

Journal of Economy Business and Management

VOL: 10 ISSUE: 1
2026

ISSN: 2602-4195
KARABUK UNIVERSITY

Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi
Journal of Economy Business and Management
JEBM

Cilt/Volume: 10

Sayı/ Issue: 1

Ocak - January / Haziran - June 2025

Sahibi / Owner

Karabük Üniversitesi

Baş Editör / Editor in Chief

Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK

Sayı Editörü / Issue Editor

Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK

e-posta

sahayok@karabuk.edu.tr

Dizinler/Indexed in

ASOS
indeks

INDEX COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Tunku Salha TUNKU

AHMAD

Prof. Dr. Yahya FİDAN

Prof. Dr. Murat YILDIRIM

Prof. Dr. Saim KAYADİBİ

Doç. Dr. Ömer Faruk HABERGETİREN

Dr. Öğr. Üyesi Hasan TERZİ

Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK

“jebm İşletme, Ekonomi ve Yönetim Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, akademik bir dergidir. jebm’de yayınlanan yazıların bilimsel ve hukuki sorumluluğu yazarlarına aittir. Yayın dili Türkçe ve İngilizce’dir. Yayınlanan tüm makaleler Creative Commons CC BY 4.0 ile lisanslanmaktadır. Yazıların yayınlanıp yayınlanmamasından yayın kurulu sorumludur.”

İçindekiler / Contents

1-37	Maryam GULİYEVA, Muhammet Ali AYTAÇ
	Kültürel Uyum Stratejilerinin Etkililiği: Mcdonald's'ın Fransa, Hindistan ve Türkiye Reklam Kampanyalarının Karşılaştırmalı Analizi
	<i>Effectiveness Of Cultural Adaptation Strategies: A Comparative Analysis of McDonald's Advertising Campaigns in France, India, and Türkiye</i>
38-68	Alwin GIBRAL, Oya ÖNALAN
	The Influence of Service Quality, Price, and Trust of Educational Agents on Customer Satisfaction among Indonesian Students in Türkiye: A Study of Karabük University
	<i>Türkiye'deki Endonezyalı Öğrenciler Arasında, Eğitim Araçlarının Hizmet Kalitesi, Fiyatı ve Güveninin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Örneği</i>
69-103	Berrak ÇÖREKÇİOĞLU, Hilal UYGURTÜRK
	Vegan Markaların Pazarlama İletişimi Bağlamında İncelenmesi: Instagram Örneği
	<i>An Examination of Vegan Brands in the Context of Marketing Communication: The Instagram Example</i>
104-154	Şakir Adem YAZICI
	Karbon Yoğun Sanayi Bölgelerinde Yeni Nesil Sanayi Politikaları ve Bölgesel Dönüşüm: Karabük Demir-Çelik Ekosistemi Örneği
	<i>New Generation Industrial Policies in Carbon-Intensive Industrial Regions and Regional Transformation: The Case of Karabük Iron and Steel Ecosystem</i>

Örgütsel Sinizim Algisinin Örgütsel Güvene Etkisi

The Effect of Organizational Cynicism Perception on Organizational Trust

Kültürel Uyum Stratejilerinin Etkililiği: Mcdonald's'ın Fransa, Hindistan ve Türkiye Reklam Kampanyalarının Karşılaştırmalı Analizi¹

Maryam GULİYEVA

orcid.org/0009-0006-2933-2588

Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Gedik Üniversitesi
Master Student, Istanbul Gedik University
meryem_quliyeva@hotmail.com

Muhammet Ali AYTAÇ

orcid.org/ 0000-0003-4835-4441

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi
Asst. Prof., Istanbul Gedik University
ali.aytac@gedik.edu.tr

Özet

Bu çalışma, McDonald's'ın Fransa, Hindistan ve Türkiye'de 2015–2024 döneminde yayımladığı TV ve dijital reklamlarını karşılaştırmalı nitel içerik analiziyle inceleyerek, kültürel uyum (adaptasyon) düzeylerinin kampanya dili, sembolleri ve değer anlatıları üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Araştırma tasarımı, her ülkeyi ayrı bir vaka olarak ele alan karşılaştırmalı çoklu durum çalışmasıdır; birincil veri seti markanın ilgili ülkelerdeki reklamları, ikincil veri seti ise kurumsal pazarlama dokümanları, endüstri raporları ve akademik yayınlarıdır.

¹ Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde yürütülmekte olan “Kültürel Uyum Stratejilerinin Etkililiği” konulu tezden türetilmiştir.

Kodlama şeması; dil ve söylem, semboller ve görsel temsiller, değer anlatıları, ürün/menü uyarlamaları ve medya biçimi gibi temalara dayalıdır. Bulgular, düşük bağlamlı iletişimin baskın olduğu Fransa'da minimalist dil ve birey odaklı mesajların öne çıktığını; yüksek bağlamlı Hindistan ve Türkiye'de ise aile, topluluk ve geleneksel motiflerin yoğun biçimde kullanıldığını göstermektedir. Glokalizasyon, üç pazarda da tutarlı bir çatı strateji olarak görünürken, yerel dini-kültürel dönemlere (ör. Ramazan) özgü anlatılar Türkiye ve Hindistan'da mesajın duygusal tonunu belirginleştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Uyum, Glokalizasyon, İçerik Analizi, Hofstede Boyutları, Yüksek/Düşük Bağlam, McDonald's, Fransa, Hindistan, Türkiye.

Effectiveness Of Cultural Adaptation Strategies: A Comparative Analysis of McDonald's Advertising Campaigns in France, India, and Türkiye

Abstract

This study compares McDonald's advertising campaigns in France, India, and Türkiye (2015–2024) through qualitative content analysis to examine how cultural adaptation shapes message framing, symbol use, and value narratives. The research adopts a comparative multiple-case design that treats each country as a distinct case. Primary data consist of TV and digital ads released by the brand in the three markets; secondary sources include corporate marketing materials, industry reports, and academic literature. The coding scheme covers five criteria: language and discourse, symbols and visual representations, value narratives, product/menu localization, and media format.

Findings indicate that in France—characterized by lower-context communication—minimalist copy and individual-centric messages prevail, whereas in India and Türkiye—higher-context environments—family/community themes and traditional motifs are salient. Glocalization appears as the overarching strategic stance across all three markets; religious-cultural seasons (e.g., Ramadan) intensify emotive tones in India and Türkiye.

Keywords: Cultural Adaptation, Glocalization, Content Analysis, Hofstede Dimensions, High/Low Context, Mcdonald’s, France, India, Türkiye.

Giriş

Küresel markalar, standart ürün kimliklerini korurken, yerel pazarların beklentilerine uyum sağlayarak “glokalizasyon” adlı hibrit stratejiyi benimser. Bu yaklaşım, küresel stratejilerin yerel kültüre uyarlanmasını sağlayarak marka kimliğini korur ve yerel kabulü artırır (Robertson, 1995).

Bu çalışma, McDonald’s’ın Fransa, Hindistan ve Türkiye pazarlarındaki reklam kampanyalarını kültürel uyum stratejileriyle karşılaştırmalı olarak inceliyor. Üç ülkenin farklı kültürel kodlara ve iletişim biçimlerine sahip olması, markanın pazarlama iletişimini etkiliyor.

Bu çalışmanın temel amacı, McDonald’s’ın Fransa, Hindistan ve Türkiye’de yürüttüğü reklam kampanyalarının kültürel uyum stratejileri bağlamında karşılaştırmalı analizini gerçekleştirmektir. Farklı sosyo-kültürel yapıya sahip bu üç ülke, küresel markaların yerel pazarlarda uyguladığı iletişim stratejileri açısından anlamlı örnekler

sunmaktadır. Çalışmada, reklam içeriklerinde kullanılan semboller, dil, değerler sistemi ve toplumsal rollerin temsil biçimleri incelenerek McDonald's'ın ne ölçüde yerleştiği, hangi unsurların evrensel kaldığı ve bunun marka algısı üzerindeki muhtemel etkileri değerlendirilecektir.

Bu çalışma, McDonald's'ın farklı kültürel bağlamlara sahip üç ülkedeki (Fransa, Hindistan ve Türkiye) reklam kampanyalarının kültürel uyum stratejileri bağlamında analizini amaçladığından, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma, karşılaştırmalı çoklu durum çalışması tasarımıyla yapılandırılmıştır. Her bir ülke, birer örnek vaka olarak ele alınmış ve McDonald's'ın o ülkedeki reklam stratejileri kültürel bağlam çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, kültürel farklılıkların stratejilere yansımalarını anlamak için uygun bir yapı sunar (Yin, 2018).

Çalışmanın temel veri seti, McDonald's'ın 2015–2024 yılları arasında Fransa, Hindistan ve Türkiye’de yayımladığı televizyon ve dijital reklam kampanyalarıdır. Reklamlara YouTube, web siteleri, sosyal medya ve arşivler üzerinden ulaşılmıştır. Ayrıca, pazarlama belgeleri, medya analiz raporları, akademik yayınlar ve endüstri raporları ikincil kaynaklar olarak kullanılmıştır.

1. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Kültür kavramı, sosyal bilimlerde en çok tartışılan ve tanımlanması zor olan kavramlardan biridir. Tek ve evrensel bir tanımın olmaması, çok boyutlu ve disiplinler arası yapısından kaynaklanır. 1952’de Alfred Kroeber ve Clyde Kluckhohn tarafından yapılan çalışmada, kültür için 164 farklı tanım bulunmuştur. Bu, kültürün anlamının bağlama ve araştırma perspektifine göre

değiştiğini gösterir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952). Kültür sadece gelenek veya dil ile değil; toplum, kimlik, milliyetçilik, toplumsal cinsiyet, normlar, değerler ve roller gibi kavramlarla da ilgilidir. Bu nedenle, kültür, toplumsal yaşamın analizinde merkezi bir araçtır (Aksoy, 2013; Malinowski, 1990). Kültür bireysel değil, kolektiftir. Toplumlar sorunlara ortak çözümlerle kültürel birikimlerini oluşturur ve kuşaktan kuşağa paylaşılır (Malinowski, 1990). Kültürel analizler sadece bireysel tercihlere değil, toplumsal yapıya da odaklanır.

Bu çalışmada, kültürel analizlerin kuramsal temelini oluşturmak amacıyla üç temel model kullanılmıştır. İlk olarak, Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş olan Kültürel Boyutlar Kuramı, kültürleri bireycilik–kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi ölçütler temelinde sınıflandırmakta ve böylece kültürel farklılıkların sistematik biçimde analiz edilmesine imkan tanımaktadır. 1960'lar ve 1970'lerde IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarda kültürün, bireylerin düşünme, karar alma ve iletişim tarzlarını belirleyen bir zihinsel program olduğunu öne sürmüştür (Hofstede, 1980). Bu kuramda kültür, toplumsal normların yanında iş, aile, tüketici davranışları ve kurumsal kararları da etkileyen yapısal bir faktördür. Kuramın merkezinde toplumları ayıran altı temel boyut bulunur: güç mesafesi, bireycilik–kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, erililik–dişillik, uzun vade–kısa vade, hoşgörü–kısıtlama. Bu boyutlar, otorite, öncelikler, risk yanıtı ve toplumların başarı ve yaşam kalitesi gibi eğilimlerini açıklar. Sistematik yapı, kültürler arası farkları ölçer ve pazarlama, yönetim, iletişim ve eğitimde karşılaştırmalı analizlere temel olur. Hofstede'in modeli, küresel markalar için stratejik önem taşır çünkü tüketici davranışlarını kültürel bağlamda anlamaya ve

reklamları yerel değerlere uygun hale getirmeye yardımcı olur (Minkov ve Hofstede, 2011).

İkinci olarak, Edward T. Hall'un Bağlam Kuramı, düşük ve yüksek bağlamlı iletişim tarzlarını açıklayarak, mesajların kültürel bağlama göre farklı anlamlar kazanma süreçlerini ortaya koymaktadır. Hall'un kuramı, iletişimin evrensel olmadığını, aksine kültür tarafından şekillendirildiğini vurgular. Kuramın merkezinde yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı iletişim kültürleri ayrımı yer alır. Bu ayrım, kültürlerin iletişim tarzlarını çözümlemede ve kültürler arası yanlış anlamaları önlemede önemli bir kavramsal çerçeve sunar. (Hall, 1976). Hall'un (1976) bağlam kuramı, özellikle küresel pazarlama, reklamcılık ve diplomasi gibi alanlarda stratejik araçtır. Yüksek bağlamlı kültürlerde (ör. Japonya, Hindistan, Türkiye) dolaylı anlatım ve semboller daha etkiliyken; düşük bağlamlı kültürlerde (ör. ABD, Almanya, Hollanda) açık mesajlar ve doğrudan iletişim öne çıkar (Gudykunst, 2003). Bu nedenle küresel markalar, iletişimlerini hedef kültürlerle göre şekillendirerek daha güçlü etki sağlar ve mesajlarını yerel kültürlerle uyumlu hale getirir.

Üçüncü olarak, Fons Trompenaars tarafından geliştirilen Kültür Modeli, kültürler arası farklılıkları anlamada değer boyutlarına odaklanan önemli bir kuramsal çerçevedir. Ona göre kültür, insanların sorunlara nasıl yaklaştığını ve bu sorunlara hangi değerler temelinde çözümler geliştirdiğini belirleyen bir "anlam sistemidir" (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Bu model, örgüt davranışı, iletişim, liderlik, pazarlama ve müzakere süreçlerinde kültürün etkisini açıklamak için yaygın biçimde kullanılmaktadır. Trompenaars'ın modeli, Evrensellik/ Özelsellik, Bireycilik/

Toplulukçuluk, Duyguların Açıklığı/ Duyguların Bastırılması, Özgül/ Yaygın İlişkiler, Başarı/ Atfedilmiş Statü ve Zamanın Algılanışı ve Çevreyle İlişki boyutları olmak üzere yedi temel boyuttan oluşmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998).

Bu üç kuramsal yaklaşım, çalışmanın kavramsal ve yöntemsel sınırlarını belirler. Çalışma, kültürel uyum stratejilerini dil, semboller, değer anlatıları ve medya biçimleri gibi temalar üzerinden bu çerçevede inceler. Böylece, küresel markaların reklam stratejilerinin farklı kültürel bağlamlara uyumu sistematik şekilde değerlendirilir.

2. Yöntem

Bu çalışma, McDonald's'ın Fransa, Hindistan ve Türkiye'deki reklam kampanyalarını kültürel uyum stratejileri açısından karşılaştırıyor. Temel yöntem, nitel ve karşılaştırmalı çoklu durum araştırmasıdır. Araştırmanın teorik temeli, küresel markaların yerel pazarlara uyum sağlama sürecini açıklayan glocalizasyon yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, markaların kimliğini koruyarak pazarların kültürel kodlarına uygun iletişim ve ürün uyarlamalarını savunur. Reklam içeriklerinin kültürel analizinde Hofstede'nin kültürel boyutları, Edward T. Hall'ın bağlam kuramı ve Trompenaarts kültür modeli kullanılmıştır. Bu çerçeve, her ülkenin kültürel iletişim tarzını, değerlerini ve sembollerini anlamaya imkan sağlar.

Bu araştırmanın örneklemini, McDonald's markasının Fransa, Hindistan ve Türkiye pazarlarında 2015–2025 yılları arasında yayımladığı televizyon ve dijital reklamlar oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, kültürel çeşitliliği temsil eden üç ülke özellikle tercih edilmiştir. Fransa, bireyci yapısı ve düşük bağlamlı iletişim kültürüyle küresel reklamcılık literatüründe önemli bir konumda yer almaktadır.

Hindistan, dini ve kültürel kodların pazarlama stratejilerini şekillendirmedeki belirgin etkisi nedeniyle dikkate değer bir örnek teşkil etmektedir. Türkiye ise kolektivist değerlerin, aile temsillerinin ve yerel kültürel sembollerin küresel marka söylemleriyle nasıl etkileşime geçtiğini göstermek açısından analitik bir zenginlik sunmaktadır. Bu üç kültürel bağlamın birlikte incelenmesi, markanın yerelleştirme stratejilerinin karşılaştırmalı analizine uygun sağlam bir temel oluşturmuştur.

Tablo 1. İncelenen Reklamların Ülke Bazında Dağılımı

Ülke	Yıl	Reklam Başlığı	Tema / Kültürel	Transkript Özeti
FR Fransa	2018	"Come as You Are"	Duygusal bağ, bireysel özgürlük, nostalji	"Allô Mo... je pense à toi... photo de classe..." — nostaljik telefon görüşmesi, duygusal bağ.
	2019	"No Logo"	Sessiz anlatım, minimalist semboller	Sözel dil kullanılmaz, dışçı sahnesi — markanın logosu görünmeden tanıtım.
	2020	"McDrive – COVID"	Dayanışma, rutinlerin yeniden tanımı	"mais tempo para surfar o almoço passa turma drive" — doğal ve sade ton.
	2020	"Big Mac, c'est tout"	Mizah, ürün vurgusu	Diyaloglar: "Et moi je dis que si tu mets du bacon ce n'est plus un Big Mac..."
	2023	"Reunion"	Gençlik, dijital dil, hızlı tüketim kültürü	"Oh shake couleur violette chantil dessus... TikTok, snap..." — gençlik jargonu.
IN Hindistan	2017	"Family Time"	Aile sıcaklığı, kolektivist anlatı	"cheers McDonald's new Mc cheeseburger family best enjoyed with your family."
	2018	"Spicy McSpicy"	Yerel baharat vurgusu	"McDonald's make spicy chicken Shadows... spice you don't explain, just share."
	2020	"A Touch of Red"	Kültürel semboller, çeşitlilik	"a touch of red, a pop of green... what you see ain't what I see."
	2021	"Festive Feast"	Bayram kültürü, aile	"Get all the epic festive feels with the all new McDonald's Festive-Meals!"
	2023	"Chicken Maharaja Mac"	Yerelleştirme, dini hassasiyet	"double chicken patties, secret sauce..." — ürün temelli anlatım.
TR Türkiye	2020	"Kırmızı Beyaz Kadınlar"	Kolektivist değerler, kadın sporu, güçlenme	"Bizi tanırırsınız, inanırsak yaparız..." — kadın voleybol takımı anlatısı.
	2023	"Burası McDonald's Türkiye"	Marka tarihi, milli birlik, aidiyet	"Burası sadece McDonald's değil, McDonald's'taki biz..."
	2022	"Sevdiğin McDonald's lezzetleri Edremit'te"	Yerellik, mekânsal aidiyet	Yerel restoran açılışı, sıcak iletişim dili.
	2023	"McDonald's Türkiye olarak; tüm Türkiye'yle kalp kalbe..."	Toplumsal dayanışma, milli birlik	Türk bayrağı sahnesi, spor vurgusu.
	2019	"Ramazan Menüsü"	Dini/kültürel bağlam, aile temsili	"Hayatın en lezzetli anlarını bizimle paylaşan McDonald's... Ramazan menüsüyle."

Araştırma, her ülkeden beşer adet olmak üzere toplamda on beş reklam içermektedir. Bu reklamlar, McDonald's resmi YouTube

hesapları, açık kaynak dijital medya, kampanya arşivleri ve medya izleme araçlarından temin edilmiştir. Reklamların örnekleme alınmasında belirli ölçütler gözetilmiştir. Bunlar; McDonald's'ın resmi veya yarı-resmî platformlarında yayımlanmış olması, marka ya da ürün mesajı içermesi, en az 15 saniye olması, yerel kültürel temalar barındırması ve hedef kitleye stratejik mesaj sunmasıdır. Bu, reklamların küresel marka kimliği ve ülke kültür kodlarının iletişim diline yansımaları incelemeye olanak sağlar. Böylece oluşturulan örneklem seti, Fransa, Hindistan ve Türkiye pazarlarında markanın benimsediği kültürel uyum stratejilerini dil, sembol, anlatı ve içerik düzeyinde karşılaştırmalı olarak analiz etmeye olanak sağlar. Bu örneklem yapısı, hem derinlemesine nitel çözümlemelere imkan tanır hem de üç ülke arasında anlamlı kültürel örüntülerin sistematik biçimde ortaya çıkarılmasını destekler.

Tablo 2. Reklam İçerik Analizinde Kullanılan Kriterler

Kriter	Alt Boyutlar	Örnek Uygulama
1. Dil ve Söylem Özellikleri	Yüksek/Düşük bağlam, Duygusal/Rasyonel mesaj, Açık/örtük anlatım	Hindistan reklamlarında aile sıcaklığı vurgusu, Fransa'da kısa ve net slogan kullanımı.
2. Semboller ve Görsel Temsiller	Dini, ulusal, yerel, ailevi, geleneksel semboller	Türkiye reklamlarında geleneksel müzik ve aile sofrası temsili, Fransa'da minimalist şehir sahneleri.
3. Değer Anlatıları	Kolektivist / bireyci anlatı, geleneksel / modern temalar	Hindistan'da aile/arkadaş ve Fransa'da bireysel tercih ve özgürlük temaları.
4. Ürün, Menü Uyarlamaları	Yerel tatlar, malzeme farkı, isimlendirme, sunum biçimi	Hindistan'da et yerine vejetaryen menüler; Türkiye'de baharatlı sos ve yerel lezzetler.
5. Medya Biçimi ve Sunum	TV / Dijital platform, süre, anlatı türü (hikâye, slogan, müzikal yapı vb.)	Dijital reklamda kısa süreli müzikli formatlar; TV reklamında hikâye anlatımı ve aile sahnesi kullanımı.

Analiz süreci, kuramsal temelleri globalizasyon yaklaşımına dayanan, ayrıca Hofstede'nin kültürel boyutları, Edward T. Hall'ın bağlam kuramı ve Trompenaars kültür modeli ile desteklenen bir çerçevede yürütülmüştür. Analiz öncesinde, reklamların

çözümenebilmesi için bir kodlama kitabı oluşturulmuş; bu kitapta dil/söylem türü (yüksek veya düşük bağlam, mizahi ya da duygusal ton), semboller (dini, ulusal, ailesel, geleneksel), değer anlatıları (kolektivist ya da bireyci yapı), ürün/menü uyarlamaları ve medya formatı gibi temel temalar belirlenmiştir. İlk kriter seti dil ve söylem özelliklerine odaklanır. Reklamların yüksek veya düşük bağlamlı iletişim tarzına sahip olup olmadığı, mesajın doğrudan mı yoksa ima yoluyla mı verildiği, duygusal veya rasyonel söylem tercihi bu aşamada analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, Edward T. Hall'ın bağlam kuramı çerçevesinde kültürel iletişim biçimlerini çözümlemeye imkan sağlar. İkinci kriter seti semboller ve görsel temsilleri kapsar. Reklamlardaki dini, ulusal, yerel, geleneksel ve aile sembolleri kaydedilip, kültürel uyum stratejileriyle ilişkilendirilmiş ve markanın yerel kültürlerle uyumu değerlendirilmiştir. Bu, markanın yerel kültürlere görsel uyumunu gösterir. Üçüncü kriter seti, değer anlatılarına odaklanır. Reklamlarda kolektivist veya bireyci değerlerin, topluluk aidiyeti, aile bağları, geleneksel ritüeller veya bireysel özgürlük gibi temaların temsil edilme düzeyi analiz edilmiştir. Bu kriter, Hofstede'nin kültürel boyutları ve Trompenaars modeli çerçevesinde açıklanmıştır. Dördüncü kriter seti ürün ve menü uyarlamalarına odaklanır. McDonald's'ın yerel pazarlarda ürün çeşitliliği ve menü öğeleri ekleyip eklemediği, malzeme veya sunum farklılıklarıyla kültürel uyum stratejileri değerlendirilmiştir. Bu, globalizasyonun pratikteki en belirgin yansımasıdır. Beşinci kriter medya biçimi ve sunum stratejileridir. Reklamın televizyon veya dijital platform için hazırlanması, süre ve anlatı biçimi gibi unsurlar dikkate

alınmıştır. Bu boyut, reklamın hedef kitleye hangi medya aracılığıyla ve nasıl bir etki stratejisiyle ulaştığını anlamak içindir.

3. Bulgular

Fransa, McDonald's için Avrupa'daki en önemli pazarlardan biridir. Marka bu pazarda, ürün standardizasyonunu korurken iletişim biçimini Fransız kültürel değerlerine uygun hale getirmektedir. Reklam kampanyaları, belirgin biçimde bireycilik, özgürlük, minimalist anlatım ve sembolik temsil temaları etrafında şekillenmektedir.

Tablo 3. Fransa Reklam Kampanyaları Özet Analiz Tablosu

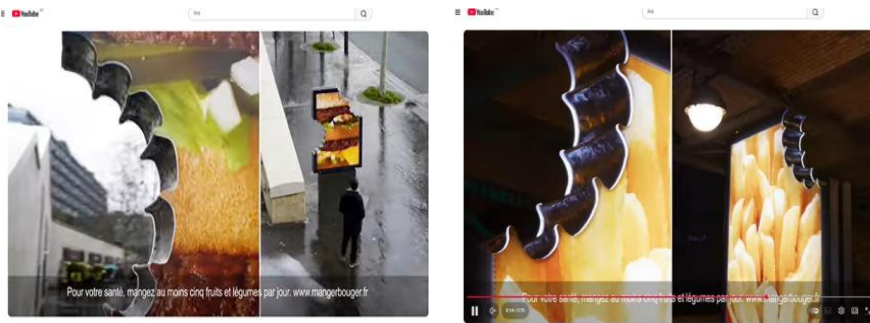
Kriter	Öne Çıkan Özellikler	Örnek Uygulama
1. Dil ve Söylem Özellikleri	- Düşük bağlamli dil - Kısa, net ve sade ifadeler - Bireysel anlatı, ima kullanımı - Mizah ve nostalji içeren söylem	"No Logo" reklamında slogan kullanılmaması; "Come as You Are" kampanyasında nostaljik telefon konuşması
2. Semboller ve Görsel Temsiller	- Minimalist sembolik anlatım - Sade renk paleti (kırmızı-beyaz-siyah) - Ürün merkezli görsellik - Dijital estetik (TikTok tarzı çekimler)	"No Logo" reklamında logonun hiç yer almaması; "Reunion" kampanyasında mor milkshake ve gençlik sembolleri
3. Değer Anlatıları	- Bireycilik, özgürlük, özerklik temaları - Kapsayıcı ama birey odaklı mesajlar - Tüketiciyi yönlendirmeyen, tanıdık ilişki kuran marka konumu	"Come as You Are" kampanyasında "olduğun gibi gel" mesajı; "No Logo" reklamında markanın kendini anlatmaması
4. Ürün ve Menü Uyarlamaları	- Ürün standardizasyonu ön planda - Yerelleştirme minimum düzeyde - Estetik veya sunum temelli küçük farklılıklar - Ana menü korunuyor	"Big Mac, c'est tout" kampanyasında Big Mac'in özünün vurgulanması; "Reunion" kampanyasında mor milkshake gibi görsel yeniliklerin eklenmesi
5. Medya Biçimi ve Sunum	- Kısa süreli spotlar (15–30 sn) - Dijital platformlara (TikTok, Snap, YouTube) uyumlu yapı - Minimal hikâye anlatımı - Hibrit medya stratejisi (TV + dijital)	"Reunion" kampanyasında dijital gençlik dili kullanımı; "McDrive" reklamında sade ve tek sahneli kurgu

2018–2023 arasında seçilen 5 reklam ("Come as You Are", "No Logo", "McDrive", "Big Mac, c'est tout", "Reunion") bu stratejiyi yansıtmaktadır. Ortak özellikler; sade dil, görsel minimalizm, mizah

ve markanın kendini doğrudan tanıtmadan tanıtabilmesi. Bu, markanın artık sadece fast-food değil, gündelik hayatın sembolik parçası olduğunu gösterir.

Fransa'daki McDonald's reklam kampanyaları, düşük bağlamlı, birey odaklı ve minimalist bir anlatı stratejisi kullanıyor. Bu, Edward T. Hall'ın bağlam kuramıyla uyumlu: yüksek bağlamlı toplumlarda anlam dolaylı iletişimle aktarılırken, düşük bağlamlı toplumlarda doğrudan ve net ifadelerle verilir. Fransa kampanyaları bu gruba örnektir.

Reklamların çoğunda kısa ifadeler kullanılmış, bazı kampanyalarda ise sözel iletişim tamamen geri plana çekilmiş. Örneğin 2019 tarihli "No Logo" kampanyasında marka ismi veya sloganı hiç telaffuz edilmemiş; anlam görsel ve sahne kurgusu ile aktarılmıştır. Bu, markanın Fransız izleyicinin ön bilgiye dayanarak kolayca tanıyabileceğine güvendiğine işaret eder.



Şekil 1. 2019 tarihli "No Logo" kampanyası

2018 yılında yayınlanan "Come as You Are" reklamında nostaljik bir telefon konuşması yer almakta ("Allô Mo, je pense à toi... photo de classe..."). Burada dil, uzun bir tanıtım metni değil, bireysel bir duygu aktarımı aracıdır. Bu söylem biçimi, markanın Fransız

tüketiciyle samimi ama mesafeli, kişisel ama evrensel bir dil kurduğunu göstermektedir.

2020 yılında yayınlanan “Big Mac, c’est tout” kampanyasında ise dil, mizahi bir karşılıklı konuşma biçiminde kullanılmıştır. “Si tu mets du bacon, ce n’est plus un Big Mac” repliği, hem ürünün özüne vurgu yapmakta hem de mizah yoluyla markayı hatırlanabilir kılmaktadır. Bu söylem tarzı, Fransa’da markanın samimi, özgüvenli ve sade bir iletişim stratejisi benimsediğinin göstergesidir.



Şekil 2. "Big Mac, c’est tout"

Son olarak, 2023'teki “Reunion” kampanyasında gençlik kültürüne uygun sosyal medya dili kullanıldı. “Oh shake couleur violette chantil dessus...” gibi ifadeler, TikTok ve Snap nesline hitap eden üslubu yansıtıyor. Bu dil, geleneksel reklamlardan farklı olarak, doğrudan genç izleyiciyle iletişim kurmayı hedefliyor.

Fransa’daki McDonald’s reklam sembolleri, markanın küresel kimliğini koruyarak yerel kültürel estetikle uyumlulaştırmayı amaçlayan bir stratejiyi yansıtır. Bu sembolik yaklaşım, globalizasyon kapsamında, Fransa’nın bireyci ve minimalist kültürüne uygun hafif yerelleştirme modelini temsil eder. Reklamların görsel temsilleri

incelendiğinde, ilk dikkat çeken özellik minimalizmdir. Renk paletleri genellikle sade olup (kırmızı, beyaz, siyah tonları), arka planlar düz veya yumuşak geçişli ve görsel karmaşadan uzaktır. Bu sadelik, markanın Fransız estetik anlayışına uygun şekilde "az ama etkili" mesajlar iletmesine imkan sağlar. 2019 yılında gerçekleştirilen "No Logo" kampanyasında, hiçbir marka logosu veya yazısı kullanılmayarak, bir dişçi muayenehanesinde geçen kısa bir sahne aracılığıyla izleyiciye markanın çağrıştırılması amaçlanmıştır. Bu durum, markanın sembolik tanınırlığının Fransa pazarında ne denli güçlü olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. 2020'de yayınlanan "Big Mac, c'est tout" reklamında semboller doğrudan ürüne odaklanmıştır. Basit masa düzeni, klasik Big Mac görseli ve iki karakterin diyalogu bulunur; diğer görsel unsur yok. Bu minimalist yaklaşım, markanın ürün kimliğini yansıtır: Big Mac, bir semboldür. 2023'teki "Reunion" kampanyasında gençlik kültürüne yönelik görsellerde mor milkshake, TikTok tarzı filtreler, hareketli kamera ve hızlı sahne geçişleri yer alır. Bu öğeler, dijital estetiği ve mor rengin ürünle özdeşleşmesini sağlamak için kullanılmıştır.



Şekil 3. 2023 tarihli "Reunion" kampanyası

Pandemi döneminde yayımlanan “McDrive” reklamı, şehir yaşamına odaklanır. Arabada yemek sahnesi, sade ışık ve sakin şehir fonu, dayanışma, rutinler ve sadeliği vurgular. Semboller fazla olmasa da güçlü çağrışımlar yapar. Fransa’daki McDonald’s reklamları, bireysel değerleri ve yüksek bireycilik skorunu yansıtır. Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre Fransa, özgürlük ve ifade ön plandadır. Reklamlar genellikle toplumsal birlik yerine kişisel deneyim ve tercihleri vurgular. 2018’teki “Come as You Are” mesajı, kendini kabul ve kapsayıcılık sağlar. 2019 kampanyası “No Logo”, marka ismi veya logosu olmadan, tüketiciye özerklik ve marka bilincini hatırlatır. 2020'deki “Big Mac, c’est tout” mizahla, bireysel tercihlere odaklanır ve marka tüketiciyle eşit, arkadaşça bir iletişim kurar. 2023’teki “Reunion” kampanyası ise gençlik dilini ve görselleriyle arkadaşlık, bağımsızlık ve kişisel deneyim değerlerini yansıtır.

Fransa pazarı, McDonald’s için ürün uyarlamasının en az uygulandığı ülkelerden biridir. Marka, ürün çeşitliliğini değiştirmek yerine küresel ürün kimliğini korumayı tercih eder. Bu, globalizasyon stratejisinin “hafif yerelleştirme” biçimidir: ürün içeriği değil, iletişim tarzını yerelleştirerek uyum sağlar. Bu duruma örnek 2020'deki “Big Mac, c’est tout” kampanyasıdır. Reklam, Big Mac’in özüne odaklanmış ve “Si tu mets du bacon, ce n’est plus un Big Mac” sloganıyla ürünün evrensel kimliği vurgulanmış, yerel farklılaştırmaya gerek kalmamıştır. Mesaj, ürünün markanın en güçlü sembolü olduğunu anlatır. Fransa pazarında menü değişiklikleri genellikle küçük tat ve kampanya içecekleriyle sınırlıdır. 2023'te 'Reunion' kampanyasında mor milkshake tanıtılmıştır. Bu, gençlik ve estetik tercihlere yönelik bir yeniliktir. Ürün uyarlaması duyusal düzeydedir, ana menü

korunmaktadır. Pandemi döneminde yayımlanan “McDrive” reklamı, menüde yenilik veya yerelleştirme olmadan ürünün ulaşılabilirliğine ve standardına odaklanmaktadır. Mesaj, olağanüstü koşullarda bile marka deneyiminin değişmeyeceği algısını yaratmayı amaçlamaktadır.

Fransa’daki McDonald’s reklam kampanyalarının medya biçimi ve sunum stratejisi, markanın yüksek tanınırlık seviyesine ve gençlik kültürüne uyum sağlama yaklaşımına dayanır. Fransa pazarı, McDonald’s’ın küresel mesajlarını sade, doğrudan ve dijital platformlara uygun biçimde ilettiği bir örnektir. Reklamlar genellikle 15-30 saniye arasındır; bu da net, hızlı ve etkili mesaj iletimi sağlar. Bu, Fransız izleyicinin kısa ve doğrudan mesajları tercih ettiği kültürel iletişim tarzıyla uyumludur. 2019 “No Logo” kampanyası, kısa bir sahneyle mesaj iletmış; slogan veya uzun anlatı kullanmamıştır. Bu tercih, markanın sembolik gücüne ve izleyici önceden bilgisine dayanır. 2020 yılındaki “McDrive” reklamı pandemi döneminde aynı medya stratejisinin sürdüğünü gösterir. Reklam araç içi sahnede geçer; sade görsel ve yavaş anlatım, markanın abartısız sadeliğini kanıtlar. 2023’teki “Reunion” kampanyası ise medya stratejisinde dönüşüm göstergesidir. TikTok ve Snap estetiği, hızlı sahne, mor renk ve gençlik müzikleri kullanılmıştır, böylece dijital genç kuşakla iletişimi güncellemektedir. Digital formatların artması, medya planlamasının hibrit modele evrildiğini gösterir. Hikâye anlatımı minimaldir; örneğin “Big Mac, c’est tout” kampanyasında iki kişinin kısa diyalogu ürün tanıtımını yapar. Uzun hikâye yerine tek sahne ve mesaj tercih edilerek, Fransa pazarının beklentileri karşılanır.

McDonald's, Hindistan pazarında sadece bir fast-food zinciri değil, kültürel çeşitliliğe duyarlı bir marka olarak konumlanmaktadır. Hindistan, kolektivist değerleri, dini hassasiyetleri ve yerel lezzetlerle öne çıkan bir pazardır. 2017–2023 arasındaki reklam kampanyaları ("Family Time", "Spicy McSpicy", "A Touch of Red", "Festive Feast", "Chicken Maharaja Mac"), markanın kültürel uyumunu gösterir. Bu kampanyaların ortak noktası, aile, dini bayramlar, yerel tatlar ve duygusal anlatımların öne çıkmasıdır. Bu, Hindistan'da McDonald's'ın sadece bir yiyecek değil, aynı zamanda bir sosyalleşme ve paylaşma alanı olduğunu vurgular.

