
SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL MARKA KAVRAMI VE BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ'NDEKİ FİRMALARIN SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL MARKA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Zeynep ARSLAN^{2,3}

ÖZ

Bu çalışmanın amacı kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal marka entegrasyonu ile meydana gelen sürdürülebilir kurumsal marka kavramının, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne tabi firmaların sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelerden yola çıkarak, ne ölçüde uygulandığının ortaya çıkarılmasıdır. Çalışma kapsamında BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nden seçilen 11 firmanın sürdürülebilir kurumsal marka uygulama sürecinde ne durumda olduğu, vizyon, kültür ve imaj çerçevesinde ortaya çıkarılmıştır. Bunun için öncelikle NVivo 11 programı aracılığıyla 11 firmaya ait sürdürülebilirlik raporunun, kurumsal marka kapsamında 72, sürdürülebilirlik kapsamında ise 54 olmak üzere 126 alt unsura (node) göre kodlanarak tematik içerik analizi yapılmış ve daha sonra "R" programında Semantik Ağ Analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre firmaların sürdürülebilirlik raporlarını bir pazarlama malzemesi olarak kullandığı, bu raporlarda paydaşları nezdinde meşrulaşmak adına çeşitli imaj unsurlarından yararlandıkları ve bu imaj unsurlarının B2B ve B2C faaliyet gösteren firmalara göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca firmaların sürdürülebilirliği kurumsal markalama sürecine entegre ederken çalışanların süreçlere katılımına özel önem vermeleri gerektiği saptanmıştır. Daha önce sürdürülebilir kurumsal marka kavramı konusunda bir uygulama yapılmamış olması ve kavramın uygulaması noktasına bir temel oluşturması için bu çalışmada geniş bir örneklem ve veri kaynağı olarak yalnızca sürdürülebilirlik raporlarına odaklanılmıştır. Bu raporlarda, firmaların sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetleri hakkındaki beyanlatları, onların tamamen bu şekilde olduklarını göstermemektedir. Bu, araştırmanın kısıtı olarak belirtilebilir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal marka, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kurumsal marka, kurumsal teori, meşruluk

1 Bu makalede Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yayınlanan "Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Marka Entegrasyonunda Sürdürülebilir Kurumsal Marka Kavramı ve Yansımaları" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

2 Dr. Zeynep Arslan, zeynep.luleci@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-3379-396X

3 İletişim Yazarı / Corresponding Author: zeynep.luleci@yahoo.com

Geliş Tarihi / Received: 23.07.2018, Kabul Tarihi / Accepted: 31.01.2019

SUSTAINABLE CORPORATE BRAND CONCEPT AND A RESEARCH ON SUSTAINABLE CORPORATE BRAND APPLICATIONS OF COMPANIES IN THE BİST SUSTAINABILITY INDEX

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the extent the sustainable corporate brand concept is applied which is composed of corporate sustainability and corporate brand, on the basis of expressions in sustainability reports of companies in the BIST Sustainability Index. The status of 11 companies, which are selected from BİST Sustainability Index, in terms of sustainable corporate brand implementation process are revealed pursuant to vision, culture and image within the scope of the study. To manage this, sustainability reports of 11 companies are coded in 126 nodes – 72 in terms of corporate brands and 54 in terms of sustainability – via NVivo 11 program; thematic content analysis is performed and then Semantic Network Analysis is executed in “R” program. Findings revealed that companies benefit from sustainability reports as marketing materials, use various image elements in order to legitimize them in the eye of their stakeholders, and these image elements differ depending on B2B and B2C companies. Besides, it is determined that companies need to place importance in participation of employees in processes while integrating sustainability into corporate branding phase. This research focuses solely on sustainability reports as a large sample and a source of data, since the previously sustainable corporate brand concept has not been applied and is the basis for the implementation of the concept. In these reports, the statements of companies about their sustainability-related activities do not show that they are all that way. This can be specified as a constraint on the research.

Keywords: Corporate brand, corporate sustainability, sustainable corporate brand, institutional theory, legitimacy

1. Giriş

“Ortak Geleceğimiz” isimli ve gelecek kuşakları bir paydaş olarak gören Brundtland Raporunda (1987) sürdürülebilirlik, “bugün ihtiyaçları gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamalarını riske atmayacak şekilde karşılamak” olarak tanımlanmıştır (United Nations, 1987: 16). Bu tanım sürdürülebilirlik kavramının uzun dönemli özelliğine vurgu yapmakta ve etik olarak bugünkü ve gelecek nesiller arasında eşitliğin önemine dikkat çekilmektedir.

Günümüzde ise sürdürülebilirlik, küresel düzeyde üzerinde durulan en önemli kavramlardan biri olmanın yanında, müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, aktivistler gibi birçok paydaş ile ilişkilerin geliştirilmesinde ve onların nezdinde meşruluğun sağlanmasında pazarlama açısından önemli etkiye sahiptir (McKinstry, 1996; Preston, 1996; Hedberg ve Malmborg, 2003; Herzig ve Schaltegger, 2006). Firmaların sürdürülebilirlik konusunda söyleyecek bir hikâyelerinin olması, bu konuda her geçen gün bilinçli hale gelen paydaşlar açısından oldukça önemlidir. Paydaşlar bir taraftan işletmelerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemesi için baskı yaparken, diğer taraftan onlar için yepyeni ve karlı bir segmenti oluşturmaktadır. Özellikle Z kuşağına mensup bireylerin, pozitif sosyal ve çevresel faaliyetleri olan firmaların ürün ve hizmetlerine daha yüksek ücret ödeyebileceklerini belirtmeleri (Nielsen, 2015), geleceğin tüketicileri ve çalışanları olacak bu paydaşları kazanmak için firmaların sürdürülebilir uygulamalara yönelmelerini haklı çıkarmaktadır. Tabi ki sürdürülebilirliğe yönelmenin yanında, bu alandaki stratejilerin çoklu paydaşlara iletilmesi de oldukça önemlidir (Peloza, 2012). İşte bu noktada, bu çalışmanın ana konusunu oluşturan sürdürülebilir kurumsal marka kavramı işletmeler için stratejik bir noktaya oturmaktadır.

