegen için yapılabilecek en iyi şeylerden biri olan tüketimi azaltmak ve hâlihazırda sahip olduğumuz şeylerden daha fazla yararlanmak” şeklinde açıklanmaktadır (<https://help.patagonia.com/s/article/What-is-Worn-Wear>). Marka, bu doğrultuda 2011 yılında da Common Threads (Ortak Konular) girişimini başlatmıştır. Bu proje ile tüketicilere kullanılmış ürünlerini nasıl tamir edecekleri, yeniden kullanacakları veya geri dönüştürecekleri konusunda tavsiyelerde bulunmaktadır.

Patagonia'nın kurucusu Yvon Chouinard, markanın duyarlılığını somutlaştırmak konusunda her zaman başarılı ve karizmatik bir lider konumunda olmuştur. 1980'lerin sonunda CEO'luk görevini bırakmasına rağmen hala medyada yer alarak markanın felsefesi ve amaçlarını net

bir şekilde ifade etmektedir. Chouinard'ın vizyonu, kuruluşundan bu yana markanın aldığı kararlarda ve temel değerlerinin oluşumunda çok etkilidir.

Chouinard'ın 2006'da kaleme aldığı *Let My People Go Surfing* (Çalışanlarım Sörf Yapmaya Gitsin) adlı kitabında markanın temel değerleri açıklanmakta ve bu değerlerin başında şirketin tüm kararlarının çevreye duyarlılık çerçevesinde ele alınması gerekliliği gelmektedir. Faaliyetlerinden kâr elde etmeye çalışmakla birlikte, büyüme ve genişlemenin şirketin temel değerleri arasında yer almadığı vurgulanır. Tüm operasyon seviyelerinde değerlerini yansıtan proaktif duruşları teşvik etmekte olup, mevcut çevresel ve sosyal krizleri çözmeye çalışan tabandan aktivistler finansal olarak desteklenmektedir (Chouinard, 2006: 78).

Patagonia, bu değerler doğrultusunda 1985'ten bu yana kendisine %1 For the Planet (Gezegen İçin %1) adı altında bir vergi uygulamakta ve satışlarının %1'ini veya vergi öncesi kârın %10'unu tabandan çevreci gruplara bağışlamaktadır. Nisan 2017 itibarıyla bu rakam yaklaşık 89 milyon ABD dolarıdır (Khamis, 2020: 11).

ABD'de geri dönüştürülmüş kâğıda basılan ilk katalogları üreten marka, tüketiciyi kararları ile ilgili eğitmeye yönelik içeriklere yer vermeye de öncülük etmiştir. Chouinard, marka için katalogun önemini şöyle ifade eder: “Ürünleri satmak kadar Patagonia'nın hikâyesini anlatmak, müşterisini çevre sorunları ve işin yürüyüşü hakkında eğitmek, katalogun misyonudur... Bir satış aracı olmanın ötesine geçen katalog, her şeyden önce şirketin değerlerini ve yükümlülüklerini sunan, imajın önemli bir parçasıdır.” (Chouinard, 2006: 148). Marka, müşterileriyle iletişim kurmak ve onlarla sürekli etkileşim halinde olmak için web sitesini farklı biçimlerde kullanmaktadır. Örneğin *The Footprint Chronicles* (Karbon Ayak İzi Günlükleri), dünya haritası üzerinde bir giysinin yolculuğunu izler ve her durağı tasarım seçimleri, üretim ve nakliye aracılığıyla ürüne harcanan belirli miktarda enerji ve karbon ayak iziyle açıklar.

Patagonia Marka İletişiminde Aktivizm Söyleminin Kullanımı

Patagonia, aktivist eylemlerinin yanı sıra marka iletişimde de aktivizm söylemine önem vermekte, kampanyalarında kitleleriyle gerçekleştirdiği faaliyetleri ve felsefesini paylaşmayı tercih etmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen faaliyetlerin en etkin olanlardan biri, yaklaşık kırk yıldır desteklediği çevre gruplarını müşterileri ile bir araya getirmek için çevrim içi platform olan *Patagonia Action Works*'ü (Patagonia Eylem Çalışmaları) kurmuş olmasıdır. Markanın web sitesinde bu platform hakkında “Eylem ile Cevap Ver” anlayışı doğrultusunda bilgi verilirken; artık herkesin, dünyanın karşı karşıya olduğu en acil sorunlarla ilgili harekete

geçmek için çevresel eylem gruplarını keşfedip onlarla bağlantı kurmasının ve yaptıkları iş organizasyonlarına dâhil olmasının mümkün olduğu belirtilmektedir. Bu platformda aktivizm çalışmalarına katılmanın çeşitli yolları anlatılmaktadır: Bireyler kendi bölgelerinde gerçekleşen etkinlikler hakkında bilgi edinebilir, önem verdikleri konuları destekleyen imza kampanyalarına katılabilir, bir çevre grubuna çeşitli becerileriyle gönüllü olarak destek verebilir ve yerel gruplara para bağışında bulunabilir.

Tarihsel süreçte marka iletişimin felsefesinde; Çevreye dair derin bir takdir ve çevre krizinin çözümüne yardımcı olmak için güçlü bir motivasyon; doğaya duyulan tutkulu bir aşk, otoriteye karşı sağlıklı bir şüphecilik; pratik ve ustalık gerektiren, insan gücüne dayalı zor sporlara olan sevgi; gerçek maceraya saygı, tasarım ve tüketimde ‘daha azın, daha fazla olduğu’ inancı yatmaktadır (Chouinard, 2006: 148).