Tablo 4. Hindistan Reklam Kampanyaları – Özet Analiz Tablosu

Kriter	Öne Çıkan Özellikler	Örnek Uygulama
1. Dil ve Söylem Özellikleri	- Yüksek bağlamlı iletişim - Duygusal ve sıcak dil - Birliktelik ve paylaşım temalı mesajlar - Bayram ve aile odaklı anlatım	"Family Time" kampanyasında "best enjoyed with your family" mesajı; "Festive Feast" reklamında dini bayram dilinin kullanılması
2. Semboller ve Görsel Temsiller	- Kırmızı, yeşil, altın gibi kültürel renk paleti - Aile sofraları ve dini bayram sahneleri - Yerel kıyafetler ve bayram dekorları - Renklerle kültürel çeşitlilik anlatımı	"A Touch of Red" kampanyasında kırmızı ve yeşil renklerin kültürel çeşitliliği simgelemesi; bayram sofraları ve geleneksel kıyafetler
3. Değer Anlatıları	- Kolektivist kültür vurgusu - Aile, topluluk, paylaşım eksenli anlatı - Dini bayramlar üzerinden toplumsal aidiyet - Ortak kimlik ve birlikte yaşama ideali	"Family Time" reklamında aile birlikteliği; "Festive Feast" kampanyasında bayram dayanışması; "A Touch of Red" kampanyasında çok kültürlülük teması
4. Ürün ve Menü Uyarlamaları	- Yüksek düzeyde yerelleştirme - Dini hassasiyetlere uygun menü (dana eti yok) - Tavuk ve vejetaryen ürünler - Baharatlı lezzetlerle yerel damak tadına uyum	"Chicken Maharaja Mac" reklamında Big Mac'in tavuklu versiyonu; "Spicy McSpicy" reklamında baharat vurgusu
5. Medya Biçimi ve Sunum	- Hikâye temelli anlatım - TV ve dijital platformların birlikte kullanımı - Renkli, hareketli ve duygusal sahneler - Bayram dönemlerinde yoğun yayın stratejisi	"Festive Feast" kampanyasında TV + YouTube yayını; bayram saatlerinde aile odaklı izleyici hedeflemesi

İlk olarak, Hindistan kampanyalarında dil ve söylem özellikleri yüksek bağlamlı ve duygusal yoğunluğu yüksek bir iletişim biçimine sahiptir. Edward T. Hall'ın bağlam kuramına göre yüksek bağlamlı toplumlarda anlam, doğrudan sözcüklerle değil, ima ve duygusal bağ kurma üzerinden iletilir. Hindistan reklamlarında kullanılan dil, izleyiciye açık bir mesajdan çok birlikte yaşama ve paylaşma kültürünü hissettirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, “Family Time” kampanyasında “best enjoyed with your family” ifadesi, markayı bir ürün sağlayıcısı olmaktan çıkarıp aile ile geçirilen değerli anların bir parçası haline getirir. “Festive Feast” kampanyasında ise dini bayramlara atıf yapılarak kapsayıcı, sıcak ve samimi bir dil kullanılmıştır. “Spicy McSpicy” reklamında yer alan “spice you don’t explain, just share” ifadesi hem yerel damak tadına hem de kültürel paylaşım değerine gönderme yapmaktadır.

Hindistan kampanyaları, zengin kültürel semboller ve görseller içermektedir. Kırmızı, yeşil ve altın tonlarıyla geleneksel kıyafetler, aile sofraları ve dini kutlamalar sıkça yer almaktadır. “A Touch of Red” kampanyasında, renkler Hindistan’daki kültürel çeşitliliği simgelemektedir. Semboller yalnızca dekoratif değil, aynı zamanda marka mesajını da taşımaktadır.



Şekil 4. Hindistan “Family Time” ve “Spicy McSpicy” kampanyaları

Değer anlatıları kapsamında Hindistan kampanyaları, Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde kolektivist bir kültürün reklam diline nasıl yansıdığını açık biçimde göstermektedir. Reklamların merkezinde birey değil, aile, topluluk ve birliktelik duygusu bulunmaktadır. “Family Time” kampanyasında, aile temel bir kültürel yapı olarak temsil edilirken; “Festive Feast” reklamında ise dini bayramlar aracılığıyla toplumsal dayanışma duygusu ön plana çıkartılmaktadır. “A Touch of Red” kampanyası ise farklı kültürlerin ve inançların bir arada yaşayabileceği bir toplum idealine vurgu yapmaktadır. Bu değer anlatıları, Fransa örneğinde olduğu gibi, bireysel özgürlük değil, ortak kimlik ve aidiyet üzerinden inşa edilmiştir. Hindistan, McDonald's için en fazla yerelleştirme yapılan pazarlardan biridir. Dini ve kültürel hassasiyetler nedeniyle dana et menüleri çıkarılmış, yerine tavuk, balık ve vejetaryen seçenekler geliştirilmiştir. “Chicken Maharaja Mac” bu yerelleştirmenin güçlü bir örneğidir. Klasik Big Mac, Hint damak tadına uygun şekilde yeniden tasarlandı ve markanın küresel kimliğini koruyarak yerel kültüre entegre edildi. “Spicy McSpicy” reklamı ise baharat vurgusuyla Hint mutfağıyla bağlantı kurar. Bu strateji, globalizasyonun ürün

düzeyinde uygulamasını gösterir. Hindistan kampanyaları hikâye temelli, renkli ve hareketli; televizyon ve dijital platformlarda yayınlanır. Bayramlar aileye, gençler dijitalle ulaşır. Anlatım görsel ve hikâye odaklı, topluluğa ulaşmayı hedefler.

McDonald's Türkiye, reklamlarında yerel kültürel değerlerle küresel marka kimliğini birleştiriyor. 2009–2023 reklamları, toplumsal dayanışma ve aidiyeti vurgular. Strateji, Fransa'nın bireyci, Hindistan'ın ise kolektivist ve dini sembolü diline yakın duruyor. McDonald's Türkiye reklamları, orta bağlamlı, duygusal ve doğrudan mesaj içeren dil kullanır. Türkiye'nin iletişim kültürü ne Fransa kadar düşük ne de Hindistan gibi yüksek bağlamlıdır; bu nedenle, reklamlar hem ima hem de açık mesaj içerir. Reklamlarda öne çıkan dil özelliklerinden biri, duygusal bağ kurmaya yönelik ifadelerdir. 2023'teki "Kalp Kalbe, Omuz Omuza" kampanyasında "tüm Türkiye'yle kalp kalbe, omuz omuza, kol kola" ifadesi ulusal birlik ve dayanışmaya seslenir. Dil, bilgi aktarmanın yanı sıra aidiyet duygusu da yaratır. "Kırmızı Beyaz Kadınlar" reklamında kullanılan motivasyon cümleleri ("İnanırsak yaparız", "Kim tutar bizi!") coşkulu ve çağrı niteliğindedir.

Tablo 5. Türkiye Reklam Kampanyaları Özet Analiz Tablosu

Kriter	Öne Çıkan Özellikler	Örnek Uygulama
1. Dil ve Söylem Özellikleri	- Orta düzey bağlamli iletişim - Duygusal, samimi, yer yer doğrudan dil - Milli birlik, dayanışma, aile temaları - Halk dili ve kapsayıcı söylem	“Kalp Kalbe, Omuz Omuza” reklamında “kalp kalbe, omuz omuza” söylemi; “Kırmızı Beyaz Kadınlar” reklamında motivasyonel dil kullanımı
2. Semboller ve Görsel Temsiller	- Ulusal semboller (kırmızı-beyaz, bayrak renkleri) - Yerel imgeler (aile sofraları, şehir manzaraları) - Spor, bayram ve yerel kültür temsilleri - Işık, renk ve müziklerle duygusal atmosfer	“Ramazan Menüsü” reklamında iftar sofrası ve geleneksel müzik; “Kalp Kalbe” kampanyasında voleybol takımı ve tribün görüntüleri
3. Değer Anlatıları	- Kolektivizm ve milli kimlik temaları - Dayanışma, aidiyet, milli gurur - Kadın sporcular üzerinden güçlenme mesajı - Dini dönemlerde paylaşım ve birliktelik	“Kırmızı Beyaz Kadınlar” reklamında takım ruhu ve gurur; “Ramazan Menüsü” kampanyasında dini dayanışma ve aile vurgusu
4. Ürün ve Menü Uyarlamaları	- Orta düzey glocalizasyon - Ramazan menüleri (çorba, tatlı, içeceklerle iftar menüsü) - Baharatlı soslar, yerel lezzet varyasyonları - Bölgesel şube kampanyalarında mekânsal aidiyet vurgusu	“Ramazan Menüsü” kampanyasında iftar menüsü sunumu; Edremit şube açılışında “sevdiğin McDonald’s lezzetleri şimdi Edremit’te” mesajı
5. Medya Biçimi ve Sunum	- TV ve dijital platformların birlikte kullanımı - Kısa süreli, hikâye temelli reklamlar - Spor kampanyalarında dinamik tempo - Ramazan kampanyalarında duygusal atmosfer	“Kalp Kalbe” kampanyasında TV + dijital yayın stratejisi; “Ramazan Menüsü” reklamında sakın, duygusal medya dili

Söylemde dikkat çeken bir başka özellik, samimiyet ve halk dili kullanımıdır. “Burası McDonald’s Türkiye” kampanyasında reklam metni, resmi bir dil yerine gündelik konuşma tonuyla oluşturulmuş, böylece izleyiciye yakınlık hissi verilmiştir. Bu tür bir anlatım, markanın küresel bir zincir olmasına rağmen yerel halkla duygusal bir bağ kurma isteğini yansıtır. Bu yaklaşım, özellikle genç kitleler ve spor temalı reklamlar üzerinden daha sıcak bir iletişim kanalı açmaktadır.



Şekil 5. “Kalp Kalbe, Omuz Omuza” ve “Ramazan Menüsü”

Dini ve geleneksel dönemlere ait reklamlarda ise (örneğin 2019 “Ramazan Menüsü”) söylem daha sakin, duygusal tonlu ve paylaşım vurgulu bir yapıya sahiptir. Bu reklamlarda dini ve kültürel değerlere saygılı bir dil tercih edilerek izleyiciyle ortak bir kültürel zemin oluşturulmuştur.

McDonald’s Türkiye reklam kampanyalarının en belirgin özelliklerinden biri, ulusal sembollerin, yerel imgelerin ve günlük yaşam temsillerinin reklam kurgusuna güçlü biçimde entegre edilmesidir. Bu durum, globalizasyon yaklaşımının bir sonucu olarak, markanın küresel kimliğini korurken yerel kültürle görsel düzeyde yakınlık kurduğunu göstermektedir.

Reklamlarda en sık kullanılan semboller arasında Türk bayrağının renkleri (kırmızı-beyaz), spor takımları, geleneksel sofralar, şehir manzaraları ve günlük yaşam sahneleri yer alır. 2023’teki “Kalp Kalbe, Omuz Omuza” kampanyasında voleybol takımı, tribünler, bayraklar ve coşku sahneleri izleyicide ulusal birlik ve takım ruhu hisleri uyandırmıştır. Görsel semboller yalnızca estetik değil, duygusal bağ kurma aracıdır.

2019'daki “Ramazan Menüsü” reklamında geleneksel iftar sofrası, sıcak ışık, yerel müzik ve aile ortamı vurgulanır. Bu görsellerle McDonald's, dini ve kültürel dönemlerde yerel topluma entegre olan bir aktör olarak konumlanır. Bu da markayı yalnızca “yemek markası” değil, toplumsal birlikteliklerin bir parçası yapar.

Bölgesel kampanyalarda yerellik vurgu yapıyor. Edremit şube açılışında deniz kıyısı, yerel esnaf, şehir tabelaları ve bölgeye ait görseller kullanılarak markanın “yerliyle iç içe” olduğu mesajı verilmiştir. Bu sembolik anlatım, küresel markayı yerel topluma entegre eden güçlü bir iletişim stratejisidir.

Reklamlardaki ışık, renk ve ses tasarımları sembolik gücü artırır. Ulusal kampanyalarda sıcak renkler, Ramazan reklamlarda huzurlu tınlar, spor reklamlarda ise coşkulu sesler kullanılır. Bu estetik seçimler, anlamı güçlendirip izleyicinin duygusal hafızasına yerleştirir.

McDonald's Türkiye reklamları, kolektivist kültür ve milli aidiyet temalarını harmanlayan özgün bir yapıya sahip. Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre, Türkiye kolektivizmde orta düzeyde; bu, reklamlarda açıkça görülüyor. Değer anlatılarında bireysel özgürlük yerine birliktelik, dayanışma, aile ve milli kimlik ön plana çıkıyor.

2023'teki “Kalp Kalbe, Omuz Omuz” kampanyası, bu yaklaşımın en belirgin örneğidir. Reklamdaki söylem ve görseller, markanın toplumsal dayanışma mesajı verdiğini gösterir. “Omuz omuz, kol kola” gibi ifadeler, sadece sportif dayanışmayı değil, ulusal birlik ruhunu da temsil eder. İzleyiciye, markanın bu dayanışmanın parçası olduğu mesajı verilir. Bu anlatım, markayı sadece restoran zinciri olmaktan çıkarıp milli duygunun taşıyıcısı yapar.

“Kırmızı Beyaz Kadınlar” kampanyasında kadın sporcuların başarı, azim, inanç ve milli gurur temaları vurgulanır. Bu, bireysel başarıdan çok takım ruhu ve kolektif başarıya odaklanır. Kadın voleybolcularla kullanılan bu anlatı, kadın güçlenmesini ve toplumun gururunu bir araya getirir. Bu, Türkiye’de reklamın sadece ticari değil, duygusal ve sosyal boyutunu gösterir.

2019'daki “Ramazan Menüsü” kampanyası, dini ve kültürel değerlere dayanır. Ramazan, aile bağlarının güçlendiği, paylaşım ve bir arada olmanın ön planda olduğu özel bir dönemdir. Reklam dili ve görselleri bu manevi atmosferi yansıtarak, marka dini değerlerle doğrudan özdeşleşmeden toplumsal aidiyeti desteklemiştir. Ayrıca, yerel kampanyalarda (örneğin Edremit şube açılışı) topluluk duygusu ve yerel kimlik vurgulanarak, markanın küresel olmasına rağmen yerel topluluklarla duygusal bağ kurma kapasitesi gösterilmiştir.

McDonald’s Türkiye reklamları, Big Mac ve McChicken gibi küresel menüleri koruyup yerel tatlar ekleyen hibrit bir globalizasyon stratejisi izliyor.

Türkiye pazarında önemli ürün uyarlamaları arasında Ramazan ayına özel menüler yer alır. 2019'daki “Ramazan Menüsü” kampanyası, bu stratejinin örneğidir. Reklamdaki çorba, tatlı ve içecekler, geleneksel iftar sofralarına uyum sağlar. Menüde klasik hamburgerler korunurken, sunum ve yan ürünler (çorba, keşkülü tatlı, içecekler) yerel damak tadına göre ayarlanmıştır. Bu sayede marka, dini ve kültürel dönemde yerel tüketicilerle bağ kurar.

Bölgesel düzeyde ürün iletişimde yerel unsurlar ön plana çıkarılır. Örneğin Edremit şube açılışında kampanya dili ve görseller, “sevdiğin McDonald’s lezzetleri şimdi Edremit’te” ifadesiyle aidiyet

duygusu yaratmıştır. Ürün içeriği değişmese de yerelleştirilmiş bir konumlandırma stratejisi devreye sokulmuştur. Bu, markanın ulusal menü sunarken bölgesel iletişim tonları kullanabildiğini gösterir.

Ayrıca, Türkiye menüsünde baharatlı soslar, yerel damak tadına uygun lezzetler ve dönemsel kampanyalar bulunur. Bu küçük uyarlamalar, ürünün küresel standartlarını bozmadan yerel tüketiciye yakın lezzet sunar. Böylece marka, uluslararası kimliğini korurken yerel pazarla bağ kurar.

McDonald's Türkiye reklamları, hikâye temelli anlatım ve duygusal etkiyi bir araya getiren hibrit yapıya sahiptir. Reklamlar hem televizyon hem de dijital platformlarda yayımlanmakta, böylece geleneksel ve dijital izleyicilere ulaşmaktadır. Bu, markanın çok katmanlı medya dili benimsediğini gösterir.

Reklamlar genellikle 20-30 saniye sürer, mesaj hızlı iletilir. 2023'teki "Kalp Kalbe, Omuz Omuza" kampanyasında kısa slogan ve güçlü görsellerle geniş kitlelere ulaşılmıştır. Bu reklam, televizyon ve dijital platformlarda yer alır.

"Kırmızı Beyaz Kadınlar" kampanyasında spor odaklı, yüksek tempolu çekimler ve coşkulu müzikler kullanılmıştır. Özellikle genç izleyicilere hitap eden dinamik bir anlatım tercih edilmiştir. Bu reklamlar televizyon ve sosyal medya (örn. YouTube) gibi kanallarda yayınlanmış ve kısa video formatıyla etkileşimi artırmıştır. Bu strateji, markanın hedef kitleyi yaş, medya alışkanlığı ve duyarlılığına göre bölümlendirdiğini gösterir.

Dini ve kültürel dönemlerdeki kampanyalarda medya dili daha sakin ve duygusal olur. Örneğin, "Ramazan Menüsü" reklamında yavaş tempo, loş ışık ve geleneksel müzik öne çıkar. Bu

reklamlarda televizyon ana kanal, dijital platform destekleyici rol oynar ve mesaj daha geniş kitleye ulaşır.

Ayrıca, Türkiye kampanyalarında hikâye anlatımı, slogan kullanımı ve duygusal atmosfer birlikte öne çıkar. Spor reklamlarda hız ve kolektif coşku; Ramazan reklamlarda ise dinginlik ve aidiyet yer alır. Bu farklılık, medya biçiminin yalnızca teknik değil, mesajın kültürel bağlamına göre uyarlanmış bir parçası olduğunu gösterir.

Tablo 6, McDonald's markasının Fransa, Hindistan ve Türkiye reklam kampanyalarını beş temel kriterle karşılaştırır ve markanın farklı kültürlerde izlediği stratejileri gösterir.

Fransa pazarı, az bağlamli iletişim biçimiyle öne çıkar. Edward T. Hall'ın bağlam kuramına göre, düşük bağlamli kültürlerde anlam doğrudan iletilir, dolaylı anlatımlar veya duygusal atmosferden çok açık mesajlara öncelik verilir. Fransa'daki reklamlar bu özelliği yansıtır. "Come as You Are" veya "Big Mac, c'est tout" gibi sloganlarda dil sade, net ve minimalisttir. Mizah veya nostalji olsa da temel amaç izi hatırlatmaktır. Bu, markanın Fransa'daki güçlü tanınırlığından beslenir.

Hindistan pazarı, Fransa'ya göre daha yüksek bağlamlidir. Reklam dili daha dolaylı, atmosferik ve duygusal yoğunludur. "Family Time" veya "Festive Feast" kampanyalarında ürünün ötesinde bir birliktelik anlatılır. Dil sıcak, samimi ve kapsayıcıdır. Aile, topluluk, dini bayramlar ve paylaşma kültürü ön plandadır, bu Hindistan'ın kolektivist kültürüne uygundur. Fransa'nın bireyci ve sade anlatımından farkıyla Hindistan'daki söylem daha duygusal ve dolaylıdır, mesaj kültürel bağlam aracılığıyla iletilir.

Tablo 6. McDonald's Reklam Kampanyaları – Ülke Bazlı Karşılaştırmalı

Kriter	Fransa FR	Hindistan IN	Türkiye TR
1. Dil ve Söylem Özellikleri	- Düşük bağlamlı, kısa ve net sloganlar - Mizah ve nostalji kullanımı - Açık anlatım, minimalist dil - Birey odaklı mesajlar	- Yüksek bağlamlı, duygusal ve kapsayıcı dil - Aile, bayram ve paylaşım temaları - İma ve sıcak iletişim - Topluluk odaklı mesajlar	- Orta düzey bağlamlı dil - Duygusal ve samimi ton - Milli birlik, dayanışma ve aile vurgusu - Halk dili kullanımı
2. Semboller ve Görsel Tensiller	- Minimalist semboller - Sade renk paleti (kırmızı-beyaz-siyah) - Ürün merkezli görseller - Dijital gençlik estetiği	- Kırmızı, yeşil ve altın tonları - Aile sofraları, dini bayramlar - Yerel kıyafetler ve bayram dekorları - Renklerle kültürel çeşitlilik	- Ulusal semboller (bayrak renkleri, spor) - Yerel imgeler (iftar sofraları, şehir manzaraları) - Işık, renk ve müzikle duygusal atmosfer
3. Değer Anlatıları	- Bireycilik vurgusu - Özgürlük, kişisel tercih, bağımsızlık - Tüketiciyle eşit ilişki	- Kolektivist değerler - Aile, bayram, dayanışma - Ortak kimlik ve aidiyet duygusu - Topluluk ön planda	- Kolektivizm + milli kimlik temelli anlatı - Dayanışma, aidiyet, milli gurur - Kadın sporcularla güçlenme teması - Dini dönemlerde paylaşım vurgusu
4. Ürün ve Menü Uyarlamaları	- Ürün standardizasyonu - Hafif estetik uyarlama (renk, sunum) - Big Mac gibi küresel ürünlere vurgu	- Yüksek düzeyde ürün yerelleştirmesi - Tavuk ve vejetaryen menüler - Baharatlı tatlar - Yerel damak tadına uyum	- Orta düzey glocalizasyon - Ramazan menüleri - Baharatlı soslar, yerel tatlar - Bölgesel şube kampanyaları
5. Medya Biçimi ve Sunum	- Kısa (15-30 sn) spot reklamlar - Dijital platformlara uyumlu (TikTok, Snap) - Minimal hikâye anlatımı - TV destekli dijital kampanyalar	- TV + dijital hibrit strateji - Renkli, hikâye temelli anlatım - Bayram dönemlerinde yoğun yayın - Topluluğa ulaşan kapsayıcı medya dili	- TV + dijital hibrit strateji - Kısa hikâyeler ve sloganlar - Spor reklamlarında dinamik, Ramazan reklamlarında duygusal atmosfer - Duygu temelli medya dili

Türkiye pazarı, bu iki uç arasında melez (hibrit) konumda yer alır. Reklam dili duygusal ve doğrudan mesajları bir arada kullanır. “Kalp Kalbe, Omuz Omuza” kampanyasında milli birlik güçlü

vurgulanırken, anlatım net ve açık. “Kırmızı Beyaz Kadınlar” reklamında halk dili ve motivasyonel ton, Ramadan reklamlarda ise dil daha yumuşak, içten ve paylaşımcı hale gelir. Bu söylem, Fransa’nın net, birey odaklı ve Hindistan’ın duygusal, kolektivist yaklaşımları arasında denge kurar. Türkiye’nin kültürel yapısı, hem bireysel hem kolektif değerleri içeren orta bağlamli iletişim yapısıyla açıklanabilir.

Fransa pazarı, görsel temsiller ve semboller açısından minimalist ve marka merkezli bir anlatıyı benimser. Reklamlarda yerel kültürel kodlar ya da ulusal semboller neredeyse hiç kullanılmaz. Bunun yerine marka rengi olan kırmızı, beyaz ve sarı tonları, logonun kendisi ve sadelik vurgusu öne çıkar. “No Logo” kampanyasında logo dahi açıkça görünmeden sembolik bir boşlukla marka algısı oluşturulmuştur. Bu strateji, markanın Fransa’da kendisini anlatmak zorunda kalmadığı bir tanınırlığa sahip olduğunu gösterir. Görseller genellikle şehir içi sade mekânlar, modern yaşam sahneleri ve ürünün kendisine odaklanan karelerden oluşur. Bu durum, sembollerin kültürel değil markasal bir kimlik taşıyıcısı olarak kullanıldığını ortaya koyar.

Hindistan pazarı farklıdır; yerel ve dini sembollerin yoğun kullanıldığı görsel stratejiler izlenir. Reklamlarda kırmızı, yeşil ve altın tonlar sık tercih edilir; bu renkler sıcaklık, birlik ve kutlamayı temsil eder. Aile sofraları, dini bayram dekorları, geleneksel kıyafetler, yerel mutfak objeleri ve ışıklandırmalar dikkatle seçilir. “Festive Feast” kampanyası, sofrada toplanan aileleri ve geleneksel süslemeleri kullanarak kültürel aidiyet duygusu yaratır. Bu sembolik anlatım, ürün tanıtımının yanı sıra ortak kültürel deneyimleri de hatırlatır.

Türkiye pazarı, hem yerel hem ulusal öğeleri harmanlayan hibrit bir strateji benimser. “Kalp Kalbe, Omuz Omuz” kampanyasında kırmızı-beyaz renkler ve milli spor temaları ön plandadır. “Ramazan Menüsü” kampanyasında ise iftar sofraları, geleneksel müzikler ve sıcak ışıklandırma öne çıkar. “Edremit kampanyası” gibi bölgesel reklamlar yerel aidiyet duygusu yaratır. Türkiye reklamları, Fransa’dakinden farklı olarak duygusal ve kültürel bağ kurar; Hindistan seviyesinde yoğun sembolizm olmamakla birlikte yerelleştirme uygulanır.

Fransa pazarı, bireyciliğe ve özgürlüğe dayalı değeri anlatan bir söylem yapısına sahiptir. Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde yüksek bireycilik skoru bu durumu yansıtır. “Come as You Are” kampanyasında marka, tüketiciyi topluluğa ait olmaya değil, kendi kimliğiyle özgürce var olmaya teşvik eder. Reklamlar, topluluk yerine bireysel özgünlüğü vurgular ve McDonald's'ı sosyalleşme alanı yerine kişisel seçimin mekanı olarak gösterir. Görsel ve dilin sadeliği de bu bireyci değeri güçlendirir.

Hindistan pazarı, Fransa’dan farklı olarak, kolektivist değerlerin vurgu yapıldığı bir reklam stratejisine sahiptir. Kampanyalarda aile, topluluk, dini bayramlar ve ortak yemek deneyimi temel unsurlardır. “Family Time” veya “Festive Feast” gibi kampanyalar, sadece ürün değil, anlamlı anların paylaşımını temsil eder. Marka, bireysel kimlik yerine topluluk kimliğini güçlendirir. Bu, Hindistan’da aile ve dini geleneklerin günlük yaşamda önemli yer almasından kaynaklanır. McDonald’s burada kültürel bağlamla bütünleşmiş bir markadır.

Türkiye pazarı, Fransa ve Hindistan arasında bir geçiş modeli gösterir. Kampanyalarda kolektivist değerler ve milli kimlik temaları güçlüdür. “Kalp Kalbe, Omuz Omuza” milli birlik ve dayanışma mesajı verir; “Ramazan Menüsü” paylaşma ve aileyi öne çıkarır. “Kırmızı Beyaz Kadınlar” ise kadın sporcularla toplumsal güçlenmeyi vurgular. Türkiye reklamları, duygusal bağ ve aidiyet yaratmayı hedefler. Bu nedenle, pazar kolektivist yapı ile bireyci Fransa arasında denge kurar.

Fransa pazarı, ürün ve menü stratejileri bakımından küresel standardizasyonu en yüksek düzeyde uygular. Reklamlarda odak, yerel tatlar veya menülerden çok küresel menüye yöneliktir. “Big Mac, c’est tout” kampanyasında ürün sembolleşmiş, yerel malzeme veya tarif kullanılmamıştır. Menüdeki değişiklikler daha çok sunum ve tasarımda küçük dokunuşlardır. Bu strateji, markanın Fransa’daki güçlü konumunu pekiştirirken minimum yerelleştirmeye olanak tanır.

Hindistan pazarında, yüksek derecede yerelleştirilmiş ürün stratejisi benimsenmiştir. Bunun temel nedeni, ülkenin dini ve kültürel hassasiyetleridir. Sığır eti tüketimi az olduğundan, McDonald’s menüsü çoğunlukla tavuk, balık ve vejetaryen ürünlerden oluşur. “Chicken Maharaja Mac” gibi ürünler, küresel menüyle uyumlu olup yerel damak tadına göre tasarlanmıştır. Ayrıca baharatlı soslar, içecekler ve dini bayram promosyonları Hindistan menüsünün önemli parçalarıdır. Bu strateji, markanın yerel alışkanlıkları ve kültürel hassasiyetleri gözettiğini gösterir. McDonald’s burada sadece fast food değil, yerel damak tadına entegre bir marka konumundadır.

Türkiye pazarı, bu iki uç arasında orta düzeyde bir globalizasyon stratejisi benimsemektedir. Küresel menü (Big Mac,

McChicken vb.) korunurken, Ramazan aylarında “Ramazan Menüsü” gibi yerel içerikli kampanyalar sunulur. Bu menülerde çorba, tatlı, içecek gibi yerel öğeler kullanılarak iftar sofralarına uygun tasarımlar yapılır. Soslarda baharatlı seçenekler ve bölgesel söylemlere yer verilir. Edremit şubesinde “sevdiğin McDonald’s lezzetleri şimdi Edremit’te” sloganı, mekânsal aidiyet duygusu yaratmayı hedeflemiştir. Bu yaklaşım, Türkiye pazarında küresel marka imajını korurken, yerel kültürel dokuyu da ürünlere entegre eder.

Fransa pazarı medya açısından dijital ağırlıklı ve minimalist anlatımlı olup, kampanyalar genellikle 15–30 saniye kısa spotlar şeklindedir. Hedef kitleye hızlı ve net mesajlar iletmek için YouTube, Instagram ve TikTok gibi platformlar tercih edilir; televizyon ise daha az kullanılır. “No Logo” ve “Big Mac, c’est tout” gibi kampanyalarda görsel sadelik, minimal müzik ve slogan ön plandadır. Medya kullanımı markanın tanınırlığına dayanır; karmaşık anlatım veya uzun hikâye gerekmez. Amaç, hızlı farkındalık ve hatırlatmadır.

Hindistan pazarı medya kullanımı açısından Fransa’dan farklıdır. Burada TV reklamları en önemli iletişim aracıdır; dijital platformlar da genişliyor olsa da ana mecra televizyon. Kampanyalar genellikle 30 saniye veya uzun, hikâye, dini veya kültürel temalar ve müzik içerir. “Family Time” veya “Festive Feast” reklamları, bayram renkleri, geleneksel müzikler ve kalabalık aile sofralarıyla duygusal bağ kurar. Bu yaklaşım, Hindistan’daki kolektivist kültürel yapıya uyumlu olarak markayı sadece ürün değil, yaşam deneyimi olarak konumlandırır.

Türkiye pazarı medya biçimi ve sunum bakımından hibrit (karma) bir yaklaşım izler. Reklamlar hem televizyon kanallarında

hem de dijital platformlarda aktif olarak yayınlanır. “Kalp Kalbe, Omuz Omuz” kampanyasında kısa ama vurucu sloganlar kullanılarak TV ve dijital yayın entegrasyonu sağlanmıştır. “Kırmızı Beyaz Kadınlar” reklamında dinamik tempolu anlatım ve spor temaları dijital gençlik kitlelerine hitap ederken; “Ramazan Menüsü” reklamlarında daha duygusal, sakin ve geleneksel bir atmosfer tercih edilmiştir. Bu durum Türkiye’de medya dilinin hedef kitleye göre esnekleştirildiğini gösterir. Dijital platformlar genç kitlelere ulaşmak için, televizyon yayınları ise daha geniş demografik gruplara erişmek için kullanılmaktadır. Bu esneklik, Türkiye’nin kültürel olarak hem modern hem geleneksel iletişim kodlarını aynı anda taşımasından kaynaklanmaktadır.

Bu bilgilere dayanarak, küresel markaların uluslararası pazarlarda sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için, tek tip iletişim stratejisi yerine, hedef ülkenin kültürel bağlamına derinlemesine inen ve bireycilik ile kolektivizm arasındaki dengeye göre esneyen bir globalizasyon modeli benimsemeleri tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, Fransa gibi yüksek bireyci ve düşük bağlamlı pazarlarda marka merkezli, minimalist ve görsel odaklı bir standardizasyon stratejisiyle özgürlük teması işlenirken; Hindistan gibi yüksek bağlamlı ve kolektivist pazarlarda ise yerel ve dini sembollerin, aile değerlerinin ve yoğun ürün yerelleştirmesinin ön plana çıkarıldığı bir adaptasyon süreci yürütülmelidir. Türkiye gibi hibrit karakterli ve orta bağlamlı pazarlarda ise, küresel marka kimliğinin modern dijital dil ile korunması sağlanırken, dini veya milli etkinlikler gibi toplumsal hassasiyet gösterilen dönemlerde duygusal ve kolektif kodların devreye sokulduğu geçişken bir model izlenmelidir. Sonuç olarak,

pazarlama yöneticileri, medya karmaşı ve mesaj dilini belirlerken sadece demografik verilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ülkenin kültürel spektrumda yer aldığı konumu (bireyci-özgürlükçü veya toplulukçu-geleneksel) temel stratejik rehber olarak kullanmalıdır.

Sonuç

Bu çalışma, küresel markaların farklı kültürel bağlamlardaki pazarlama iletişimi stratejilerini anlamayı amaçlar. McDonald's markasının Fransa, Hindistan ve Türkiye'deki reklam kampanyalarının kültürel uyumunu incelemektedir. Araştırma, dil, söylem, semboller, görsel temsiller, değer anlatıları, ürün ve menü uyarlamaları ile medya biçimi olmak üzere beş kriter çerçevesinde karşılaştırmalı nitel analiz yapar.

Elde edilen bulgular, markanın farklı kültürel ortamlar için iletişim stratejilerini yerleştirdiğini ve bu stratejilerin glocalizasyonun somut örneği olduğunu gösteriyor. Fransa'da, düşük bağlamlı iletişim, minimalist dil ve birey odaklı anlatımlar ön plana çıkarken; Hindistan'da, yüksek bağlamlı, dini ve geleneksel temalarla topluluk merkezli anlatılar dikkat çekmiş. Türkiye'de ise, kolektivist değerlerle ulusal sembollerin birleştiği hibrit strateji kullanılmaktadır.

Bu farklılıklar, reklam mesajlarının sadece ürün tanıtımına değil, aynı zamanda kültürel kimlikler, değerler ve yerel iletişim tarzlarının stratejik kullanımı olduğunu gösteriyor. Kültürel kodlara duyarlı reklamlar, markanın hedef kitleyle duygusal bağ kurmasını, güvenilirliği artırmasını ve sadakati güçlendirmesini sağlar.

Bu çalışmanın en önemli katkılarından biri, kültürel uyum stratejilerinin yalnızca uygulamalı bir pazarlama taktiği olmadığını, aynı zamanda güçlü bir kuramsal temele dayandığını ortaya

koymasıdır. Araştırma sürecinde kullanılan Geert Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı, Edward T. Hall'ın yüksek/düşük bağlamlı kültür kuramı ve Fons Trompenaars'ın kültürel değişkenler modeli, kültürün pazarlama iletişimi üzerindeki belirleyici etkisini anlamak açısından sağlam bir analitik çerçeve sunmuştur. Bu kuramlar sayesinde reklam mesajlarının yalnızca yüzeysel görseller ya da sloganlarla sınırlı olmadığı, aksine kültürel değerler, iletişim tarzı ve sembolik anlatılar tarafından şekillendiği açık biçimde görülmüştür.

Ayrıca çalışma, kültürel değer sistemlerinin mesajın alıcı tarafından nasıl yorumlandığını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Örneğin Fransa gibi bireyci ve düşük bağlamlı kültürlerde minimalist anlatı ve bireysel özgürlük temaları etkili olurken; Hindistan ve Türkiye gibi kolektivist kültürlerde topluluk, aile, paylaşım ve dini değerler daha güçlü bir yankı yaratmaktadır. Bu durum, kültür kuramlarının yalnızca açıklayıcı değil, aynı zamanda öngörücü bir araç olarak da kullanılabileceğini göstermektedir. Reklam stratejilerinin hedef kitledeki algısal etkisi, büyük ölçüde bu kültürel kodların ne kadar iyi çözümlendiğiyle ilişkilidir.