Araştırmanın konusunu oluşturan sürdürülebilir kurumsal marka, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin örgütün çekirdek stratejisine entegre edilerek firmaların toplumun bir parçası olduğunu paydaşlara doğru şekilde hissettirmelerinin ve onların nezdinde meşruiyet kazanmalarının önemli bir parçasıdır. Her firmanın çeşitli sebeplerle sürdürülebilirlik yoluna girdiği günümüzde, uzun vadede başarılı olmak ve kazanç sağlamak için firmaların sürdürülebilir kurumsal marka yaratmaları kaçınılmaz görünmektedir.

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'ne göre: “Kurumsal sürdürülebilirlik, imkânlarla yer verilmesi ve ekonomik, çevresel ve toplumsal gelişmelerden kaynaklanan risklerin yönetilmesiyle, uzun dönemli hissedar değeri yaratan bir işletme yaklaşımıdır.” (Dow Jones Sustainability Index, 2016). İşletme faaliyetlerinin sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarıyla kavramsallaştırılabilen bu kavramı (Roca ve Searcy, 2012). Dyllick ve Hockerts (2002); “Gelecek paydaşların ihtiyaçlarını karşılamayı kısıtlamayacak şekilde firmanın çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar gibi doğrudan ya da dolaylı paydaşlarının

ihtiyaçlarını karşılamaktır” şeklinde tanımlamıştır (s.131). Bu kavram kısaca, sürdürülebilirlik anlayışının işletme düzeyindeki uygulaması olarak ele alınmaktadır (Baumgartner ve Ebner 2010).

Sürdürülebilirliğin işletme düzeyinde ele alınması için firma kaynaklarının verimliliğini arttırmak (Porter ve Linde, 1995), atık oranını azaltmak (Hart, 1995), gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması (Hart ve Dowell, 2011), yeşil ve sosyal sorumlu ürünler ile tüketicilere değer yaratmak (Reinhardt, 1994), toplumun basısından kurtulmak (Konar ve Cohen, 2001) kalifiye çalışanların istihdam edilmesi ve elde tutulması ile geliri arttırmak (Rowley ve Berman, 2000) gibi birçok neden olabilir. Fakat sürdürülebilirlik bakış açısı ile genel olarak işletmelerden toplumun refahını geliştirmesi beklenmektedir (Schwartz ve Carroll, 2008). Bir diğer ifade ile, işletmelerin bütüncül bir yaklaşımla hareket ederek, kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutu olan ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda değer yaratmak üzere yaptıkları faaliyetler ile ürettikleri ürün ve hizmetlerin paydaş beklentileri ile uyumlu hale gelmesini sağlamaları önemlidir. İşletmelerin uzun vadeli ekonomik faydalar üzerinde durması ve onları kısa vadede riske atacak sosyal ve çevresel olumsuz faaliyetlerden kaçınması, sürdürülebilirlik hedefine ulaşmalarını sağlayacaktır (Porter ve Kramer, 2006).

Kapsamlı bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi gütmek için ekonomik, sosyal ve çevresel olarak belirtilen üç boyutun birbirleri ile olan ilişkileri ve etkilerinin göz önünde bulundurulması gerekir (Baumgartner ve Ebner, 2010). “SustainAbility” isimli kuruluşun kurucusu ve “Üçlü Kar Hanesi” olarak bilinen kavramı ortaya çıkaran John Elkington da, bu üç boyutun birbiri ile ilişkisinden ve etkileşimlerinden bahsetmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Üçlü Kar Hanesi kavramı ile, işletmelerin yalnızca kar elde ederek faaliyetlerine devam edemeyeceği, uzun dönemli başarı elde etmek ve ayakta kalmak için çevresel ve sosyo-ekonomik sistemi göz önüne almaları ve bu sisteme fayda sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaları gerektiği ifade edilmektedir. Yeni bir yönetim paradigması olarak örgütün yalnızca ekonomik ihtiyaçlarını değil, bunun yanında çevresel ve sosyal ihtiyaçlarını su yüzüne çıkaran kurumsal sürdürülebilirlik, çevresel koruma, sosyal eşitlik ve sürdürülebilir kalkınma alanlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Bibri, 2008).

3. Kurumsal Marka

Kurumsal marka, kurumun değerler sisteminin kontrollü temsilini sunan bir kavramdır (Balmer, 2001). Bu kavram, organizasyon ve paydaşları arasında iletişim arayüzü (Leitch ve Richardson, 2003) ve çekirdek değerler vasıtasıyla paydaşlara iletilen organizasyon ifadelerinin toplamı olarak da ifade edilmektedir (Christiansen ve Askegaard, 2001). Kurumsal markalama ise, kurumsal markayı kullanarak paydaşlara firmanın kurucu unsurları ile sinyal göndererek, pozitif itibar oluşturmak ve sürdürmek için sistematik olarak planlanan ve uygulanan süreçtir (Einwiller ve Will, 2002).