Bu felsefe doğrultusunda marka iletişim çalışmalarında dayanıklılık, gezegenin karşı karşıya olduğu problemlerle mücadele, üretimde ve tasarımda sürdürülebilirlik, politikacıların yanlış çevre uygulamalarına karşı çıkma, daha az tüketim yapmaları için müşterilere yapılan çağrılar, outdoor sporlarının insanlara verdiği keyif gibi temalar karşımıza çıkmaktadır.

Bu Ceket Almayın!

Patagonia'nın 25 Kasım 2011 tarihli Black Friday (Kara Cuma) New York Times reklamı; onarım, uzun süreli kullanım ve geri dönüşüm yoluyla tüketimi azaltarak çevreyi koruma mücadelesine tüketicileri ve endüstriyi dâhil etmeyi amaçlayan aktivist iletişim stratejilerinin bir örneğidir.

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the past and here that we think we should be celebrating. But Black Friday, and the culture of consumerism it feeds, is the opposite of what we stand for. This is our chance to say no to the things we don't want and say yes to the things we do.

COMMON THREADS INITIATIVE
REDUCE
We have a goal of reducing our carbon footprint by 50% by 2025. We're committed to reducing our carbon footprint by 50% by 2025. We're committed to reducing our carbon footprint by 50% by 2025.

REPAIR
We have a goal of repairing 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to repairing 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to repairing 1 million pieces of gear by 2025.

REUSE
We have a goal of reusing 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to reusing 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to reusing 1 million pieces of gear by 2025.

RECYCLE
We have a goal of recycling 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to recycling 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to recycling 1 million pieces of gear by 2025.

REMANAGE
We have a goal of remanaging 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to remanaging 1 million pieces of gear by 2025. We're committed to remanaging 1 million pieces of gear by 2025.

patagonia
www.patagonia.com

Görsel 1. “Don’t Buy This Jacket” ilanı (<https://eu.patagonia.com/it/it/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>)

Metinde, Patagonia müşterilerinin çoğunun muhtemelen reklamda gösterilen R2 cekete sahip olduğu, kullanışlı ve/veya benzer bir alternatifin kopyasını satın almanın özellikle çevresel maliyetler olmak üzere kabul edilemez gizli maliyetler gerektireceği vurgulanmakta ve şu çağrı yapılmaktadır: Bu Ceketi Almayın!

Haberiniz Var mı, Başkan Toprağınızı Çaldı

Patagonia, Eylül 2017'de ilk televizyon reklamını yayınladı. Markanın televizyonda reklamları ilk görünümü, tüketicilere satın almaya yönelik bir mesaj değil, vatandaşların mesaj atmaları için bir eylem çağrısıydı. Bir dakika süren reklamda, Yvon Chouinard, panoramik Alp manzaraları ve konuşmasının aciliyetini belirlemek için çok az zaman harcanan bir monologla yer alıyor: “Kamu arazileri hiç bu kadar tehdit altında olmamıştı, onları satıp para kazanmak isteyen politikacılar var. Politikacıların arkasında bu doğal kaynakları tüketmek isteyen enerji şirketleri ve diğer büyük şirketler var. İçişleri Bakanımız Zinke, kamu arazilerinin korunması gerektiğini söyledi. Bu sözü tutmasını sağlayalım, bu konuda geri adım atmasına izin vermeyelim.” Reklam, “SAVUNMA yazıp 52886'ya mesaj atın” mesajı ile sona ermektedir.



Görsel 2. Patagonia'nın ilk TV reklamında Yvon Chouinard

(<https://www.youtube.com/watch?v=KDPlquYyEf49>).

Reklamda satışla ilgili bir çağrıda bulunulmuyor, dünya görüşüne yakın bir konuya değiniliyordu. Mesaj; kamu arazilerinin muhtemel kalkınmadan korunması, ABD İçişleri Bakanı Ryan Zinke'in ikiye bölünmüş davrandığının belirtilmesi ve Trump yönetimi tarafından incelenmekte olan yaklaşık 770 milyon dönümlük 28 ulusal anıtın sürekli olarak korunmasına yönelik izleyicilere desteklerini mesajla göndermeleri yönünde doğrudan bir çağrı idi (Khamis, 2020: 1-5).

Patagonia, aynı yıl web sitesi üzerinden de koruma altındaki alanların yeniden biçimlendirilmesiyle ilgili bir dizi kararı durdurmak için harekete geçme çağrısında bulundu. Dönemin ABD Başkanı Donald Trump'ın ulusal anıt statüsünde bulunan Grand Staircase-Escalante ve Bears Ears adlı doğal alanların sınırlarını %85 oranında küçültme kararı

almasından sonra Patagonia, Trump'ın yetkilerinin dışında bir karar aldığını söyleyerek federal mahkemeye başvurdu.

Web sayfasında siyah renkli bir arka planın üzerine beyaz harfler ile “Başkan Toprağınızı Çaldı” mesajını veren Patagonia, ziyaretçileri aktivist ağına katılarak bu soruna sosyal medya kanallarında dikkat çekmeye çağırmıştır (Dondurucu ve Çetinkaya, 2021: 95).



Görsel 3. The President Stole Your Land kampanya görseli

(<https://www.usatoday.com/story/news/politics/onpolitics/2017/12/04/anti-trump-patagonia-message/921542001/>)

Duyarlılık Marka Odağından Aktivist Marka Odağına Geçiş

Julia ve Paul Hitchens, "Create the Perfect Brand" (Mükemmel Markayı Yaratmak) adlı çalışmalarında, başarılı markaların ortak noktalarından birinin odaklanmak olduğundan ve odaklanmış bir markanın, büyüme yolunda işletmeye rehberlik eden net bir vizyona sahip olduğundan bahsetmektedir. Bu vizyonla bağlantı kuran müşteriler ve tüketiciler, markanın güçlenmesine yardımcı olacaktır (Hitchens ve Hitchens, 2010: 2).