Elde edilen bir diğer önemli sonuç, kültürel uyum stratejilerinin kuramsal modellerle sistematik biçimde analiz edilebileceğinin gösterilmesidir. Hall'un bağlam kuramı mesaj biçiminin sınıflandırılmasında, Hofstede'nin kültürel boyutları değer eğilimlerinin tanımlanmasında, Trompenaars modeli ise sembolik aktarım biçimlerinin çözümlenmesinde etkili araçlar olarak kullanılmıştır. Bu kuramlar, karmaşık reklam mesajlarının bilimsel çözümlenmesine olanak tanımış ve kültürel uyum stratejilerinin teorik çerçeveye oturtulabileceğini göstermiştir.

Gelecekte yapılacak akademik araştırmalara yönelik önemli bir öneri, daha geniş örneklemelerle ve farklı sektörlerde benzer karşılaştırmalı analizlerin yapılmasıdır. Bu çalışma yalnızca bir markaya ve üç ülkeye odaklanmıştır. Farklı sektörler, markalar ve kültürel bağlamlar incelenerek, kültürel uyum stratejilerinin etkileri daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilir. Ayrıca nicel analizlerin nitel yöntemlerle birleştirilmesi, kültürel etkilerin ölçülmesinde daha güçlü sonuçlar verebilir.

Kaynakça

Aksoy, E. (2013). *Toplum ve Kültür. Sosyoloji'ye Giriş* (Editörler: İhsan Çapcıoğlu ve Hayati Beşirli). Ankara: Grafiker Yayınları, 63-86.

Gudykunst, W. B. (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Sage.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kroeber, A. L., ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Malinowski, B. (1990). *İnsan Ve Kültür* (Çeviren: Fatih Gümüş). Ankara: V Yayınları.

Minkov, M., ve Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20.

Robertson, R. (1995). *Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity*. In M. Featherstone, S. Lash ve R. Robertson (Eds.), *Global modernities* (pp. 25–44). Sage.

Smith, P. (2007). *Kültürel Kuram* (Çevirenler: Selime Güzelsarı ve İbrahim Gündoğdu). İstanbul: Babil Yayınları, İkinci Baskı.

Smith, P. B., Peterson, M. F., ve Schwartz, S. H. (2013). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188–208.

Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

**The Influence of Service Quality, Price, and Trust of
Educational Agents on Customer Satisfaction among
Indonesian Students in Türkiye: A Study of Karabuk
University**

Alwin GIBRAL

orcid.org/0009-0009-5734-4721

Yuksek Lisans Öğrencisi/Karabuk Üniversitesi

MBA Student, Business Administration Faculty/Karabuk University

2428247006@karabuk.edu.tr/gibralalwin@gmail.com

Oya ÖNALAN

orcid.org/0000-0002-4169-8789

Yrd. Doc. Dr., İşletme Fakültesi/Karabuk Üniversitesi

Assist. Prof. Dr, Business Administration Faculty/ Karabuk University

oyaonalan@karabuk.edu.tr

Abstract

The purpose of this study is to ascertain how consumer satisfaction offered by educational agents is affected from the factors such as the service quality, cost, and trust. In this study, the total sampling (census) method is used, which involves the use of the entire sample population. The number of participants in this study is 50 Indonesian students studying at Karabük University. The data were analysed using Structural Equation Modelling (SEM) and Partial Least Squares (PLS) methods with SmartPLS 3.0. Using SmartPLS 3.0, it was possible to measure reliability, validity, and hypotheses in this study. The findings of this study reveal that pricing and trust have a significant and positive effect on customer satisfaction supplied by education

agents, however service quality, as measured by the SERVQUAL dimensions, does not have a significant impact on customer satisfaction offered by education agents.

Keywords – Customer Satisfaction, Service Quality, Price, Trust, Education Agents.

Türkiye'deki Endonezyalı Öğrenciler Arasında, Eğitim Aracılarının Hizmet Kalitesi, Fiyatı ve Güveninin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Karabük Üniversitesi Örneği

Özet

Bu çalışmanın amacı, eğitim araçları tarafından sunulan tüketici memnuniyetinin hizmet kalitesi, maliyet ve güven gibi faktörlerden nasıl etkilendiğini belirlemektir. Bu çalışmada, tam örneklem popülasyonunun kullanıldığı toplam örnekleme (sensus) yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışmanın katılımcı sayısı, Karabük Üniversitesi'nde öğrenim gören 50 Endonezyalı öğrencidir. Veriler, SmartPLS 3.0 ile Yapısal Denklem Modellemesi (SEM) ve Kısmi En Küçük Kareler (PLS) yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. SmartPLS 3.0 kullanılarak, bu çalışmada güvenilirlik, geçerlilik ve hipotezlerin ölçülmesi mümkün olmuştur. Bu çalışmanın bulguları, fiyatlandırma ve güvenin eğitim acenteleri tarafından sağlanan müşteri memnuniyeti üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak SERVQUAL boyutlarıyla ölçülen hizmet kalitesinin eğitim acenteleri tarafından sunulan müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler – Müşteri Memnuniyeti, Hizmet Kalitesi, Fiyat, Güven, Eğitim Acenteleri.

Introduction

Determining higher education for students who have just graduated from high school is the most crucial factor for their future. Advances in technology today give them many options for choosing the universities they want to attend, both domestically and abroad. One option that students take to determine their universities is through an education agent, especially to enroll themselves in universities abroad. Education agents assist students who wish to enrol in foreign universities in terms of university registration, accommodation, and official residence permits. The expanding perception of students as consumers has sparked increased academic and professional interest in understanding their experiences (Ashwin et al., 2024; George, 2007; Gupta et al., 2025).

Customer satisfaction is viewed as a difficult concept. It is moulded by past experiences, current market expectations, and how well a company is operating (Johnson et al., 1995). Because it is a crucial indicator of a company's performance, customer satisfaction is crucial for businesses (Susanto et al., 2023). Consumer satisfaction is identified as the most important characteristic that must be prioritized by business actors. Being able to surpass customers' needs and wants more effectively than rivals gives the companies a competitive edge (Minta, 2018). Key components in attaining customer satisfaction include the quality of services rendered, the pricing structures implemented, and the trust established between consumers and

business proprietors. A crucial element in assessing customer happiness is the quality of service (Dandotiya et al., 2020). Ratnawati & Kholis (2019) discovered that trust influences overall customer happiness, enhances the curiosity of prospective customers, and positively affects loyalty. Price perception develops into a consumer evaluation that weighs the advantages of goods and services against the amount of sacrifice (Kusumawati & Dyah, 2020). In this study, customer satisfaction of the Indonesian student education agencies in Türkiye, particularly in Karabük, will be measured using these parameters.

Some students in Indonesia who wish to continue their studies at overseas universities, especially in Türkiye, prefer to use the services of education agents because the services provided make it easier for students when they first arrive in Türkiye in terms of registration, accommodation, and residence permit. Many education agencies in Indonesia provide a range of services to their clients, particularly those who wish to study in Türkiye. In this digital era, many education agencies have advantages that set them apart from others. In terms of services, some agencies have different service classifications, ranging from diamond classification, which provides all services to students who choose it, from apostille processing, student visas, and finding the homes desired by these students, while silver classification does not provide the same services as diamond classification. The prices offered by each education agency also vary, ranging from 20 to 40 million rupiah per student. In terms of trust, there are also some education agencies that are untrusting and neglect their students from the beginning of the process or in the middle of the process, both during

the pick-up process and the processing of official documents, causing many parents to distrust these education agencies. The innovative processes for providing the best quality service and problems that arise today are caused by fierce competition among businesses.

To add to the theoretical conversation in this area, this study aims to illustrate how pricing, trust, and service quality affect consumer happiness. The useful addition is to provide education agents with a perspective on how important it is to prioritize service quality, price, and trust in the administration of a service-oriented business in the educational sector, with a focus on fostering customer satisfaction. There are several previous researchers who conducted studies using the same variables as this study, but research objects related to educational agents have not yet been carried out. This gap provides an opportunity to assess consumer satisfaction regarding service quality, price, and trust in educational agencies in this study so that consumers can choose the right agency and serve as a basis for educational agencies to improve the services they will provide in the future.

1. Literature Review

1.1 Service Quality

Service quality is defined by how a customer evaluates the excellence of a service they receive. Service quality, whether it's obvious or not, affects how well service delivery meets, exceeds, or falls short of what clients expect (Cronin Jr. & Taylor, 1992; Oliver, 1993). Service quality includes all types of infrastructure, facilities, equipment, hospitality provided by service providers, and service

products. Both internal and external customers engage in this practice with the providers. (Ali, 2018; Sumardi & Fernandes, 2018).

In this study SERVQUAL is used to examine the dimensions of service quality. Literature has utilized numerous service quality scales historically (Adi & Njo, 2024; Sanderson, 2015; Yang, 2005). Nevertheless, SERVQUAL is frequently utilized because of its focus on the characteristics of expected service versus experienced service (Parasuraman et al., 1988). The SERVQUAL model has been employed to assess service quality across many sectors, including hospitality, financial services, education, real estate, construction, and maintenance (Amankwah et al., 2022; Ismail et al., 2012; Kumar, 2024; Ramanathan et al., 2018). However, the universal criteria for evaluating service quality in most models continue to be the five general dimensions outlined by the SERVQUAL model (Kumar & Lavy, 2025). Tangible denotes the physical manifestations of any service delivery mechanism (Falcão et al., 2017). Assurance refers to the efficacy and transparency with which the service is provided (Kwan et al., 2019). Empathy denotes the staff's readiness to listen, understand, and attention to consumers (Ahmed et al., 2017; Kumar, 2024). Reliability pertains to the provision of error-free service and adherence to established standards (Adi & Njo, 2024). Responsiveness pertains to the rapidity with which service providers address client inquiries (Kwan et al., 2019). Literature has substantiated the assertion that service quality strongly influences customer satisfaction (Claire Sanderson & Mary Edwards, 2016; Zhang et al., 2021).

This study assessed the relationship between service quality and student satisfaction with non-academic services using data from

324 students from two private institutions in Singapore (Khoo et al., 2017). The study discovered a favourable relationship between perceived service quality and student happiness. However, the investigation solely looked at non-academic services and did not evaluate the special status of public universities. Customer satisfaction rises dramatically when service quality is improved, according to research findings by Amin & Isa (2008), the results show that customer satisfaction and service quality in Malaysian Islamic banking are significantly correlated.

According to Darawong & Sandmaung (2019), student customer satisfaction is positively impacted by a number of service quality parameters. However, the Asian framework of both works excluded African perspectives. Furthermore, their study omitted traditional learning service quality as it focused exclusively on e-learning, hence disregarding traditional learning service quality. This was also supported by Pasharibu et al. (2018), who found that service quality has a strong beneficial influence on consumer satisfaction with online transportation. This finding aligns with the traits of service-oriented businesses, where service quality is a key factor in how happy customers are. Therefore, it is hypothesized that:

H1. The service quality has a positive effect on customer satisfaction at educational agencies.

2.2 Price

Price is a crucial component of consumer purchases, and as such, it greatly affects how customers evaluate services (Herrmann et al., 2007). Prices reflect the values that customers assign to the

advantages of owning or utilizing a product or service. The vendor sets a price that is equivalent to the buyers, or the buyer and seller bargain to determine the worth of the good or service (Husein, 2005). Decision-making in the service context is heavily influenced by perceived pricing (Kaura et al., 2025). Yieh et al. (2007) assert that a customer's favourable sentiments towards the service provider will incrementally increase when they see the given price as equitable; these feelings will then transform into behavioural intention.

Anderson (1996) examines the relationship between these two key ideas and determines whether price acceptability, value, and satisfaction are positively or negatively correlated. According to his research, shifts in price acceptance and customer happiness are positively correlated. Kaura (2013) demonstrates that perceived price enhances customer satisfaction in both public and private sector banks.

Ramadhaniati et al. (2020) discovered that price significantly and positively influences customer satisfaction. This means that as the service becomes more cost-effective, they will enjoy it more and be able to buy more. Additionally, empirical research indicates that customer satisfaction is elevated by the perceived fairness of pricing (Bei & Chiao, 2001). Susanto et al. (2021) recently looked at how the price of rooms at the Crown Prince Hotel affected how happy guests were. The data from this study included 86 respondents from consumers who had stayed at the Crown Prince Hotel. The research indicated that price construct significantly affected and positively influenced customer satisfaction. Therefore, it is hypothesized that:

H2. The price has a positive effect on customer satisfaction at educational agencies.

2.3 Trust

Trust develops from the combined effects of customers repeatedly choosing highly involved products and premium services (Chiou & Droge, 2006). Trust is an individual's readiness to depend on others, grounded in faith in their reliability (Pasharibu et al., 2018). According to Garbarino & Lee (2003), trust in service marketing is mostly based on how people feel, especially how sure the customer is that the services will be good and reliable. A major part of trust is how much the client thinks the vendor cares about getting good results for them and has their best interests at heart (Ganesan, 1994).

Ganesan (1994) analysed the correlation between customer happiness and trust. 52 vendors that service those stores and 124 retail buyers test the framework that is being described here. The findings show that both retail buyers' and their vendors' long-term orientations are significantly influenced by trust and dependency. The study undertaken by Susanto et al. (2023) examined the influence of price and trust on consumer satisfaction in online shopping. Data was collected from 80 individuals who had participated in online transactions. The findings of this study indicate a significant impact of trust on consumer satisfaction. Pasharibu et al. (2018) also found that trust greatly improves customer satisfaction. Researchers have identified that the primary determinant of consumer satisfaction is trust (Kim et al., 2008; Ribbink et al., 2004). Therefore, it is hypothesized that:

H3. Trust has a positive effect on customer satisfaction educational agencies.

2. Methodology

A quantitative design is used in this investigation (Creswell, 2002; Saunders, 2009). This study examines the influence of service quality and pricing on trust in educational agents to enhance customer satisfaction among Indonesian students at Karabük University.

2.1 Data Collection and Sampling

Non-probability disregards the principles of probability theory and is not based on random selection (Apostolopoulos & Liargovas, 2016). Total sampling is a technique where all members of the population are used as samples (Sugiyono, 2018). Total sampling is a subset of non-probability sampling in which all elements of a limited population are utilized as research samples (Sekaran & Bougie, 2016). The survey determines the total sampling. Because the questions were targeted and specialized to the entire population sampled in this study. To increase the effectiveness of the study, the respondents must be knowledgeable about the questions (Bird & Hammersley, 1996).

The number of Indonesian students in Karabuk City in 2024 is 150; not every Indonesian student relies on education agents, though. Based on data provided by PPI Karabuk, exactly 50 students rely on the services provided by education agents. PPI is an organization of Indonesian students who are studying abroad. Therefore, not all students meet the criteria for this study. The criteria for this study include students who use education agents to continue their studies in Turkey, particularly in Karabuk. A self-completed questionnaire that is provided via a link to responders on-site is used to recruit fifty students in total. The instrument had a series of questions utilizing a

five-point Likert scale (Apostolopoulos & Liargovas, 2016). This scale enables the measurement of an individual's or group's perspective, attitude, or opinion concerning a social event phenomenon, as defined operationally by the researcher.

2.2 Data Analysis

Once the questionnaire was provided to the participants, the next phase was to analyze the data using the Structural Equation Modelling Partial Least Squares (SEM-PLS) model using SMARTPLS 3.0 software, which was mostly built for SEM-PLS. The SMARTPLS 3.0 program's Structural Equation Modelling (SEM) model can assess validity, reliability, and test study hypotheses. Utilizing structural equation modelling (SEM), we could concurrently estimate several associations, including indirect as well as direct effects, within a single model (Beran & Violato, 2010; Fan et al., 2016; Tarka, 2018) utilizing bootstrapping techniques. This approach facilitated the investigation of the hypotheses. This method enabled us to test the theories. In this study, the sample size was 50 participants. This sample size is relatively small for the application of SEM-PLS, as the sample size was indeed limited due to the criteria used in this study. However, SEM-PLS can be used on small samples and does not require the assumption of normal distribution, and sample sizes can follow the 10-times rule, which allows sample sizes below 50 under certain conditions (Hair et al., 2019).

2.3 Ethical Considerations.

This study will use human subjects in accordance with the ethical standards that will be adhered to. Obtaining informed consent from each participant, maintaining their privacy and confidentiality

during the study process, and anonymizing any data gathered for use only for research are some of these criteria. These steps have been put in place to guarantee that the study is carried out honestly and that everyone's rights are respected. The data from this research will protect the privacy of respondents who are the objects of the research, ensuring that the data is not distributed to any party and the data is

2.4 Research Framework.

The research investigation is depicted in Figure I.

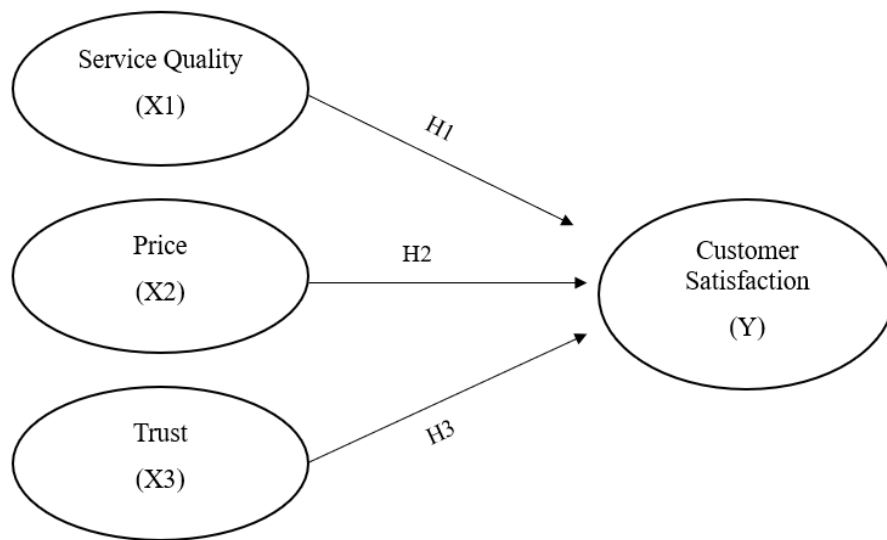


Figure 1. Research Framework

3. Results and Discussion

3.1 Results

The current research centered around a group of 50 Indonesian students enrolled at Karabuk University who received services from educational agents. The respondents, primarily aged between 18 and 35, displayed a notable concentration in the younger age group, with 62 percent being between 18 and 23 years old. In terms of educational

pursuits, a significant majority were seeking bachelor's degrees, comprising 49 percent of the sample. The educational agent most frequently employed by these respondents was Mumtaza Edukasi, utilized by 22 percent of the surveyed individuals.

Before analysing the research hypotheses, we initially examined the validity and reliability of the study's measurement tools. Validity defines the degree to which an instrument accurately assesses its intended construct (Kerlinger, 1966). Whereas reliability pertains to the consistency of measurement outcomes upon repeated administration of the same assessment (Kerlinger, 1966).

Table 1. Result of Validity Test

Variable		Reflective Indicators	Outer Loadings	Result
Price (PRC)		PRC 1	0.766	Valid
		PRC 2	0.854	Valid
		PRC 3	0.657	Invalid
		PRC 4	0.375	Invalid
		PRC 5	0.515	Invalid
		PRC 6	0.770	Valid
Trust (TRS)		TRS 1	0.311	Invalid
		TRS 2	0.540	Invalid
		TRS 3	0.443	Invalid
		TRS 4	0.856	Valid
		TRS 5	0.823	Valid
Service Quality	Tangible (TG)	TG 1	0.393	Invalid
		TG 2	0.740	Valid
	Reliability (RB)	RB 1	0.389	Invalid
		RB 2	0.344	Invalid
	Responsiveness (RS)	RS 1	0.806	Valid
		RS 2	0.717	Valid
	Assurance (AC)	AC 1	0.783	Valid
		AC 2	0.742	Valid
	Empathy (EY)	EY 1	0.8.00	Valid
		EY 2	0.475	Invalid
Customer Satisfaction (CS)		CS 1	0.687	Invalid
		CS 2	0.796	Valid
		CS 3	0.830	Valid
		CS 4	0.912	Valid
		CS 5	0.800	Valid
		CS 6	0.844	Valid

Table 2. Results of Reliability Test

No.	Variable	Cronbach's Alpha	Results
1.	Price	0.741	Reliable
2.	Trust	0.675	Reliable
3.	Service Quality	0.829	Reliable
4.	Customer Satisfaction	0.897	Reliable

This study's validity test results indicate that the pricing indicators X1.3, X1.4, and X1.5; the trust indicators X2.1, X2.2, and X2.3; and the service quality indicators X3.1, X3.3, X3.4, and X3.10 have correlation values below 0.70, as shown in Table 1. In this context, "R" is the Pearson correlation coefficient, reflecting the strength of correlation between each item and the overall construct; the R-table specifies the minimum value necessary for an item to be deemed legitimate. Indicators having R-values below the R-table value of 0.279 for 50 respondents at the 0.05 significance level were deemed invalid and omitted from subsequent analysis. The reliability test indicates that all variables possess Cronbach's Alpha values exceeding 0.600, signifying that the measuring devices are consistently reliable, as shown in Table 2.

Hypothesis Testing

This study employed multiple linear regression analysis to examine the hypothesis of the influence of pricing, trust, and service quality on customer satisfaction. Hypothesis testing in multiple linear regression involves evaluating if the regression coefficient parameters (β) significantly deviate from zero, indicating that the independent variables exert a statistical influence on the dependent variables (Gujarati & Porter, 2009). Table 3 shows that the coefficient of determination (adjusted R-square) is 0.587, thus indicating that the

variables of price (X1), trust (X2), and service quality (X3) only have a 58.7 percent influence on service quality (Y). whereas other factors outside the purview of this study had an impact on the remaining 41.3%.

Table 3. Statistics Hypothesis Testing

Description	Adjusted R Square	Coefficient Value β	Sig. (<0.05)	Results
Coefficient of Determination Predictors: Price, Trust, ServQual Dependent: Customer Satisfaction	0.587			Predictors have a 58.7% impact on dependents.
Hypothesis 1: Price towards Customer Satisfaction		0.458	0.000	Significant
Hypothesis 2: Trust towards Customer Satisfaction		0.300	0.047	Significant
Hypothesis 3: Service Quality towards Customer Satisfaction		0.180	0.143	Insignificant

The results of each hypothesis test for each independent variable in relation to the dependent variable are shown in the table above. To determine how much each independent component contributes to the variation in the dependent variable, the T-test is used. Table 3 illustrates that two criteria, pricing and trust, have a substantial positive effect on consumer satisfaction. The significant values for both are 0.000 and 0.047, which are both below $\alpha = 0.05$. The service quality variable was shown to have no significant impact on

customer satisfaction, as indicated by a significance value of 0.143, exceeding $\alpha = 0.05$.

3.2 Discussion

• Relationship Between Price and Customer Satisfaction

The first hypothesis, which addressed the connection between pricing and consumer happiness, produced significant favorable findings. The price variable's significant value is 0.000, which is less than 0.05, according to Table 3's results. Thus, the first hypothesis says that pricing and consumer happiness are positively connected.

This study is corroborated by the findings of Ronasih & Hardani Widhiastuti (2021), which indicate that pricing perception positively and significantly influences consumer satisfaction with umrah travel agents among umrah pilgrims in Indonesia. These results align with the studies conducted by Chen et al. (2018) and Matzler et al. (2006). Customers are delighted with the pricing that Islamic banks offer because they think they are competitive with those of other banks. This belief makes them behave well. Martín-Consuegra et al. (2007) back up this study even more. It reveals that customers are more likely to be happy with the service they get if they think the charges are fair. The results support the claim that views of pricing justice are linked to customer satisfaction, since the estimated parameters between the two constructs are both positive and significant. Previous research aligns with this study, which examines companies in the service sector, specifically highlighting the significant impact of price on customer satisfaction. Price is one of the key factors in attracting consumers to choose the services offered and serves as a differentiator from competitors.

- **Relationship Between Trust and Customer Satisfaction**

In line with the analysis completed by the researcher, the second hypothesis addressing the connection between trust and customer satisfaction shows considerable beneficial outcomes. Table 3's results demonstrate that the trust variable's significant value is 0.047, which is less than 0.05.

Thus, the second hypothesis asserts that consumer satisfaction and trust have a positive relationship. The results of this study are corroborated by other preceding investigations. Kundu (2025) suggests there is a strong link between customer contentment and trust, and that trust acts as a partial mediator in the link between service quality and satisfaction. To attract new customers and keep the ones they already have, banks need to understand these five things. Dehghanpouri's (2025) study shows that trust affects how happy customers are. This study demonstrates that trust exerts a substantially bigger influence on customer satisfaction than privacy and service excellence. Research by Venkatakrishnan & Alagiriswamy (2025) indicates that trust positively influences and is essential for customer satisfaction. Consequently, trust is an essential component in cultivating consumer satisfaction (McKnight & Chervany, 2001). The findings of previous studies are consistent with this study; consumers become loyal because businesses can build trust by providing products and services that meet their expectations.

- **Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction**

The researcher's examination indicated that the third hypothesis concerning the correlation between service quality and customer satisfaction yielded insignificant results and exerted no influence. Table 3 shows that the service quality variable has a significant value of 0.143, which is higher than the threshold of 0.05. The third hypothesis posits that service quality does not influence customer satisfaction.

Numerous prior research studies indicate that service quality does not significantly impact customer satisfaction. A study by Asheq (2025) indicates that the dimension of service quality, specifically reliability, does not significantly impact customer satisfaction. This results from substandard quality in the banking management system and insufficient access to financial services for clients. The research undertaken by Diwayanti (2025) shows that service quality does not always have a big effect on how happy customers are. Bolton & Drew (1991) elucidated the absence of a link between satisfaction and service quality, highlighting the increasing ambiguity in distinguishing satisfaction from quality in service delivery. Zeithaml et al. (1990) characterize quality as the meeting or exceeding of consumer expectations. Thus, the study by Rosen & Surprenant (2025) demonstrates that service quality does not consistently have a substantial effect on satisfaction. A study on the relationship between service quality and customer satisfaction and loyalty shows that service quality should be looked at from many angles. It also shows

that meeting needs has a big effect on satisfaction and loyalty, while system accessibility does not.

4. Conclusion and Recommendation

4.1 Conclusion

This study's conclusions are derived from examining price, trust, and service quality, with customer satisfaction as the independent variable. Initially, price and trust exert a substantial and favourable influence on customer satisfaction; therefore, educational institutions must uphold these variables, as they are critical determinants of customer satisfaction. The service quality variable does not significantly impact customer satisfaction. This study determined that service quality should be assessed from multiple perspectives, particularly regarding the services offered by educational institutions. An assessment is required, particularly regarding the "SERVQUAL" dimension of service quality. This study has several deficiencies. The sample gathered in this study remains comparatively limited due to resource constraints. Consequently, additional enhancements are requisite in subsequent research.

4.2 Recommendation

The researcher can offer the following suggestions considering the previously mentioned conclusions:

- For Education Agents

This study recommends that trust and price be upheld by all stakeholders involved in educational agencies. The prices presented align with consumer expectations, hence affecting purchasing interest and customer satisfaction. Trust is a crucial determinant of consumer pleasure. Educational agents can operate with integrity, dependability,

and meet their duties as anticipated. A significant degree of trust will result in client happiness and loyalty.

Nonetheless, service quality does not substantially influence customer satisfaction. This study advocates that service providers enhance service quality by focusing on the dimensions of service quality, sometimes referred to as "SERVQUAL." First, Tangibles: Education agents must provide an educational website that is accessible and informative and has a consultation forum for students who want to study abroad. Second is reliability. Education agents should provide realistic cost estimates and not exaggerate the information provided. Third is responsiveness. Education agents must always be responsive and maintain excellent communication from the beginning to the end of the process, such as: live chat box. The fourth is Assurance. Education agents must possess official certification, accreditation, and deliver all services as promised beforehand. Fifth is empathy, where education agents accompany students until they are truly ready to depart and are willing to listen to students' complaints patiently and wisely.

- For future researchers

This study is intended to serve as a reference and a basis for further exploration of the topic by incorporating additional variables in future research. The subsequent recommendation for future research is to incorporate consumer loyalty into educational agents, as it is essential to ascertain whether customers will persist in utilizing the services provided by the same company following the establishment of customer satisfaction, thereby allowing loyalty

variables to emerge as new constructs mediated by other factors. Thus, it can serve as both a complement and a benchmark for researchers.

References

- Adi, R., & Njo, A. (2024). Tenant satisfaction and property reputation of trade centers in Surabaya, Indonesia. *Journal of Facilities Management*, 23(2), 289–310. <https://doi.org/10.1108/JFM-02-2023-0023>
- Ahmed, S., Tarique, K. M., & Arif, I. (2017). Service quality, patient satisfaction, and loyalty in the Bangladesh healthcare sector. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(5), 477–488. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2017-0004>
- Ali, Q. (2018). Service Quality from Customer Perception: Evidence from Carter Model on Bank Islam Brunei Darussalam (BIBD). 13(2), 138–148. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n2p138>
- Amankwah, O., Choong, W.-W., & Boakye-Agyeman, N. A. (2022). Patients satisfaction of core health-care business: the mediating effect of the quality of health-care infrastructure and equipment. *Journal of Facilities Management*, 22(3), 365–381. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2021-0154>
- Amin, M., & Isa, Z. (2008). An examination of the relationship between service quality perception and customer satisfaction: A SEM approach towards Malaysian Islamic banking. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 1(3), 191–209. <https://doi.org/10.1108/17538390810901131>
- Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing Letters*, 7(3), 265–274. <https://doi.org/10.1007/BF00435742>

Apostolopoulos, N., & Liargovas, P. (2016). Regional parameters and solar energy enterprises: Purposive sampling and group AHP approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 10(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/IJESM-11-2014-0009>

Asheq, A. Al. (2025). Determinants of service quality and its effect on customer satisfaction and loyalty : an empirical study of private banking sector. 33(6), 1163–1182. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0119>

Ashwin, P., Goldschneider, B., Agrawal, A., & Smit, R. (2024). Beyond the dichotomy of students-as-consumers and personal transformation: what students want from their degrees and their engagement with knowledge. *Studies in Higher Education*, 49(8), 1439–1450. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2267589>

Bei, L.-T., & Chiao, Y.-V. (2001). an Integrated Model For The Effects Of Perceived Product, Perceived Service Quality and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. In *Journal Of Satisfaction*, 14, 125-140.

Beran, T. N., & Violato, C. (2010). Structural equation modeling in medical research: a primer. *BMC Research Notes*, 3(1), 267. <https://doi.org/10.1186/1756-0500-3-267>

Bird, M., & Hammersley, M. (1996). Educational research in action. In *Open University*.

Bolton, Ruth N, & Drew, James H. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/002224299105500101>

Chen, H. (Allan), Bolton, L. E., Ng, S., Lee, D., & Wang, D.

(2018). Culture, Relationship Norms, and Dual Entitlement. *Journal of Consumer Research*, 45(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx118>

Chiou, Jyh-Shen, & Droge, Cornelia. (2006). Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction-Loyalty Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613–627. <https://doi.org/10.1177/0092070306286934>

Claire Sanderson, D., & Mary Edwards, V. (2016). Determinants of satisfaction amongst tenants of UK offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(2), 102–131. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2015-0022>

Creswell, J. W. (2002). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative.

Cronin Jr., J. Joseph, & Taylor, Steven A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>

Dandotiya, R., Aggarwal, P., & Gopal, R. (2020). Impact of food and beverage quality on passenger satisfaction in Indian railways. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 11(2), 37–52. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2020040103>

Darawong, C., & Sandmaung, M. (2019). Service quality enhancing student satisfaction in international programs of higher education institutions: a local student perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, 29(2), 268–283. <https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1647483>

Dehghanpouri, H. (2025). The impact of trust , privacy and quality of service on the success of E-CRM: the mediating role of customer satisfaction. 11, 1831–1847. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07->

2019-0325

Diwayanti, N. V. (2025). Assessing the role of service quality , customer experience and perceived value as mediator on customer loyalty : evidence in Indonesian pharmacies. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 20(1), 45–63. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-01-2025-0002>

Falcão, L. M. A. de A., Jerônimo, T. de B., Melo, F. J. C. de, Joas Aquino, T. de, & Medeiros, D. D. de. (2017). Using the model to assess mall service quality and customer satisfaction. *Brazilian Journal of Operations Production*, 14(1), 82–88. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2017.v14.n1.a9>

Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. *Ecological Processes*, 5(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s13717-016-0063-3>

Ganesan, Shankar. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>

Garbarino, E., & Lee, O. F. (2003). Dynamic Pricing in Internet Retail : Effects on Consumer. 20(6), 495–513. <https://doi.org/10.1002/mar.10084>

George, D. (2007). Market overreach: The student as customer. *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 965–977. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.01.025>

Gupta, A., Brooks, R., & Abrahams, J. (2025). Higher education students as consumers: a cross-country comparative analysis of students' views. *Compare*, 55(2), 174–191.

<https://doi.org/10.1080/03057925.2023.2234283>

Gurajati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics. McGraw-hill.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). (2nd ed.). Emerald Publishing.

Herrmann, A., Xia, L., Monroe, K. B., & Huber, F. (2007). The influence of price fairness on customer satisfaction: an empirical test in the context of automobile purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1108/10610420710731151>

Husein, U. (2005). Marketing research and consumer behavior. In *PT Gramedia Pustaka Utama*.

Ismail, S., Othman, M. H., & Amat, S. C. (2012). Measuring refurbishment contractors' service quality and client satisfaction: a case study at public institutions of higher education. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*,. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 20(1), 107–120.

Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, 21(4), 695–707. <https://doi.org/10.1086/209428>

Kaura, V. (2013). Antecedents of customer satisfaction: a study of Indian public and private sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, 31(3), 167–186. <https://doi.org/10.1108/02652321311315285>

Kaura, V., Prasad, C. S. D., & Sharma, S. (2025). Service quality , service convenience , price and fairness , customer loyalty , and the mediating role of customer satisfaction. 33(4), 404–422.

<https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2014-0048>

Kerlinger, F. N. (1966). Foundations of behavioral research. In *Foundations of behavioral research*. Holt, Rinehart and Winston.

Khoo, S., Ha, H., & McGregor, S. L. T. (2017). Service quality and student/customer satisfaction in the private tertiary education sector in Singapore. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 430–444. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0121>

Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544–564. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2007.07.001>

Kumar, A. (2024). Does facility-maintenance service quality drive tenants' willingness to pay higher rent? Evidence from Indian residential real estate infrastructure. *Facilities*, 42(9–10), 789–810. <https://doi.org/10.1108/F-08-2023-0069>

Kumar, A., & Lavy, S. (2025). Impact of facility management service quality on occupants' satisfaction and property reputation: evidence from Indian commercial properties using SERVQUAL model. *Property Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2025-0034>

Kundu, S. (2025). Impact of trust on the relationship of e-service quality and customer satisfaction. 10(1), 21–46. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2013-0053>

Kusumawati, Dyah, and S. S. (2020). The influence of price perception and trust on online purchasing interest during the Covid-19 pandemic among millennials in Central Java. *Journal of Accounting and Business* 6.01, 2(01), 1–9.

Kwan, M., Lam, T., & Kong, A. (2019). Investigating customer 's perspective of service quality management. *MOJ Current Research and Review* *Review*, 2(2), 53–56.
<https://doi.org/10.15406/mojcrr.2019.02.00056>

Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, Á. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459–468. <https://doi.org/10.1108/10610420710834913>

Matzler, K., Würtele, A., & Renzl, B. (2006). Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 216–231.
<https://doi.org/10.1108/02652320610671324>

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35–59. <https://doi.org/10.1080/10864415.2001.11044235>

Minta, Y. (2018). Link between Satisfaction and Customer Loyalty in the Insurance Industry: Moderating Effect of Trust and Commitment. *Journal of Marketing Management*, 6(2), 25–33.
<https://doi.org/10.15640/jmm.v6n2a3>

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418–430.
<https://doi.org/10.1086/209358>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality,. *Journal of Retailing*, 64(1), 14–40.

Pasharibu, Y., Lidia, E., Febrianto, S., Kristen, U., Wacana, S.,

Kristen, U., & Wacana, S. (2018). Price , service quality and trust on online transportation towards customer satisfaction. *Journal of Economics and Business*, 21(2), 240–264.

Ramadhaniati, S., Susanti, E., Wiwaha, A., & Tyas, I. W. (2020). Effect of sevice quality and price on customer satisfaction. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 1(1), 1–10.

Ramanathan, U., Win, S., & Wien, A. (2018). A SERVQUAL approach to identifying the influences of service quality on leasing market segment in the German financial sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), 1935–1955. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0194>

Ratnawati, A., & Kholis, N. (2019). Measuring the service quality of BPJS health in Indonesia: a sharia perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 11(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2018-0121>

Ribbink, D., van Riel, A. C. R., Liljander, V., & Streukens, S. (2004). Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the internet. *Managing Service Quality*, 14(6), 446–456. <https://doi.org/10.1108/09604520410569784>

Ronasih, M. Y., & Hardani Widhiastuti. (2021). Service quality, emotional factors and price perception on consumer loyalty through consumer satisfaction. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 5.1, 109–130.