Kurumsal markanın hedefi, yönetsel kararlara, eylemlere ve firma davranışlarına rehberlik etmek üzere kurumsal marka değerlerini anlamak, yönetmek ve iletmek olarak ifade edilmektedir (Lawer ve Knox, 2004). Literatürde kurumsal markanın, ürün markasından farklı olduğu, onu başarılı bir şekilde yönetmek için öncelikli kimlik tabanlı örgüt kültürü ve algıları oluşturmak gerektiği belirtilmektedir (Hatch ve Schultz, 2003). Bunun yanında Van Rekom (2002) örgütsel kimliğin, çalışanların örgütsel kimlik algılarının toplamı olduğunu ifade etmektedir. Hatch ve Schultz (1997)'a göre, örgütsel kimlik, çalışanlar aracılığıyla dış çevreye iletilir. Ayrıca kurumsal markanın dış paydaşlar üzerindeki etkisi, direkt olarak kurumsal markadan dış paydaşlara olacağı gibi, iç paydaşlar yani çalışanlar üzerinden de gerçekleşebilir.

Kurumsal marka, tüm üyelerin arzu edilen marka kimliği doğrultusunda davranışları, organizasyon çapında marka yönetimine bütüncül bir yaklaşım gerektirir (Harris ve Chernatony, 2001). Kurumsal teori ile kurumsal markaya odaklanıldığında bu kavram; yönetimin vizyon, kültür ve imaj uyumunu sağlaması (Hatch ve Shultz, 2001) ve marka liderliği (Vallaster ve de Chernatony, 2006) çoklu paydaşlarla etkileşim (Leitch ve Richarson, 2003; Abratt ve Kleyn, 2012), marka iletişimi (Balmer, 2001) gibi konuları içerir. Yöneticiler organizasyonun katılımcı bir kültüre ve bu kültürün marka değerleriyle uyumlu olmasına dikkat etmelidir. Aksi takdirde tutarsız davranışlar paydaşların marka algılarını olumsuz yönde etkiler (Harris ve Chernatony, 2001).

3.1. Vizyon, Kültür, İmaj

Hatch ve Schultz'a (2003) göre başarılı kurumsal marka üst yönetimin stratejik hedefleri, çalışanların bilgi ve tutumları, dış paydaşların algıları arasında uyum olduğunda gerçekleşir. Diğer bir ifade ile araştırmacılar, stratejik vizyon, kurumsal kültür ve imaj unsurları arasında uyum olduğunda kurumsal markanın başarılı olacağını, bu unsurlar arasındaki uyumsuzluğun ise marka yönetiminin yanlışlığını gösterdiğini belirtmektedir.

Tipki kurumsal teoride işletmelerin verdiği sözü tutması durumunda, diğer bir ifade ile vizyon, strateji ve eylemler arasında uyum gerçekleştiğinde tutarlı ve güvenli (Scott, 1987:509) olarak algılanacağı belirtildiği gibi, bu üç unsur arasındaki uyum, kurumsal markanın tutarlı olmasını sağlamakta ve rekabet avantajı kazanmaya yardımcı olmaktadır (Hatch ve Schultz, 2003). Tutarlı olmak ve güvenli algılanmak, işletmenin meşruluğunu arttırmakta, tüketiciler başta olmak üzere paydaşlar üzerinde olumlu etki yaratmakta ve bu da pazar payının artmasını sağlamaktadır (Apaydın, 2009: 19). Paydaşlar marka vaatleri, eylemleri ve ürünlerinde tutarlı olan işletmelere güven duymakta ve bu işletmelerin ürünlerini tercih etmektedir (Swait ve Erdem, 2002: 304).

3.1.1. Vizyon

Stratejik vizyon; firmanın gelecekte varmak istediği noktaya yönelik olarak üst yönetimin arzularını belirten ve somutlaştıran, firmanın arkasındaki temel fikir

olarak tanımlanabilir. Vizyon, literatürde kurumsal marka ile birlikte çok defa tartışılmıştır (Collins ve Porras, 1991; de Chernatony, 2001; Hatch ve Schultz, 1997, Urde, 2003). Jones (2010)'in yapmış olduğu çalışmada vizyon, çalkantılı ortamlarda işletmelerin kendi kendilerine rehberlik edebilecek bir araç olarak kullanılmıştır. Vizyon ile paydaşlara bir söz verilir ve bu kapsamda işletmenin kim olduğu, yaptığı iş, ne için ayakta durduğu, nereye gideceği, neyi temsil ettiği gibi konularda paydaşlarına bilgi verir (Otubanjo, Abimbola, ve Amujo, 2010: 417). Vizyon eyleme dönüştüğünde, paydaşlar markanın onlar için verdiği vaadi tuttuğunu, diğer bir ifade ile onlar için çalıştığını anlayacaktır (Jones, 2010: 51). Uygulama seviyesinde marka vizyonunun, misyon ile bağlantılı şekilde ölçülebilir hedeflere dönüştürülmesi gerekmektedir (Jones, 2010: 54). Buna ek olarak sürdürülebilir kurumsal marka bağlamında, sürdürülebilirliğin kurumsal hikayeye entegre edilmesi gerektiği belirtilmekte, stratejik açıdan kurumsal hikâye ise, şirket misyonunu, vizyonunu ve değerlerini birleştirerek kuruluşun stratejisini ifade etmeyi önermektedir (Larsen, 2000; Marzec, 2007: 26; Spear ve Roper, 2013: 6).

3.1.2. Kültür

Güçlü bir kurumsal markanın varlığı için üst yönetim tarafından ifade edilen vizyonun uygulamaya geçirilebilmesi adına kurumsal kültür devreye girmektedir. Kurumsal kültür; firmanın iletişim süreçlerini etkileyen bir etken (Sriramesh ve White, 2005: 627), mirasını somutlaştıran ve kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Konuya sürdürülebilirlik açısından bakıldığında bazı araştırmacılar yönetim uygulayıcılarının iş ilişkilerinde tek boyutlu finansal bakış açısını bir kenara bırakarak bütüncül bir bakış açısı ile sürdürülebilirliği kurum kültürüne eklemelerini önermektedir (Ratnayake ve Liyanage, 2009). Sürdürülebilirliğin kültüre entegre edilmesi ile yönetim ve pazarlama alanında firmaların yeni fırsatlar elde edeceği belirtilmektedir (Gupta ve Kumar, 2013). Sürdürülebilir kurumsal marka durumunda, çalışanların sürdürülebilirlik aktivitelerine katılımının sağlanması ve bu konudaki farkındalıklarının artırılması beklenmektedir (Stuart, 2011).