Bahsedilen marka odaklarından biri de “duyarlılık”tır. Hitchens'a (2010: 14-15) göre duyarlı bir marka, güçlü etik değerlere ve inançlara sahip sürdürülebilir bir işletme kurmaya yönelik samimi bir istekle hareket eder. Duyarlı marka, güçlü etik değerlere ve inançlara sahip sürdürülebilir bir işletme kurmaya yönelik samimi bir istekle hareket etmektedir.

Toplumun bir parçası olan markalar çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri ile birbirine bağlı olup, çevreyi veya fiziksel sağlığımızı etkileyebilirler. Ticaretin küresel etkilerinin olması, beraberinde sorumluluğu da getirmektedir. Dolayısıyla küresel işletmeler için sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk sahip olunması gereken politikalardır.

Blue Heart (Mavi Kalp) Kampanyası

Patagonia'nın da tarihsel süreçte duyarlı olmaya odaklanmakla birlikte odağını aktivizme yönlendirdiğini söyleyebiliriz. Bu duruma en iyi örneklerden biri, “Blue Heart” (Mavi Kalp) kampanyasıdır.

Avrupa'nın “Mavi Kalbi” olarak bilinen Balkan Bölgesi'ndeki vahşi nehirleri 3.000'den fazla hidroelektrik santrali projesinden korumak amacıyla Blue Heart (Mavi Kalp) adlı Avrupa girişimi etrafında ilk küresel çevre kampanyası düzenlenmiştir. Marka, doğaya verilecek zararı belgelemek ve konuyla ilgili farkındalık yaratmak için paydaşlarla birlikte çok yönlü bir çalışma yürüttü. Kampanyaya özel bir web sitesi tasarlayarak burada bir imza kampanyası başlattı ve bir belgesel hazırladı.

Patagonia EMEA Kıdemli Pazarlama Müdürü Jelle Mul, kampanyanın bölgedeki küçük hidroelektrik projelerine sorgulamadan kredi sağlayan büyük uluslararası bankalara odaklandığını ifade etti. Aylarca süren kampanya ve lobi faaliyetlerinden sonra belgeselin Avrupa Parlamentosu'nda gösterildiğini ve bu sayede en büyük uluslararası bankalardan biri olan EBRD'nin harekete geçtiğini ifade eden Mul, kampanya sonucunda Bosna'da bir köyün yakınına baraj yapılması gibi bir dizi projenin iptal edildiğini açıklamıştır. Mul, kampanyanın etkisi ile ilgili “Baraj yapılması tüm toplumun içme suyundan mahrum kalması anlamına geliyordu. Bunu çalışmalarımız aracılığıyla engellemek çok özeldi” şeklinde konuşmuştur (<https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/jelle-mul-at-patagonia-we-are-in-business-to-save-our-home-planet/>).



Görsel 4. Blue Heart kampanyasından bir imge (<https://www.patagonia.com/stories/one-year-for-the-blue-heart-of-europe/story-72850.html>)

DamNation (Baraj Çağı) Kampanyası

Patagonia'nın ticari zekâsının yanı sıra taban örgütlenmesinden de faydalanarak, odağını sosyal ve çevresel aktivizme yaklaştırdığı 2014 tarihli DamNation (Baraj Çağı) da önemli bir

kampanyadır. Bu kampanya için hazırlanan belgesel ile Amerika'daki ekolojiye zarar veren bazı barajların yıkılması gerekliliği sinematik bir yaklaşımla kamuya duyurulmuştur. DamNation belgeselinin senaryosu Yvon Chouinard tarafından yazılmış olup, prodüksiyon ve sponsorluk masrafları da tamamen Patagonia tarafından karşılanmıştır.

Netflix'te yayınlanmaya başladığında toplumda tartışma yaratan belgesel, hükümet yanlısı medya kuruluşları tarafından eleştirilirken, toplumdaki duyarlı kitlelerden ciddi bir destek almıştır. Prodüksiyonun hükümet mülklerine izinsiz girme ve baraj sahalarında gerçekleştirilen eylemler gibi belirli sivil itaatsizlik biçimlerini kutlaması dikkat çekicidir.



Görsel 5. Damnation Belgeseli'nin tanıtım imajı (<https://eu.patagonia.com/gb/en/stories/damnation-to-screen-in-23-patagonia-stores-on-june-5-available-at-vimeo-on-demand-june-6/story-17949.html>)

DamNation belgeselinin içeriği ve Patagonia'nın yapımcı rolü, toplumsal hareketleri tanımlayan birçok özelliği taşımaktadır. Marka aktivizminde işletmelerin risk almaktan çekinmemelerine yönelik "Marka aktivizminde, firmaların sosyo-politik konularda kamusal bir duruş sergilemesi, benzer düşüncelere sahip aktivistleri cezbederken, potansiyel olarak paydaş gruplarını yabancılaştırmaya hizmet ederek tartışmalı olabilir" (Dodd ve Supa, 2014'den aktaran Moscato, 2016: 105) fikirlerini onaylayan şekilde risk alınmıştır. Zira ABD'de hükümet ve vatandaşlar için sonuçları olacak bir kampanyayı önemli ekonomik kaynaklarını, sadık tüketici ve perakendeci ağını kullanarak desteklemek riskli bir iştir.