Rosen, D. E., & Surprenant, C. (1998). Evaluating relationships : are satisfaction and quality enough ?. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 103–125.

Sanderson, D. C. (2015). Determinants of satisfaction amongst occupiers of commercial property. *Urban and Environmental Planning*

and Research Center, ITU.

Saunders, M. (2009). Research methods for business students. *Person Education Limited*.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. *John Wiley & Sons*.

Sugiyono. (2018). Quantitative, qualitative, and R&D research methods. *Alfabeta*.

Sumardi, & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of service quality and organizational commitment on the effect of management process alignment on higher education performance in Makassar, Indonesia. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 410–425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0247>

Susanto, H., Prasetyo, D., Purnomo, E. C., & Riyadi, A. (2023). The influence of price and trust on consumer satisfaction in shopping online shop (Tokopedia) in sampit. 12(01), 1052–1061.

Susanto, T. W. P., Sudapet, I. N., Subagyo, H. D., & Suyono, J. (2021). The Effect of Service Quality and Price on Customer Satisfaction and Repurchase Intention (Case Study at Crown Prince Hotel Surabaya). *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(5), 288–297. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems325>

Tarka, P. (2018). An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences. *Quality & Quantity*, 52(1), 313–354. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0469-8>

Venkatakrishnan, J., & Alagiriswamy, R. (2025). Web design and trust as moderators in the relationship between e-service quality, customer satisfaction and customer loyalty. 35(8), 2455–2484.

<https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0298>

Yang, C.-C. (2005). The refined Kano's model and its application. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1127–1137. <https://doi.org/10.1080/14783360500235850>

Yieh, K., Chiao, Y. C., & Chiu, Y. K. (2007). Understanding the antecedents to customer loyalty by applying structural equation modeling. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(3), 267–284. <https://doi.org/10.1080/14783360601152400>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. *Simon and Schuster*.

Zhang, R., Jun, M., & Palacios, S. (2021). M-shopping service quality dimensions and their effects on customer trust and loyalty: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(1), 169–191. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2020-0374>

Vegan Markaların Pazarlama İletişimi Bağlamında İncelenmesi: Instagram Örneği

Berrak ÇÖREKÇİOĞLU

orcid.org/0000-0003-4740-1808

Doktora Öğrencisi, Karabük Üniversitesi

PhD Student, Karabük University

berrakcorekcioglu@hotmail.com

Hilal UYGURTÜRK

orcid.org/0000-0002-6925-0150

Doç. Dr., Karabük Üniversitesi

Assoc.Prof.Dr, Karabük Üniversitesi

hilaluygurturk@karabuk.edu.tr

Özet

Günümüzde değişen tüketici beklentileri ve artan etik duyarlılıklar, vegan pazarının hızla büyümesine ve markaların pazarlama iletişimi stratejilerinin dönüşmesine yol açmaktadır. Şeffaflık ve güven unsurunun ön planda olduğu vegan ürünlerde, sosyal medya platformları markalar ile tüketiciler arasında köprü kurmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de de faaliyet gösteren vegan temizlik markalarının (Frosch, Just Green Organic ve U Green Clean) Instagram paylaşımlarını pazarlama iletişimi bağlamında içerik analizi yöntemiyle incelemektir. Araştırma kapsamında, markaların 01 Ocak – 31 Aralık 2025 tarihleri arasındaki paylaşımları ve yorumlar ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları, incelenen markaların Instagram

paylaşımlarının ağırlıklı olarak ürün tanıtımı ve bilgi aktarımı stratejisini benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca yorumların büyük çoğunluğunun bilgi talebi ve satın alma süreçlerine yönelik olduğu görülmüştür. Buna karşın markaların yorumlara yanıt vere oranlarının düşük olduğu ve platformun çoğunlukla tek yönlü bir iletişim aracı olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Vegan Marka, Pazarlama İletişimi, Sosyal Medya, İçerik Analizi, Dijital Pazarlama

An Examination of Vegan Brands in the Context of Marketing Communication: The Instagram Example

Abstract

Today, evolving consumer expectations and increasing ethical sensibilities are leading to rapid growth in the vegan market and a transformation in brands' marketing communication strategies. In vegan products, where transparency and trust are paramount, social media platforms serve as a bridge between brands and consumers. The aim of this study is to examine the Instagram posts of vegan cleaning brands operating in Turkey (Frosch, Just Green Organic, and U Green Clean) through content analysis within the context of marketing communications. Within the scope of the research, the posts and comments of these brands between January 1 and December 31, 2025, were analyzed. The findings of the research indicate that the Instagram posts of the examined brands predominantly adopt strategies of product promotion and information transfer. Furthermore, it was observed that the vast majority of comments pertain to information

requests and purchasing processes. In contrast, the study concludes that the brands' response rates to comments are low and that the platform is mostly utilized as a one-way communication tool.

Keywords: Marketing Communication, Social Media, Vegan Brand, Content Analysis, Digital Marketing

GİRİŞ

Markalar günümüzde yalnızca sundukları ürün ve hizmetlerle değil; çevreye, topluma ve etik değerlere yönelik yaklaşımlarıyla da tüketicilerin değerlendirme ve tercih süreçlerini etkilemektedir. Dijitalleşme ve sosyal medyanın yaygınlaşmasıyla birlikte artan şeffaflık beklentisi, tüketicilerin markaları daha yakından takip etmelerine, sorgulamalarına ve markalardan değer temelli bir duruş beklmelerine olanak tanımaktadır. Etik kaygılar, çevresel duyarlılık ve hayvan haklarına ilişkin farkındalığın giderek yaygınlaşmasıyla vegan yaşam tarzı, bireysel tüketim tercihlerinin ötesine geçerek markaların üretim süreçlerini, ürün içeriklerini ve pazarlama iletişim stratejilerini dönüştüren bir unsur haline gelmiştir.

Küresel ölçekte vegan tüketici kitlesinin genişlemesi, vegan markaların daha görünür olmasına zemin hazırlamaktadır. World Animal Foundation (2025) verilerine göre dünya genelinde yaklaşık 88 milyon kişi kendisini vegan olarak tanımlamaktadır. Türkiye’de ise vegan yaşam tarzını benimseyen birey sayısı artış göstererek yaklaşık 600 bin kişiye ulaşmıştır (Sia Insight, 2024). Bu artış, markaların dijital mecralardaki varlığını daha da önemli hale getirmektedir.

Türkiye’de dijital medya kullanımına ilişkin veriler incelendiğinde, sosyal medya platformları arasında Instagram’ın belirgin bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir. We Are Social (2025) verilerine göre Instagram’ın 62,3 milyon kullanıcıya ulaşması ve kullanıcıların günlük ortalama 1 saat 53 dakika ile en fazla zamanı bu platformda geçirmesi, Instagram’ı markalar açısından önemli bir pazarlama iletişimi kanalı haline getirmektedir (We Are Social, 2025).

Mevcut literatür incelendiğinde, vegan markalara yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak gıda ve kozmetik sektörleri bağlamında ele alındığı, temizlik ürünleri sektörünün ise sınırlı ölçüde incelendiği görülmektedir. Oysa vegan temizlik ürünleri, tüketiciler nezdinde sıklıkla doğal içerikli ürünlerin temizlik performansının düşük olabileceği yönündeki algılarla mücadele etmek durumundadır (Luchs vd., 2010). Bu durum, vegan temizlik markalarının ürün özelliklerinin yanı sıra güven, performans, şeffaflık ve etik değerlere ilişkin mesajlarını da pazarlama iletişimi stratejileri içerisinde ele almalarını önemli hale getirmektedir.

Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren vegan temizlik markalarının (Frosch, Just Green Organic ve U Green Clean) Instagram paylaşımlarını ve bu paylaşımlara gelen tüketici yorumlarını pazarlama iletişimi perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında markaların vegan kimliklerini dijital ortamlarda nasıl temsil ettikleri, hedef kitleleriyle kurdukları iletişimin hangi temalar etrafında şekillendiği ve etkileşim düzeylerinin nasıl yapılandığı içerik analizi yöntemiyle ele alınmıştır.

1. Veganlık ve Vegan Marka

Veganlık; gıda, giyim, kozmetik ve temizlik başta olmak üzere yaşamın pek çok alanında hayvanlara yönelik sömürü ve zulmü reddetmeyi amaçlayan bir yaşam tarzı ve felsefe olarak tanımlanmaktadır (The Vegan Society, 2025). Bu yaklaşım, hayvanların birer tüketim nesnesi olarak görülmesine karşı çıkarak, onların varlık amacının insan ihtiyaçlarını karşılamak olmadığı görüşünü savunmaktadır (Casamitjana, 2020). Sıklıkla vejetaryenlik ile karıştırılmakla birlikte, veganlık kapsamı itibarıyla daha bütüncül bir anlayışı ifade etmektedir. Vejetaryenlik çoğunlukla beslenme pratikleri üzerinden sınıflandırılırken (Balcı, 2018), veganlık bireyin değerleri ve sosyal kimliğiyle doğrudan ilişkili bir yaşam biçimi olarak ele alınmaktadır (Ruby, 2012). Bu doğrultuda vegan bireyler; içeriklerinde hayvansal bileşen bulunan ya da üretim süreçlerinde hayvanların kullanıldığı gıda, kozmetik, temizlik ve giyim ürünlerini kullanmamaktadır (Onur ve Kayapınar, 2019).

Sağlık, hayvan hakları ve çevreye yönelik artan duyarlılıklar, vegan ürün pazarının hızla genişlemesine katkı sağlamaktadır. Genişleyen pazar içerisinde markaların, vegan tüketicilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarını analiz ederek pazarlama iletişimi stratejilerini geliştirmeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda, 2021 yılında Humane Society International tarafından yayımlanan Save Ralph kısa filmi, hayvan deneylerinin yol açtığı sorunları küresel ölçekte görünür kılmıştır. Sosyal medyada #SaveRalph etiketi etrafında şekillenen kampanya, tüketicilerin hayvan deneyleri konusunda markaları daha eleştirel değerlendirmesine ve üretim süreçlerinde şeffaflık talebinin artmasına zemin hazırlamaktadır (Akpınar, 2023).

Literatürde vegan ürünlere yönelik tüketici algıları ve motivasyonları çok boyutlu bir çerçevede ele alınmıştır. Ghaffari vd. (2022), etik duyarlılığın ve hayvan hakları hassasiyetinin vegan kimliğinin oluşumunda belirleyici olduğunu vurgulayarak, satın alma kararlarını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca bireysel motivasyonların yanı sıra, markaların etik söylemleri nasıl sundukları da tüketici tutumları üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Grappe vd. (2021), “hayvanlar üzerinde test edilmemiştir” ibaresinin tüketici tutumları ve satın alma niyeti üzerindeki etkisinin yalnızca bireysel duyarlılıklardan değil, aynı zamanda markanın bu mesajı sunma biçiminden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte, vegan ürünlere yönelik olumlu tutumların her zaman satın alma davranışına dönüşmediği görülmüştür. Öztürk ve Tekeli (2022), tutum ile davranış arasındaki bu boşluğun bilgi eksikliği, alışkanlıklar, fiyat algısı ve markalara duyulan güven gibi sorunlarından kaynaklandığını ifade etmiştir. Mujib (2025), vegan ve helal sertifikalı ürünlerin giderek daha geniş kabul gördüğünü ve vegan pazarının 2028 yılı itibarıyla 20 milyar dolara ulaşmasının öngörüldüğünü belirtmektedir. Bu büyüme eğilimi, vegan tüketicilerin markalarla kurduğu ilişkinin yalnızca ürün tercihleriyle sınırlı kalmadığına işaret etmektedir. Ayrıca tüketiciler ile markalar arasında oluşan değer temelli ilişki pazarlama iletişiminin önemini artırmaktadır. Bu bağlamda markaların, vegan kimliklerini ve etik yaklaşımlarını tutarlı, şeffaf ve güven verici biçimde aktarabilecekleri iletişim mecraları önem kazanmaktadır. Sosyal medya platformları, markaların etik duruşlarını görünür kılabilirdikleri, değer temelli söylemlerini

paylaşabildikleri ve tüketicilerle çift yönlü etkileşim kurabildikleri bir mecra olarak öne çıkmaktadır.

2. Pazarlama İletişimi ve Sosyal Medya

Dijitalleşme öncesi dönemde televizyon ve yazılı basın gibi geleneksel iletişim araçları, tek yönlü iletişim yapıları nedeniyle hedef kitleyle kurulan etkileşimi büyük ölçüde sınırlamaktaydı. Dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte internet tabanlı uygulamalar, kullanıcıların içerik üreticisi ve paylaşımcısı olarak sürece dahil olabildiği çift yönlü bir iletişim ortamı sunarak iletişim süreçlerini daha dinamik ve etkileşimli bir yapıya dönüştürmüştür (Solmaz vd., 2013). Bu dönüşüm, markaların hedef kitleyle kurdukları iletişim biçimlerini yeniden şekillendirmiş ve pazarlama iletişimi bağlamda yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır.

Pazarlama iletişimi, işletmelerin hedef kitleden beklenen tepkiyi oluşturmak amacıyla sundukları mesajların planlı ve tutarlı biçimde iletilmesine dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Durmaz, 2022). Bu süreçte markaların hedef kitleyi bilgilendirme, ikna etme ve hatırlatma amaçları doğrultusunda ürettikleri mesajlar, iletişim kanalları aracılığıyla tutarlı ve planlı biçimde iletilmektedir. Dijitalleşmeyle birlikte pazarlama iletişimi faaliyetleri, tek yönlü mesaj aktarımından uzaklaşarak etkileşim, geri bildirim ve ilişki yönetiminin ön plana çıktığı bir yapıya dönüşmüştür (Odabaşı ve Oyman, 2002). Bu çalışma özelinde pazarlama iletişimi süreci; markaların Instagram profilleri ve paylaşımları aracılığıyla mesajlarını hedef kitleye iletmesi, takipçilerin bu içeriklere yorumlar yoluyla tepki vermesi ve markaların bu geri bildirimlere yönelik yanıtları döngüsü üzerinden ele alınmıştır.

Sosyal medya; Web 2.0 teknolojileri temelinde gelişen bloglar, mikrobloglar, video ve fotoğraf paylaşım siteleri ile podcastler gibi kullanıcı üretimli içeriklerin oluşturulmasına, paylaşılmasına ve düzenlenmesine imkan tanıyan internet tabanlı uygulamaların bütünü olarak nitelendirilmektedir (Kaplan & Haenlein, 2010; Işık & Gökerik, 2025). Benzer bir yaklaşımla sosyal medya, çevrimiçi uygulamalar ve platformlar aracılığıyla kullanıcıların iş birliği yapmasına, içerik üretmesine, paylaşmasına ve karşılıklı etkileşimde bulunmasına olanak tanıyan dijital mecralar olarak kabul edilmektedir (Erkan ve Evans, 2016). Bu platformlar, markalara hedef kitleyle çift yönlü etkileşim kurma, geri bildirim toplama ve kullanıcı içeriklerine dayalı topluluklar oluşturma imkanı sağlamaktadır (Harizi, 2023). Markalar, sosyal medya üzerinden elde ettikleri etkileşim ve geri bildirimler doğrultusunda müşteri ihtiyaçlarını daha doğru biçimde analiz ederek ürün ve hizmetlerini geliştirmekte ve buna bağlı olarak satışlarını artırmaktadır (Maščinskienė ve Jucaitytė, 2014). Bununla birlikte sosyal medya platformları yalnızca ürün ve hizmet tanıtımıyla sınırlı kalmayarak markaların değerlerini, kimliklerini ve toplumsal duruşlarını görünür kılabildikleri alanlar haline gelmiştir. Pazarlamacılar, sosyal medyayı markalaşma, müşteri ilişkileri yönetimi, satış promosyonları, reklam ve halkla ilişkiler gibi çeşitli pazarlama hedeflerine ulaşmada etkin bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Özellikle marka bilinirliği oluşturma süreçlerinde sosyal medya pazarlaması kullanımının son yıllarda belirgin şekilde artması, pazarlama yöneticilerine hem hedef kitleye hızlı erişim sağlama hem de marka mesajlarını stratejik biçimde konumlandırma açısından avantajlar sunmaktadır (Kumar vd., 2021). Tüketiciler,

giderek yaygınlaşan sosyal medya platformları sayesinde ürün bilgilerine kolayca erişebilmekte ve diğer kullanıcıların paylaştığı görüşler ışığında satın alma kararlarını şekillendirmektedir (Parker, 2010).

Sosyal medya platformları arasında Instagram, görsel odaklı yapısı ve etkileşimi artıran içerik formatları sayesinde markaların yaşam tarzı ve değer temelli anlatılar oluşturmaya olanak tanımaktadır. Bu bağlamda Instagram kullanıcıların görsel içerikler aracılığıyla bilgi edindiği, eğlendiği ve markalarla etkileşime geçtiği bir platform olarak kabul görmektedir (Casaló vd., 2020). Aynı zamanda kullanıcıların fotoğraf, hikaye, video ve reels paylaşımlarına, içeriklerine hashtagler, emojiler eklemelerine, diğer kullanıcıları etiketlemelerine ve yorum yapmalarına olanak tanıyan görsel odaklı bir sosyal medya platformudur (Şimşek, 2019). Seber (2019), sosyal medya aracılığıyla işletme ve müşteri arasında gerçekleşen etkileşimin güven duygusunu inşa ettiğini ve bu güvenin yeniden satın alma niyeti üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Liu vd. (2019), sosyal medyanın tüketicilere sunduğu geri bildirim fırsatlarının ve ürün tavsiyelerinin satın alma davranışını doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır. Bu yönüyle sosyal medya platformları, yalnızca marka ile tüketici etkileşimini değil, aynı zamanda ortak değerler etrafında şekillenen toplulukların oluşumunu da destekleyen dijital mecralar olarak değerlendirilmektedir. Vegan bireylerin, benzer yaşam biçimini benimseyen kişilere sınırlı ölçüde ulaşabilmeleri, sosyal ağlar aracılığıyla topluluk oluşturma ihtiyacını artırmaktadır (Nolasco, 2016). Yılmaz'ın (2018) çalışmasında, sosyal medyadaki vegan

sayfaların bireylerin birlikte karar verme süreçlerini desteklediği sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda veganlar, deneyimlerini paylaşmak, bilgi alışverişinde bulunmak ve güncel gelişmeleri takip etmek amacıyla sosyal medya platformlarını kullanmaktadır (Sen & Lerman, 2007). Buna karşın, vegan markaların dijital platformlardaki yetersizliklerine odaklanan çalışmalar, hayvanlar üzerinde deney yapmayan markaların dijital medya kullanımının sınırlı kaldığını (Villi & Bahar, 2023), ürünlerin kültürel unsurlarla yeterince uyumlu temsil edilmediğini (Yapıcıoğlu Ayaz, 2023) ve sürdürülebilirlik boyutunun iletişimde yeterince vurgulanmadığını göstermektedir (Erdoğan ve Gürbüz, 2023). Mevcut literatür vegan pazarını çok yönlü olarak ele alsa da çalışmaların ağırlıklı olarak gıda ve kozmetik sektörlerine odaklandığı, temizlik ürünleri bağlamındaki araştırmaların ise sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren üç vegan temizlik markasının (Frosch, Just Green Organic ve U Green Clean) Instagram paylaşımları ve bu paylaşımlara yapılan yorumlar, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri içerisinde yaygın olarak kullanılan içerik analizi, belirli bir iletişim kanalında yer alan mesajların önceden belirlenen kategoriler doğrultusunda sistematik ve nesnel biçimde sınıflandırılmasını sağlayan bir yöntem olup, markaların dijital mecralarda sundukları içeriklerin tematik dağılımı, görsel kullanım biçimleri, söylemsel yapıları ve bilgi sunum süreçlerinin incelenmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bozacı ve Bulat, 2020). Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, en uygun, bilgi açısından zengin birey, durum ya

da birimlerin bilinçli olarak seçilmesini ifade etmektedir (Yağar & Dökme, 2018). Bu doğrultuda örneklem seçiminde markaların ürünlerine erişim kolaylığı (zincir marketler ve e-ticaret sitelerinde yaygın bulunurluk) gibi unsurlar dikkate alınarak seçilmiştir.

Araştırma kapsamına, markaların Ocak–Aralık 2025 tarihleri arasında Instagram hesaplarında paylaştıkları gönderiler ile bu gönderilere yapılan yorumlar ve verilen yanıtlar dahil edilmiştir. Veriler, 31 Aralık 2025 tarihinden sonra geriye dönük tarama yoluyla toplanmış bu tarihten sonra yapılan paylaşımlar ve yorumlar analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.

İnceleme sürecinde toplam 201 Instagram gönderisi, gönderilere ait 224 yorum ve markalar tarafından verilen 16 yanıt analiz edilmiştir. Çekiliş ve ortak paylaşım gönderileri altındaki yorumlar analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Bu tür gönderilerde yer alan yorumların büyük ölçüde etiketleme, kullanıcı adı belirtme veya çekiliş koşullarını yerine getirmeye yönelik kısa ifadelerden oluşması ve anlamlı bir içeriksel etkileşim sunmaması nedeniyle, araştırmadan elde edilecek bulguların güvenilirliğini zayıflatacağı düşünülmüştür.

Paylaşımların analizi sürecinde gönderi sayısı, aylara göre dağılım, kullanılan görsel türleri (fotoğraf/video), logo kullanımı, emoji ve hashtag kullanımı, web sitesi ya da uygulamaya yönlendirme durumu, ortak paylaşım özellikleri ve paylaşımlarda izlenen stratejiler (ürün tanıtımı ve bilgi aktarımı; hedef kitle etkileşimi, indirim ve promosyon; etkinlik, özel gün, sosyal sorumluluk, sponsorluk ve teşekkür mesajları) incelenmiştir. Yorumlar ise istek/soru, şikayet, beğeni/temenni, emoji ve sohbet (kişiler arası yazılı etkileşim) kategorileri altında sınıflandırılmıştır. Ayrıca markaların yorumlara

cevap verip vermeme durumları ile verilen cevapların niteliği (açıklama/yönlendirme, onay/teşekkür vb.) incelenerek etkileşim düzeyi değerlendirilmiştir. Kategoriler, literatürdeki benzer çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur (Türten ve Özarslan, 2021; Çörekçioğlu & Karaarslan, 2025; Gökler ve Onay, 2020). Veriler, Excel programı aracılığıyla kaydedilmiş ve analiz sürecinde kodlama hatalarını en aza indirmek amacıyla belirli aralıklarla tekrar kodlama yapılarak tutarlılık kontrol edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında araştırma soruları şu şekildedir:

1. Markaların Instagram hesaplarına ilişkin gönderi sayısı, takipçi sayısı ve takip edilen hesap sayısının düzeyi nasıldır?
2. Markaların Instagram hesaplarında yer alan “Hakkımda” bölümlerinde hangi bilgiler yer almaktadır?
3. Markaların Instagram hesaplarında öne çıkanlar bölümünde hangi içerikler bulunmaktadır?
4. Markaların Instagram hesaplarında sabitlenen gönderiler hangi tür bilgiler içermektedir?
5. Markaların Instagram paylaşımları aylara göre nasıl dağılım göstermektedir?
6. Paylaşımlarda kullanılan görsel öge türleri (fotoğraf, video) nelerdir?
7. Paylaşımlarda logo kullanımı ne sıklıkta görülmektedir?
8. Paylaşımlarda markaların web sitesi ya da uygulamaya yönlendirme oranı ne düzeydedir?
9. Paylaşımlarda kullanılan emoji sıklığı ne düzeydedir?
10. Markaların Instagram paylaşımlarında ortak paylaşım durumu nasıldır?

11. Paylaşımlarda izlenen (amaçlanan) stratejiler nelerdir?
12. Markaların Instagram paylaşımlarında hashtag kullanımı nasıldır?
13. Markaların Instagram paylaşımlarına yapılan yorumlar hangi kategoriler altında toplanmaktadır?
14. Markalar, Instagram paylaşımlarına yapılan yorumlara ne sıklıkta cevap vermektedir?
15. Markaların yorumlara verdikleri cevapların niteliği nasıldır?

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, Frosch, Just Green Organic ve U Green Clean markalarının Instagram hesaplarına yönelik gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır. Tablo 1’de markaların sosyal medya platformlarında yer almalarına ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. İncelenen Markaların Sosyal Medya Platformlarında Yer Alma Bilgileri

Markalar	Instagram	X	Facebook	Youtube
Frosch	Var	Yok	Yok	Yok
U Green Clean	Var	Yok	Var	Yok
Just Green Organic	Var	Yok	Var	Yok

Tablo 1 incelendiğinde, üç markanın da Instagram hesaplarının bulunduğu buna karşın tüm markaların ortak olarak yer aldığı başka bir sosyal medya platformunun bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle karşılaştırılabilir bir analiz sunması amacıyla çalışma kapsamında yalnızca Instagram hesapları incelenmiştir. Tablo 2’de

markaların Instagram hesaplarına ilişkin (takipçi, takip edilen ve gönderi sayıları) ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 2. Markaların Instagram Hesaplarına İlişkin Bilgiler

Markalar	Gönderi Sayısı	Takipçi Sayısı	Takip Edilen Sayısı
Frosch @froschturkiye	505	8.746	3
.Just Green Organic @justgreenorganic	791	43,8 B	6
U Green Clean @ugreenclean	1.197	46,3 B	18

Tablo 2 incelendiğinde, Frosch markasının Instagram hesabında 505 gönderi, 8.746 takipçi ve 3 takip edilen hesap bulunduğu, Just Green Organic’in hesabında 791 gönderi, 43,8 bin takipçi ve 6 takip edilen hesabın yer aldığı, U Green Clean’in ise 1.197 gönderi, 46,3 bin takipçi ve 18 takip edilen hesabın olduğu görülmektedir. Tablo 3’te, markaların Instagram hesaplarında yer alan “Hakkımda” bölümlerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 3. Markaların Instagram Hakkımda Kısımlarına İlişkin Bilgiler

Markalar	Hakkımda Kısımına İlişkin Bilgiler
Frosch	#DoğanınGücüyleTemizlik
Just Green Organic	Temiz bir gelecek seninle gelecek İyilik dolu temizlik mümkün. %100 Doğal İçerik
U Green Clean	Sürdürülebilir Üretim ECO-Garantie Sertifikalı ve Vegan Temizlik Ürünleri #doğaltemizlik #temiziçerik

Frosch markasının yalnızca “#DoğanınGücüyleTemizlik” etiketine yer verdiği görülmektedir. Just Green Organic markasının

temiz bir gelecek vurgusu çerçevesinde çevre dostu bir söylem benimsediği, U Green Clean markasının ise “%100 doğal içerik”, “sürdürülebilir üretim”, “ECO-Garantie sertifikalı” ve “vegan temizlik ürünleri” ifadelerinin yanı sıra #doğaltemizlik ve #temiziçerik etiketlerini kullandığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, U Green Clean markasının Instagram “Hakkımda” bölümünde daha fazla bilgiye yer verdiği ve vegan kimliğini daha açık biçimde vurguladığı görülmektedir. Tablo 4’te U Green Clean markasının Instagram hesabında öne çıkan hikayelerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4. U Green Clean Markasının Instagram Hesabında Öne Çıkan Hikayelere İlişkin Bilgiler

Öne Çıkan Hikayeler	
Sıkça Sorulan Sorular	Sss
Sizden Bize 3	Soru Cevap
Özel Günler	Püf Noktalar
Ürünlerimiz	Sizden Bize 2
Çevre Dostu	Medya
Çekiliş	Sertifikalar
Bizden Size	Satış Noktaları
Öne Çıkanlar	Etkinlik
Covid 19	Sizden Bize

Tablo 4 incelendiğinde, U Green Clean markasının Instagram hesabındaki öne çıkanlar bölümünde tüketicilerin olası sorularına yanıt vermeye yönelik içeriklere ağırlık verdiği görülmektedir. “Sıkça Sorulan Sorular”, “Soru-Cevap” ve “Sizden Bize” başlıkları altında bilgilendirici ve etkileşime açık paylaşımlar sunulduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra marka, çekilişler aracılığıyla tüketici katılımını teşvik etmektedir. Dünya Hijyen Günü, Yeşilay Haftası, Deprem Haftası, Tıp Bayramı, Tüketici Koruma Haftası, Meteoroloji Günü, Kansere Savaş Haftası, İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası, Anneler

Günü ile 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı gibi toplumsal gün ve haftalara ilişkin paylaşımlara da yer vermektedir. Medya başlığı altında gazete haberleri ve televizyon programlarındaki reklamlara ilişkin içerikler paylaşılırken, satış noktalarına ilişkin bilgilerin hem çevrim içi platformlar hem de fiziksel mağazalar kapsamında sunulduğu görülmektedir. Tablo 5'te Just Green Organic markasının Instagram hesabında öne çıkan gönderilerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5. Just Green Organic Markasının Instagram Hesabında Öne Çıkan Hikayelere İlişkin Bilgiler

Öne Çıkan Hikayeler
Just Love
Just Green
Just Kind
Just Care
Yarışma

Tablo 5'te yer alan bulgular incelendiğinde, "Just Love" başlığı altında kullanıcı yorumları ve memnuniyet paylaşımlarına yer verildiği görülmektedir. "Just Green", "Just Care" ve "Just Kind" başlıkları altında ürün içeriklerine ilişkin bilgilendirici paylaşımlar sunulurken, "Yarışma" başlığı altında ise kampanya koşulları ve yarışmalara dair bilgilere yer verilmiştir. Tablo 6'da Frosch markasının Instagram hesabında öne çıkan gönderilerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 6. Frosch Markasının Instagram Hesabında Öne Çıkan Hikayelere İlişkin Bilgiler

Öne Çıkan Hikayeler	
Bulaşık	Test
Bebek	Çekilişimiz
Sabun	Wallpaper
Ev temizlik	Sertifikalar
Çamaşır	Satış noktaları
Zero	Biyo kalitemiz
Anket	

Tablo 6 incelendiğinde, Frosch markasının öne çıkan hikayelerinde bulaşık, bebek, sabun, ev temizlik, çamaşır ve zero başlıklı hikayelerde, ürünlere dair paylaşımlara ağırlık verildiği görülmektedir. Tüketici katılımını artırmaya yönelik anketler, testler ve çekilişlerin yanı sıra, hayvan, manzara ve deniz temalı görsellerin kullanılması, markanın görsel çeşitlilikle kullanıcı etkileşimini desteklediğini göstermektedir. Ayrıca, ürünlerin sahip olduğu sertifikalar ve online satış noktalarına ilişkin bilgilerin paylaşılması cilt dostu, zararlı bileşen içermeyen, geri dönüştürülebilir ve vegan özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir. Tablo 7’de markaların sabitlenen paylaşımlarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 7. Markaların Sabitlenen Paylaşımlarına İlişkin Bilgiler

Markalar	Sabitlenen Gönderi Sayısı
Frosch	0
U Green Clean	3
Just Green Organic	3

Tablo 7’ye göre, Just Green Organic markasının sabitlenen üç gönderisinden biri kampanya amaçlı olup, diğer ikisi ürünlerle ilgili bilgilere yöneliktir. U Green Clean’in sabitlenen üç gönderisi ise

markanın vegan sertifikası, Ecogarantie sertifikası ve Avrupa Birliği'nde dermatolojik testlerden geçtiğine dair bilgileri içermektedir. Frosch markasının sabitlenen gönderisi bulunmamaktadır. Tablo 8'de marka paylaşımlarının aylara göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 8. Marka Paylaşımlarının Aylara Göre Dağılımı

Markalar	Frosch		Just Green Organic		U Green Clean	
	n	%	n	%	n	%
Ocak	2	4,35	4	4,55	2	2,99
Şubat	4	8,70	9	10,23	7	10,45
Mart	1	2,17	3	3,41	6	8,96
Nisan	5	10,87	4	4,55	6	8,96
Mayıs	4	8,70	6	6,82	5	7,46
Haziran	2	4,35	8	9,09	5	7,46
Temmuz	4	8,70	8	9,09	5	7,46
Ağustos	4	8,70	8	9,09	5	7,46
Eylül	5	10,87	10	11,36	8	11,94
Ekim	4	8,70	9	10,23	3	4,48
Kasım	4	8,70	12	13,64	7	10,45
Aralık	7	15,22	7	7,95	8	11,94
Toplam	46	100	88	100	67	100

Tablo 8 incelendiğinde, markaların yıl boyunca düzenli olarak içerik paylaştığı görülmektedir. Markalar özelinde incelendiğinde, Frosch markasının paylaşımları aylık bazda 1–7 gönderi arasında değişirken, toplamda 46 paylaşım gerçekleştirmiştir. Just Green Organic markası ise aylık 3–12 paylaşım arasında içerik paylaşmış ve toplamda 88 paylaşım ile en yüksek içerik sayısına ulaşmıştır. U Green Clean markası aylık 2–8 paylaşım arasında kalmış ve toplamda 67 gönderi paylaşmıştır. Markaların paylaşım yoğunlukları aylara göre değişkenlik gösterse de sonbahar döneminde ve özellikle Eylül ayında

hareketliliğin arttığı görülmektedir. Tablo 9'da paylaşımlarda kullanılan görsel öge türleri sunulmaktadır.

Tablo 9. Paylaşımlarda Kullanılan Görsel Öge Türleri

Markalar	Fotoğraf		Video		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Frosch	23	50	23	50	46	100
Just Green Organic	33	37,50	55	62,50	88	100
U Green Clean	34	50,75	33	49,25	67	100

Tablo 9 incelendiğinde, Frosch markasının paylaşımlarında fotoğraf ve video içeriklerini eşit oranda (%50) kullandığı, Just Green Organic'in paylaşımlarının çoğunluğunun video içeriklerinden (%62,5) oluştuğu ve U Green Clean'in fotoğraf ve video içeriklerini birbirine yakın oranlarda (%50,75 fotoğraf, %49,25 video) kullandığı belirlenmiştir. Tablo 10'da markaların paylaşımlarındaki logo kullanımına yer verilmiştir.

Tablo 10. Paylaşımlarda Logo Kullanımı

Markalar	Logo Var		Logo Yok		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Frosch	45	97,83	1	2,17	46	100
Just Green Organic	87	98,86	1	1,14	88	100
U Green Clean	60	89,55	7	10,45	67	100

Tablo 10 incelendiğinde, markaların Instagram paylaşımlarında büyük ölçüde logo kullanımına yer verdiği; Frosch markasının 45 (%97,83), Just Green Organic'in 87 (%98,86) ve U Green Clean'in 60 (%89,55) paylaşımında logo kullandığı belirlenmiştir.

Tablo 11’de markaların paylaşımlarında web sitesine yönlendirme oranları belirtilmektedir.

Tablo 11. Paylaşımlarda Web Sitesine Yönlendirme Oranı

Markalar	Web sitesi Yönlendirme Var		Web sitesi Yönlendirme Yok		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Frosch	1	2,17	45	97,83	46	100
Just Green Organic	14	15,91	74	84,09	88	100
U Green Clean	6	8,96	61	91,04	67	100

Tablo 11 incelendiğinde, markaların web sitesi veya uygulamaya yönlendirme oranlarının düşük olduğu tespit edilmiştir; Frosch markası yalnızca 1 (%2,17), Just Green Organic 14 (%15,91) ve U Green Clean 6 (%8,96) paylaşımda yönlendirmede bulunmuştur. Tablo 12’de markaların paylaşımlardaki emoji kullanıma yer verilmiştir.

Tablo 12. Paylaşımlarda Emoji Kullanımı

Markalar	Emoji Kullanılmıştır		Emoji Kullanılmamıştır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Frosch	45	97,83	1	2,17	46	100
Just Green Organic	59	67,05	29	32,95	88	100
U Green Clean	63	94,03	4	5,97	67	100

Tablo 12 incelendiğinde, üç markanın da paylaşımlarında emoji kullanımına yüksek oranda yer verdiği görülmektedir. Özellikle Frosch (%97,83) ve U Green Clean (%94,03) markalarının emoji kullanım oranlarının oldukça yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 13. Markaların Instagram Paylaşımlarında Ortak Paylaşım Durumu

Markalar	Ortak Paylaşım Var		Ortak Paylaşım Yok		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Frosch	1	2,17	44	97,83	46	100
Just Green Organic	1	1,14	87	98,86	88	100
U Green Clean	12	17,91	55	82,09	67	100

Tablo 13 incelendiğinde, üç markanın ortak paylaşım oranının sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Frosch ve Just Green Organic markalarının yalnızca 1'er paylaşımında ortak paylaşım (iş birliği) yaptığı, U Green Clean markasının ise 12 paylaşımının ortak olduğu tespit edilmiştir. Tablo 14'te paylaşımlarda izlenen (amaçlanan) strateji sunulmaktadır.