Kurumsal kültürü meydana getiren normlar, etik kurallar ve değerlerin, kurumsal marka için önemli paydaşlardan olan çalışanlar tarafından benimsenme düzeyi arttıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olmaktadır. Bu kültür, çalışanların iş ortamında davranışlarına rehberlik eden kurallar sistemini sağlamaktadır (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996:1276). Sürdürülebilirlik liderleri meşruluk kazanmak adına paydaşlarının beklentilerine uyum sağlamaya ve sürdürülebilirliği vizyonlarına ve kültürlerine entegre etmeye çalışmaktadır. Bunu işletme içinde sosyal çevredeki kültürle uyumlu değerleri (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1276), çalışanlar arasında dayanışma sağlayarak, onların katılımını artırarak oluşturma çabasına girmektedir (Scott, 1987: 507). Değerlerin çalışanları tarafından paylaşılması işletmenin etkililiğini arttırdığı gibi değerlerin ve ilkelerin varlığı dış paydaşların işletmeye olan güvenini de arttırmaktadır. Etik kurallar doğru ve yanlış tanımlamakta ve bu nedenle işletmelerin etik kuralları örgüt kültürüne entegre etmesi önerilmektedir (Gottlieb ve Sanzgiri, 1996: 1276). Bu şekilde işletmeler güçlü bir kurumsal

marka için vizyonla bağlantılı tutarlı davranışlar sergileyebilir ve kurumsal imaj olumlu yönde etkilenebilir.

3.1.3. Kurumsal İmaj

Ürün markaları gibi kurumlar da paydaşların gözünde olumlu ya da olumsuz izlenim oluşturabilirler. Paydaşların kurum ile ilgili benimsedikleri görüşlerin toplamı kurumsal imajı ifade eder (Hatch ve Schult, 1997; Güleç, 2016: 7). Diğer bir ifade ile bu kavram, müşterilerin, hissedarların ve genel olarak toplumun firmaya ilişkin izlenimleridir (Hatch ve Schultz, 2003). Kurumun yapısı, kültür, vizyon, misyon, değerler, çalışanların nitelikleri ve liderlerin yaklaşımları gibi birçok faktörden etkilenebilir (Howard, 1998: 1). Kurumsal imaj, kurumun ne kadar tanındığı, saygın oluşu, değerleri ve rakiplerine göre durumu gibi konulara istinaden şekillenmektedir (Okay, 2005: 245). Kurumların pozitif imaja sahip olması daha fazla kar elde etmeleri anlamına gelmektedir (Bulduklu, 2015:13). Güçlü bir kurumsal imajın oluşmasında görsel kimlik unsurları, davranış (çalışanların verdiği tepki ve davranışları gibi) ve iletişim unsurlarının birlikte olması beklenmektedir (Peltekoğlu, 2012: 572). Sürdürülebilir kurumsal marka durumunda, firmanın paydaşlarına gönderdiği mesajların vizyon ve sürdürülebilirlik faaliyetleriyle uyumlu olması beklenmektedir. Böylelikle kurumsal marka imajı buna göre şekillenecektir.

4. Sürdürülebilir Kurumsal Marka

Balmer, Powell ve Greyser (2011), yaptıkları çalışmada kurumsal pazarlamanın yeni döneminin etiğe ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) tarafından bilgilendirilen örgütsel, paydaş odaklı bir felsefeye odaklandığını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile geleneksel ekonomik bakış açısı ile işletmelerin yalnızca hissedarlarının çıkarlarını değil, paydaş teorisine dayanarak tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetilen bir yapıda etik kurumsal pazarlamaya odaklanması gerektiğini belirtmektedir. Sürdürülebilirlik araştırmacıları da pazarlamacılar için oluşturmak için üçlü kar hanesi teorisini uygulamalarını tavsiye etmektedir (Bronn ve Vironi, 2001). Bu görüşü destekler nitelikte, Hanson ve Stuart (2001) da yeni dönemde firmaların kurumsal kimliklerini çevresel ve sosyal meselelerle, paydaşlarla etkileşim halinde yönetmeleri gerektiğini, aksi halde itibar düşüşü yaşayabileceklerini belirtmektedir. Hatta küresel ticaret alanındaki kuralların değişmesi ile marka yöneticileri, tedarik zinciri üyeleri, tüketiciler ve diğer paydaşların, mümkün olan en iyi uygulamalara varmak ve sürdürülebilir bir marka yaratmak için işbirliği yapmalarının önerildiği çalışmalar mevcuttur (Lindgreen, Xu, Maon, ve Wilcock, 2012; Barrow, 2013). Buna ek olarak, kurumsal sosyal sorumluluğu temel alan bir markanın, paydaş temelli çevreyi ve sosyal refahı destekleyen yapısı ile rakiplerinden farklı ürün ve hizmetler meydana getirerek ön plana çıkacağı ifade edilmektedir (Lindgreen, Xu, Maon, ve Wilcock, 2012). Genel olarak bakıldığında kurumsal pazarlama ve daha spesifik bir şekilde kurumsal markaların, paydaş odaklı bir şekilde sürdürülebilirlik ile entegrasyon gerçekleştirilmesi onlardan beklenenler arasındadır (Stuart 2011).