Patagonia ise stratejik iletişim kampanyasının bir parçası olarak bu tür bir riski kabul etmiş, aktivist belgeseli finanse etmiş, dağıtmış ve geniş çapta tanıtmıştır. Kampanyada yine markanın kurucusunun etkisi görülmektedir; Yvon Chouinard, belgesel hakkında basında yer alan haberlerin merkezinde yer almış, New York Times için DamNation belgeselinin lansmanı ile eş zamanlı bir köşe yazısı yazmıştır.

Belgesel ile beraber kampanya dâhilinde barajların kaldırılması adına bir imza kampanyası başlatılması sonucu 70.000 imza toplanmıştır. Bu gelişme üzerine Patagonia'nın yöneticileri

ve beraber çalıştıkları aktivistler Beyaz Saray'a çağrılmış ve bazı barajların yıkım kararı alınmıştır. DamNation kampanyasının etkisi, şirkete adını veren Patagonia bölgesine de sıçramış; bölgedeki barajları protesto eden yerel halk, "Says No Dams in Patagonia" (Patagonia'da Baraja Hayır) sloganını içeren ve markanın logosunu taşıyan pankartlar kullanılmıştır (Moscato, 2016).



Görsel 6. Patagonya bölgesindeki protestolar (<https://socapglobal.com/2017/03/patagonias-ceo-says-conscious-leaders-need-stand-something/>)

Patagonia'nın DamNation belgeseli; paydaşlarının sadakatini ve kurucusunun inançlarını kamu politikasını değiştirmek ve önemli çevresel değişiklikleri gerçekleştirmek için fırsat yaratan bir aktivizm kampanyası yaratmıştır. Bu şekilde Patagonia, çevre aktivistlerinin seslerini kamusal alanda stratejik olarak duyurma geleneğini sürdürmektedir. DamNation, hâkim siyasi söylemi bozmayı ve gerçek çevresel eylem üretmeyi amaçlayan aktivist bir harekettir.

Bahsedilen örneklerde Kotler ve Sarkar'ın bir kampanyayı harekete dönüştürmek için gereken "ortak iyiliğe dayalı asil bir misyon oluşturmak, hareketin neyi ve nasıl başaracağını tasarlamak, insanların dikkatini harekete çekmek ve katılmaya teşvik etmek, kararlı katılımcıları seferber etmek, fark yaratmak için harekete geçerek ortak eylemi koordine etmek" önerilerinin de pratiğe döküldüğünü görmekteyiz.

Ellinci Yılda Yeni İş Modeli: Artık Tek Hissedarımız Dünya

Patagonia markası, iş hayatında 50. Yılı kutlarken radikal bir karara imza atarak şirketini çevreci vakıflara devretti. Bu kararın alınması elbette bir anda olmadı, kuruluşundan bu yana adım adım geline bu noktada sürdürülebilirlik, tüketim karşıtlığı, anti-pazarlama hareketleri görüldü. Tarihsel süreçte markanın duyarlılık odağından aktivizm odağına doğru değişimini atılan bazı önemli adımlar eşliğinde izlemek mümkündür:

- **1973:** Patagonia markası, dağcılık sporuyla uğraşan Yvon Chouinard tarafından kuruldu.

- **1985:** Marka, satışlarının %1'ini veya vergi öncesi kârın %10'unu tabandan çevreci gruplara bağışlamaya başladı.
- **1993:** İşletme, “Çevresel Staj Programı” kapsamında çalışanlarının dünyanın herhangi bir yerindeki çevre projelerinde iki aya kadar çalışmalarını destekleme kararı aldı. Bu süreçte çalışanların maaş ödemeleri devam ediyordu (Soutworth 2000: 10).
- **1994:** Patagonia, farklı ve çekici olarak algılanmaya başlanan marka imajını sağlamlaştırmak için beş yıllık bir “Sürdürülebilirlik Yol Haritası” oluşturdu. Çevresel maliyetleri muhasebe ve üretim sistemlerine dâhil etmek, çöp sahasına gönderilen tüm katı atıkları en aza indirmek, tüketicileri ve tedarikçileri temel çevre standartları konusunda eğitmek, sürdürülebilirliği tüm bina ve tesis inşaatlarında dikkate alarak, sürdürülebilir kâğıt ve enerji kullanımına öncelik vermek gibi kararlar alındı.
- **1996:** Tedarik zincirinde yapılan değişim doğrultusunda, pamuk içeren altmışaltı ürün için tamamen organik ürünlere geçildi. Bu kararlar birlikte genel giderler artacak, ancak tüketim yerine tüketici bilincini artırmak hedefine uygun davranılmış olacaktır.
- Organik ürünün gerektirdiği yüksek fiyat etiketine rağmen “gezegene öncelik verme yaklaşımı” ticari bir kazanç getirdi. Patagonia, 2008 ile 2013 yılları arasında operasyonlarının kapsamını iki katına, kârını ise üç katına çıkardı (Khamara ve Kronenberg, 2018: 725).
- **2006:** Markanın kurucusu Yvon Chouinard'ın, “Let My People Go Surfing” (Çalışanların Sörf Yapmaya Gitsin) adlı kitabı yayınlandı. Patagonia'nın marka hikâyesini, değerlerini, felsefesini anlattığı kitap, bugün sürdürülebilirlik ve aktivizm konularında bir kılavuz olarak görülmektedir.
- **2009:** Bir dağıtım merkezinin yeniden inşasında yeniden tasarlanmış malzemelerin ve akıllı enerji kaynaklarının kapsamlı bir şekilde kullanılmasıyla “LEED: Enerji ve Çevresel Tasarımda Liderlik” alanında altın sertifika aldı (Trebicock, 2009: 20).
- **2011:** Tüketicilere kullanılmış ürünlerini nasıl tamir edecekleri, yeniden kullanacakları veya geri dönüştürecekleri konusunda eğitim veren “Common Threads” (Ortak Konular) girişimi başlatıldı.
- **2011:** New York Times'da tam sayfa bir ilan yayınlamasıyla bu girişimin kamuoyuna geniş çapta duyuran ifadesi gerçekleşti. “Don't Buy This Jacket” (Bu Ceketini Satın Almayın) sloganlı tam sayfa reklam, insanların kıyafetlerinin çevre üzerindeki etkisini azaltmak için yapabileceklerine ve Patagonia'nın bir marka olarak bu konudaki uygulamalarına dikkat çekiyordu.