Tablo 14. Paylaşımlarda İzlenen (Amaçlanan) Strateji

Paylaşımda İzlenen Strateji	Frosch		Just Green Organic		U Green Clean	
	n	%	n	%	n	%
Ürün Tanıtımı -Bilgi Aktarımı	40	86,96	59	67,05	33	49,25
Hedef Kitle Etkileşimi-İndirim- Promosyon	3	6,52	18	20,45	6	8,96
Etkinlik- Özel Gün - Sosyal Sorumluluk- Sponsorluk- Teşekkür	3	6,52	11	12,50	28	41,79
Toplam	46	100	88	100	67	100

Tablo 14 incelendiğinde, üç markanın paylaşımlarında temel olarak ürün tanıtımı ve bilgi aktarımı stratejisini benimsediği ortaya konulmuştur. Diğer stratejiler incelendiğinde, Frosch markasının paylaşımlarını eşit oranlarda hedef kitle etkileşimi-promosyon (%6,52) ve etkinlik-sosyal sorumluluk (%6,52) kategorilerine ayırdığı

görülmektedir. Just Green Organic markası, ikinci olarak hedef kitle etkileşimi, indirim ve promosyon (%20,45) içeriklerine ağırlık verirken; U Green Clean markası ise en yüksek oranı etkinlik, özel gün, sosyal sorumluluk ve teşekkür temalı paylaşımlara (%41,79) vermektedir. Tablo 15'te ise markaların hashtag kullanım oranlarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 15. Markaların Instagram Paylaşımlarında Hashtag Kullanımı

Markalar	Hashtag Kullanılmıştır		Hashtag Kullanılmamıştır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Frosch	45	97,83	1	2,17	46	100
Just Green Organic	82	93,18	6	6,82	88	100
U Green Clean	14	20,90	53	79,10	67	100

Tablo 15 incelendiğinde, markaların paylaşımlarında hashtag kullanımının farklılık gösterdiği görülmektedir. Frosch markasının yalnızca 1 paylaşımında hashtag yer almamıştır. Just Green Organic markası 82 paylaşımında hashtag kullanmış, 6 paylaşımında hashtag bulunmamaktadır. U Green Clean markasında ise 14 paylaşım hashtag içerikli, 53 paylaşım hashtag içermemektedir. Tablo 16'da markalara yapılan yorumların kategorilere göre dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 16. Markaların Instagram Yorumlarının Kategorilere Göre Dağılımı

Yorum Kategorileri	Frosch		Just Green Organic		U Green Clean	
	n	%	n	%	n	%
İstek / Soru	22	64,71	67	38,95	10	55,56
Şikayet	4	11,76	3	1,74	1	5,56
Emoji	1	2,94	62	36,05	1	5,56
Beğeni/Temenni	2	5,88	36	20,93	5	27,78
Sohbet	5	14,71	4	2,33	1	5,56
Toplam	34	100	172	100	18	100

Tablo 16 incelendiğinde, Frosch markasına yönelik yorumların büyük çoğunluğunun istek/soru kategorisinde yer aldığı görülmektedir (%64,71). Bu kategoriye, kişiler arası yazılı etkileşimi ifade eden sohbet (%14,71) ve şikayet (%11,76) kategorileri izlemektedir. Beğeni/temenni (%5,88) ve emoji (%2,94) kategorilerinin ise görece düşük oranlarda kaldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, markaya yönelik etkileşimin ağırlıklı olarak ürün ve satın alma süreçlerine ilişkin bilgi talebi ekseninde şekillendiğini göstermektedir. Yorum içerikleri detaylandırıldığında; ürünlerin nereden temin edilebileceği (“Her zaman kullandığım ürünü bulamıyorum, nereden alabilirim?”), içerik özellikleri ve satın alma koşulları (“Ürünün içeriği temiz ve parfümsüz mü, ayrıca nasıl satın alabilirim?”) ile sipariş sürecine ilişkin soruların (“Sipariş nasıl oluşturuluyor?”) öne çıktığı görülmektedir.

Benzer şekilde, Just Green Organic markasına ilişkin yorumlarda da en yüksek oranın istek/soru kategorisinde olduğu görülmektedir (%38,95). Bu kategoriye, emoji (%36,05) ve beğeni/temenni (%20,93) kategorileri takip etmektedir. Sohbet (%2,33)

ve şikayet (%1,74) kategorilerinin düşük düzeyde kalması, etkileşimin büyük ölçüde bireysel, anlık ve kısa tepkiler üzerinden gerçekleştiğine işaret etmektedir. Bu markaya yönelik yorumlarda özellikle fiyat bilgisine ilişkin taleplerin (“Fiyat bilgisi alabilir miyim?”) ve satın alma sürecine dair yönlendirme isteklerinin (“Sipariş vermek istiyorum, nasıl ilerlemeliyim?”) yoğunlaştığı gözlemlenmiştir.

U Green Clean markasına yönelik yorumlar değerlendirildiğinde, yorumların yarıdan fazlasının istek/soru niteliğinde olduğu belirlenmiştir (%55,56). Bu kategoriye beğeni/temenni (%27,78) izlemektedir. Emoji, şikayet ve sohbet kategorilerinin her birinin ise %5,56 oranında eşit dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgu, markaya yönelik etkileşimin ağırlıklı olarak bilgi talebi ve olumlu geri bildirimler çerçevesinde geliştiğini göstermektedir. Yorumlar niteliksel olarak incelendiğinde; ürünlerin temin edilebileceği noktalara ilişkin soruların (“Ürünler nereden satın alınabilir?”), satış noktalarına erişim sorunlarının (“Satış noktalarının bulunmadığı bölgelerde yaşayanlar için güvenilir çevrim içi satıcıların paylaşılması talebi”) ve satış kanallarına dair belirsizliklerin (“Ürünlerin nerelerde satıldığına ilişkin bilgi eksikliği”) yer aldığı görülmektedir. Tablo 17’de yorumlara verilen yanıtların genel dağılımı yer almaktadır.

Tablo 17. Yorumlara Verilen Cevapların Genel Dağılımı

Yorumlara Cevap Verme	Frosch		Just Green Organic		U Green Clean	
	n	%	n	%	n	%
Var	0	0	11	6,40	5	27,78
Yok	34	100	161	93,60	13	72,22
Toplam	34	100	172	100	18	100

Tablo 17 incelendiğinde, markaların yorumlara geri dönüş yapma düzeyleri arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Frosch markasına yöneltilen yorumların hiçbirine yanıt verilmediği ve tüm yorumların (%100) yanıtızsız kaldığı belirlenmiştir. Just Green Organic markasında ise yorumlara verilen yanıtların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Toplam 172 yorumun yalnızca 11'ine cevap verildiği (%6,40), yorumların büyük çoğunluğunun ise yanıtızsız kaldığı (%93,60) tespit edilmiştir. U Green Clean markasında ise yorumlara cevap verilme oranının diğer iki markaya kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yorumların %27,78'ine cevap verilirken, %72,22'sinin yanıtızsız kaldığı görülmektedir. Her ne kadar yanıtlanan yorum oranı diğer markalara göre yüksek olsa da yorumların yaklaşık dörtte üçünün yanıtızsız kalması nedeniyle sınırlı düzeyde olduğu söylenebilir. Tablo 18'de yorumlara verilen yanıtların kategorilere göre dağılımı sunulmuştur.

Tablo 18. Yorumlara Verilen Cevapların Niteliğine Göre Dağılımı

Yorum Özelliği	Frosch		Just Green Organic		U Green Clean	
	n	%	n	%	n	%
Açıklama / Yönlendirme	-	-	8	72,73	5	100
Onay / Teşekkür	-	-	3	27,27	-	-
Toplam	-	-	11	100	5	100

Tablo 18 incelendiğinde, Frosch markasının yorumlara cevap vermemesi nedeniyle cevapların niteliğine ilişkin herhangi bir veri dağılımı oluşmamıştır. Just Green Organic markasında yorumlara verilen cevapların büyük çoğunluğunun açıklama/yönlendirme niteliğinde olduğu belirlenmiştir (%72,73). Onay/teşekkür içerikli cevapların oranı ise %27,27 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, markanın takipçilerine verdiği sınırlı sayıdaki cevapta ağırlıklı olarak bilgilendirici ve sorun çözmeye yönelik bir iletişim dilini benimsediğini göstermektedir. U Green Clean markasında ise yorumlara verilen cevapların tamamının (%100) açıklama/yönlendirme niteliğinde olduğu görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Türkiye’de de faaliyet gösteren vegan temizlik markalarının (Frosch, Just Green Organic ve U Green Clean) Instagram paylaşımlarını ve yorumlarını içerik analizi yöntemiyle değerlendirerek, markaların sosyal medyayı pazarlama iletişimi bağlamında nasıl kullandıklarını incelemiştir.

Araştırma bulguları, paylaşımlarda amaçlanan stratejiler incelendiğinde, üç markanın da ağırlıklı olarak ürün tanıtımı ve bilgi aktarımı odaklı içerikler paylaştığını göstermektedir. Sosyal medya,

ürün ve hizmetlere ilişkin ayrıntılı bilgi sunması ve kullanıcı deneyimlerinin paylaşılmasına imkan tanınması nedeniyle tüketiciler açısından bir bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir (Westerman vd., 2014). Ayrıca kampanyalar, sponsorlu içerikler ve kullanıcı deneyimlerine dayalı paylaşımlar, tüketicilerin karar verme süreçlerini destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Işık & Gökerik, 2024). Ancak yapılan yorumlar incelendiğinde, markaların paylaşımlar yoluyla bilgi sunmalarına rağmen, markalar tarafından verilen yanıtlarının sınırlı olduğu görülmektedir. Yorumların çoğunluğu istek ve soru niteliğinde olmasına karşın, Frosch markasının hiçbir yoruma yanıt vermemesi ve Just Green Organic ile U Green Clean markalarının sınırlı sayıda yanıt vermesi, markaların sosyal medyayı çoğunlukla tek yönlü bir iletişim aracı olarak kullandıklarını ortaya koymaktadır. Her ne kadar içeriklerde etkileşimi teşvik eden araçlar (emoji, hashtag, ortak paylaşım vb.) kullanılsa da, yorumlara verilen yanıtların sınırlı kalması iletişimin büyük ölçüde içerik üretimi düzeyinde kaldığını göstermektedir. Bu bulgu, sosyal medya ortamlarında kullanıcı yorumlarına yanıt vermenin marka ve tüketici ilişkilerini geliştirme açısından taşıdığı önemi göstermekte ve önceki araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Yeniçiftçi, 2016; Lou & Yuan, 2019; Pütter, 2017). Nitekim markaların tüketicilerle kurduğu etkileşim düzeyi, pazarlama iletişiminin başarısını ve marka algısını doğrudan etkileyebilmektedir (Kapoor vd., 2018; Zeng & Gerritsen, 2014).

Diğer yandan U Green Clean markasının ortak paylaşımlarının (çekiliş, yarışma vb.) daha fazla olması, markanın yalnızca ürün ve hizmet tanıtımıyla sınırlı kalmayıp, hedef kitle etkileşimini artırmayı

da amaçladığını göstermektedir. Bu durum, markanın Özel Gün-Sosyal Sorumluluk-Sponsorluk-Teşekkür kategorisine yönelik paylaşımlarını desteklemektedir.

Just Green Organic ve Frosch markalarının paylaşımlarında logo kullanımının öne çıkması, Instagram'ı kurumsal kimliğin görünürlüğünü artıran ve marka tanınırlığını pekiştiren bir mecra olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Logo, markanın dışavurum biçimi olarak kurumsal kimliğin temel unsurlarından biri olup, tüketici zihninde markaya ilişkin anlamların ve çağrışımların oluşmasında rol üstlenmektedir (Zintmeyer, 2007). Tutarlı logo kullanımı, marka tanınırlığını artırarak tüketicilerle kalıcı ilişkiler kurulmasını desteklemektedir (Park vd., 2013). Hashtag kullanımı açısından Frosch markası daha aktif bir yaklaşım sergilemektedir. Hashtagler, içeriklerin daha geniş kitleler tarafından keşfedilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştırarak görünürlüğü artırmakta; aynı zamanda kullanıcılar arasında etkileşimi teşvik ederek ağızdan ağıza iletişimi desteklemektedir (Johansson & Eklöf Wallsbeck, 2014).

Frosch ve U Green Clean markalarının emoji kullanım oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Emojiler, dijital iletişimde yazılı anlatımı destekleyen ve duyguları hızlı, evrensel biçimde aktaran görsel semboller olarak değerlendirilmektedir (Sakallı & Bahadıroğlu, 2018). Farklı kültür ve diller arasında ortak anlam oluşturabilme özelliği, sosyal medya ortamlarında etkileşimi artırmak ve kullanıcılarla duygusal bağ kurmak açısından önem taşımaktadır (Erol & Çalışır, 2023). Bu bağlamda, yüksek emoji kullanımı, markaların sosyal medya ortamını yalnızca ürün tanıtımı yapılan bir mecra olmaktan çıkarıp, etkileşimi ve topluluk bağlılığını güçlendiren

bir platforma dönüştürme çabası olarak değerlendirilebilir (Cvijikj & Michahelles, 2013).

Araştırmanın yalnızca Instagram platformu ile sınırlı olması, üç vegan temizlik markasını kapsamaması ve verilerin Ocak – Aralık 2025 tarihleri arasını içermesi, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı sosyal medya platformlarının dahil edilmesi ve daha geniş örneklemelerle uzun dönemli karşılaştırmalı analizlerin yapılması önerilmektedir.

Uygulama kullanımına yönelik öneriler olarak, markaların yorumlara yanıt verme oranlarını artırmaları, öne çıkan hikayelerde sürdürülebilirlik ve sertifika bilgilerine daha fazla yer vermeleri, hashtag kullanımını çeşitlendirmeleri ve içerik formatlarını zenginleştirmeleri önerilmektedir. Bu uygulamaların, marka bilinirliği ve güven algısını güçlendirme, tüketici etkileşimini artırma açısından katkılar sağlayabileceği öngörülmektedir.

Kaynakça

Akpınar, M. E. (2023). Dijital aktivizm ve linç kültürü: Save Ralph çerçevesinde hayvan hakları üzerine bir inceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-30.

Balcı, T. N. (2018). *Türkiye’de yaşayan vegan ve vejetaryen bireylere özgü besin tüketim sıklığı anketi geliştirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.

Bozacı, İ., & Bulat, F. (2020). Instagram sanal etkileyicileri ile moda pazarlaması: Bir içerik analizi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 10(4), 468-478.

Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Instagram'daki etkileyiciler: Görüş liderliğinin öncülleri ve sonuçları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 117, 510-519.

Casamitjana, J. (2020). *Ethical vegan: A personal and political journey to change the world*. London: September Publishing.

Çörekçioğlu, B., & Karaarslan, M. (2025). Türkiye'deki GSM operatörlerinin Instagram paylaşımlarına yönelik içerik analizi. III. *International Congress on Economics and Administrative Sciences*, 264-274.

Durmaz, B. (2022). *Pazarlama iletişiminde hedef kitleyi anlama sürecinin gelişimi: "Türkiye'de hedef kitleyi anlama odaklı güncel uygulamalar üzerine bir inceleme"* (Yayımlanmamış doktora tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Erdoğan, Z., & Gürbüz, E. (2023). Vegan tüketim uygulamaları üzerinde sürdürülebilirlik yaklaşımı. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 697-730.

Erkan, I., & Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*, 61, 47-55.

Erol, S., & Çalışır, G. (2023). Kişilerarası iletişimde emoji kullanımı: WhatsApp örneğinde bir inceleme. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(2), 1568-1599.

Ghaffari, M., Rodrigo, P. G. K., Ekinci, Y., & Pino, G. (2022). Consumers' motivations for adopting a vegan diet: A mixed-methods approach. *International Journal of Consumer Studies*, 46(4), 1193-1208.

Gökler, K., & Onay, A. (2020). Üniversitelerin kurumsal iletişim aracı olarak Instagram kullanımı: Vakıf üniversitelerinin Instagram

sayfaları üzerine betimsel bir içerik analizi. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (35), 311-337.

Grappe, C. G., Lombart, C., Louis, D., & Durif, F. (2021). "Not tested on animals": How consumers react to cruelty-free cosmetics proposed by manufacturers and retailers? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(11), 1532-1553.

Harizi, A. (2023). The integration of social media in integrated marketing communication: A systematic review and theoretical framework. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(6), 159.

Işık, E., & Gökerik, M. (2024). Elektronik ağızdan ağıza pazarlamanın bilişsel uyumsuzluk perspektifinden, tatmin ve tavsiye üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 822-836.

Işık, E., & Gökerik, M. (2025). Tüketici davranışlarının şekillenmesinde sosyal medya, bilişsel uyumsuzluk ve tüketici sinizmi etkileşimi: kavramsal bir değerlendirme. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 9(2), 147-185.

Johansson, U., & Eklöf Wallsbeck, F. (2014). *Instagram marketing: When brands want to reach Generation Y with their communication* (Master's thesis). Lund University.

Jucaitytė, I., & Maščinskienė, J. (2014). Sosyal medyanın pazarlama iletişimine entegrasyonunun özellikleri. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 490-495.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). Sosyal medya araştırmalarındaki gelişmeler: Geçmiş, bugün ve gelecek. *Bilgi Sistemleri Sınırları*, 20(3), 531-558.

Kumar, V., Ramachandran, D., & Kumar, B. (2021). Influence of new-age technologies on marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 864-877.

Liu, C., Bao, Z., & Zheng, C. (2019). Sosyal ticarette tüketici satın alma niyetini araştırmak: Güven, çeşitlilik kalitesi ve sosyal varlıklar üzerine kurulu ampirik bir çalışma. *Asya Pasifik Pazarlama ve Lojistik Dergisi*, 31(2), 378-397.

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73.

Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., & Raghunathan, R. (2010). The sustainability liability: Potential negative effects of ethicality on product preference. *Journal of Marketing*, 74(5), 18-31.

Mujib, N. U. (2025). Vegan alternatives as the source of halal cosmetic products: A comparative analysis in efficiency, cost, and ethical implications. *Halalsphere*, 5(1), 8-14.

Nolasco, N. A. (2016). Vegan lifestyle on facebook: an online ethnography study, master thesis, school of business: Hönskolan Vast.

Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman, 2002, Pazarlama İletişimi Yönetimi, İstanbul, Mediacat Kitapları.

Onur, N., & Kayapınar, E. (2019). Vejetaryen ve vegan beslenme bir tercih mi yoksa popüler kültürün etkisi mi? 4. *Uluslararası Gastronomi Turizmi Araştırmaları Kongresi*, 556-565.

Öztürk, E. D., & Tekeli, S. (2022). Tüketicilerin hayvanlar üzerinde test edilen kozmetik ürünlere yönelik tutum ve davranışlarının incelenmesi: Nitel bir çalışma. 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi

Parker, C. (2010). *301 ways to use social media to boost your marketing*. New York: McGrawHill.

Pletikosa Cvijikj, I., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861.

Pütter, M. (2017). The impact of social media on consumer buying intention. *Marketing*, 3(1), 7-13.

Ruby, M. B. (2012). Vegetarianism: A blossoming field of study. *Appetite*, 58(1), 141-150.

Sakallı, C., & Bahadıroğlu, D. (2018). Dijital iletişim: Yeni bir dile doğru. *Turkish Studies*, 13(6), 129-146.

Seber, V. (2019). The effect of interaction via social media and past online shopping experience on repurchase intention through trust in Tokopedia application users in Surabaya. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 1(2), 71-92.

Sen, S., & Lerman, D. (2007). Bunu bana neden söylüyorsunuz? Web'deki olumsuz tüketici yorumlarına dair bir inceleme. *Etkileşimli Pazarlama Dergisi*, 21(4), 76-94.

Sia Insight. (2024). *Türkiye beslenme alışkanlıkları ve veganlık araştırması sonuçları*. 11 Ocak 2026 tarihinde <https://www.sia-insight.com/> adresinden erişildi.

Şimşek, T. (2019). Sosyal medyada mahremiyetin ifşası: “Instagram örneği”. *Sosyolojik Düşün*, 4(1), 10-24.

Solmaz, B., Tekin, G., Herzem, Z., & Demir, M. (2013). İnternet ve sosyal medya kullanımı üzerine bir uygulama. *Selçuk İletişim*, 7(4), 23-32.

The Vegan Society. (2025). *Definition of veganism*. 11 Ocak 2026 tarihinde <https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism> adresinden erişildi.

Türten, B., & Özarslan, C. (2021). Türkiye’de markaların sosyal medya kullanımı: En değerli 10 markanın Instagram içeriklerinin incelenmesi. *International Journal of Communication and Media Research*, 1(2), 120-146.

Villi, B., & Bahar, R. (2023). Cruelty-free etiketli kozmetik markalarının sosyal medya hesaplarının incelenmesine yönelik bir içerik analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (C-iasoS 2022 Özel Sayısı), 219-233.

We Are Social & Meltwater. (2025). *Digital 2025: Turkey*. Retrieved January 11, 2026, from <https://datareportal.com/reports/digital-2025-turkey>

World Animal Foundation. (2025). *How many vegans are in the world? Veganism statistics 2025*. 11 Ocak 2026 tarihinde <https://worldanimalfoundation.org/advocate/how-many-vegans-are-in-the-world/> adresinden erişildi.

Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.

Yapıcıoğlu Ayaz, Y. (2023). Vegan markaların dijital medya kullanımları: Nitel bir araştırma. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 32(2).

Yeniçıktı, N. T. (2016). Hakla ilişkiler aracı olarak Instagram: Sosyal medya kullanan 50 şirket üzerine bir araştırma. *Selçuk İletişim*, 9(2), 92-115.

Yılmaz, A. B. (2018). *Yeni medya ve toplumsal hareketler: Vegan hareketi örneği üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). Turizmde sosyal medya hakkında ne biliyoruz? Bir inceleme. *Turizm Yönetimi Perspektifleri*, 10, 27-36.

Zintzmeyer, J. (2007). Logo design signs, image, identity and logo design. J. Wiedemann (Ed.), *Logo Design*, 6-10. Hong Kong: Taschen.

Karbon Yoğun Sanayi Bölgelerinde Yeni Nesil Sanayi Politikaları ve Bölgesel Dönüşüm: Karabük Demir-Çelik Ekosistemi Örneği

Şakir Adem YAZICI

orcid.org/ 0000-0003-4912-8075

Doktora Öğrencisi, Karabük Üniversitesi

PhD Student, Karabük University

sakiradem@gmail.com

Özet

Dünyada iklim politikaları, sınırda karbon düzenlemeleri ve sürdürülebilir finans araçları enerji yoğun sektörlerde üretim yapısının dönüşüm ihtiyacını ortaya koymaktadır. Özellikle Avrupa Birliği tarafından uygulamaya alınan Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), demir-çelik gibi karbon yoğun sektörlerde çevresel uyum baskısı yaratmakta ve yatırım kararlarını, teknoloji tercihlerini ve bölgesel sanayiye de yeniden şekillendirmektedir. Bu çalışma, Türkiye’de son dönemde uygulamaya alınan yeni nesil sanayi politikalarının Karabük demir-çelik ekosistemi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmada nitel yöntem tercih edilmiş, DPSIR modeli temel analitik çerçeve olarak kullanılmıştır. Bunun yanında Karabük’ün tarihsel sanayi yapısında ortaya çıkan kilitlenme dinamikleri (lock-in) yol bağımlılığı (path dependency) yaklaşımı çerçevesinde ele alınmış ve bölgenin dönüşüm kapasitesi değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında kalkınma planı, sanayi ve

yeşil dönüşüm strateji belgeleri, yatırım teşvik sistemi düzenlemeleri, sektör raporları ve KARDEMİR faaliyet raporları doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, SKDM ve yeni nesil sanayi politikalarının Karabük'te çevresel uyum süreçleri ile birlikte üretim yapısından lojistik organizasyona, dijital altyapıdan yatırım yönelimlerine kadar geniş bir dönüşüm alanı oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ray ve teker üretimi, katma değerli çelik ürünleri, enerji verimliliği yatırımları ve lojistik projeleri, bölgenin mevcut sanayi çekirdeğini koruyarak daha teknoloji yoğun ve düşük karbonlu üretim yapısına yöneldiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak çalışma, karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşümün çevresel düzenlemelerle birlikte sanayi politikaları, stratejik teşvik politikaları, lojistik altyapı ve bölgesel kalkınma faaliyetlerinin bu süreci şekillendirdiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yatırım Teşvik Sistemi, Sürdürülebilir Sanayi, Demir-Çelik Sektörü, Karabük, Yeşil Dönüşüm.

New Generation Industrial Policies in Carbon-Intensive Industrial Regions and Regional Transformation: The Case of Karabük Iron and Steel Ecosystem

Abstract

Globally, climate policies, border carbon adjustments, and sustainable finance instruments highlight the need for transformation in the production structure of energy-intensive sectors. In particular, the Border Carbon Adjustment Mechanism (BCAM) implemented by the European Union creates environmental adaptation pressure in carbon-

intensive sectors such as iron and steel, reshaping investment decisions, technology preferences, and regional industry. This study examines the effects of the new generation industrial policies recently implemented in Turkey on the Karabük iron and steel ecosystem. A qualitative method was preferred in the research, and the DPSIR model was used as the basic analytical framework. In addition, the lock-in dynamics that emerged in Karabük's historical industrial structure were examined within the framework of the path dependency approach, and the transformation capacity of the region was evaluated. Within the scope of the study, development plan, industrial and green transformation strategy documents, investment incentive system regulations, sector reports, and KARDEMİR activity reports were examined using document analysis method. The findings reveal that BCAM and new generation industrial policies, along with environmental adaptation processes, have created a wide area of transformation in Karabük, ranging from production structure to logistics organization, from digital infrastructure to investment orientations. Particularly in rail and wheel production, value-added steel products, energy efficiency investments, and logistics projects, the region indicates a shift towards a more technology-intensive and low-carbon production structure while preserving its existing industrial core. Consequently, the study emphasizes that in carbon-intensive industrial zones, transformation is shaped by environmental regulations, industrial policies, strategic incentive policies, logistics infrastructure, and regional development activities.

Keywords: Investment Incentive System, Sustainable Industry, Iron and Steel Sector, Karabük, Green Transformation.

GİRİŞ

Küresel iklim politikalarının ağırlık kazanması, karbon düzenlemelerinin yaygınlaşması ve sürdürülebilir finans mekanizmalarının giderek daha belirleyici hale gelmesi, enerji yoğun sektörlerde üretim yapısının, yatırım planlamalarının ve rekabetçilik anlayışının yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Özellikle Avrupa Birliği tarafından uygulamaya alınan Avrupa Yeşil Mutabakatı ve bu kapsamda geliştirilen Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), demir-çelik gibi karbon yoğun sektörlerde faaliyet gösteren üretim merkezlerini çevresel standartlara uyum sağlamanın ötesine taşımıştır. Buna ek olarak teknoloji tercihlerinden ihracat kapasitesine, enerji kullanım yapısından yatırım planlamasına kadar uzanan geniş ölçekli bir dönüşüm yapısı ortaya çıkmıştır (European Commission, 2019; European Commission, 2023). Bu yeni dönemde ürün bazlı emisyon hesaplama sistemleri, enerji verimliliği uygulamaları, veri temelli üretim yönetimi, dijital izleme altyapıları ve sürdürülebilir finans araçları sanayi politikalarının önemli bileşenleri haline gelirken, üretim süreçlerinin çevresel performansının ölçülebilir ve doğrulanabilir hale gelmesi işletmeler açısından önem kazanmaktadır (IEA, 2020; OECD, 2024). Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) kriterlerinin yatırım kararlarında etkili olmaya başlaması da karbon yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri dönüşüm yatırımlarına yönlendirmekte, çevresel uyum süreçlerini finansmana erişim, uluslararası pazarlarda konumlanma, tedarik zincirlerine entegrasyon ve uzun vadeli rekabet gücünün korunması açısından önemli bir unsur haline getirmektedir (Na vd, 2024).

Dünyadaki Ruhr veya Pohang gibi eski ağır sanayi havzalarının deneyimleri, karbon yoğun yapıların dönüşümünde farklı bölgesel patikaların mümkün olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin ilk entegre ağır sanayi merkezi olan Karabük, tarihsel patika bağımlılığı ve kilitlenme etkilerinin analizi için özgün bir laboratuvar niteliğindedir. 1939 yılında gerçekleştirilen ilk demir üretimiyle Türkiye'nin ilk entegre demir-çelik üretim merkezi haline gelen Karabük, günümüzde belirtilen dönüşüm baskılarının yoğun hissedildiği sanayi bölgeleri arasındadır. Türkiye çelik sektöründe elektrik ark ocaklı üretim modeli yaygınlaşırken, Karabük tarihsel olarak cevher-kok bazlı entegre üretim yapısını sürdürmektedir. Bu üretim yapısı Karabük'ü yüksek karbon yoğunluğuna sahip bir sanayi merkezi olmanın yanı sıra ilin teknolojik altyapısını, üretim kültürünü, iş gücü yapısını ve mekansal organizasyonunu belirli bir sanayi patikası etrafında şekillendiren bir kilitlenme (lock-in) yapısı oluşturmaktadır.

Bu nedenle Karabük açısından temel husus, çevresel düzenlemelere teknik uyuma ek olarak mevcut ağır sanayi yapısının düşük karbonlu, teknoloji yoğun ve daha yüksek katma değer üreten bir üretim modeline nasıl dönüştürüleceği sorusunun etrafında şekillenmektedir. Son yıllarda KARDEMİR öncülüğünde başlayan teknolojik dönüşüm, enerji verimliliği odaklı modernizasyon ve katma değerli ürün çeşitlenmesi bu yeniden yapılanma sürecinde öne çıkmaktadır (KARDEMİR, 2025). Bunun yanında Karabük Lojistik Merkezi, Eskipazar OSB, Filyos Limanı bağlantıları ve bölgesel kümelenme çalışmaları da ilin sanayi yapısının küresel dinamiklerle yeniden şekillenmesinde önem arz etmektedir.

Son yıllarda Türkiye’de uygulamaya alınan sanayi politikaları da karbon yoğun sektörlerde üretim yapısının yeniden yapılandırılmasını hedefleyen bir yaklaşımın ortaya çıktığını göstermektedir. Türkiye’de yatırım teşvik sistemi üzerine gerçekleştirilen çalışmaların büyük bölümü, teşviklerin istihdam, ihracat, sabit sermaye yatırımları ve bölgesel büyüme üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Yavan, 2012; Selim vd. 2014; Sağdıç vd., 2021; Recepoğlu vd., 2022; Sevinç & Şeker, 2023). Ancak son dönemde uygulamaya alınan teşvik politikaları incelendiğinde, klasik bölgesel teşvik anlayışından daha seçici, proje bazlı ve dönüşüm odaklı bir yapıya doğru bir yönelim olduğu görülmektedir. Özellikle 9903 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar kapsamında hayata geçirilen Yeşil Dönüşüm Programı, HIT-30 ve Yerel Kalkınma Hamlesi gibi seçici teşvik araçları aracılığıyla düşük karbonlu üretim, dijitalleşme kapasitesi, stratejik sektörler ve ileri teknoloji yatırımları sanayi politikasının öncelik alanları arasında yer almaktadır. (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2025; T.C. STB, 2025a; T.C. STB, 2025b; T.C. STB, 2025c). Bu kapsamda yatırım teşvik sistemi, yatırım miktarını artırmaya odaklanan geleneksel bir politika aracı olmaktan ziyade üretim yapısını belirleyen, teknolojik dönüşümü ivmelendiren ve bölgesel sanayi yapısını şekillendiren stratejik bir müdahale alanı olarak ifade edilebilir.

Bu süreç, son yıllarda yeniden güç kazanan sanayi politikası literatürüyle de ilişkilidir. Özellikle küresel ölçekte sanayi politikalarının yeniden yükselişe geçtiği, yeşil dönüşüm, enerji güvenliği ve stratejik sektörler ekseninde devlet müdahalesinin yeniden daha görünür hale geldiği dikkat çekmektedir (Evenett vd.,

2023; Juhász vd., 2024). Bu kapsamda gelişen hedef odaklı sanayi politikası yaklaşımı, karbon azaltımı, teknoloji dönüşümü ve stratejik üretim kapasitesini birbirinden ayrı politika alanları olarak ele almak yerine, birbirini tamamlayan dönüşüm bileşenleri çerçevesinde değerlendirmektedir (OECD, 2018; OECD, 2024). Böylece sanayi politikaları, üretim hacmini artırmaya odaklanan geleneksel araçların ötesine geçerek, üretim yapısının yönünü belirleyen ve teknolojik dönüşümü hızlandıran stratejik müdahale mekanizmaları haline gelmektedir. Türkiye’de de benzer biçimde yeşil dönüşüm, ileri teknoloji üretimi ve ihracat odaklı sanayi kapasitesinin geliştirilmesine yönelik politikaların son yıllarda dikkat çekmekte (Toksöz vd., 2023). Özellikle Dünya Bankası destekli Türkiye Green Industry Project ve Türkiye Green Export Project gibi programlar, karbon yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ’lerin ve ihracatçıların yeşil dönüşüm kapasitesini artırmaya yönelik önemli finansman araçları arasında değerlendirilmektedir (World Bank, 2022; World Bank, 2023; World Bank, 2024).

Mevcut literatür incelendiğinde çalışmaların büyük ölçüde yatırım teşviklerinin makroekonomik etkileri, dış ticaret sonuçları ve firma performansı üzerine yoğunlaştığı görülürken, karbon yoğun sanayi bölgelerinde yeni nesil sanayi politikalarının tarihsel üretim yapıları, bölgesel sanayi ekosistemleri, yatırım davranışları ve üretim çeşitlenmesi üzerindeki etkilerini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Özellikle Türkiye’de entegre demir-çelik üretim yapısına sahip bölgelerde karbon kilitlenmesi, bölgesel dönüşüm ve yeni teşvik mimarisi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların az sayıda olması, Karabük gibi tarihsel ağır sanayi

merkezlerini sanayi politikalarının mekansal etkileri ve yeni üretim patikalarının oluşumu açısından önemli örnekler haline getirmektedir.

Bu çalışma, söz konusu araştırma ihtiyacından hareketle Türkiye’de uygulamaya alınan yeni sanayi politikalarının Karabük demir-çelik ekosistemi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada DPSIR modeli temel analitik çerçeve olarak kullanılırken, Karabük’ün tarihsel sanayi yapısında ortaya çıkan kilitlenme dinamikleri yol bağımlılığı yaklaşımıyla değerlendirilmekte, ekonomik kompleksite perspektifi ise bölgenin daha yüksek katma değerli ve teknoloji yoğun üretim alanlarına yönelme kapasitesini açıklamak amacıyla analitik destek sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışma, Karabük örneği üzerinden yeni nesil sanayi politikalarının yatırım kararlarını, üretim yapısını ve bölgesel dönüşüm dinamiklerini nasıl yeniden şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın temel araştırma sorusu, “Türkiye’de uygulanan yeni nesil sanayi politikaları, Karabük demir-çelik ekosistemindeki yatırım kararlarını ve bölgesel dönüşüm dinamiklerini nasıl etkilemektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın literatüre katkısı ise Türkiye’de sanayi dönüşümüne yönelik politika araçlarını bölgesel sanayi ekosistemi perspektifiyle ele alması ve Karabük örneği üzerinden karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin mekansal, teknolojik ve kurumsal boyutlarını birlikte değerlendirmesi olarak ifade edilebilir.

1. Literatür Taraması

1.1. Sanayi Politikalarının Yeniden Yükselişi ve Yeşil Dönüşüm Paradigması

1980 sonrası dönemde neoliberal ekonomi politikalarının etkisiyle sanayi politikalarının ekonomideki rolü uzun süre sınırlı biçimde değerlendirilmiş, devlet müdahalesine dayalı seçici sanayi politikaları ise büyük ölçüde geri plana itilmiştir. Özellikle Washington Uzlaşısı sonrasında piyasa mekanizmasının kaynak tahsisinde daha etkin olduğu yönündeki yaklaşımın güç kazanması, birçok ülkede yatay teşvik araçlarının ön plana çıkmasına ve devletin üretim yapısını yönlendiren rolünün zayıflamasına neden olmuştur. Ancak 2008 küresel finans kriziyle başlayan süreç, COVID-19 salgını, küresel tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar, jeopolitik gerilimler ve iklim politikalarının hız kazanmasıyla birlikte sanayi politikalarını yeniden ekonomik tartışmaların merkezine taşımıştır (Rodrik, 2004; Evenett vd., 2023; Juhász vd., 2024). Özellikle enerji güvenliği, teknolojik bağımsızlık, kritik hammaddelere erişim ve düşük karbonlu üretim kapasitesi gibi zorunluluklar, devletleri sanayi politikalarında daha aktif ve yönlendirici bir rol üstlenmeye zorlamaktadır.