Bu doğrultuda literatürde Knox (2009) KSS ve sürdürülebilirliğin, kurumsal marka sayesinde birleştirilerek hem literatürdeki parçalanmışlığın önüne geçilebileceğini hem de daha güçlü marka stratejileri geliştirmenin yolunun açılacağını belirtmektedir. Bu durumda kurumsal markanın bir köprü vazifesi görerek iki kavramı bütünleştireceği düşünölmektedir. Stuart (2011)'da sürdürülebilirlik ve kurumsal marka kavramlarının bir araya getirilmesini öneren ve firmaların itibarını buna bağlayan araştırmacılarından biridir. Belz ve Riediger, (2009), yaptıkları çalışmada sürdürülebilirlik entegrasyonu konusunda firmaları icracılar, takipçiler, kararsızlar ve pasifler olmak üzere dört grupta toplamıştır. Araştırmacılar, müşterilerin güçlü bir şekilde kurumsal sürdürülebilirliği desteklediği ve sürdürülebilir pazarlama stratejilerinde de belirli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bağımsız araştırma şirketi Vertandix (2013), yaptığı araştırmaya göre firmaları benzer kategorilere ayırmış ve firmaların büyük çoğunluğunun sürdürülebilirlik iletişimi stratejilerine yatırım yaptığını, fakat sürdürülebilirliği kurumsal markaya entegre etmedikleri için somut faydalar elde edemediklerini belirtmiştir. Peloz (2012) yöneticilerin sürdürülebilirliğin marka oluşturma potansiyelinden yararlanabilmesi için hem gerçekte hem de algılananda rakiplerden daha üstün sürdürülebilirlik performansı sergilemeleri, diğer bir ifade ile sürdürülebilirlik liderleri grubuna dahil olmaları gerektiğini belirtmektedir. Sürdürülebilirlik liderlerinin başlangıçta, iletişime ve dahili maliyet tasarruflarına odaklanarak başarı elde ettikleri; ancak günümüz liderlerinin, ürün ve süreçlerini dönüştürmek için bir adım daha ileri gittikleri ve gelecekte, lider şirketlerin bir kez daha evrim geçirmesi ve proaktif şekilde oyunun kurallarını rakiplerinin önüne geçmek için yeniden yazması gerektiği ifade edilmektedir (Low ve Menter, 2011:1). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, sürdürülebilirlik liderleri kar amacı gütmeyen sürdürülebilirliğin değerlerini ve mesajlarını kurumsal markalarına ve kurumsal iletişimlerine entegre eden firmalardır (Belz ve Riediger, 2009; Stuart, 2011; Peloz, 2012; Vertandix 2013). Günümüzde işletmelerden kurumsal liderliğin göstergesi olarak kurumsal sürdürülebilirlik konusunda en iyi uygulamaları yapmaları beklenmektedir. Bu firmalar hali hazırda sürdürülebilirlik raporlaması yapmanın yanında sürdürülebilirliği; vizyon, misyon ve değerlerine, kurumsal hikayelerine, tedarik zinciri ilişkileri ve ürünlerine de entegre etmekte, sosyal ve çevresel alanda kendilerine yeni odaklar belirlemektedir. Buradan hareketle sürdürülebilirlik liderlerinin, işletme için iki önemli kavram olan sürdürülebilirlik ve kurumsal markayı başarılı bir şekilde entegre etmeleriyle sürdürülebilir kurumsal marka meydana geldiği söylenebilir. Sürdürülebilir kurumsal marka, literatürde sürdürülebilirliği temel değeri olarak vaat eden bir kurumsal marka olarak tanımlanmıştır (Stuart, 2011). Bu çalışma kapsamında daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse sürdürülebilir kurumsal marka "sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla ele alarak çoklu paydaşlara sürdürülebilirlik konumu hakkında bilgi vermek üzere onu kültürüne entegre eden, kurumsal markanın dış paydaşlara iletilmesi noktasında kilit rolde olan çalışanları odak noktaya alıp sürdürülebilirliğin uygulamasını teşvik eden ve bu yolla çoklu paydaşların zihninde konum elde eden bir marka" olarak tanımlanabilir.

5. Veri ve Yöntem

Araştırma kapsamında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan, GRI-G4 ilkelere göre 2015 yılı için Türkçe rapor hazırlamış, holdingler haricindeki 11 üretim firmasının sürdürülebilirlik raporunun içerik analizi yapılmış ve daha sonra içerik analizinden elde edilen verilere dayanarak semantik ağ analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Firmaların Sektör ve Rapor Özelliklerine Göre Dağılımı

Firma	Sektörü	İlk Rapor Yılı	İncelenen Rapor Yılı	Rapor Sayfası
A	Enerji	2015	2015	52
B	Beyaz Eşya	2008	2015	84
C	Elektronik	2013	2015	48
D	Lastik	2012	2015	80
E	Otomotiv	2009	2015	103
F	İçecekveGıda	2010	2015	51
G	Otomotiv	2013	2015	179
H	Otomotiv ve Savunma	2013	2015	68
I	Otomotiv	2013	2015	77
J	Rafineri	2007	2015	68
K	Gıda	2015	2015	79

Tablo 1’de görüleceği gibi 11 firmanın 51 ile 179 sayfa sayısındaki 2015 yılı için yayınlanmış raporu ele alınmıştır. Bu firmaların tamamı üretim yapan firmalardan meydana gelmekle birlikte, bu firmaların 7’si B2C, 4’ü B2B firmalardan oluşmaktadır.