- **2011:** Çevrim içi ortamda yayınlanan “Footprint Chronicles” (Karbon Ayak İzi Günlükleri) uygulaması sayesinde müşterilerin satın aldıkları ürünün tüm süreçlerini, sosyal ve çevresel ayak izini takip etmeleri mümkün kılındı.
- **2013:** Tüketicileri kaliteli ve uzun süre dayanacak giysiler satın almaya, onları yeniden kullanmak ve yeniden üretmek üzere Patagonia mağazalarına iade etmeye teşvik etmek için “Worn Wear” (Kullanılmış Giysi) Girişimi başlatıldı.
- **2014:** ABD’deki barajların zararlarına karşı yapılan “DamNation” (Baraj Çağı) kampanyası boyunca 70.000 imza toplandı ve hükümetle yapılan görüşmeler sonucunda bazı barajların yıkım kararı alınması sonucu elde edildi. Bu ulusal kampanyanın etkisi markaya adını veren Güney Amerika’daki Patagonya bölgesine de sıçramış, barajları protesto eden yerel halkın pankartlarında markanın ve kampanyanın adı kullanılmıştır.
- **2016:** Patagonia, Black Friday (Kara Cuma) alışveriş gününde mağazalarından ve çevrimiçi platformlardan elde edilen 10 milyon dolarlık satışın tümünü yerel çevre programlarına bağışladı (Miltenburg, 2023: 6).
- **2017:** Patagonia’nın ilk televizyon reklamı ABD’de yayınlandı. Reklamda hükümetin ulusal anıtlara vereceği zararlar konusunda kamuoyu bilgilendiriliyor ve destekleri isteniyordu.
- **2017:** Patagonia, dönemin ABD Başkanı Donald Trump’ın ulusal anıt statüsünde bulunan Grand Staircase-Escalante ve Bears Ears adlı doğal alanların sınırlarını %85 oranında küçültme kararını almasından sonra, Trump’ın yetkilerinin dışında bir karar aldığını söyleyerek federal mahkemeye başvurdu. Bu doğrultuda “Başkan Toprağınızı Çaldı” mesajı web sitesinde paylaşılarak kamuoyu bilgilendirildi.
- **2018:** Marka, kırk yıldır desteklediği çevre gruplarını müşterileri ile bir araya getirmek üzere çevrimiçi bir platform olan “Patagonia Action Works”ü (Patagonia Eylem Çalışmaları) kurdu. Burada gönüllüler bölgelerinde gerçekleşen etkinlikler hakkında bilgi edinebilmekte, imza kampanyalarına katılabilmekte, bir çevre grubuna çeşitli becerileriyle destek verebilmekte ve yerel gruplara para bağışında bulunabilmektedir.
- **2018:** İş hayatında var oluş sebeplerini daha doğrudan ifade etmek için şirketin misyon beyanı "Gezegenimizi kurtarmak için bu isteyiz" olarak belirlendi. Misyon beyanı, adeta 2022’de alınacak radikal kararın habercisi idi.

- **2018:** Planlanan 3.000'den fazla hidroelektrik projesine karşı Balkan Bölgesi'ndeki vahşi nehirleri korumak amacıyla “Blue Heart” (Mavi Kalp) adlı ilk küresel çevre kampanyası başlatıldı.
- **Eylül 2022'de** Patagonia ellinci yılına girerken, kurucu Chouinard tüm iş dünyasına bir sürpriz yaptı ve yeni iş modelini ilan etti: Üç milyar dolar değerindeki şirket, çevreci vakıflara devrediliyor ve “şirketin bundan sonraki tek hissedarının dünya olduğu” duyuruluyordu. Şirketin yüzde 98'lik oy hakkı olmayan hissesi, iklim değişikliği ile mücadele için çalışan Holdfast Collective isimli vakfa aktarıldı. Aile tarafından şirketin ilkelerini korumak adına yeni kurulan Patagonia Purpose Trust'a ise yüzde 2'lik oy hakkı olan hisse devredildi. Bu yeni iş modelinde Patagonia kâr odaklı bir şirket olmaya devam ederken, aile artık şirketin sahibi değildir ve şirketten gelir elde etmeyecektir (<https://www.bbc.com/turkce/articles/cxeg7nzrlgzo>).
- **2023:** Ellinci yıldönümünü kutlayan marka, “What's Next” (Sırada Ne Var) adlı reklam kampanyası ile markanın geçmişten bugüne gezegeni korumak adına attığı adımları ve aktivizm çalışmalarını kutluyor, gelecekteki hedefinin de “gezegeni kurtarmak” olduğunu kamuoyuna açıklıyordu.