Son yıllarda gelişen stratejik dönüşüm odaklı sanayi politikası yaklaşımı ise karbon azaltımı, dijitalleşme, stratejik üretim kapasitesi ve teknolojik dönüşüm süreçlerini birbirini tamamlayan dönüşüm bileşenleri çerçevesinde ele almaktadır. Bu yaklaşımda devlet, dönüşümün yönünü belirleyen ve stratejik sektörleri şekillendiren bir koordinatör olarak konumlanmaktadır (Mazzucato, 2021). Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı, ABD Inflation Reduction Act, Çin'in teknoloji odaklı sanayi politikaları ve Güney Kore'nin stratejik dönüşüm

programları da yeni nesil sanayi politikalarının küresel ölçekte yarattığı paradigma değişimini net biçimde gösteriyor (OECD, 2024). Böylece sanayi politikaları, üretim hacmini artırmaya odaklanan klasik araçların ötesine geçmekte olup karbon azaltımı, teknolojik modernizasyon, veri altyapısı, enerji dönüşümü ve stratejik sektör kapasitesini birlikte şekillendiren bir yapıya dönüşmektedir.

Türkiye’de de benzer şekilde sanayi politikalarının son yıllarda daha seçici, teknoloji yoğun ve dönüşüm eksenli bir yapıya yöneldiği görülmektedir. Özellikle On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ve 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi gibi üst ölçekli politika belgeleri çerçevesinde; 9903 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar kapsamında hayata geçirilen Yeşil Dönüşüm Programı, HIT-30 ve Yerel Kalkınma Hamlesi gibi seçici teşvik araçları aracılığıyla düşük karbonlu üretim, dijitalleşme kapasitesi, stratejik sektörler ve yüksek teknoloji yatırımları sanayi politikasının öncelikli alanları arasında konumlandırılmıştır. (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023; T.C. STB, 2025a; T.C. STB, 2025b; T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2025). Bu yönelim, Türkiye’de uzun yıllar uygulanan klasik bölgesel teşvik yaklaşımından uzaklaşarak, belirli dönüşüm hedeflerine ve stratejik sektörlerle odaklanan daha yönlendirici bir sanayi politikası anlayışının güç kazandığına işaret etmektedir.

1.2. SKDM, Karbon Düzenlemeleri ve Sanayi Dönüşümü

Avrupa Birliği tarafından uygulamaya alınan Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), karbon yoğun sektörlerde üretim süreçlerini doğrudan etkileyen yeni nesil düzenleyici mekanizmaların başında gelmektedir (European Commission, 2023). Özellikle demir-çelik, çimento, alüminyum ve gübre sektörlerinde ürün bazlı

emisyonların ölçülmesi ve raporlanmasına dayanan sistem, işletmeler açısından üretim süreçlerinin çok boyutlu biçimde yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu kapsamda karbon maliyetleri kadar enerji yapısı, veri altyapısı, üretim teknolojileri, tedarik zinciri organizasyonu ve yatırım tercihleri de dönüşüm sürecinin ana unsurları olarak öne çıkmaktadır (IEA, 2020).

Literatürde SKDM'nin etkileri ilk aşamada daha çok dış ticaret kayıpları, maliyet artışları ve ihracat üzerindeki sonuçlar çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak son yıllarda karbon düzenlemelerinin yatırım kararları, bölgesel sanayi yapıları ve teknoloji tercihleri üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmaların da arttığı görülmektedir (World Bank, 2022; OECD, 2024). Özellikle karbon yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, emisyon azaltım hedeflerinin yanında ölçme, raporlama ve doğrulama (MRV) kapasitesi, dijital veri altyapısı ve düşük karbonlu enerji sistemlerine geçiş süreçleri açısından da dönüşüm baskılarıyla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu süreçte ESG kriterleri de sanayi dönüşümünde temel konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle sürdürülebilir finans mekanizmalarının güç kazanmasıyla birlikte çevresel performans göstergeleri yatırım kararlarında daha fazla ağırlık kazanmaya başlamıştır (Sachs vd., 2019; Smeets & Sievanen, 2020). Çin örneğinde gerçekleştirilen çalışmalar, devlet destekleri ve dönüşüm teşviklerinin işletmelerin ESG performansları üzerinde doğrudan etkili olabildiğini ortaya koymaktadır (Na vd., 2024). Bu çerçevede karbon yoğun sektörlerde çevresel performans, düzenleyici baskıların ötesinde, finansmana erişim kapasitesi, yatırım çekme potansiyeli ve uluslararası rekabet gücüyle doğrudan ilişkili hale gelmektedir.

1.3. Bölgesel Dönüşüm, Lock-in ve Path Renewal Yaklaşımı

Bölgesel kalkınma literatüründe ağır sanayi bölgelerinin dönüşüm süreçleri çoğunlukla yol bağımlılığı (path dependency) ve kilitlenme (lock-in) kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır (Grabher, 1993). Bu yaklaşıma göre belirli sektörlerde uzun süre uzmanlaşmış bölgeler zaman içerisinde kurumsal yapı, teknolojik altyapı, iş gücü profili ve sermaye birikimi açısından belirli üretim modellerine bağımlı hale gelmekte, söz konusu bağımlılık ise dönüşüm kapasitesini sınırlandırabilmektedir (Grabher, 1993; Hassink, 2010).

Hassink (2010), eski sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin yeni sektörlerin ortaya çıkışından ziyade mevcut üretim yapısının yeniden çeşitlendirilmesiyle sürdürülebilir hale geldiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda ilgili çeşitlenme (related diversification) yaklaşımı, bölgelerin sahip oldukları bilgi birikimi, üretim deneyimi ve teknolojik kapasiteye yakın alanlarda gelişim göstermesini dönüşüm açısından daha gerçekçi ve dayanıklı bir yol olarak değerlendirmektedir. Özellikle uygulamalı araştırma altyapısı, üniversite-sanayi iş birliği, lojistik entegrasyon, beceri dönüşümü ve bölgesel yönetim kapasitesi gibi unsurlar, ağır sanayi bölgelerinin yeni üretim alanlarına uyum sağlayabilmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Ruhr, Pittsburgh, Liege, Ostrava ve Pohang gibi bölgeler, ağır sanayi bölgelerinin dönüşüm süreçlerine ilişkin dikkat çekici uluslararası örnekler arasında yer almaktadır. Ruhr Bölgesi'nde hizmetler sektörü ve ileri teknoloji faaliyetleri ön plana çıkarken, Pohang örneğinde mevcut çelik üretim çekirdeğinin korunarak daha

teknoloji yoğun ve düşük karbonlu üretim yapısına geçiş görülmektedir (OECD, 2025b). Buna karşılık Liege ve Ostrava deneyimleri, büyük ölçekli işletmelere aşırı bağımlı üretim yapılarının ve sınırlı çeşitlenme kapasitesinin dönüşüm süreçlerini daha kırılgan hale getirebildiğini ortaya koymaktadır. Bu literatür çerçevesinde Karabük'ün dönüşüm dinamikleri değerlendirildiğinde, bölgenin tamamen sanayi sonrası bir ekonomik yapıya yönelmesinden ziyade mevcut demir-çelik üretim çekirdeğini yeniden yapılandırmaya dayalı bir yenilenme (path renewal) süreciyle karşı karşıya olduğu anlaşılmaktadır

Tablo 1. Ağır Sanayi Bölgelerinde Dönüşüm Süreçleri - Uluslararası Karşılaştırma

Bölge / Ülke	Ana Sektör	Dönüşüm Türü	Temel Başarı Faktörleri	Politika Aracı	Karabük İçin Çıkarım
Ruhr / Almanya	Kömür, Çelik	Deindüstriyalizasyon ve hizmet/teknoloji sektörlerine geçiş	Güçlü araştırma altyapısı, üniversite-sanayi iş birliği, uzun vadeli devlet destekleri	AB Yapısal Fonları, IBA Emscher Park, yerel yönetim koordinasyonu	Üniversite-sanayi iş birliği kritik önemdedir, KBÜ potansiyeli daha etkin değerlendirilmelidir.
Pittsburgh / ABD	Entegre Çelik	Sağlık, eğitim ve teknoloji gibi tamamen yeni sektörlerle geçiş	Carnegie Mellon ve Pittsburgh Üniversitesi etrafında gelişen güçlü üniversite ağı, girişim sermayesi ekosistemi	Ben Franklin Technology Programı, Federal Empowerment Zone destekleri	Tam ölçekli sanayi sonrası dönüşüm Karabük açısından zor görünmektedir, mevcut üretim yapısının korunması daha gerçekçi bir yaklaşım sunmaktadır.
Liege / Belçika	Entegre Çelik	Yavaş dönüşüm, kısmi başarı ve yüksek işsizlik	ArcelorMittal sonrası gecikmeli müdahaleler, sınırlı çeşitlenme kapasitesi	Plan Marshall Wallon, Bölgesel Yatırım Fonu	Tek bir büyük işletmeye aşırı bağımlılık dönüşüm sürecinde önemli kırılganlıklar oluşturabilmektedir.
Ostrava / Çekya	Kömür, Çelik	Kısmi dönüşüm ve güçlü lock-in etkisi	AB üyeliğiyle sağlanan yapısal fon desteği, ancak devam eden kurumsal kırılganlıklar	AB Uyum Fonu (Cohesion Fund), Moravskoslezsky Planı	Lock-in etkisinin aşılması uzun vadeli ve erken müdahale gerektiren bir süreçtir.
Pohang / Güney Kore	Entegre Çelik	Üretim çekirdeğini koruyarak teknoloji yoğunlaşmasına dayalı path renewal süreci	POSCO Ar-Ge kapasitesi, hidrojen bazlı çelik yatırımları, güçlü devlet-sanayi iş birliği	Kore Yeşil Yeni Düzen programı ve POSCO-devlet stratejik ortaklık modeli	Karabük açısından en yakın modeldir, mevcut üretim yapısının korunarak düşük karbonlu dönüşümün hızlandırılması önem taşımaktadır.
Karabük / Türkiye	Entegre Çelik	Devam eden path renewal süreci	KARDEMİR ray ve teker üretimi, KBÜ mühendislik altyapısı, lojistik merkez yatırımları	9903 sayılı Karar (Yeşil Dönüşüm Programı, HIT-30, Yerel Kalkınma Hamlesi)	Pohang benzeri bir dönüşüm modeli çerçevesinde ilgili çeşitlenme kapasitesi ve düşük karbonlu üretim önceliklendirilmelidir.

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

1.4. Türkiye’de Yatırım Teşvikleri ve Bölgesel Sanayi Politikaları

Türkiye’de yatırım teşvik sistemi üzerine yapılan çalışmaların büyük bölümü, teşviklerin istihdam, ihracat, yatırım boyutu ve bölgesel gelişmişlik farkları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Yavan (2012), yatırım teşviklerinin mekansal dağılımını analiz ederek teşviklerin görece az gelişmiş bölgelerde yoğunlaştığını ancak bu yoğunlaşmanın bölgesel gelişmişlik farklarını kapatmada sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Selim vd., (2014) ise panel veri yöntemiyle gerçekleştirdikleri çalışmada yatırım teşviklerinin sabit sermaye yatırımları ve istihdam üzerindeki etkilerini analiz etmekte, teşviklerin özellikle istihdam üzerinde pozitif sonuçlar ürettiğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde Sağdıç vd., (2021) bölgesel büyüme üzerindeki etkileri, Recepoğlu vd., (2022) ihracat ve kamu yatırımları ilişkisini, Sevinç & Şeker (2023) ise doğrudan yabancı yatırımlar ve uluslararası ticaret boyutunu ele almaktadır.

Ancak mevcut çalışmaların büyük ölçüde klasik teşvik sistemi çerçevesinde şekillendiği dikkat çekmektedir. Son yıllarda uygulamaya alınan yeni nesil teşvik araçlarının karbon yoğun sektörlerde teknoloji seçimi, üretim yapısı, dijital dönüşüm kapasitesi ve düşük karbonlu yatırım davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar ise oldukça sınırlı kalmaktadır. Özellikle 9903 sayılı Karar kapsamındaki Yeşil Dönüşüm Programı ve HIT-30 gibi seçici teşvik mekanizmalarının bölgesel sanayi ekosistemleri üzerindeki etkilerine yönelik literatürün henüz yeterince gelişmediği mevcut çalışmaların daha çok makroekonomik göstergeler düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu kapsamda karbon yoğun sanayi bölgelerinde yeni nesil sanayi politikalarının nasıl bir yeniden yapılanma süreci ortaya çıkardığı sorusu önemli hale gelmektedir. Özellikle Karabük gibi entegre demir-çelik üretimine bağımlı biçimde gelişmiş bölgelerde dönüşüm sürecinin çevresel uyum başlığıyla sınırlı değerlendirilmesi yeterli görünmemektedir. Yatırım davranışları, teknoloji tercihleri, üretim çeşitlenmesi, lojistik organizasyon ve bölgesel rekabetçilik kapasitesi gibi unsurlar da dönüşüm sürecinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu çalışma, söz konusu araştırma ihtiyacından hareketle Karabük demir-çelik ekosistemi üzerinden yeni nesil sanayi politikalarının bölgesel dönüşüm dinamikleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

2. Metodoloji

Bu çalışma kapsamında Türkiye’de uygulamaya alınan yeni nesil sanayi politikalarının karbon yoğun sanayi bölgeleri üzerindeki etkilerini Karabük demir-çelik ekosistemi üzerinden incelenmektedir. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş, araştırma deseni olarak ise vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Vaka çalışması yöntemi, belirli bir bölgesel üretim sisteminin tarihsel gelişimini, kurumsal yapısını, üretim ilişkilerini ve sektörel dönüşüm dinamiklerini çok boyutlu biçimde incelemeye imkan sağlaması nedeniyle çalışmanın amacıyla uyumlu bir yöntem sunmaktadır (Yin, 2018). Özellikle karbon yoğun sanayi alanlarında dönüşüm süreçlerinin yalnızca ekonomik göstergeler üzerinden değerlendirilmesi yeterli görülmemektedir. Kurumsal yapı, teknoloji seçimi, üretim organizasyonu, lojistik altyapı ve politika araçlarının birlikte ele alınması bu dönüşüm açısından önem taşımaktadır. Bu

doğrultuda Karabük örneği, tarihsel olarak entegre demir-çelik üretimine dayalı sanayi yapısı, güçlü lock-in özellikleri ve son dönemde uygulamaya alınan dönüşüm odaklı politika araçları nedeniyle yeni nesil sanayi politikalarının bölgesel dönüşüm üzerindeki etkilerinin incelenmesi açısından dikkate değer bir vaka niteliği taşımaktadır.

Çalışmada Karabük'ün seçilmesinin temel nedenlerinden biri, bölgenin Türkiye'nin ilk entegre demir-çelik üretim merkezi olması ve tarihsel olarak karbon yoğun üretim yapısına dayalı bir sanayi ekosistemi geliştirmesidir. Uzun yıllar boyunca cevher-kok bazlı üretim modeline dayalı olarak şekillenen bu yapı, bölgenin üretim kültürünü, iş gücü profilini, enerji kullanım alışkanlıklarını ve mekansal organizasyonunu belirleyen bir sanayi patikası oluşturmuştur. Bunun yanında son yıllarda KARDEMİR öncülüğünde ray ve demiryolu tekeri üretimi, veri temelli dijital dönüşüm uygulamaları, enerji verimliliği yatırımları, lojistik altyapı projeleri ve yüksek katma değerli üretim alanlarına yönelik yatırımların hız kazanması, Karabük'ü dönüşüm dinamiklerinin eş zamanlı biçimde gözlemlenebildiği özgün bir sanayi bölgesi haline getirmektedir. Ayrıca yeni yatırım teşvik sistemi kapsamında uygulanan stratejik yatırım politikalarının bölgedeki yatırım davranışları üzerindeki etkileri, Karabük'ün yeni nesil sanayi politikalarının bölgesel sonuçlarını incelemek açısından önemli bir araştırma alanı sunmasını sağlamaktadır.

Araştırmada temel veri toplama yöntemi olarak doküman analizi tercih edilmiştir. Yöntem, belirli politika süreçlerinin, kurumsal dönüşüm mekanizmalarının ve bölgesel kalkınma stratejilerinin

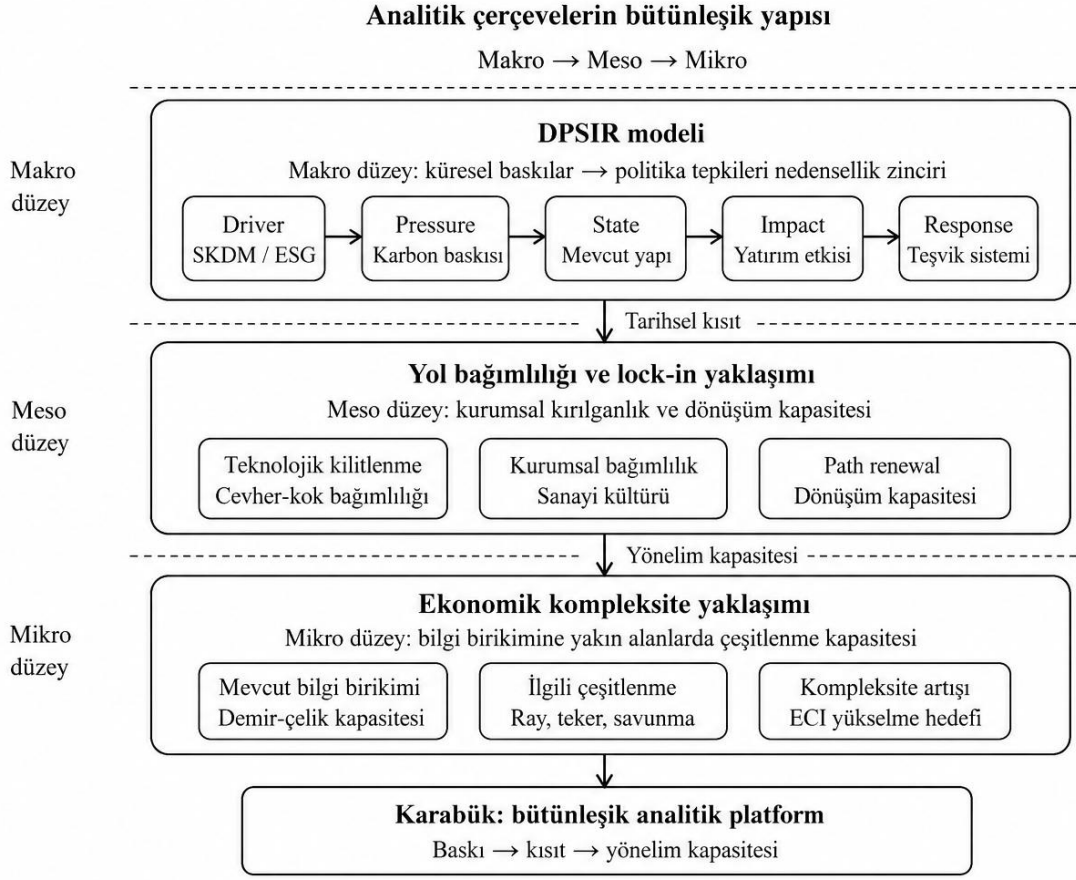
sistematiik biçimde incelenmesine imkan sağlaması nedeniyle çalışmanın amacıyla uyumlu bir çerçeve sunmaktadır (Bowen, 2009). Bu kapsamda ulusal strateji belgeleri, yatırım teşvik sistemi düzenlemeleri, sanayi politikası dokümanları, faaliyet raporları, sektör analizleri, kalkınma planları ve uluslararası kuruluş raporları incelenmiştir. Araştırma sürecinde On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) üst ölçekli çerçeve belgeler olarak incelenmiş olup 9903 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar ile bu karar kapsamında hayata geçirilen Yeşil Dönüşüm Programı, HIT-30 Programı ve Yerel Kalkınma Hamlesi Teşvik Programı ise uygulama düzeyindeki teşvik araçları olarak ele alınmıştır. Bunun yanında TÜBİTAK Demir-Çelik Sektörü Teknoloji Yol Haritası, Dünya Bankası Türkiye raporları (World Bank, 2022; 2023; 2024), OECD sanayi politikası raporları, TR81 Bölgesi Batı Karadeniz Bölge Planı, KARDEMİR Entegre Faaliyet Raporları ile TEPAV ve TUSİAD tarafından hazırlanan sektör raporlarından da yararlanılmıştır.

Çalışmada temel analitik çerçeve olarak DPSIR modeli kullanılmıştır. DPSIR modeli, çevresel ve ekonomik dönüşüm süreçlerinde dışsal baskılar ile bölgesel tepkiler arasındaki ilişkileri sistematiik biçimde analiz etmeye imkan sağlamaktadır. Model kapsamında “Driver” bileşeni altında SKDM, ESG baskıları, küresel karbon düzenlemeleri ve sürdürülebilir finans mekanizmaları değerlendirilmiştir. “Pressure” boyutunda karbon yoğun üretim yapısı, enerji bağımlılığı ve emisyon baskıları incelenmiştir. “State” aşamasında Karabük’ün mevcut sanayi yapısı, entegre üretim sistemi ve bölgesel üretim ekosistemi analiz edilmiştir. “Impact” aşamasında

yatırım davranışları, rekabetçilik baskıları ve dönüşüm ihtiyacı değerlendirilirken, “Response” boyutunda ise yeni yatırım teşvik sistemi, yeşil dönüşüm programları ve bölgesel sanayi politikaları ele alınmıştır.

Çalışmada kullanılan üç farklı teorik ve analitik ölçek, birbirini doğrusal ve tamamlayıcı bir nedensellik bağıyla bütünlemektedir. DPSIR modeli, küresel iklim rejimi (SKDM) ile ulusal politika tepkileri arasındaki makro-politik nedensellik zincirini ve dışsal baskıları haritalandırmaktadır. Ancak DPSIR modeli, bu politikaların uygulandığı coğrafyanın tarihsel ve kurumsal derinliğini açıklamada sınırlı kaldığından, Yol Bağımlılığı ve Kilitlenme (Lock-in) yaklaşımı devreye girmektedir. Bu yaklaşım, makro düzeydeki yeşil teşviklerin Karabük’ün entegre sanayi geçmişi nedeniyle neden belirli yapısal kısıtlarla karşılaştığını açıklamaktadır. Son olarak Ekonomik Kompleksite perspektifi, bu iki çerçevenin kesişiminde bölgenin mevcut bilgi birikimini kaybetmeden hangi yeni ve daha karmaşık üretim alanlarına ilgili çeşitlenme yoluyla yönelebileceğini açıklamaktadır. Bu nedenle ekonomik kompleksite yaklaşımı, Karabük’ün dönüşüm yönünü ve yeni üretim patikalarını yorumlamaya imkan veren analitik bir çerçeve olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda küresel ölçekteki makro baskıları (DPSIR), bölgenin tarihsel ve kurumsal kısıtlarını (Lock-in) ve geleceğe yönelik üretim yönelimlerini bir arada ele alan analitik çerçeve Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1. Çalışmanın makrodan mikroya analitik çerçevesi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler tematik içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda politika belgeleri ve sektörel raporlar aşağıdaki temalar çerçevesinde analiz edilmiştir:

- Karbon düzenlemeleri ve SKDM baskıları
- Yeni nesil sanayi politikaları
- Yeşil dönüşüm ve düşük karbonlu üretim
- Dijital dönüşüm ve veri altyapısı
- Bölgesel rekabetçilik
- Yatırım teşvik sistemi

- Lojistik dönüşüm
- Üretim çeşitlenmesi
- Teknoloji yoğun üretim
- Bölgesel sanayi ekosistemi

Bu analiz çerçevesinde Karabük demir-çelik ekosisteminde yeni nesil sanayi politikalarının yatırım kararlarını, üretim yapısını ve bölgesel dönüşüm dinamiklerini nasıl etkilediği değerlendirilmektedir.

Tablo 2. DPSIR Modeli Çerçevesinde Karabük Demir-Çelik Ekosistemi Analizi

Bileşen	Alt Başlık	Karabük Bağlamı	Politika Karşılığı	Başvuru Belgesi
Driver (İtici Güçler)	Küresel çevresel ve ekonomik baskılar	AB Yeşil Mutabakatı SKDM/CBAM süreçleri ESG yatırım kriterleri Sürdürülebilir finans baskısı	On İkinci Kalkınma Planı, Türkiye Yeşil Mutabakat Eylem Planı iklim hedefleri	AB CBAM Tüzüğü T.C. 12. Kalkınma Planı (2024-28) IEA (2020) OECD (2024)
Pressure (Baskılar)	Üretim yapısından kaynaklanan çevresel baskılar	Cevher-kok bazlı entegre üretim Yüksek enerji bağımlılığı Gömülü emisyon yükümlülükleri MRV eksikliği	Emisyon azaltım hedefleri Türkiye NDC taahhütleri	TÜBİTAK Demir Çelik Yol Haritası KARDEMİR Faaliyet Raporları
State (Mevcut Durum)	Bölgenin mevcut sanayi yapısı ve kilitlenme dinamikleri	KARDEMİR entegre üretim hattı Path dependency / lock-in etkisi Düşük teknoloji yoğunluğu Sınırlı ESG performansı	TR81 Bölge Planı sanayi analizi BGUS rekabetçilik tespitleri	TR81 Bölge Planı (2024-28) BGUS (2024-28) TEPAV / TÜSİAD sektör raporları
Impact (Etkiler)	Ekonomik ve rekabetçilik üzerindeki olumsuz etkiler	AB pazarı ihracat riski artışı Rekabet gücü kaybı tehlikesi Finansmana erişim baskısı Yatırımların azalma riski	Sanayide yeşil dönüşüm zorunluluğu Üretim yapısı yenileme ihtiyacı	Dünya Bankası (World Bank, 2023). OECD (2025a; 2025b) World Bank (2022, 2024)
Response (Tepkiler)	Politika ve teşvik sistemi tepkileri	Yeşil Dönüşüm Programı Teknoloji Hamlesi HIT-30 Programı Yerel Kalkınma Hamlesi Lojistik Merkez Eskipazar OSB	9903 Sayılı CBK Stratejik Hamle Dijital Dönüşüm Programı KOSGEB Yeşil Sanayi Desteği	9903 Sayılı CBK T.C. STB (2025a; 2025b) KOSGEB Yeşil Sanayi Programı Yeşil Dönüşüm Programı

Kaynak: Yazar tarafından DPSIR modeli (EEA, 1999) ve ilgili politika belgeleri esas alınarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada benimsenen doküman analizi yöntemi, kurumsal stratejilerin ve makro-politik yönelimlerin haritalandırılmasında güçlü bir zemin sunmakla birlikte, yapısal bazı sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Ulusal planlar, bakanlık vizyon belgeleri ve KARDEMİR faaliyet raporları gibi birincil dokümanlar, doğaları gereği kurumsal aktörlerin resmi söylemlerini, geleceğe yönelik idealize edilmiş taahhütlerini ve olumlu dönüşüm anlatılarını yansıtmaktadır. Bu durum, politika araçlarının sahadaki uygulama boşluklarını, bürokratik/finansal direnç noktalarını veya yerel KOBİ düzeyinde yaşanan somut kısıtları görünmez kılma (yanlılık) riski barındırmaktadır. Söz konusu metodolojik yanlılığı dengelemek adına, resmi dokümanlar ampirik sektör raporları ve uluslararası bağımsız analizlerle (OECD, Dünya Bankası, PwC vb.) karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

3. Bulgular ve Analiz

3.1. SKDM Baskısı Altında Karbon Yoğun Sanayi Bölgelerinin Yeniden Yapılanması

Avrupa Birliği tarafından uygulamaya alınan Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), karbon yoğun üretim altyapısına sahip sanayi merkezleri açısından yeni bir dış ticaret düzenlemesinin ötesinde, üretim yapısını yeniden şekillendiren yapısal bir dönüşüm mekanizması niteliği taşımaktadır. Özellikle demir-çelik sektöründe ürün bazlı gömülü emisyonların raporlanmasını zorunlu hale getiren yeni sistem, işletmeler açısından karbon maliyetlerinin yanında enerji altyapısı, veri yönetimi, üretim teknolojileri ve yatırım tercihleri üzerinde de belirleyici hale gelmektedir. Bu durum, karbon yoğun

sanayi bölgelerinde üretim süreçlerinin çevresel uyum eksenine sınırlı kalmadan teknoloji seçimi, yatırım planlaması ve rekabetçilik perspektifiyle yeniden değerlendirilmesine neden olmaktadır.

Türkiye açısından değerlendirildiğinde demir-çelik sektörü, SKDM'den en fazla etkilenecek sektörlerin başında gelmektedir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne gerçekleştirdiği çelik ihracatının yaklaşık dörtte biri bu pazara yönelmekte olup, SKDM kapsamında ürün bazlı gömülü emisyonların raporlanmasının zorunlu hale gelmesi sektör üzerinde önemli bir dönüşüm baskısı oluşturmaktadır (PwC Türkiye, 2023). Bununla birlikte, Türkiye çelik sektörünün yapısal özellikleri, dönüşüm sürecini zorlaştırmaktadır. Elektrik ark ocaklı üretimin yaygınlığı karbon emisyonları açısından belirli avantajlar sağlasa da enerji üretimindeki karbon yoğunluğu, ürün bazlı emisyonların ölçülmesi ve doğrulanmasına yönelik kapasite gereksinimleri ile entegre üretim tesislerinin varlığı sektörün karşı karşıya olduğu dönüşüm maliyetlerini artırmaktadır. PwC Türkiye (2023), entegre üretim rotasında (BOF/YF) ton çelik başına yaklaşık 2,20 ton CO₂ emisyonu oluştuğunu ve bu değer Avrupa Birliği ortalamasının üzerinde seyrettiğini belirtmektedir. Bu durum, özellikle entegre üretim altyapısına sahip bölgelerde teknoloji yatırımları, enerji dönüşümü ve finansman ihtiyacının önemini artırmaktadır.

Tablo 3. Karabük Demir-Çelik Sanayi Ekosistemi

Üretim Çekirdeği	Yan Sanayi & OSB	Destek Altyapısı
KARDEMİR A.Ş. (Entegre çelik üretimi) Cevher - Pik demir - Sıvı çelik - Hadde Ray/Teker üretimi Vasıflı çelik ürünleri	Bağlantı elemanları Galvaniz tesisleri Çelik çekme boru MDF / Sunta fab. Makine imalatı Savunma yan sanayi Eskipazar OSB	Karabük Lojistik Merkezi Filyos Limanı bağlantısı Demiryolu hatları Karabük Üniversitesi Teknik ve Mesleki Eğitim KARDEMİR Ar-Ge Merkezi
Dönüşüm Baskıları	Path Renewal Eğilimi	Politika Araçları
SKDM/CBAM emisyon raporlama yükümlülüğü ESG finansman baskısı Enerji verimliliği ihtiyacı Düşük karbon teknoloji geçiş zorunluluğu	Yarı mamulden yüksek katma değerli ürüne geçiş İlgili çeşitlenme (related diversification) Akıllı/dijital üretim Lojistik entegrasyon	9903 Sayılı CBK Yeşil Dönüşüm Programı Teknoloji Hamlesi /HIT-30 Programı Stratejik Hamle Yerel Kalkınma Hamlesi KOSGEB Yeşil Sanayi Programı

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karabük, Türkiye'de SKDM'nin etkilerinin en yoğun hissedildiği sanayi bölgelerinden biridir. KARDEMİR'in tarihsel olarak cevher-kok bazlı entegre üretim yapısına sahip olması, bölgenin karbon yoğun üretim karakterini belirleyen temel unsurlardan biridir. Bunun yanında haddehaneler, makine imalatçıları, bağlantı elemanı üreticileri ve diğer yan sanayi işletmeleri de doğrudan veya dolaylı olarak demir-çelik ekosistemine bağlı bir üretim yapısı içerisinde faaliyet göstermektedir. Geçmişte 55'i aşkın haddehaneye ev sahipliği yapan Karabük'te, bu sayının günümüzde yaklaşık 15'e gerilemesi sektörün niceliksel olarak küçüldüğüne işaret etmektedir. Bununla birlikte bu değişim, yalnızca üretim kapasitesindeki bir daralma olarak değerlendirilmemelidir. Küresel rekabet koşulları, ölçek ekonomileri, teknolojik dönüşüm ve katma değeri daha yüksek üretime yönelim, sektörde yapısal dönüşüm sürecini hızlandırmıştır (BAKKA, 2013; 2024). Dolayısıyla Karabük'te yaşanan dönüşüm, KARDEMİR öncülüğünde şekillenmekle birlikte demir-çelik değer zincirinin

tamamını etkileyen bölgesel bir yeniden yapılanma niteliği taşımaktadır.

Bununla birlikte SKDM'nin Karabük açısından etkisi karbon maliyetleriyle sınırlı kalmamaktadır. Ürün bazlı emisyon doğrulama yükümlülükleri, veri yönetimi kapasitesi, enerji verimliliği uygulamaları ve dijital izleme altyapıları bölgedeki işletmeler açısından yeni yatırım alanları ortaya çıkarmaktadır. Özellikle ölçme, raporlama ve doğrulama (MRV) süreçleri, karbon ayak izi hesaplama sistemleri ve veri temelli üretim yönetimi uygulamaları sanayi dönüşümünün temel bileşenleri haline gelmektedir. Bu nedenle karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm, üretim teknolojilerinin yenilenmesine ek olarak veri altyapısı, kurumsal kapasite ve dijital dönüşüm süreçlerini de kapsayan bir yaklaşım gerektirmektedir.

Karabük örneği aynı zamanda karbon yoğun sanayi bölgelerinde “lock-in” etkisinin dönüşüm süreçlerini nasıl zorlaştırdığını da ortaya koymaktadır. Bölgenin tarihsel olarak entegre demir-çelik üretimine dayalı gelişmiş olması, üretim kültürü, iş gücü yapısı, enerji kullanımı, lojistik ağlar ve yatırım alışkanlıklarının belirli bir üretim modeli etrafında şekillenmesine neden olmuştur. Bu durum kısa vadede dönüşüm kapasitesini sınırlandırabilmekte, özellikle yüksek maliyetli düşük karbonlu teknolojilere geçiş süreçlerinde önemli direnç alanları oluşturabilmektedir. Ancak aynı zamanda bölgenin sahip olduğu üretim birikimi, mühendislik kapasitesi, lojistik altyapı ve sanayi kültürü, dönüşüm sürecinin tamamen yeni bir ekonomik yapı oluşturulmadan mevcut üretim üzerinden ilerleyebilmesine de imkan sağlamaktadır. Bu nedenle Karabük açısından temel mesele sanayisizleşme değil, mevcut üretimin yeniden

yapılandırılmasıdır. İlde üretim, geleneksel yarı mamul üretiminden ray, demiryolu tekeri ve vasıflı çelik gibi bilgi ve teknoloji yoğunluğu daha yüksek ürünlere yönelmektedir. Bu yönelim, mevcut demir-çelik altyapısının korunarak daha karmaşık üretim alanlarına geçildiğini ve bölgenin path renewal sürecine girdiğini göstermektedir.

3.2. Türkiye’de Yeni Nesil Teşvik Politikaları ve Dönüşüm Odaklı Sanayi Yapısı

Türkiye’de yatırım teşvik sistemi uzun yıllar boyunca ağırlıklı olarak bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması, yatırım hacminin artırılması, istihdam oluşturulması ve ihracat kapasitesinin geliştirilmesi amaçları doğrultusunda şekillenmiştir. Özellikle 2000’li yıllar sonrasında uygulanan teşvik politikaları, bölgesel sınıflandırma yaklaşımı çerçevesinde daha az gelişmiş bölgelerde yatırımların artırılmasına yönelik araçlar olarak kullanılmıştır. Bu dönemde yatırım teşviklerinin istihdam, sabit sermaye yatırımları, ihracat ve bölgesel büyüme üzerindeki etkileri birçok çalışmada incelenmiştir (Yavan, 2012; Selim vd., 2014; Sağdıç vd., 2021; Recepoğlu vd., 2022). Ancak söz konusu çalışmaların büyük ölçüde yatırım miktarı ve ekonomik büyüme gibi nicel çıktılar üzerine yoğunlaştığı, üretim yapısının dönüşümü ve teknoloji yönü gibi konuların ise sınırlı şekilde ele alındığı görülmektedir.