5.1. Araştırmada Kullanılacak Unsurların Belirlenmesi

Araştırmada kullanılacak unsurların belirlenmesi için 2 ayrı hakem heyeti toplanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda yapılan hakem heyetinde, bu alanda yayınları olan 2 akademisyenin yönlendirmesi doğrultusunda BIST Sürdürülebilirlik Endeksi tarafından yayınlanan unsurlarının içerik analizinde uygulanmasına karar verilmiştir. Kurumsal marka alanında ise Hatch ve Schultz (2003)’un vizyon, kültür ve imaj modelinden yola çıkılarak kodların oluşturulmasına karar verilmiştir.

5.1.1. Kurumsal Marka Kodları

5.1.1.1. Vizyon

Kurumsal markanın kurumsal strateji ile bağlanmasının öneminden yola çıkarak, Roper ve Fill (2012), örgütün değerlerinin kurumsal hikâyede açıklanmasını ve kurumsal markanın paydaşların zihninde konumlandırılmasını önermektedir (Spear ve Roper, 2013). Bu nedenle çalışma kapsamında vizyon unsuru tek başına ele alınmayıp, misyon ve değerler ile birlikte ele alınmıştır. Çünkü bu unsurlar sürdürülebilirliğin stratejik olarak ele alınması ve çekirdek stratejiye entegre edilmesi için önemlidir (Nathan, 2010: 35) Sürdürülebilirliğin bu unsurlara entegrasyon

yonu, bu anlayışın açıkça ifade edilmesini ve yönetim kurulu üyelerinden çalışanlara, karar verme süreçlerine sürdürülebilirliği entegre etmelerini sağlamakta, bu ise örgütün sürdürülebilirliğe uyumunu teşvik etmektedir (Stranberg, 2009:18). Vizyon, gidilecek yönü, misyon, firmanın ne tür bir iş yaptığını ifade eder ve sürdürülebilirliği entegre parçası haline getirir (Nathan, 2010). Açıkça, markanın merkezi çekirdeğinin tanımlanmasıyla ilgili olan değerler ise (Urde, 2003) destekleyici unsurlar olarak kullanılır.

5.1.1.2. Kurumsal Kültür Kodları

Sürdürülebilir kurumsal marka durumunda, çalışanların sürdürülebilirlik aktivitelerine katılımının sağlanması ve bu konudaki farkındalıklarının arttırılması beklenmektedir. Bu çalışmada, firmalar tarafından oluşturulan değerler (örneğin; etik değerler gibi), çalışanlara verilen eğitimler ve onların sürdürülebilirliğe katılımının artması noktasında gerçekleştirilen uygulamalardan yola çıkarak sürdürülebilirliğin kurumsal kültüre ve dolayısıyla kurumsal markaya nasıl entegre edildiği ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu noktada Denison ve Mishra (1995)'nın kurumsal kültür modeli temel alınmıştır. Bu modelde özellikle katılım kültürü, çalışanların sürdürülebilirlik süreçlerine katılımının ortaya çıkarılması için odaklanılan alanlardan biridir. Buna ek olarak ölçekte vizyon için ayrılmış olan bölüm ise kurumsal markalamanın da bir parçasını oluşturduğundan önemlidir. İçerik analizi kapsamında bu ölçekten yararlanılarak oluşturulan ayrıntılı kodlara "Ekler" bölümünde ulaşılabilir.

5.1.1.3. Kurumsal İmaj Kodları

Kurumsal imaj noktasında; firmalar imajı yaratan, paydaşlar da imajı algılayan konumunda bulunmaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelerden yola çıkarak firmanın nasıl bir imaj yaratmaya çalıştığı ortaya çıkarılacaktır. Bunun için Souiden, Kassim ve Hong (2006)'un ortaya koyduğu kurumsal imaj alanında 7 unsurdan (yenilikçi, öncü, ikna edici, etik, müşteriye duyarlı, müşteriye açık) oluşan bir ölçek temel alınmıştır. İçerik analizinde kullanılan bu kodlara sürdürülebilirlik raporunda firmanın kullandığı ifadelere göre yeni kodlar eklenmiş ya da bazı kodlara değinilmediği için araştırmadan çıkarılmıştır. Ayrıntılı unsurlara "Ekler" bölümünde ulaşılabilir.

5.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kodları

Kurumsal sürdürülebilirliğin, sosyal, çevresel ve ekonomik unsurları barındıran çok boyutlu yapısı göz önünde bulundurularak araştırmada BİST Sürdürülebilirlik Endeksi unsurları kullanılmıştır. Bu endekste 19 temel kurumsal sürdürülebilirlik unsuru yer almaktadır. Bu unsurlar Borsa İstanbul, Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi'nde belirtildiği gibi Sosyal, Sosyal-Çevresel, Çevresel, Çevresel-Ekonomik, Ekonomik, Ekonomik – Sosyal olmak üzere boyutlara ayrılmıştır. Ayrıca içerik analizi yapılırken, firmaların uygulamalarına, hedef ve stratejilerine göre bazı alt unsurlar da eklenmiştir. Kullanılan kodların tam listesi Ek-2'de verilmiştir.

5.2. İçerik Analizi ve Semantik Ağ Analizi

Metinlerin içinde tanımlanan belirli ifadelerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniği olarak tanımlanabilecek içerik analizinden (Stone, Dunphy, Marshall, ve Ogilvie, 1966: 213) pazarlama iletişimi (Opoku, Abratt, ve Benedix, 2007) ve kurumsal marka çalışmalarında da yararlanılmaktadır (Jun ve Lee, 2007; Pitt, Opoku, Hultman, Abratt, ve Spyropoulou, 2007).