Patagonia markası, ellinci yıl kutlamalarının marka iletişim çalışmalarında öncelikle kurucusunun vizyonuna odaklanmış, markanın temel felsefelerine sadık kalmış, bugüne kadar yapılan çevresel ve sosyal çalışmalar hatırlatılmış ve marka için “sırada ne olduğu” tartışılmıştır. Patagonia, bu yeni iş modelinin marka iletişimi için yoğun bir retrospektif fikri üzerine kurulu bir kampanya yaratmak yerine, ellinci yıldönümünü bir dönüm noktası olarak kullanmıştır. Marka, farklı bir bakış açısıyla “Geride neler bıraktık? Şu anda elimizde neler var? Sırada ne var?” sorularını sorarak kampanyayı tasarlamış, bu sorulardan elde edilen cevaplar, bir yıl boyunca kısa filmler, günlük hikâyeler, sosyal medya ve pazarlama iletişimi kampanyalarına yön veren ana temaları oluşturmuştur. Bu temalar; Patagonia ürünlerinin nasıl tasarlandığının ve üretildiğinin öyküsünü anlatan “sadelik”, insanların spor yapmaktan, özellikle de doğada yapılan sporlardan aldığı keyfi kutlamaya odaklanan “insan gücü” ve geniş anlamda küresel çevre girişimlerinin, aktivizmin ve farkındalık kampanyalarının önemini vurgulayan “dayanıklılık” kavramlarından oluşmaktadır (<https://www.stephenrockwood.com/project/patagonia50>).

Yeni iş modelini kamuya duyuran Patagonia, bu kampanya ile birlikte kapitalizmi farklı bir bakış açısıyla doğa, çevre ve yaşamın faydasına evirmektedir.



Görsel 7. “What’s Next” kampanyasından imgeler (<https://menlogic.hk/patagonia-50-whats-next/>)

“Gezegeni korumak” teması da, ellinci yıl iletişim çalışmalarının önemli temalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Markanın misyon beyanı, "gereksiz zarara neden olmamak, çevre krizine ilham vermek ve çözümler uygulamak için işi kullanmak" iken, 2018 yılında “gezegenimizi kurtarmak için bu işteyiz” olarak değiştirildi. Bu yeni misyon beyanı; ellinci yılında şirketin benimsediği yeni iş modelinin de habercisi idi. “Artık tek hissedarımız, dünya” başlıklı mektubunda, tüm dünyaya yeni iş modelini anlatan Chouinard’ın bu görevi nasıl gerçekleştireceğine dair önerileri iletişim kampanyasındaki metinlerde sıklıkla vurgulanmıştır. Kotler ve Sarkar’ın geliştirdiği marka aktivizmi çerçevesinde yer alan ve “büyük sosyal sorunlar üzerinde etki yaratmaya çaba gösteren, sadece kâr elde etmeyi değil, büyük bir amaca hizmet etmeyi hedefleyen” ilerici aktivizm bu kampanyadaki iletilerin odağını oluşturmaktadır. İlerici marka aktivizmi toplumsal faydayı teşvik etmektedir ve ellinci yıl marka iletişimi kampanyasında toplumsal faydaya yönelik değişim için talepte bulunduğu görülmektedir.

Sonuç

Marka aktivizmi kavramı, marka yönetimi ve iletişimi uygulamalarında son yılların hem akademik alanda, hem de sektörde öne çıkan konularından biridir. Beğenilerin ve işletmeler tarafından örnek alınmak istenilen bir kavram olmanın yanı sıra, eleştiriler de yapılmaktadır. Bu eleştirilerin temel çıkış noktası, işletmelerin marka aktivizminin sadece pazarlama hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanılması ve gerçekte kurumsal uygulamalarının bir parçası olarak ele almamalarıdır. Aslında, “samimi” olmamaları eleştirilmektedir.

Kotler ve Sarkar’ın geliştirdiği marka aktivizmi çerçevesinde (2020) bu kavramı uygulamak isteyen işletmelere “ilerici” aktivizmi benimsemeleri, yani kâr elde etmenin yanı sıra büyük sosyal sorunlar üzerinde etki yaratmaya çabalamaları tavsiye edilmektedir. İlerici marka aktivizmi, toplumsal faydayı teşvik eder ve samimi olarak çaba sarf eder. Kotler, marka

aktivizmi kavramını geleceğin marka değeri olarak öngörmektedir. İçinde yaşadığımız şeffaflık çağında, doğru uygulamaları gerçekleştiren şirketler giderek daha fazla prim yapacak ve ilerici marka aktivizmi, bir marka değeri haline gelecektir. Kotler ve Sarkar'ın değerli bulunduğu ilerici aktivizmdeki gerçeklik olgusu, Vredenburg ve arkadaşlarının çalışmalarında da vurgulanmaktadır. Otantik aktivizmi kullanan markaların amaçları ve değerleri şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılmaktadır ve söylemleri ile uygulamaları arasında tutarlılık söz konusudur.

Günümüzde dijital iletişimi hayatlarının önemli bir parçası olarak kullanan topluluklar hızlı ve doğrudan haberlere, reklamlara, iletişim mesajlarına ulaşmaktadır ve gerçek olmayan, sahtelik kokan mesajların farkına varmaktadır. Dolayısıyla gerçek, samimi ve olabildiğince şeffaf olarak kitleler ile iletişim kurmak ve eylemlerinin de bu doğrultuda olmasına dikkat etmek önemlidir. Otantik olmayan markaların hem marka değerlerine, hem de marka imajlarına zarar vermesi olasıdır.