Son yıllarda ise küresel ölçekte yaşanan dönüşüm dinamikleri Türkiye’deki teşvik sisteminin niteliğini de değiştirmeye başlamıştır. Özellikle SKDM, yeşil dönüşüm politikaları, dijitalleşme baskısı ve stratejik sektör rekabetinin artmasıyla birlikte yatırım teşvik sistemi, yatırım miktarını artıran geleneksel bir araç olmaktan çıkarak üretim yapısını, teknoloji tercihlerini ve sanayinin dönüşüm yönünü

şekillendiren stratejik bir politika aracına dönüşmektedir. Bu süreçte yeni teşvik yaklaşımı, karbon yoğun sektörlerde teknoloji dönüşümünü hızlandırmayı, stratejik üretim kapasitesini artırmayı ve düşük karbonlu üretim altyapısını geliştirmeyi hedeflemektedir.

Özellikle 9903 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar ile birlikte Türkiye’de klasik bölgesel teşvik anlayışından daha seçici ve dönüşüm odaklı bir teşvik yapısına geçiş hız kazanmıştır. Karar kapsamında hayata geçirilen Yeşil Dönüşüm Programı, HIT-30, Yerel Kalkınma Hamlesi ve Stratejik Hamle Programı gibi araçlar, ileri teknoloji üretimi, dijitalleşme, enerji verimliliği, kritik sektörlerin geliştirilmesi ve karbon azaltımına yönelik yatırımları öncelikli alanlar olarak öne çıkarmaktadır. Böylece yatırım teşvik sistemi, yatırım hacmini artıran bir araç olmanın yanı sıra üretim yapısını, teknoloji tercihlerini ve sanayinin dönüşüm yönünü şekillendiren bir politika aracına dönüşmektedir.

Bu yeni yaklaşım, uluslararası literatürde son yıllarda öne çıkan mission-oriented industrial policy anlayışıyla örtüşmektedir. Juhász vd., (2024), yeni nesil sanayi politikalarının piyasa aksaklıklarını düzeltmeye yönelik araçlar olmanın yanı sıra belirli dönüşüm hedefleri doğrultusunda üretim sistemlerini yönlendiren stratejik müdahaleler haline geldiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Evenett vd., (2023), son dönemde devletlerin özellikle enerji dönüşümü, kritik teknolojiler ve stratejik sektörler alanında daha seçici sanayi politikalarına yöneldiğini ifade etmektedir. Türkiye’de uygulamaya alınan yeni teşvik sisteminin de benzer şekilde yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve stratejik üretim kapasitesi ekseninde şekillendiği görülmektedir.

Karbon yoğun sektörler açısından değerlendirildiğinde yeni teşvik sisteminin en önemli yönlerinden biri, dönüşüm kapasitesini merkeze almasıdır. Özellikle enerji verimliliği, karbon azaltımı, dijital üretim sistemleri, veri altyapısı ve ileri üretim teknolojilerine yönelik yatırımların önceliklendirilmesi, sanayi politikasının çevresel dönüşüm ile teknolojik modernizasyonu birlikte ele aldığını göstermektedir. Bu durum, karbon yoğun sektörlerde dönüşümün çevresel uyum ekseninde üretim verimliliği, rekabetçilik ve stratejik kapasite oluşturma açısından da değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Türkiye Yeni Nesil Teşvik Araçları ve DPSİR Modeli Eşleşmesi

Teşvik Aracı	Driver	Pressure	State	Impact	Response
Program / Karar	İtici güç uyumu	Baskı azaltma	Durum dönüşümü	Etki hafifletme	Tepki mekanizması
9903 Sayılı Yat. Devlet Yard. Kararı	SKDM/ESG uyum	Emisyon azaltım teşviki	Üretim yapısı dönüşümü	Rekabetçilik desteği	Ana teşvik çerçevesi
Yeşil Dönüşüm Programı	AB Yeşil Mutabakat uyumu	Karbon azaltım finansmanı	Düşük karbon teknoloji	İhracat riski azaltma	Ölçülebilir dönüşüm hedefi
Teknoloji Hamlesi / HIT-30	Küresel teknoloji rekabeti	Dolaylı etki	Teknoloji yoğunluğu artışı	Katma değer yükseltme	Seçici sanayi politikası
Stratejik Hamle Programı	Arz güvenliği baskısı	Kritik sektör kapasitesi	Stratejik üretim altyapısı	Dışa bağımlılık azaltma	Misyon odaklı müdahale
Yerel Kalkınma Hamlesi	Ulusal öncelik uyumu	Bölgesel baskı yönetimi	Bölgesel sanayi çeşitl.	Bölgesel eşitsizlik azalması	İl bazlı seçici teşvik
KOSGEB Yeşil Sanayi Desteği	ESG finansman baskısı	KOBİ emisyon azaltımı	KOBİ dönüşüm kapasitesi	Ekosistem geneli dönüşüm	Dünya Bankası destekli
Dijital Dönüşüm Programı	Dijitalleşme rekabeti	MRV/veri kapasitesi	Akıllı üretim altyapısı	Verimlilik artışı	Dijital sanayi dönüşümü

Kaynak: T.C. STB (2025a; 2025b), 9903 Sayılı CBK, KOSGEB Yeşil Sanayi Destek Programı dokümanları esas alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karabük örneği, dönüşüm sürecinin bölgesel ölçekteki etkilerini gözlemlemek açısından önemli bir vaka oluşturmaktadır. Bölgenin tarihsel olarak entegre demir-çelik üretimine dayalı yapısı, yeni nesil teşvik politikalarının teknoloji seçimi ve üretim yönü üzerindeki etkilerini daha görünür hale getirmektedir. Son yıllarda bölgede ray ve demiryolu tekeri üretimi, katma değerli çelik ürünleri, savunma sanayine yönelik üretim kapasitesi, lojistik merkez projeleri ve veri odaklı üretim sistemlerine yönelik yatırımların artış

göstermesi, teşvik sisteminin yatırım miktarının ötesinde üretim kompozisyonunu da etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bunun yanında Karabük'te yürütülen lojistik merkez çalışmaları, Eskipazar Organize Sanayi Bölgesi yatırımları, Filyos Limanı bağlantıları ve sanayi kümelenme girişimleri de yeni nesil sanayi politikalarının bölgesel ölçekte mekansal yeniden yapılanmayı desteklediğini göstermektedir. Özellikle lojistik altyapının güçlendirilmesi, bölgenin hammadde yoğun üretim merkezi niteliğinin ötesine geçerek daha yüksek katma değerli üretim ağlarına entegre olmasını desteklemektedir. Bu durum, dönüşüm sürecinin tesis ölçeğinin yanında bölgesel üretim sistemi düzeyinde de ilerlediğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla Karabük örneği, yeni nesil sanayi politikalarının karbon yoğun bölgelerde yatırım artışının ötesinde üretim yapısını, teknoloji tercihlerinin yönünü, lojistik organizasyonu ve bölgesel sanayi ekosistemini yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Bu süreç, karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşümün çevresel uyum politikalarıyla sınırlı ilerlemediğini, stratejik teşvik mekanizmaları, lojistik altyapı yatırımları, dijital dönüşüm kapasitesi ve yüksek katma değerli üretim stratejileriyle birlikte şekillendiğini ortaya koymaktadır.

3.3. Karabük Demir-Çelik Ekosisteminde Path Renewal Dinamikleri

Karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin en önemli tartışma alanlarından biri, mevcut üretim yapısının tamamen tasfiye edilerek yeni sektörlere yönelim mi gerçekleşeceği, yoksa

mevcut sanayi çekirdeğinin yeniden yapılandırılması yoluyla dönüşümün mü sağlanacağıdır. Uluslararası literatürde özellikle Ruhr, Pittsburgh ve Pohang örnekleri bu tartışmanın farklı yönlerini ortaya koymaktadır. Ruhr Bölgesi'nde hizmetler ve ileri teknoloji sektörleri ön plana çıkarken, Pohang örneğinde mevcut çelik üretim çekirdeği korunarak daha yüksek teknoloji yoğun ve düşük karbonlu üretim yapısına geçiş hedeflenmiştir. Bu nedenle son yıllarda bölgesel dönüşüm literatüründe “path renewal” yaklaşımı, tamamen yeni bir ekonomik yapı oluşturulmasından ziyade mevcut üretim kapasitesinin yeniden yapılandırılması sürecine odaklanmaktadır.

Tablo 5. Karabük'te Path Renewal Süreci: Lock-in'den Dönüşüme

Tarihsel Birikim	Lock-in Etkisi	Dönüşüm Baskıları	Path Renewal	Hedef Yapı
1937'den bu yana entegre çelik üretimi Cevher-kok bazlı hat, güçlü mühendislik kültürü	Teknolojik kilitlenme Kurumsal bağımlılık Enerji altyapısı bağımlılığı KOBİ uyum kapasitesi sınırlı	SKDM/CBAM baskısı ESG finansman zorunluluğu Küresel rekabet AB pazarı ihracat riski	Ray/teker üretimi Dijital dönüşüm Enerji verimliliği Lojistik merkez İlgili çeşitlenme Yeni teşvik sistemleri	Düşük karbonlu entegre çelik Teknoloji yoğun üretim ağı Lojistik entegre sanayi ekosistemi Yüksek katma değerli ürünler

Karabük örneği değerlendirildiğinde bölgenin dönüşüm dinamiklerinin büyük ölçüde path renewal yaklaşımıyla örtüştüğü görülmektedir. Bölgenin tarihsel olarak demir-çelik üretimi etrafında şekillenmiş olması, büyük ölçekli üretim tesislerinin yanında yan sanayi işletmelerini, iş gücü yapısını, mesleki bilgi birikimini, lojistik ağları ve bölgesel yatırım kültürünü de belirli bir üretim modeli etrafında biçimlendirmiştir. Bu yapı kısa vadede dönüşüm süreçlerini zorlaştıran güçlü bir lock-in etkisi oluştururken, bölgenin sahip olduğu üretim kapasitesi, mühendislik deneyimi ve sanayi kültürü

sayesinde yeni üretim alanlarına geçiş açısından önemli avantajlar da sağlamaktadır. Özellikle mevcut metal işleme kapasitesine yakın ancak daha yüksek teknoloji yoğunluğuna sahip üretim alanlarına yönelim, Karabük'te dönüşüm sürecinin tamamen yeni sektörler oluşturulmasından çok mevcut sanayi ekosisteminin yeniden yapılandırılması üzerinden ilerlediğini göstermektedir.

Özellikle KARDEMİR öncülüğünde son yıllarda geliştirilen ray ve demiryolu tekeri üretimi, Karabük'ün klasik yarı mamul çelik üretiminden daha karmaşık ve yüksek katma değerli üretim alanlarına yönelmeye çalıştığını göstermektedir. Raylı sistemler sanayisi, savunma sanayi, otomotiv yan sanayi ve makine imalatı gibi alanlar, bölgenin mevcut metal işleme kapasitesine yakın üretim alanları olması nedeniyle ekonomik kompleksite açısından “ilgili çeşitlenme” örnekleri olarak değerlendirilebilir. Bu durum Karabük'te dönüşüm sürecinin tamamen farklı sektörlerle geçişten ziyade mevcut sanayi birikiminin daha karmaşık üretim alanlarına taşınması üzerinden ilerlediğini göstermektedir.

Bunun yanında lojistik merkez çalışmaları, Eskipazar OSB yatırımları ve Filyos Limanı bağlantıları, yeni nesil sanayi politikalarının bölgesel ölçekte mekansal yeniden yapılanmayı da desteklediğini göstermektedir. Özellikle lojistik altyapının güçlendirilmesi, yüksek katma değerli üretim açısından kritik öneme sahip olan tedarik zinciri yönetimi, ihracat kapasitesi ve üretim esnekliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu durum dönüşüm sürecinin üretim teknolojileriyle birlikte bölgesel mekansal organizasyonun da yeniden şekillendiğini göstermektedir.

Karabük'te dikkat çeken bir diğer unsur ise dijital dönüşüm uygulamalarının giderek daha önemli hale gelmesidir. Özellikle veri temelli üretim yönetimi, enerji izleme sistemleri, karbon ayak izi hesaplama süreçleri ve ölçme-raporlama-doğrulama (MRV) altyapıları, karbon yoğun sektörlerde rekabetçiliğin temel bileşenleri arasında yer almaya başlamıştır. SKDM kapsamında ürün bazlı emisyon doğrulama süreçlerinin zorunlu hale gelmesi, bölgedeki işletmeler açısından çevresel performansın yanında veri altyapısı ve dijital kapasite bakımından da güçlü bir dönüşüm baskısı oluşturmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme süreci Karabük açısından verimlilik artışı sağlayan teknik bir uygulamanın ötesine geçmekte, uluslararası pazarlara erişim kapasitesini ve küresel tedarik zincirlerine entegrasyonu belirleyen stratejik bir unsur haline gelmektedir.

Bununla birlikte Karabük'ün dönüşüm süreci önemli yapısal sınırlılıklar da içermektedir. Bölgenin tarihsel olarak entegre demir-çelik üretimine bağımlı olması, enerji yoğun üretim yapısı, karbon azaltım maliyetlerinin yüksekliği ve düşük karbonlu teknolojilere geçiş için gereken finansman ihtiyacı dönüşüm sürecini zorlaştırmaktadır. Özellikle hidrojen bazlı üretim teknolojileri, karbon yakalama sistemleri ve düşük karbonlu enerji altyapıları gibi alanlarda yüksek yatırım maliyetleri önemli engeller oluşturmaktadır. Nitekim Türk çelik sektörünün net sıfır hedefine ulaşabilmesi için 2023-2053 döneminde yıllık ortalama 0,8-1,1 milyar dolar düzeyinde teknoloji yatırımı gerekmekte olup bu tutarın 2040 sonrasında önemli ölçüde artması beklenmektedir (PwC Türkiye, 2023). Ayrıca bölgede faaliyet gösteren KOBİ'lerin önemli kısmının dijital dönüşüm ve karbon

raporlama kapasitesinin sınırlı olması, dönüşüm sürecinin tüm bölgesel ekosisteme yayılmasını zorlaştırabilmektedir.

Bu noktada yeni nesil sanayi politikalarının en önemli işlevlerinden biri dönüşüm sürecinin koordinasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle yatırım teşvikleri, yeşil dönüşüm destekleri, teknoloji odaklı programlar ve lojistik altyapı yatırımları, dönüşüm maliyetlerini azaltarak bölgesel sanayi ekosisteminin yeniden yapılanmasını hızlandırmaktadır. Karabük örneği, karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşümün sadece piyasa mekanizmalarıyla gerçekleşmediğini aynı zamanda devlet destekleri, bölgesel kalkınma politikaları, stratejik yatırım yönlendirmeleri ve kurumsal koordinasyon mekanizmalarıyla birlikte ilerlediğini göstermektedir.

Bu kapsamda Karabük'ün dönüşüm süreci, tamamen sanayi sonrası bir ekonomik yapıya geçişten çok mevcut demir-çelik üretim çekirdeğinin daha teknoloji yoğun, veri temelli ve düşük karbonlu bir üretim yapısına dönüştürülmesi olarak değerlendirilebilir. Bölgede son yıllarda öne çıkan ray ve demiryolu tekeri üretimi, yüksek katma değerli çelik ürünleri, dijital üretim sistemleri, enerji verimliliği yatırımları ve lojistik entegrasyon çalışmaları, dönüşüm sürecinin mevcut üretim kapasitesini koruyarak daha karmaşık üretim alanlarına yöneldiğini göstermektedir. Bu durum, karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin çevresel uyum politikalarının ötesine geçtiğini; ekonomik kompleksite artışı, ilgili çeşitlenme, lojistik entegrasyon ve stratejik sanayi politikalarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, çalışmada önerilen entegre analitik çerçevenin Karabük örneğinde karşılık bulduğunu göstermektedir. DPSIR modeli

açısından değerlendirildiğinde, SKDM ve küresel karbon düzenlemeleri bölge üzerinde güçlü bir dışsal baskı (Driver/Pressure) oluştururken, Karabük'ün tarihsel olarak entegre demir-çelik üretimine dayanan sanayi yapısı bu baskının etkilerini şekillendiren temel mevcut durum (State) niteliği taşımaktadır. Yol Bağımlılığı yaklaşımı, söz konusu baskıların neden kısa vadede yüksek maliyetler ve dönüşüm güçlükleri yarattığını açıklarken, Ekonomik Kompleksite perspektifi ise bölgenin sahip olduğu bilgi birikiminin tamamen terk edilmeden ilgili çeşitlenme yoluyla daha karmaşık ve yüksek katma değerli üretim alanlarına yönlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede Karabük'te gözlenen dönüşüm, çevresel düzenlemelere verilen teknik bir uyum tepkisinin ötesinde, geçmişten gelen üretim birikiminin yeni sanayi politikalarıyla yeniden yönlendirilmesine dayanan bir yeniden yapılanma süreci olarak değerlendirilebilir.

3.4. Yeni Nesil Sanayi Politikalarının Bölgesel Rekabetçilik ve Yatırım Davranışları Üzerindeki Etkileri

Karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin en önemli sonuçlarından biri, yatırım davranışlarının niteliğinde meydana gelen değişimdir. Geleneksel sanayi politikalarında yatırım kararları büyük ölçüde iş gücü maliyetleri, enerji maliyetleri, lojistik avantajlar ve pazar erişimi gibi unsurlar çerçevesinde şekillenirken, son yıllarda karbon düzenlemeleri, ESG kriterleri, dijital kapasite ve düşük emisyonlu üretim altyapısı yatırım kararlarında giderek daha belirleyici hale gelmektedir. Özellikle SKDM sonrasında üretim süreçlerinin karbon yoğunluğu, ürün bazlı emisyon verileri ve enerji yapısı, yatırımcılar açısından stratejik değerlendirme kriterleri arasında yer almaya başlamıştır.

Bu dönüşüm, karbon yoğun sanayi bölgelerinde rekabetçilik anlayışını da yeniden şekillendirmektedir. Geleneksel rekabetçilik yaklaşımı büyük ölçüde düşük maliyetli üretim kapasitesi üzerine kuruluyken, yeni dönemde karbon verimliliği, dijital üretim kapasitesi, veri yönetimi altyapısı ve sürdürülebilir üretim standartları rekabet gücünün temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Özellikle Avrupa Birliği pazarına ihracat gerçekleştiren üretim merkezleri açısından düşük karbonlu üretim kapasitesi, çevresel bir avantajın ötesine geçerek doğrudan ticari erişim, finansmana ulaşım ve yatırım çekme kapasitesiyle ilişkili stratejik bir unsur haline gelmektedir.

Karabük örneği değerlendirildiğinde bu dönüşümün yatırım davranışları üzerindeki etkileri açık biçimde görülmektedir. Bölgede son yıllarda öne çıkan yatırımlar incelendiğinde üretim kapasitesinin niceliksel olarak artırılmasından çok, daha yüksek katma değerli ve teknoloji yoğun alanlara yönelim olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle raylı sistemler sanayi, demiryolu tekeri üretimi, savunma sanayi girdileri, vasıflı çelik üretimi, bağlantı elemanları ve makine imalatı gibi alanlar, bölgenin mevcut üretim kapasitesine yakın ancak daha yüksek teknolojik yoğunluk içeren yatırım alanları olarak öne çıkmaktadır. Bu durum ekonomik kompleksite yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde Karabük'ün mevcut üretim bilgi birikimini daha karmaşık üretim alanlarına taşımaya çalıştığını göstermektedir.

Yeni nesil teşvik sisteminin yatırım davranışları üzerindeki etkisi özellikle teknoloji seçimi açısından daha görünür hale gelmektedir. Geleneksel teşvik sistemlerinde yatırımın büyüklüğü ve istihdam kapasitesi ön plandayken, yeni dönemde enerji verimliliği, karbon azaltımı, dijitalleşme kapasitesi ve stratejik üretim niteliği daha

belirleyici kriterler haline gelmektedir. Özellikle HIT-30 Programı, Yeşil Dönüşüm Programı ve stratejik yatırım uygulamalarıyla birlikte ileri üretim teknolojileri, veri temelli üretim sistemleri ve düşük karbonlu üretim altyapıları daha yoğun biçimde desteklenmektedir. Bu durum yatırımcı davranışlarının maliyet minimizasyonunun yanında dönüşüm kapasitesi ekseninde de şekillendiğini göstermektedir. Lojistik ve mekansal organizasyon da yatırım davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Demiryolu bağlantılarının güçlendirilmesi hem maliyet avantajı sağlamakta hem de karbon emisyonlarının azaltılması açısından stratejik önem taşımaktadır.

Bununla birlikte yeni nesil sanayi politikalarının bölgesel düzeyde homojen etkiler oluşturmadığı da görülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin dönüşüm yatırımlarına erişim kapasitesi daha yüksekken, KOBİ'ler açısından dönüşüm maliyetleri önemli bir sorun alanı oluşturmaktadır. Özellikle karbon raporlama altyapısı, dijital veri yönetimi, enerji dönüşümü ve sertifikasyon süreçleri küçük işletmeler açısından yüksek maliyetli hale gelebilmektedir. Bu durum, karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm sürecinin sadece büyük ölçekli firmalar üzerinden ilerlemesi halinde bölgesel ekosistem içerisinde yeni kırılmalıklar oluşturabileceğini göstermektedir

Tablo 6. Karabük Demir-Çelik Ekosisteminde Öne Çıkan Yatırım Profili (2020–2025)

Yatırım Alanı	Yatırımcı / Aktör	Yatırım Niteliği	Teşvik Türü	Politika Tepkisi	Path Renewal Katkısı
Ray ve demiryolu tekeri üretimi	KARDEMİR A.Ş.	Orta-Yüksek Teknoloji	Stratejik Hamle	Response	Mevcut çekirdekten yüksek katma değerli ürüne geçiş
Veri odaklı üretim yönetim sistemi	KARDEMİR A.Ş.	Yüksek Teknoloji	Dijital Dönüşüm Programı	Response	MRV kapasitesi + akıllı üretim altyapısı
Enerji verimliliği yatırımları	KARDEMİR / OSB firm.	Orta Teknoloji	Yeşil Dönüşüm Programı	Response	Karbon yoğunluğu azaltımı, SKDM uyumu
Nitelikli bağlantı elemanları tesisi	Özel sektör (OSB)	Orta-Yüksek Teknoloji	Yerel Kalkınma Hamlesi	Response	İlgili çeşitlenme, yüksek KD yan sanayi
Sıcak daldırma galvaniz tesisi	Özel sektör (OSB)	Orta Teknoloji	Yerel Kalkınma Hamlesi	Response	Katma değerli çelik ürün çeşitlenmesi
Karabük Lojistik Merkezi	Kamu / T.C. UAB	Destekleyici Altyapı	Kamu yatırımı	Response	Tedarik zinciri entegrasyonu, ihracat kapasitesi
Eskipazar OSB	Kamu / OSB Müdürlüğü	Sanayi Altyapısı	Bölgesel yatırım	Response	Sanayi alanı ve ekosistem kapasitesi artışı
Endüstriyel orman ürünleri üretim tesisi	Özel sektör	Orta Teknoloji	Yerel Kalkınma Hamlesi	Response	Orman ürünleri: sektörel çeşitlenme
Çelik çekme boru üretimi	Özel sektör	Orta Teknoloji	Genel Teşvik Sistemi	Response	Boru/tüp: ilgili çeşitlenme
Savunma sanayi yan sanayi yatırımı	Özel sektör / KARDEMİR	Yüksek Teknoloji	Stratejik Hamle	Response	Yüksek teknoloji, stratejik sektör entegrasyonu

Kaynak: KARDEMİR Entegre Faaliyet Raporları (2023, 2024, 2025), TR81 Bölge Planı (2024-2028), Yerel Kalkınma Hamlesi Tebliği ve ilgili teşvik programı belgeleri esas alınarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Karabük'te faaliyet gösteren haddehaneler, metal işleme işletmeleri ve yan sanayi firmaları açısından değerlendirildiğinde dönüşüm sürecinin ana üretici işletmenin ötesinde daha geniş bir sanayi ekosistemi üzerinden şekillendiği görülmektedir. Bölgesel sanayi yapısının önemli bir kısmı düşük ve orta teknoloji yoğunluklu üretim gerçekleştiren işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin dijital dönüşüm kapasitesi, karbon raporlama altyapısı ve finansmana erişim düzeyi sınırlı olduğunda dönüşüm sürecinin bölgesel ölçekte dengeli biçimde ilerlemesi zorlaşabilmektedir. Bu nedenle yeni nesil sanayi politikalarının büyük ölçekli stratejik yatırımların yanında bölgesel sanayi ağlarının tamamına yönelik dönüşüm kapasitesi oluşturacak şekilde tasarlanması önem taşımaktadır.

Bu çerçevede Karabük örneği, karbon yoğun sanayi bölgelerinde rekabetçiliğin üretim hacminin ötesine geçerek karbon verimliliği, veri altyapısı, lojistik entegrasyon, teknoloji yoğunluğu ve bölgesel koordinasyon kapasitesiyle birlikte şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca yeni nesil sanayi politikalarının etkisinin yatırım miktarıyla sınırlı değerlendirilmemesi gerektiği, yatırımın yönü, teknolojik niteliği ve bölgesel üretim yapısı üzerindeki dönüştürücü etkilerinin de dikkate alınmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

4. Tartışma

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular, karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin çevresel düzenlemeler veya teknoloji yatırımlarıyla sınırlı biçimde açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Karabük örneği, yeni nesil sanayi politikalarının üretim yapısı, yatırım davranışları, lojistik organizasyon, veri altyapısı ve

bölgesel rekabetçilik üzerinde eş zamanlı dönüşüm etkileri oluşturduğunu göstermektedir.

Çalışmanın önemli bulgularından biri de SKDM'nin sadece karbon maliyeti oluşturan bir dış ticaret düzenlemesi olarak değerlendirilemeyeceğidir. Özellikle ürün bazlı emisyon hesaplama ve doğrulama yükümlülükleri, karbon yoğun sektörlerde veri altyapısı, dijital üretim yönetimi, enerji dönüşümü ve üretim organizasyonu üzerinde doğrudan etkiler oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, literatürde son yıllarda öne çıkan karbon yönetişimi tartışmalarıyla da uyum göstermektedir. Karbon düzenlemeleri bu yeni dönemde emisyon azaltımına yönelik çevresel araçların ötesine geçmekte, yatırım yönünü ve üretim organizasyonunu şekillendiren yeni nesil sanayi politikası araçları haline dönüşmektedir.

Karabük örneği, ele alınan dönüşüm sürecinin özellikle entegre üretim yapısına sahip sanayi bölgelerinde daha karmaşık biçimde ilerlediğini göstermektedir. Bölgenin tarihsel olarak cevher-kok bazlı üretim sistemine dayanması, üretim altyapısının, iş gücü profilinin ve sanayi kültürünün uzun yıllar boyunca belirli bir üretim modeli etrafında şekillenmesine neden olmuştur. Bu yapı kısa vadede dönüşüm maliyetlerini artırmakta ve yeni üretim modellerine geçişi zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte aynı tarihsel birikim, güçlü bir mühendislik kapasitesi, üretim deneyimi ve sanayi kültürü de oluşturmaktadır. Bu nedenle Karabük'ün dönüşümü, path renewal literatürüyle örtüşecek biçimde, mevcut sanayi çekirdeğinin yeniden yapılandırılması üzerinden ilerlemektedir.

Uluslararası örnekler incelendiğinde ağır sanayi bölgelerinde dönüşüm süreçlerinin farklı biçimlerde ilerlediği görülmektedir. Ruhr

Bölgesi'nde hizmetler ve ileri teknoloji sektörleri ön plana çıkarken, Pohang örneğinde mevcut çelik üretim çekirdeği korunarak daha teknoloji yoğun üretim yapısına geçiş hedeflenmiştir. Karabük'ün mevcut dönüşüm dinamikleri değerlendirildiğinde bölgenin Pohang benzeri bir dönüşüm patikasına daha yakın olduğu söylenebilir. Özellikle raylı sistemler sanayi, yüksek katma değerli çelik üretimi, savunma sanayi girdileri ve lojistik entegrasyon çalışmaları, bölgenin mevcut metal işleme kapasitesine yakın ancak daha karmaşık üretim alanlarına yöneldiğini göstermektedir.

Bu durum ekonomik kompleksite yaklaşımı açısından da önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Hausmann vd., (2014) tarafından geliştirilen ekonomik kompleksite yaklaşımına göre ülkelerin ve bölgelerin kalkınma kapasitesi, mevcut bilgi birikimlerine yakın ancak daha karmaşık üretim alanlarına geçiş yapabilme kabiliyetleriyle ilişkilidir. Karabük'te son yıllarda öne çıkan üretim alanları incelendiğinde dönüşüm sürecinin tamamen yeni sektörler oluşturmaktan çok, mevcut bilgi birikimine yakın alanlarda çeşitlenme üzerinden ilerlediği görülmektedir. Bu bulgu, ilgili çeşitlenme yaklaşımını destekleyen önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın dikkat çekici sonuçlarından biri de Türkiye'de yatırım teşvik sisteminin niteliğinde meydana gelen dönüşümdür. Geleneksel teşvik yaklaşımında yatırım miktarı, istihdam artışı ve bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması temel politika hedefleri arasında yer alırken, son dönemde uygulamaya alınan yeni nesil teşvik araçlarında teknoloji yönü, karbon azaltımı, dijitalleşme kapasitesi ve stratejik sektör öncelikleri daha belirleyici hale gelmektedir. Bu dönüşüm,

Türkiye'de sanayi politikasının üretim yapısını yönlendiren aktif bir mekanizmaya evrildiğine işaret etmektedir.

Bununla birlikte Karabük örneği, dönüşüm sürecinin sadece büyük ölçekli işletmeler üzerinden değerlendirilemeyeceğini de göstermektedir. Bölgedeki haddehaneler, metal işleme işletmeleri ve yan sanayi firmalarının önemli bir bölümü düşük ve orta teknoloji yoğunluklu üretim yapısına sahiptir. Özellikle karbon raporlama sistemleri, dijital veri altyapıları ve enerji dönüşümü yatırımları küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından ciddi maliyet baskıları oluşturmaktadır. Bu durum, dönüşüm sürecinin bölgesel ölçekte eşitsiz ilerleme riski taşıdığını ve sanayi ekosistemi içerisindeki bazı işletmelerin dönüşüm kapasitesinin sınırlı kalabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla yeni nesil sanayi politikalarının büyük ölçekli stratejik yatırımlara odaklanmanın yanı sıra bölgesel sanayi ağlarının tamamını kapsayan daha yaygın bir dönüşüm kapasitesi oluşturulması da önem arz etmektedir.

Karabük örneği ayrıca lojistik altyapının sanayi dönüşümündeki belirleyici rolünü de ortaya koymaktadır. Demiryolu taşımacılığı ve entegre lojistik altyapılarının karbon maliyetlerinin artmasıyla birlikte daha stratejik bir konuma geldiği görülmektedir. Bu durum dönüşüm sürecinin üretim teknolojileriyle sınırlı olmadığını, bölgesel mekansal organizasyon ve lojistik kapasiteyle doğrudan ilişkili biçimde ilerlediğini göstermektedir. Özellikle düşük karbonlu üretim süreçlerinde demiryolu taşımacılığı ve entegre lojistik altyapılarının daha fazla önem kazandığı, karbon maliyetlerinin artmasıyla birlikte üretim coğrafyasının ve tedarik zinciri organizasyonunun yeniden şekillendiği görülmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye'de son yıllarda uygulamaya alınan yeni nesil sanayi politikalarının karbon yoğun sanayi bölgeleri üzerindeki etkileri Karabük demir-çelik ekosistemi üzerinden incelenmiştir. Bu kapsamda Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), yeni nesil yatırım teşvik sistemi ve dijital dönüşüm politikalarının bölgesel üretim yapısı üzerindeki etkileri, DPSIR modeli, Yol Bağımlılığı yaklaşımı ve Ekonomik Kompleksite perspektifi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, karbon düzenlemelerinin çevresel uyum yükümlülüklerine ek olarak üretim yapısını, yatırım tercihlerini ve rekabetçilik anlayışını da yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Ürün bazlı emisyonların ölçülmesi, raporlanması ve doğrulanmasına yönelik yükümlülüklerin yaygınlaşması, veri altyapısı, dijital üretim sistemleri ve enerji dönüşümünü sanayi dönüşümünün temel bileşenlerinden biri haline getirmiştir. Bu çerçevede yeşil dönüşüm, üretim teknolojilerinin yenilenmesiyle sınırlı bir süreç olmaktan çıkmış olup veri yönetimi, lojistik altyapı, kurumsal kapasite ve finansman mekanizmalarını da kapsayan çok boyutlu bir yeniden yapılanma sürecine dönüşmüştür.

Karabük örneği, bu dönüşümün karbon yoğun sanayi bölgelerinde nasıl karşılık bulduğunu göstermektedir. Bölgenin tarihsel olarak entegre demir-çelik üretimine dayanması, güçlü bir üretim kültürü ve mühendislik birikimi oluştururken, aynı zamanda önemli bir yol bağımlılığı (lock-in) etkisi yaratmıştır. Buna karşılık son yıllarda ray ve demiryolu tekeri üretimi, savunma sanayine yönelik girdiler, veri temelli üretim sistemleri, lojistik merkez yatırımları ve yüksek katma değerli çelik ürünlerine yönelim dikkat çekmektedir. Bu

gelişmeler, Karabük'teki bilgi birikiminin daha karmaşık ve teknoloji yoğun üretim faaliyetlerine aktarılmaya başladığını göstermektedir. Dolayısıyla ilde gözlenen değişim, sanayi sonrası bir ekonomik yapıya geçişten ziyade path renewal ekseninde ilerleyen yapısal bir dönüşüm olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın kuramsal katkısı, karbon yoğun sanayi bölgelerindeki dönüşümü DPSIR modeli, Yol Bağımlılığı yaklaşımı ve Ekonomik Kompleksite perspektifini bütünleştiren bir çerçevede ele almasıdır. DPSIR modeli dışsal politika baskılarının ve politika tepkilerinin makro düzeydeki etkilerini açıklarken, Yol Bağımlılığı yaklaşımı tarihsel üretim yapısının dönüşüm sürecini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Ekonomik Kompleksite yaklaşımı ise mevcut bilgi tabanının ilgili çeşitlenme yoluyla daha karmaşık üretim alanlarına nasıl yönlendirilebileceğini açıklamaktadır. Bu yönüyle çalışma, karbon yoğun sanayi bölgelerindeki dönüşümün yalnızca çevresel düzenlemeler veya yatırım teşvikleriyle açıklanamayacağını, tarihsel üretim birikimi, kurumsal kapasite ve seçici sanayi politikalarının birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç ise Türkiye'de yatırım teşvik sisteminin geçirdiği dönüşümdür. Geleneksel teşvik yaklaşımında yatırım hacmi, istihdam ve bölgesel gelişmişlik farkları ön plandayken, yeni teşvik araçlarında teknoloji yoğunluğu, karbon azaltımı, dijitalleşme kapasitesi ve stratejik sektör öncelikleri belirleyici hale gelmiştir. Bu değişim, sanayi politikasının sadece yatırım destekleyen pasif bir araç olmaktan çıkarak üretim

yapısını yönlendiren stratejik bir politika aracına dönüştüğünü göstermektedir.

Bununla birlikte araştırma, dönüşüm sürecinin önemli yapısal riskler de içerdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin karbon raporlama kapasitesi, dijital altyapısı ve dönüşüm finansmanına erişimi önemli sınırlılıklar taşımaktadır. Düşük karbonlu üretim teknolojilerinin yüksek yatırım maliyetleri, enerji altyapısındaki yetersizlikler ve nitelikli iş gücü ihtiyacı da dönüşümün önündeki engeller arasında yer almaktadır. Bu nedenle dönüşümün yalnızca büyük ölçekli işletmeler üzerinden ilerlemesi, bölgesel sanayi ekosistemi içinde yeni eşitsizlikler oluşturma riski taşımaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda karbon yoğun sanayi bölgelerinde dönüşümün sürdürülebilir biçimde ilerleyebilmesi için bölgesel dönüşüm odaklı özel politika araçlarının geliştirilmesi önem taşımaktadır. KOBİ'lerin karbon raporlama sistemleri ile ölçme, raporlama ve doğrulama (MRV) altyapılarının güçlendirilmesi, dijital dönüşüm yatırımlarının desteklenmesi ve düşük karbonlu üretim teknolojilerine yönelik uzun vadeli finansman mekanizmalarının oluşturulması öncelikli alanlar arasında yer almaktadır. Bunun yanında demiryolu ve liman bağlantıları başta olmak üzere düşük karbonlu lojistik altyapılarının geliştirilmesi, üniversite-sanayi iş birliklerinin güçlendirilmesi, mühendislik kapasitesinin artırılması ve yenilenebilir enerji yatırımlarının teşvik edilmesi dönüşüm sürecine katkı sağlayacaktır. Ayrıca Yeşil Dönüşüm programı ve Yerel Kalkınma Hamlesi benzeri seçici teşvik mekanizmalarının karbon yoğun bölgelerde ilgili çeşitlenmeyi destekleyecek biçimde

geliştirilmesi, bölgesel ve ulusal rekabetçiliğin güçlendirilmesine katkı sunabilir.