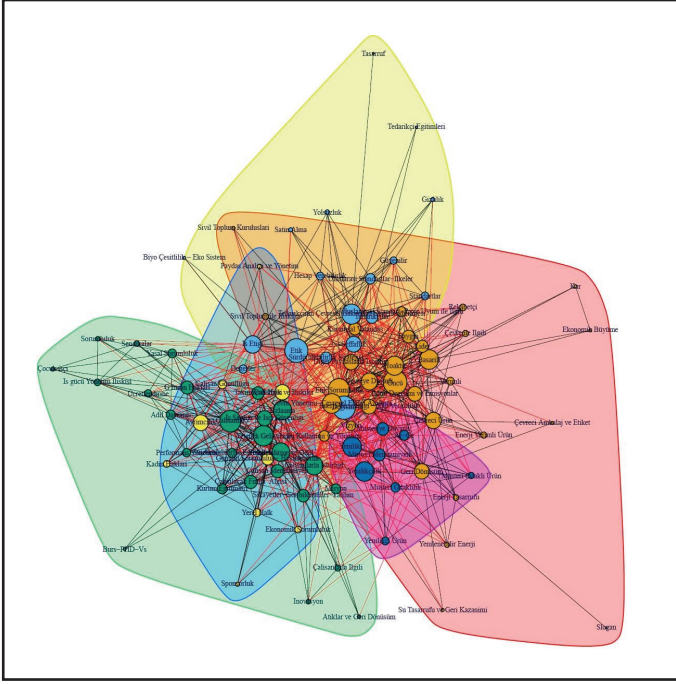
Bu çalışmada, firmaların paydaşlarıyla sürdürülebilirlik ile ilgili iletişim kurduğu ve birçok çalışmada yüksek güvenilirlik seviyesi ile düzenlenme özelliğinden dolayı tercih edilen sürdürülebilirlik raporları kullanılmıştır (Tilt, 1994; Gray, Kouhy, ve Lavers, 1995; Stiller ve Daub, 2007: 475). Firmaların sürdürülebilirlik raporları belirli kelimelerin sayılması ya da gramer özelliklerinden ziyade tematik içerik analizine tabi tutulmuştur. Tematik içerik analizi raporlama temalarını tanımlamaya ve analiz etmeye yardımcı olmaktadır (Braun ve Clarke, 2006: 79).

Çalışmada ilk olarak kod listesi oluşturulmuş ve içerik analizi kapsamında sürdürülebilirlik raporları üzerinde belirlenen kodlarla ilgili kısımlar işaretlenmiştir. Bu işleme kodlama adı verilmektedir. Sürdürülebilirlik raporunun içinde bir paragrafta eğer bir kodla ilişkili tema geçiyorsa sadece o paragraf ile söz konusu kod eşleştirilmiştir. Kodlama süreci kod listesi arttıkça hata yapmaya müsait hale gelmektedir. Bu nedenle kodlama işlemlerinin tercihen birden fazla hakemin denetiminden geçmesi, kodlamanın güvenilirliğini arttırmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu çalışmada konunun uzmanı iki doktora öğrencisi kodlamayı kontrol etmiş, önerdikleri düzeltmeler tartışıldıktan sonra uygulanmıştır. Kodlamalar Nvivo 11 yazılımı üzerinde yapılmıştır. Kodlama ile içerik analizi tamamlanmış olmaktadır.

Araştırma kapsamında sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelerin, çok boyutlu bir kavram olan sürdürülebilirlik ve yine çok boyutlu bir kavram olan kurumsal marka unsurlarına göre kategorilendirilip, araştırma sorularının yanıtlarının net bir şekilde ortaya koyulabilmesi ve kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılması adına, sonuçların görselleştirilerek ifade edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, her bir firmanın içerik analizi sonucu Nvivo11 programında elde edilmiş çapraz tabloları, Excel tablosu olarak dışarı alınarak analize uygun hale getirilip R programına yüklenmiştir. Programda "Igraph" paketi kullanılarak ağ analizi gerçekleştirilmiştir. Ağ analizinin avantajlarından biri grafik teorisini kullanmasıdır. Grafikler, yapıların ve ilişkilerin görsel temsiline imkan tanımaktadır (Freeman, 1984: 343). Bu metotta her firmanın ifadelerinden yola çıkarak grafiklerle görsel ağ yapısı ortaya çıkarılmıştır (bkz. Şekil 2). Sürdürülebilirlik raporlarının ağ ile görselleştirilmesi, belirlenen kavramlar arasındaki ilişkinin ve oluşturdukları kümelerin keşfedilmesi için iyi bir yol sunmaktadır (Drieger, 2013: 4).

Ortaya çıkan kavram kümeleri ve aralarındaki ilişki ise firmaların sürdürülebilirliği kurumsal markalama sürecine ne ölçüde entegre ettiğini ve hangi konulara odaklandığını anlamaya yardımcı olmaktadır. Böylelikle firmanın hedef grupları, önem verdiği konuların yanında, sürdürülebilirlik unsurlarına dengeli şekilde değinip değinmediği ortaya çıkarılmıştır.

Bu alışma, 11 firma için ayrı ayrı bu anlam öbekleri (kavram kmelleri) zerine yapılan tartışma üzerine odaklanmaktan ziyade, araştırma sorularının yanıtlarını almak üzere kavramlar arası merkezilik ölümüne odaklanmaktadır. Şekil 1'de B firmasına ait örnek ağ haritasında da görüleceği üzere, 11 firma için bunu tek bir çalışmaya sığdırmak mümkün değildir.



Şekil 1. B Firması Ağ Haritası

Semantik ağ analizinde merkezilik önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bir kavramın merkeziliği derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve özvektör merkeziliği gibi birçok merkezilik yöntemi ile bulunabilmektedir (Ruhnau, 2000: 358-360).