Outdoor giyim sektöründe aktivist çalışmalarıyla bilinen ABD'li Patagonia markası, otantik aktivizm söylemleri ve uygulamaları göz önüne alınarak bu çalışmanın örnek vakası olarak ele alınmıştır. Patagonia markasının kurucusu Yvon Chouinard, “Depresyonun çaresinin eylem, eylemin de Patagonia'daki çevre felsefesinin temeli olduğunu” belirtmiştir. O'na göre, iş dünyasında olmalarının temel nedeni, hükümetlerin ve şirketlerin çevre krizlerini görmezden gelmesini değiştirmek olduğundan, eyleme geçmek elzemdir (Chouinard, 2006: 186). Kurucusunun aktivist vizyonunu temel alan Patagonia markasının faaliyetlerine baktığımızda, işletmenin kuruluşundan itibaren duyarlılık odağı dâhilinde, sorumluluk anlayışı ile hareket ettiğini ve marka odağının giderek otantik aktivizme evrildiğini görüyoruz. Duyarlılık odaklı markalar Hitchens'in (2010: 14-15) belirttiği üzere güçlü etik değerlere ve inançlara sahip, sürdürülebilir bir işletme kurmaya yönelik samimi bir istekle hareket eder.

Küresel işletmeler için sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk sahip olunması gereken politikalardır, zira toplumun bir parçası olan markalar çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri ile birbirine bağlı olup, çevreyi veya fiziksel sağlığımızı etkileyebilirler. Küresel etkileri olan ticaret, beraberinde sorumluluğu da getirmektedir. Bu bağlamda Patagonia'nın uygulamalarına tarihsel süreçte baktığımızda, öncelikle “duyarlılık” odağını kullandığını görmekteyiz. Marka, daha sürdürülebilir bir giyim endüstrisine yönelik eğitim, çevre yönetimi, endüstri işbirliklerinde liderlik yoluyla sürdürülebilir biçimde hareket ederken, bu mesajı kullanıcı tüketicilere ve sektördeki rakiplerine aktarmaktadır.

Patagonia, 1985'ten bu yana satışlarının %1'ini veya vergi öncesi kârın %10'unu çevreci gruplara bağışlamaktadır ki bu eylemde markanın mesajı, herhangi bir kuruluş gibi, Patagonia'nın da sınırlı kaynakları kullandığı ancak bağışlar yoluyla verilen hasarları dengelemeye çalıştığı şeklinde okunabilir. 1990'lı yıllar boyunca bir "Sürdürülebilirlik Yol Haritası" izlenmiştir. Çevresel maliyetleri muhasebe ve üretim sistemlerine dâhil etmek, çöp sahasına gönderilen katı atıkları en aza indirmek, tüketicileri ve tedarikçileri temel çevre standartları konusunda eğitmek, sürdürülebilirliği tüm bina ve tesis inşaatlarında dikkate alarak, sürdürülebilir kâğıt ve enerji kullanımına öncelik vermek gibi uygulamalar yapılmıştır. Yine 1996'da tedarik zincirinde yapılan değişimle ilk olarak pamuk içeren ürünlerden tamamen organik ürünlere geçilmesi de sürdürülebilirlik anlamında önemli bir adımdır.

Marka, 2011 yılında iklim kriziyle mücadele için gereken önlemlerin alınmadığını, iklim krizi hakkında yeterli bilginin verilmediğini fark ederek bu konuda daha provokatif eylemlerde bulunmaya başlamıştır. Bu karar doğrultusunda aşırı tüketim karşıtlığını ve gerekli olmayan şeyleri almamaya yönelik bilinçlendirme çabalarını öncelikle Common Threads (Ortak Konular) girişiminde görürüz: Tüketicilere, kullanılmış ürünlerini nasıl tamir edecekleri veya geri dönüştürecekleri konusunda tavsiyelerde bulunmakta, çöpe gidecek veya kullanılmayacak giysileri ücretsiz olarak onarmak da müşteriye teklif edilir. Burada tüketiciye alışveriş çılgınlığının sunduğu hedonik tatmine karşıt biçimde, faydalı bir eylemde bulunarak çevreye ve gezegene katkıda bulduklarına yönelik bir tatmin fikri sunulmaktadır.

Worn Wear (Kullanılmış Giysi) programında giysilerin dayanıklılık süresini uzatmak için verilen destek ile aşırı tüketime karşı geliş devam eder. Dünya haritası üzerinde bir giysinin yolculuğunu izleyen The Footprint Chronicles (Karbon Ayak İzi Günlükleri) çalışması, yolculuktaki her durağı tasarım seçimleri, üretim ve nakliye aracılığıyla ürüne harcanan belirli miktarda enerji ve karbon ayak iziyle açıklar ki tüketicinin beklediği şeffaflığı burada görmek mümkündür.

Patagonia marka odağının özellikle 2014 yılından itibaren duyarlılıktan aktivizme doğru evrildiğini söylemek mümkündür. Otantik marka aktivizminin temelini oluşturan toplum yanlısı uygulamaların marka iletişimi söylemleri ile uyumu, toplumu ilgilendiren konularda değişim yaratmak için harekete geçerek kitleleri de harekete dâhil etmek düşüncesi pratik olarak uygulanmaya başlamıştır. Patagonia'nın eylemlerinin konusuna baktığımızda, öncelikle çevresel savunuculuğun yapıldığı içerikleri görmek mümkündür. Özellikle ABD'deki barajlara karşı gerçekleştirilen DamNation ve Balkan Bölgesi'ndeki barajların

kurulmasına karşı düzenlenen Blue Heart kampanyaları, ulusal ve küresel çaplı çevresel aktivizm eylemleridir.

Ekolojiye zarar veren barajların yıkılması için imza kampanyaları düzenlenmiş, tabandan çevre örgütleri ile işbirliği yapılarak hükümet yetkilileriyle görüşmeler sağlanmış, kamuoyunu bilgilendirmek için özel olarak belgeseller ve web siteleri tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu örneklerde Kotler ve Sarkar'ın bir aktivist kampanyayı harekete dönüştürmek için öne sürdüğü bileşenlerin birlikte kullanımını görmek mümkündür.