Sonuç olarak Karabük örneği, karbon yoğun sanayi bölgelerinde rekabetçiliğin mevcut bilgi tabanının ilgili çeşitlenme yoluyla daha karmaşık ve yüksek katma değerli üretim alanlarına yönlendirilmesiyle güçlendirilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle yeni nesil sanayi politikalarının başarısı yatırım miktarı veya emisyon azaltımı gibi çıktı göstergelerine ilave olarak bölgesel üretim sistemlerinin yeniden yapılanma kapasitesi, ilgili çeşitlenme performansı ve ekonomik kompleksite düzeyindeki gelişim birlikte değerlendirilerek ölçülmelidir.

Araştırmanın nitel doküman analizine dayanması bazı sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. Kullanılan politika belgeleri, strateji dokümanları ve faaliyet raporları ağırlıklı olarak kurumsal aktörlerin resmî söylemlerini ve hedeflerini yansıttığından, uygulama sürecinde karşılaşılan güçlükleri ve farklı paydaşların deneyimlerini sınırlı ölçüde yansıtabilmektedir. Bu nedenle gelecekte firma düzeyinde veriler, karbon emisyon göstergeleri ve karşılaştırmalı bölgesel analizlerden yararlanan ampirik çalışmaların yürütülmesi, bu araştırmada ulaşılan bulguların sınanmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle KARDEMİR ile bölgedeki haddehaneler ve yan sanayi işletmeleri arasındaki dönüşüm kapasitesini saha araştırmaları, odak grup görüşmeleri ve anketler aracılığıyla inceleyen çalışmalar, karbon yoğun sanayi bölgelerindeki dönüşüm dinamiklerinin daha ayrıntılı biçimde anlaşılmasına katkı sunacaktır. Ayrıca bu çalışma, Karabük'ün demir-çelik üretim ekosistemi ve buna bağlı sanayi dönüşümü dinamiklerine odaklanmıştır. Oysa UNESCO

Dünya Miras Listesi'nde yer alan Safranbolu'nun kültürel turizm potansiyeli ile ilin yüzölçümünün yaklaşık %72'sini oluşturan orman varlığı da Karabük ekonomisinin önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Gelecekte sanayi, turizm ve orman kaynaklarına dayalı ekonomik faaliyetleri birlikte ele alan çalışmaların yapılması, ilin ekonomik dönüşüm sürecinin farklı boyutlarının birlikte değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA). (2013). Karabük Haddehanelerin Şehir Dışına Taşınması Fizibilite Raporu. Zonguldak.
- Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA). (2024). TR81 Batı Karadeniz Bölgesi Bölge Planı (2024-2028). Zonguldak.
- Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA). (2025). Karabük Lojistik Merkezi Ön Fizibilite Raporu. Zonguldak.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028). Ankara.
- EEA. (1999). Environmental indicators: Typology and overview. Technical Report No. 25. European Environment Agency, Copenhagen.
- European Commission. (2019). The European Green Deal. Brussels.
- European Commission. (2023). Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Brussels.
- Evenett, S., Jakubik, A., Martín, F., & Ruta, M. (2023). The return of industrial policy in data. IMF Working Paper.
- Grabher, G. (1993). The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks. Routledge.

Hassink, R. (2010). Regional resilience: A promising concept to explain differences in regional economic adaptability? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 45-58.

Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Chung, S., Jimenez, J., Simoes, A., & Yıldırım, M. A. (2014). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. MIT Press.

IEA. (2020). *Iron and Steel Technology Roadmap*. International Energy Agency.

Juhász, R., Lane, N., & Rodrik, D. (2024). The new economics of industrial policy. *Annual Review of Economics*, 16, 213-242.

KARDEMİR. (2025). *Entegre Faaliyet Raporu*. Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.

KOSGEB. (2024). *Yeşil Sanayi Destek Programı Uygulama Esasları*. Ankara.

Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. Harper Business.

Na, C., Ni, Z., Shu, Q., & Zhang, H. (2024). Can government subsidies improve corporate ESG performance? Evidence from listed enterprises in China. *Finance Research Letters*, 64, 105427.

OECD. (2018). *Industrial Policy and the Promotion of Domestic Industry*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *Steel Market Developments and Challenges*. OECD Publishing.

OECD. (2024). *Green Industrial Policies for the Net-Zero Transition*. OECD Publishing.

OECD. (2025a). *OECD Steel Outlook 2025*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/28b61a5e-en>

OECD. (2025b). *Vulnerable Regions in the Industrial Transition to Climate Neutrality*. OECD

PwC Türkiye. (2023). *Türkiye çelik sektörü için düşük karbonlu yol haritası*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı / EBRD, Ankara.

Regional Development Working Papers. OECD Publishing, Paris.

Recepoğlu, M. A., Doğanay, M. A., & Değer, M. K. (2022). Yatırım teşvikleri, kamu yatırım harcamaları ve ihracat ilişkisi: Türkiye illeri üzerine panel nedensellik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 1056-1081.

Rodrik, D. (2004). Industrial Policy for the Twenty-First Century. Harvard University Working Paper.

Sağdıç, E. N., Karas, G., & Yıldız, F. (2021). The impact of investment incentives on regional economic growth in Turkey: An empirical analysis. *Sayıştay Dergisi*, 32(121), 39-64.

Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814.

Selim, S., Koçtürk, O. M., & Eryiğit, P. (2014). Türkiye’de yatırım teşvikleri ve sabit yatırımların istihdam üzerine etkisi: Panel veri analizi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 661-673.

Sevinç, E., & Şeker, A. (2023). Yatırım teşvikleri ile uluslararası ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlar arasındaki ilişki: Türkiye örneği (2001-2021). *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 337-354.

Smeets, E., & Sievänen, R. (2020). Corporate sustainability assessment and ESG investing. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(2), 1-5.

T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2025). 9903 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar. Resmi Gazete.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2024a). Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2024-2028). Ankara.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB). (2024b). Yeşil Dönüşüm Programı Bilgilendirme Rehberi. Ankara.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB). (2025a). 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi. Ankara.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB). (2025b). HIT-30 Yüksek Teknoloji Yatırım Programı. Ankara.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB). (2025c). Türkiye Yüzyılı Kalkınma Hamlesi ve Yeni Yatırım Teşvik Sistemi. Ankara.

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB). (2025d). Yerel Kalkınma Hamlesi Teşvik Programı. Ankara.

TEPAV. (2022). Türk Firmaları Yeşil Dönüşüme Ne Kadar Hazır? Ankara.

Toksöz, M., Kutlay, M., & Hale, W. (2023). Industrial Policy in Turkey: Rise, Retreat and Return. Edinburgh University Press.

TÜBİTAK. (2023). Demir-Çelik Sektörü Teknoloji Yol Haritası. Ankara.

TÜSİAD. (2021). Avrupa Yeşil Mutabakatı: Döngüsel Ekonomi Eylem Planı Türk İş Dünyasına Neler Getirecek? İstanbul.

World Bank. (2022). Green Incentives for Climate Competitive Industries. Washington, DC.

World Bank. (2023). Türkiye Green Industry Project. Washington, DC.

World Bank. (2024). Türkiye Green Export Project. Washington, DC.

Yavan, N. (2012). Türkiye'de yatırım teşviklerinin bölgesel belirleyicileri: Mekansal ve istatistiksel bir analiz. Coğrafi Bilimler Dergisi, 10(1), 9-38.

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Sage Publications.

Örgütsel Sinizm Algısının Örgütsel Güvene Etkisi

Mustafa FİLİZ

Orcid.org/0000-0002-7445-5361

Doç. Dr. Artvin Çoruh Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
Assoc. Prof. Dr., Artvin Çoruh University, Department of Health
Management
mustafafiliz1109@gmail.com

Yalçın KARAGÖZ

Orcid.org/0000-0001-5642-6498

Prof. Dr. Düzce Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
Prof. Dr., Düzce University, Department of Health Management
yalcinkaragoz@duzce.edu.tr

Öz

Bu çalışma, sağlık çalışanları örnekleminde örgütsel sinizmin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ayrıca demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, meslek ve medeni durum) açısından örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeylerindeki farklılıklar da analiz edilmiştir. Bu çalışma nicel araştırma deseniyle yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini toplam 347 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 25 ve SmartPLS paket programı kullanılmış; betimleyici istatistikler, t-testi, ANOVA ve yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM) analizleri gerçekleştirilmiştir. Normallik varsayımları çarpıklık ve basıklık değerleri ile test edilmiştir. Örgütsel sinizmin örgütsel güven üzerindeki etkisi yol analizi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli sonuçları, örgütsel

sinizmin örgütsel güven üzerinde güçlü ve anlamlı bir negatif etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = -0,895$; $p < 0,001$). Bu bulgu, örgütsel sinizm arttıkça örgütsel güvenin azaldığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm, örgütsel güven, sağlık çalışanları, yapısal eşitlik modeli, örgütsel davranış

The Effect of Organizational Cynicism Perception On Organizational Trust

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational cynicism (OC) on organizational trust (OT) among healthcare workers. In addition, differences in OC and OT levels according to demographic variables (gender, age, profession, and marital status) were analyzed. This study was conducted using a quantitative research design. The sample of the study consisted of 347 healthcare workers. SPSS 25 and SmartPLS software programs were used for data analysis. Descriptive statistics, independent samples t-tests, ANOVA, and structural equation modeling (PLS-SEM) analyses were performed. Normality assumptions were tested using skewness and kurtosis values. The effect of OC on OT was examined through path analysis. The structural equation modeling results revealed that OC had a strong and significant negative effect on OT ($\beta = -0.895$, $p < 0.001$). This finding indicates that as OC increases, OT decreases.

Keywords: Organizational cynicism, organizational trust, healthcare workers, structural equation modeling, organizational behavior.

Introduction

In today's organizations, effective human resource management is critically important for organizational success and sustainability (Body et al., 2024). Especially in sectors with high stress and heavy workloads, such as healthcare, employees' attitudes towards the organization directly affect both individual performance and service quality (Filiz & Blenkinsopp, 2025). In this context, concepts such as Organizational cynicism (OC) and organizational trust (OT) are attracting increasing attention in the organizational behavior literature.

OC is defined as employees developing negative beliefs, feelings, and behaviors towards their organizations (Dean et al., 1998). This situation is generally associated with the perception that the organization is dishonest, promises are not kept, and managerial decisions are unreliable (Hussain & Shahzad, 2022). Increased levels of OC reduce employee motivation, decrease job satisfaction, and weaken organizational commitment (Filiz et al., 2024).

OT refers to the belief and trust that employees have in the organization, their managers, and their colleagues (Ming-Chuan et al., 2018). High levels of OT increase collaboration, strengthen communication, and support organizational effectiveness (Rahayuningsih, 2019). Conversely, low levels of trust create an environment of uncertainty and distrust among employees, negatively

impacting organizational functioning (Van Zoonen et al., 2024; Salanova et al., 2021).

A review of the literature reveals several studies indicating that OC can negatively impact OT (Serrano Archimi et al., 2018; Biswas, & Kapil, (2017; Filiz et al., 2024). Increased cynical attitudes weaken employees' faith in management and erode their sense of trust. However, the extent to which this relationship occurs, particularly in critical areas such as the healthcare sector, and whether it differs according to demographic variables, remains an important question (Filiz et al., 2024).

Accordingly, the main objective of this study is to examine the effect of perceived OC on OT in a sample of healthcare workers and to reveal differences in terms of demographic variables. The research is expected to contribute to the organizational behavior literature and to offer important implications for management practices in healthcare institutions. In particular, it is thought that it will shed light on the development of strategies aimed at increasing employee trust and reducing cynicism.

Literature Review and Hypothesis Development Process

An examination of the organizational behavior literature reveals that employees' perceptions of the organization play a decisive role in their attitudes and behaviors (Hu et al., 2025). In this context, OC and OT, in particular, stand out as two key variables that have attracted the attention of researchers in recent years (Filiz & Blenkinsopp, 2025; Filiz et al., 2024; Hussain & Shahzad, 2022; Van Zoonen et al., 2024; Salanova et al., 2021).

OC refers to the negative beliefs, feelings, and behaviors that employees develop regarding the organization's dishonesty, broken promises, and unreliable managerial practices (Serrano Archimi et al., 2018; Biswas, & Kapil, 2017). The literature shows that OC negatively affects many variables such as job satisfaction, organizational commitment, performance, and psychological well-being (Leung et al., 2010; Yoldash, & Isac, 2022; Ahmed et al., 2024; Mishra & Afroz, 2024). Therefore, it is predicted that cynicism can also have a negative impact on trust, which is one of the fundamental building blocks of organizational relationships.

OT, encompassing employees' positive expectations and beliefs about the organization, managers, and colleagues (Ming-Chuan et al., 2018; Rahayuningsih, 2019), increases collaboration, strengthens communication, and supports organizational effectiveness. The literature frequently emphasizes that trust is a critical factor for organizational productivity and employee commitment (Rai et al., 2025; Schilke et al., 2023).

When the findings in the literature are evaluated together, it is predicted that OC can weaken employees' perception of trust in the organization (Zhang et al., 2024; Filiz et al., 2024). This is because cynical attitudes increase doubt about the sincerity of organizational decisions and the fairness of managerial practices, which in turn leads to a decrease in trust (Duong et al., 2026; Filiz et al., 2024). Indeed, previous studies have also shown that high levels of cynicism are associated with low OT (Lestari et al., 2024; Filiz et al., 2024; Elhanafy & Ebrahim, 2022).

Based on these theoretical and empirical foundations, the main hypothesis of the research has been developed as follows:

H1: Healthcare workers' perceptions of organizational cynicism have a significant and negative effect on their perceptions of organizational trust.

In addition, additional analyses were included in the research model, anticipating that variables such as gender, age, occupation, and marital status may lead to differences in OC and OT levels.

Method

Sample

The population of the study consisted of employees working in the healthcare sector in Turkey. In this context, data were collected particularly from healthcare workers employed in the provinces of Diyarbakır, Düzce, İstanbul, and Artvin. These provinces were selected to ensure geographical diversity and to include healthcare professionals working in different institutional and socio-cultural contexts. A convenience sampling method was employed because it enabled access to healthcare workers from different regions within the available time and resource constraints of the study. Healthcare workers were specifically targeted because they frequently operate in environments characterized by uncertainty, high workload, rapid organizational changes, and intensive interpersonal interactions.

The sample of the study consisted of a total of 347 participants. Of the participants, 62.8% (n = 218) were female and 37.2% (n = 129) were male. Regarding age distribution, 46.1% (n = 160) were between 18–25 years old, 34.0% (n = 118) were between 26–35 years old, 12.7%

(n = 44) were between 36–45 years old, 5.8% (n = 20) were between 46–55 years old, and 1.4% (n = 5) were aged 56 years and above. In terms of profession, 4.6% (n = 16) of the participants were physicians, 13.3% (n = 46) were nurses/midwives, 25.1% (n = 87) were other healthcare professionals, 1.4% (n = 5) were administrative staff, and 55.3% (n = 192) were employed in other occupations. Regarding marital status, 38.0% (n = 132) of the participants were married, while 62.0% (n = 215) were single.

The adequacy of the sample size was evaluated through a power analysis conducted using the G*Power 3.1 program. In the analysis, a medium effect size ($f^2 = 0.15$), a 95% confidence level, and a statistical power of 95% (power = 0.95) were adopted. The results indicated that the minimum required sample size was 146 participants. Therefore, the final sample size of 347 participants exceeded the minimum requirement, demonstrating that the study had sufficient statistical power and reliability for the analyses performed.

Data Collection Instruments

In this study, the Demographic Information Form, the OT Scale, and the OC Scale were used as data collection instruments.

The *Demographic Information Form* was developed by the researchers and included questions designed to determine participants' socio-demographic characteristics such as gender, age, profession, and marital status.

The Organizational Trust Scale was originally developed by Larry L. Cummings and Philip Bromiley in 1996 to assess employees' levels of organizational trust. Although the original version of the scale

consisted of 62 items, Cummings and Bromiley (1996) also proposed and validated a 12-item short form for use in research settings. Therefore, the present study employed the validated 12-item short form rather than selecting items from the original scale.

The scale is based on a five-point Likert format and consists of two dimensions: cognitive trust and affective trust. Five items (4, 5, 6, 10, and 12) measure affective trust, whereas seven items (1, 2, 3, 7, 8, 9, and 11) measure cognitive trust. Thus, the 12 items represent the two-factor structure of the original scale and were not randomly selected.

The Turkish validity and reliability study of the scale was conducted by Tüzün (2006). During the adaptation process, Item 4 (“People in my organization achieve success by stepping on others”) was found to load on both factors and was therefore excluded from the factor analysis. The findings supported the two-factor structure of the scale in the Turkish context. In the original study, Cummings and Bromiley (1996) reported high reliability coefficients for the Organizational Trust Inventory and found Bentler’s Comparative Fit Index (CFI) to be 0.98, indicating excellent model fit. In addition, the short form demonstrated satisfactory psychometric properties and has been widely used in subsequent organizational research. Within the scope of the validity and reliability studies, Bentler’s Comparative Fit Index was reported as 0.98.

The *Organizational Cynicism Scale* was developed by Pamela Brandes in 1997. The scale consists of 14 items and three dimensions: cognitive (items 1, 2, 3, 4, 5, and 11), affective (items 6, 7, 8, 9, and 10), and behavioral (items 12, 13, and 14). The five-point Likert-type scale measures employees’ negative attitudes toward their organizations in

terms of beliefs, emotions, and behaviors. Brandes (1997) reported the Cronbach's alpha reliability coefficient of the scale as 0.91.

Data Collection and Ethical Considerations

The data for this research was collected in accordance with the ethical permission granted by the Artvin Çoruh University Rectorate Scientific Research and Publication Ethics Board on April 9, 2026, with decision number E-18457941-050.99-219609. The study was conducted within the framework of the principles of the Helsinki Declaration and was designed in accordance with the ethical standards stipulated for research involving human participants.

Data was collected online via Google Forms and communicated to participants through social media and digital communication channels. Participation in the research was voluntary, and informed consent was obtained from all participants. Participants were informed about the purpose, scope, and data use of the research, and only individuals who gave their consent were included in the study. No financial or moral incentives were given to participants in the study. The data collection process was carried out between April 9, 2026 and April 24, 2026, with an average completion time of 5-6 minutes per questionnaire. Participants' personal information was not collected, and data was analyzed anonymously in accordance with the principle of confidentiality. Following the completion of the ethical consent process, the data collection phase commenced, and the research process was conducted in adherence to ethical principles.

Data Analysis

This research is a quantitative study conducted on healthcare professionals. SPSS and SmartPLS programs were used in the analysis of the data. Descriptive statistics, t-test (comparisons of two groups), and one-way analysis of variance (ANOVA) (comparisons of three or more groups) were performed using the SPSS program. In addition, the normality assumptions of the data were examined through skewness and kurtosis values, and it was observed that the values were in the ± 3 range. A structural equation model was established with the SmartPLS, and the effect of OC on OT was tested with path analysis. Although the scales were theoretically multidimensional, second-order model testing did not yield acceptable fit indices and some sub-dimensions showed low factor loadings; therefore, variables were analyzed as first-order constructs to ensure a more parsimonious and stable model. Convergent validity and discriminant validity analyses were performed within the scope of the model's validity. The independent samples t-test was used to examine the differences between two groups, and the ANOVA test was used to examine the differences between three or more groups. The significance and effect levels of the model were evaluated with path coefficients (β), t-values, and p-values via SmartPLS.

Results

The data obtained within the scope of the study and the results of the analyses are presented in this section.

Table 1. Descriptive Statistics

Factors	N	Mean	Standard Deviation	Variance	Cronbach's Alpha
Organizational Cynicism	347	2.83	.890	.794	.899
Organizational Trust	347	3.42	.778	.605	.795

As shown in Table 1, the mean score for OC was 2.83 (SD = 0.890), whereas the mean score for OT was 3.42 (SD = 0.778). These findings indicate that participants' perceptions of OC were generally close to the "undecided" level, while perceptions of OT were positioned between "undecided" and "agree."

The relatively low standard deviation values suggest that participants' responses were not excessively dispersed around the mean values. Regarding the reliability of the scales, the Cronbach's alpha coefficient was found to be 0.899 for OC and 0.795 for OT. These values indicate that both scales demonstrated high levels of reliability and that the measurements were internally consistent.

Table 2: Demographic Data

Demographic Variables			Organizational Cynicism		Organizational Trust	
	N	%	t ^a /F ^b	p ^c	t ^a /F ^b	p ^c
Gender						
Female	218	62.8	-0.737	0.462	1.231	0.219
Male	129	37.2				
Age						
18-25	160	46.1	1.546	0.189	2.142	0.075
26-35	118	34.0				
36-45	44	12.7				
46-55	20	5.8				
56 years and above	5	1.4				
Profession						
Physician	16	4.6	14.052	0.000	12.540	0.000
Nurse/Midwife	46	13.3				

Other Professionals	Healthcare	87	25.1				
Administrative Staff		5	1.4				
Other Employees		192	55.3				
Marital Status							
Married		132	38.0	3.472	0.001	-2.871	0.004
Single		215	62.0				
^a Independent samples t-test. ^b ANOVA test. ^c p-value (two-tailed).							

As presented in Table 2, no statistically significant differences were found in OC or OT levels according to gender and age variables ($p > 0.05$). The mean scores of all groups for both variables were generally at the “Neither Agree nor Disagree” level.

However, significant differences were identified in both OC and OT according to profession ($p < 0.05$). Administrative staff exhibited lower levels of OC, corresponding to the “Disagree” level, whereas the remaining occupational groups were generally at the “Neither Agree nor Disagree” level. In terms of OT, physicians and other employees demonstrated relatively lower levels, while the other professional groups were at the “Agree” level.

Significant differences were also observed according to marital status for both variables ($p < 0.05$). Married participants reported higher levels of OC compared to single participants, although both groups were generally at the “Neither Agree nor Disagree” level. Regarding OT, married participants were at the “Neither Agree nor Disagree” level, whereas single participants were at the “Agree” level.

A path analysis was conducted to examine the structural validity of the model.

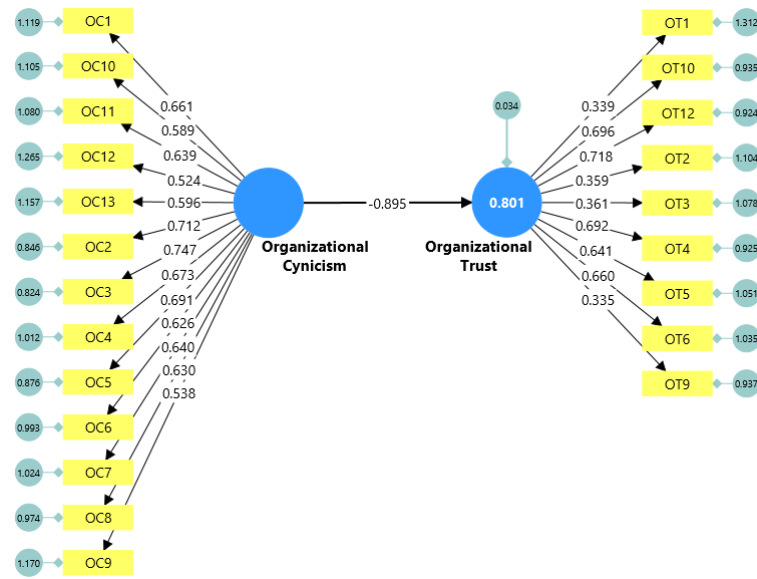


Figure 1: SmartPLS Output of the Model

In Figure 1, path analysis was conducted to determine the effect of OC on OT. Path analysis is a statistical technique used to identify direct and indirect relationships among variables and is particularly preferred in models aimed at revealing causal (cause–effect) relationships.

During the measurement model evaluation, OT7, OT8, and OT11 items were removed from the analysis due to having standardized factor loadings below the 0.300 threshold. Items with low factor loadings were considered insufficient to adequately represent the latent construct and were therefore excluded to improve the overall measurement quality and model validity. The final structural model was estimated using the remaining items, and the measurement model was revised accordingly to ensure construct validity and model consistency (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008; Schermelleh-Engel,

Moosbrugger & Müller, 2003; Marsh, 2012; Simon et al., 2010; Kline, 2011).

According to the convergent validity results, OT ($\alpha = 0.795$; CR = 0.803; AVE = 0.312) and OC ($\alpha = 0.899$; CR = 0.899; AVE = 0.408) demonstrated acceptable Cronbach's alpha and composite reliability (CR) values above the recommended thresholds.

Although AVE values were below 0.50, convergent validity was considered acceptable since CR values exceeded 0.60. Therefore, the measurement model demonstrates satisfactory convergent validity.

For discriminant validity, the HTMT value was calculated as 0.859, which is below the critical threshold of 0.90. This result indicates that OC and OT constructs are sufficiently distinct from each other, confirming discriminant validity.

Overall, the findings indicate that the measurement model is both reliable and valid in terms of convergent and discriminant validity.

Table 3. Path Analysis Results

Hypothesis	Paths	Estimate	S.E.	CR	P	Result
Organizational Trust <--- Organizational Cynicism						
H1	Organizational Trust <--- Organizational Cynicism	-.895	.069	-12.971	p<.001	Highly Significant

In table 3, the effect of OC on OT is statistically significant at a high level ($p < 0.001$), as presented in Table 4. The effect is negative ($\beta = -0.895$), indicating that an increase in OC leads to a decrease in OT.

Specifically, a one-unit increase in OC results in a 0.895-unit decrease in OT.

Discussion

This study determined that OC has a strong and significant negative effect on OT ($\beta = -0.895$; $p < 0.001$). This finding clearly shows that an increase in cynical attitudes within the organization seriously weakens the trust employees have in the organization and management. The results obtained are largely consistent with studies in the literature. Indeed, the study conducted by Filiz et al. (2024) also determined that perceptions of OT and organizational support are negatively related to OC, and that job commitment plays a partial mediating role in this relationship. This situation reveals the reciprocal interaction between the variables by showing that employees develop more cynical attitudes in environments where OT is weak, and similarly, trust erodes in environments where cynicism increases.

This strong negative impact of OC on trust can also be explained within the framework of psychological contract theory. The psychological contract refers to an implicit exchange relationship between an employee and an organization based on mutual expectations and obligations (Rousseau, 2001). When organizations fail to meet employees' basic expectations such as fairness, honesty, support, and trust, a breach of the psychological contract occurs, leading to disappointment, distrust, and cynical attitudes among employees (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). In this context, the strong negative impact demonstrated in the present study shows that OC is actually fueled by employees' perceptions of inconsistency, injustice, and insincerity towards the organization, and that OT systematically

weakens in this process. This situation not only weakens trust but also negatively affects many critical outcomes such as organizational commitment, job satisfaction, and performance (Zeidan et al., 2022). Therefore, the high negative impact factor obtained in this study strongly reflects the destructive potential of OC on organizational life.

The study found no statistically significant difference in OC and OT levels based on gender and age variables ($p>0.05$). However, despite the lack of a significant difference based on age, there are studies in the literature showing that OC increases with experience. Indeed, Hee Jin Kim et al. (2025) reported higher levels of cynicism in nurses with 13–25 years of experience, suggesting that this may be due to the fact that age and professional experience do not always progress in parallel or to sample characteristics. On the other hand, research regarding the gender variable shows that women tend to trust group members more than men and may be more likely to re-establish trust after breaches (Issa & Rutenge, 2025; Haselhuhn et al., 2015).

However, some studies indicate that perceptions of trustworthiness among men and women can vary depending on the context, particularly in scenarios based solely on expectations and predictions (Van Den Akker et al., 2020). Organizational structures, on the other hand, involve long-term relationships rather than one-off interactions, so trust dynamics are shaped by repeated experiences over time. In this context, it is suggested that women may exhibit higher levels of trust and trustworthiness in some situations due to their greater emphasis on maintaining relational bonds (Haselhuhn et al., 2015).

When the findings are evaluated together, it can be said that OC and OT are shaped more by organizational experience, social interaction, and contextual factors than by demographic variables (especially age and gender). The fact that age alone is not a determining factor suggests that cynicism is a dynamic structure that can develop through cumulative organizational experience over time. Similarly, the context-sensitive and limited emergence of gender-based differences indicates that OT is shaped more through relational processes and the quality of interaction. Therefore, focusing on structural factors such as work environment, professional experience, and organizational relationships rather than individual demographic characteristics seems more explanatory in explaining organizational attitudes.

The significant differences in OC and OT based on occupation indicate that the role and responsibility levels of employees within the organization can be decisive in their organizational attitudes. In particular, the lower level of cynicism among administrative staff, and the lower OT among doctors and other clinical staff, suggest that factors such as high responsibility, heavy workload, and decision-making pressure may negatively affect the organizational perceptions of clinical personnel. This situation reveals that role differences in healthcare services are differentiated not only in terms of job description but also in terms of psychological organizational experience.

Findings regarding marital status show that OC is higher among married individuals, while OT is higher among single individuals. This difference can be evaluated within the context of

work-life balance and role conflict. Married employees may perceive a heavier workload due to increased family responsibilities, potentially leading to more critical attitudes towards the organization; however, single individuals may approach organizational processes more positively and with greater trust due to their lower burden of external responsibilities. Thus, marital status can be considered a factor that shapes individuals' organizational experiences indirectly, rather than directly.

In conclusion, it is understood that OC and OT are multidimensional constructs influenced not only by individual characteristics but also by differences in professional roles and living conditions. In particular, the level of clinical responsibility and work-life balance play a critical role in determining employees' attitudes towards the organization.

Limitations

Since the research has a cross-sectional design, causal relationships between variables can only be interpreted in a limited way. The fact that the sample consists only of healthcare workers in certain provinces limits the generalizability of the findings. Furthermore, the small number of some occupational groups poses a limitation in group comparisons. The collection of data through self-report carries the risk of social desirability and common methodological bias.

In this study, the convergent validity value ($AVE = 0.312$) for the OT variable was below the threshold value of 0.50, which is accepted in the literature. This finding indicates that the explained variance of the relevant construct is lower than the error variance, and

that there is a structural limitation in the measurement model. Therefore, it should be considered that the indicators of the OT variable may have limited power to adequately represent the construct. This situation requires caution, especially in interpreting structural effects related to this variable; it increases the possibility that the obtained results may be affected by measurement error. This limitation partially restricts the generalizability of the findings, and it is recommended that the item structure of the scale be reconsidered in future studies and validated with alternative measurement models.

RECOMMENDATIONS

Implementation:

A transparent, fair, and supportive management approach should be adopted to increase trust and reduce cynicism in organizations. Employees should be involved in decision-making processes, and open communication channels should be strengthened. Psychological support and work-life balance practices should be developed for employees, especially considering the heavy workload and stress in the healthcare sector. In addition, reward, training, and career development opportunities should be offered to increase the perception of organizational support.

Theoretical Approach

Future research should examine the role of mediating and moderating variables (organizational support, leadership style, burnout, etc.) in the relationship between OC and trust. Longitudinal studies can analyze how this relationship changes over time. Studies

in different sectors and cultural contexts will increase generalizability. Furthermore, the use of qualitative methods will contribute to a deeper understanding of employees' perceptions.

Conclusion

This study determined that OC has a strong, negative, and significant effect on OT. The findings reveal that an increase in employees' negative attitudes towards the organization seriously weakens trust in the organization. This shows that OC is not only an individual attitude but also an important factor affecting organizational functioning. While no significant difference was found based on gender and age when demographic variables were examined, occupation and marital status variables were found to have differentiating effects on OC and trust. In general, the results show that organizational attitudes are influenced by factors such as workload, role differences, and organizational experiences rather than individual characteristics.

References

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696–711

Body, S., Hunková, L., & Havierníková, K. (2024). Impact of human resource management organizations' performance: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in the Slovak Republic. *Journal of Entrepreneurship & Sustainability Issues*, 12(2).

Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences* (Unpublished doctoral dissertation). University of Cincinnati.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). Organizational trust inventory development and validation. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. xx–yy). Sage.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.2307/259378>

Duong, N. T. H., Vu, G. T. H., & Vu, C. Q. (2026). Organizational injustice and thriving at work: Mediating effect of organizational cynicism and moderating effect of psychological safety. *Journal of Advances in Management Research*, 1–23.

Elhanafy, E. Y., & Ebrahim, R. M. R. (2022). The influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 221–245.

Filiz, M., & Blenkinsopp, J. (2025). The mediating role of psychological safety in the effect of organisational cynicism on whistleblowing. *Journal of Health Organization and Management*, 39(8), 1969–1981. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2024-0427>

Filiz, M., Karagöz, Y., & Budak, O., Erdal, N. (2024). Mediation role of work engagement in the effect of healthcare professionals'

perception of organizational trust and organizational support on perception of organizational cynicism. *Current Psychology*, 43, 25426–25441. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06197-w>

Haselhuhn, M. P., Kennedy, J. A., Kray, L. J., Van Zant, A. B., & Schweitzer, M. E. (2015). Gender differences in trust dynamics: Women trust more than men following a trust violation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 56, 104–109.

Hu, F., Lu, X. J., Wei, Z. Q., Peng, J., Liang, S., & Gao, Z. X. (2025). Employee strategic goal sight and strategic action: The moderating role of openness to experience. *Frontiers in Psychology*, 16, 1434575. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1434575>

Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice–organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10–17.

Issa, F. H., & Rutenge, M. (2025). Assessing issues influencing group trust in community organisations in Tanzania. *Sage Open*, 15(3).

Johnson, J. L., & O’Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>

Lestari, Y. D., Nadia, F. N. D., Sukoco, B. M., Ahlstrom, D., Widiyanto, S., Susanto, E., et al. (2024). Dynamic managerial capability, trust in leadership and performance: The role of cynicism toward change. *International Journal of Leadership in Education*, 27(6), 1420–1450.

Leung, K., Ip, O. K., & Leung, K. K. (2010). Social cynicism and job satisfaction: A longitudinal analysis. *Applied Psychology*, 59(2), 318–338.

Ming-Chuan, Y., Qiang, M., Sang-Bing, T., & Yi, D. (2018). An empirical study on organizational trust, employee-organization relationship, and innovative behavior. *Sustainability*, 10(3), 850–864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>

Mishra, V., & Afroz, N. (2024). The detrimental effects of workplace incivility and cynicism on employees' well-being: An analysis of IT sector employees. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, 351.

Rahayuningsih, I. (2019). The positive impact of organizational trust: A systematic review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(1), 436755.

Rai, S. S., Koodamara, N. K., & K, V. (2025). Antecedents of organizational commitment: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2484462. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2484462>

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>

Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & Le Blanc, P. (2021). We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4241. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>

Schilke, O., Powell, A., & Schweitzer, M. E. (2023). A review of experimental research on organizational trust. *Journal of Trust Research*, 13(2), 102–139.

Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907–921.

Van Den Akker, O. R., van Assen, M. A. L. M., Van Vugt, M., & Wicherts, J. M. (2020). Sex differences in trust and trustworthiness: A meta-analysis. *Journal of Economic Psychology*, 81, 102329.

Van Zoonen, W., Sivunen, A. E., & Blomqvist, K. (2024). Out of sight–out of trust? Communication frequency and quality as mediators. *European Management Journal*, 42(4), 515–526.

Yoldash, Y., & Isac, N. (2022). Causes and effects of organizational cynicism and its relationship with organizational commitment, job satisfaction in Afghanistan NGOs. *Revista de Management Comparat International*, 23(3), 367–381.

Zeidan, S., Prentice, C., & Nguyen, M. (2022). The journey from optimism to cynicism: The mediating and moderating roles of coping and training. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 71, 102796. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102796>

Zhang, C., Irfan, M., & Sial, J. I. (2024). Effect of workplace harassment on organizational cynicism with mediation of perceived incivility. *Heliyon*, 10(12).