Patagonia'nın "gezegeni kurtarmak" misyonu ortak iyiliğe hizmet etmek üzere temel alınmış, insanların harekete dikkati çekilerek katılımları teşvik edilmiş, katılımcılar seferber edilerek eylemler koordine edilmiştir. Kotler ve Sarkar'ın sözünü ettiği Patagonia markasının ruhu yani thumos, kitleler üzerinde coşku yaratmış ve eylemlerden olumlu sonuçlar alınmasına neden olmuştur. Patagonia, Kotler ve Sarkar'ın kategorilerinden çevresel aktivizmin yanı sıra siyasal aktivizm ve sosyal aktivizm kategorilerini de söylemlerinde ve uygulamalarında kullanmaktadır. Bir işletme olarak dönemin ABD Başkanı Trump'ı koruma altındaki doğal alanlara zarar vermek üzere yetkisi dışında kararlar aldığı gerekçesiyle mahkemeye vermiş olması, siyasal aktivizm kapsamına girmektedir.

Diğer outdoor perakende markaları da Trump yönetiminin planını protesto ederken, Trump'a dava açarak harekete geçen tek şirket olması, rakip markaların yapamadığı kadar cesur biçimde ABD başkanına karşı fikrini açıklaması ve toplulukları da bu konuda çözüm üretmeye çağırması, otantik aktivizmin uygulanmasına bir örnektir.

Otantik marka aktivizm uygulamalarına dair en radikal karar, Patagonia'nın 2022'de şirketi çevreci vakıflara devretmiş olmasıdır. Bu araştırmanın sonucunda; örnek olay olarak ele alınan Patagonia markasının kuruluşundan beri takip ettiği kurumsal değer ve felsefesinin aktivist faaliyetleri ve iletişim söylemleri ile uyumluluk içinde uygulandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla Vredenburg vd. (2020)'nin belirttiği gibi otantik aktivist marka; Kotler ve Sarkar'ın belirttiği gibi ilerici aktivist marka olarak faaliyet gösterdikleri anlaşılmıştır.

Patagonia'nın çevre hareketlerini savunmaktan vazgeçmediği, kitleleri sosyal, siyasal, çevresel konularda bilinçlendirmeye devam ettiği sürece uzun süre başarılı olacağını öngörmek mümkündür. Marka tedarik zinciriyle, işçi haklarıyla, hayvan refahı ile ilgili sorunlara izin vermediği ve oluşabilecek krizleri önleyecek adımlar atmaya devam ettiği sürece ilham vermeye devam edecek gibi görünmektedir.

Kaynakça

- Chouinard, Y. (2006). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. New York: Penguin.
- Crane, A. ve Desmond, J. (2002). "Societal Marketing and Morality". *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 548-569.
- Çetinkaya, A. ve Dondurucu, Z. B. (2021). Markalar Politik Olabilir mi? Türkiye ve ABD'deki Politik Marka Aktivizmi Örnekleri Üzerinden Bir Değerlendirme. *Siyasal İletişimciler Diyor ki* (pp.63-117), Literatürk.
- Hitchens, J. ve Hitchens, P. (2010). *Create the Perfect Brand*. London: British Library.
- Khmara, Yaryna ve Kronenberg, Jacob (2018), "Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?", *Journal of Cleaner Production*, 177, 721-731.
- Khamis, S. (2020). *Branding Diversity*. New York: Routledge.
- Korschun, D. (2021). "Brand Activism is Here to Stay: Here's Why". *NIM Marketing Intelligence Review*, 13(2), 10-17.
- Lewis, TL, ve Loker, S. (2019). Industry leadership toward sustainable fashion through user consumer engagement. In A. Gwilt, A. Payne, E.A. Ruthschilling (Eds.), *Global Perspectives on Sustainable Fashion*. London: Bloomsbury Publishing.
- Miltenburg, A. (2023). *Brand Case Study Patagonia*, www.brandthechange.org
- Moscato, Derek. (2016). "The Brand Behind the Activism: Patagonia's DamNation Campaign and the Evolution of Corporate Social Responsibility". *Case Studies in Strategic Communication*. Volume 5. 99-116.
- Mukherjee, S. ve Althuisen, N. (2020). "Brand activism: Does Courting Controversy Help or Hurt a Brand?" *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772-788.
- Öztürk, E. (2023). "Marka Aktivizmi Tipolojileri". *Journal of Communication Science Researches*, 3 (1), 24-37.
- Pöyry, E. ve Laaksonen, S.-M. (2022). "Opposing Brand Activism: Triggers and Strategies of Consumers' Anti-brand Actions", *European Journal of Marketing*, 56(13), 261-284. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2020-0901>
- Sarkar, C. ve Kotler, P. (2020). *Brand Activism: From Purpose to Action*. New York: Idea Bite Press.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., ve Kemper, J. A. (2020). "Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?". *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460.

Wannow, S. ve Haupt, M. (2022). “When Brands Take a Stand”. Marketing Review St. Gallen, 2, 44-51.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Wikipedia. Activism. (Çevrimiçi) <https://en.wikipedia.org/wiki/Activism>, (Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2024).

The Magazine. (2020) Jelle Mul: At Patagonia, we are in business to save our home planet. (Çevrimiçi) <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/jelle-mul-at-patagonia-we-are-in-business-to-save-our-home-planet/>, (Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2024).

Rockwood, Stephen (2023) “Patagonia 50-What’s Next?” (Çevrimiçi) <https://www.stephenrockwood.com/project/patagonia50> (Erişim Tarihi: 15.08.2024)

BBC News Türkçe. (2022) Outdoor giyim devi Patagonia'nın milyarder sahibi şirketi çevreci vakıflara devretti. (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/turkce/articles/cxeg7nzrlgzo>, (Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2024)