Bu çalışmada alan yazınında yapılan çalışmalara dayanarak (Roche, 2011; Tanaka, Takahashi, ve Tsuda, 2013) odaklanılacak olan merkezilik, arasındalık merkeziliği (betweenness centrality)'dir. Bu çalışmalarda, arasındalık merkeziliği, çekirdek kavramların doğru Şekilde tanımlanması için kullanılışlı olması sebebiyle tavsiye edilmekte (Roche, 2011) ve merkezilik ölümleri arasında yapılan karşılaştırmalar neticesinde, arasındalık merkeziliğinin kavramsal anlamlar elde etmek için uygun olduğu belirtilmektedir (Tanaka, Takahashi, ve Tsuda, 2013). Arasındalık merkeziliği, iki aktörün birbirleriyle ilişkisi olmamasına rağmen, aradaki başka bir aktörü tarafından birbirleri ile bağlantılı hale gelmesini, diğer bir ifade ile diğer aktrler arasında bulunma derecesini ifade etmektedir (Hanneman ve Riddle, 2005; Gürsakal, 2009: 92).

R programında semantik ağ analizine bağlı olarak oluşturulan ek kodlarla 11 firma için ayrı ayrı arasındalık merkeziliği (Betweenness Centrality) grafik ve tabloları oluşturulmuştur. Fakat çalışma kapsamında, 11 firmanın tablosunu ayrı ayrı göstermek mümkün olmadığından araştırma soruları kapsamında gruplarılarak elde edilen tablolar eklenmiştir.

6. Araştırma Soruları ve Bulgular

Firmalar vizyon, misyon ve değerlerine sürdürülebilirliği entegre etmekte midir?

Kurumsal markanın paydaşların zihninde konumlandırılması (Spear ve Roper, 2013) için önemli bir yere sahip olarak vizyon, misyon ve değerler, aynı zamanda sürdürülebilirliğin stratejik olarak ele alınması ve çekirdek stratejiye entegre edilmesini sağlamaktadır (Nathan, 2010). Sürdürülebilirliğin vizyon, misyon ve değerlere entegre edilmesi, bu anlayışın açıkça örgüt üyelerine ifade edilmesini sağlamaktadır (Stranberg, 2009). Bu doğrultuda firmaların sürdürülebilirliği bu unsurlara entegre edip etmediği, ediyorsa hangi unsurlara odaklandığı içerik analizi sonuçlarına göre araştırılmıştır.

Tablo 2. Vizyon, Misyon ve Değerler

Firma Adı	Vizyon	Misyon	Değerler	Kullanılan Kelimeler	İmaj Unsurları
A	+	+	-	Verimlilik, eğitimli çalışanlar, teknolojik yenilik	Yenilikçi, verimli
B	+	+	+	İklim değişikliği, yetenek geliştirme, gelecek nesiller, inovasyon, işbirliği, toplumsal gönüllülük, etik, etik ilkeler, etik davranış, insan hakları, çalışan hakları, Ar-Ge	Yenilikçi, öncü
C	+	+	+	Çevreye duyarlı, insana duyarlı, yasal sorumlu, kariyer gelişimi, sürdürülebilir büyüme, milli, yerli	Kurumsal vatandaş
D	+	+	+	Sosyal sorumluluk, yerel toplumla ilişkiler, sosyal, kültürel, ekonomik gelişim, topluma değer yaratmak, emniyet, güvenlik, müşteri odaklılık, takım çalışması, iş güvenliği	Güvenli, sosyal sorumlu, yenilikçi
E	+	-	+	Çevre ve topluma değer katma, çözüm odaklı olma	İşveren markası
F	+	+	-	Sorumlu tüketim, en beğenilen şirket olma	Başarılı
G	+	+	+	En değerli şirket olma, inovasyon, Ar-Ge, çalışan bağlılığı, yenilikçi İK uygulamaları, yenilikçi ürün ve hizmet, topluma fayda sağlamak, iş etiği	Yenilikçi
I	+	+	-	Yerli, milli kimlik, müşteri, çalışan ve ortakların memnuniyeti, rekabetçi ürünler, müşteri beklentileri	Kurumsal vatandaş
J	+	+	+	Kaliteli, müşteri odaklı hizmetler, Ar-Ge, dünya klasında çevre yönetim sistemi, performans odaklı, insana yaraşır, iş etiği	Proaktif
K	-	-	-	---	---
L	+	+	-	Sürdürülebilirlik, ortak geleceğimiz, yeni nesiller, çevre, değer zinciri, inovasyon, çalışanlar, toplumsal sorumluluk, biyo-çeşitlilik, çevre koruma, mutluluk	Lider, sosyal sorumlu

Tablo 2’de firmaların sürdürülebilirlik raporlarında içerik analizi ile ortaya çıkarılan vizyon, misyon ve değer ifadeleri yer almaktadır. Buna göre 11 firmadan 10’u sürdürülebilirlik raporunda sürdürülebilirlik odaklı olarak vizyon, misyon ve değer ifadelerine yer vermiştir. Tablo 2’de “Kullanılan Kelimeler” sütununda firmaların bu ifadelerde kullandıkları kelimelere yer verilmiştir. Buna ek olarak vizyon, misyon ve değerlerde ifade edilen imaj unsurları da son sütunda yer almaktadır.

11 firmanın 5’i sürdürülebilirlik raporunda vizyon, misyon ve değerlerine eksiksiz şekilde yer verirken, 5 firma, bu unsurlardan ikisine sürdürülebilirlik raporunda yer vermiştir. Firmalardan yalnızca biri bu ifadelerin hiçbirine sürdürülebilirlik raporunda değinmemiştir.

Firmaların vizyon, misyon ve değer ifadelerinde en çok kullanılan kelimelerin başında ise sürdürülebilirlik gelmektedir. Buna ek olarak çevre, insan, sosyal ve etik kelimelerinin de yine çok kullanılan kelimeler arasında olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak firmaların vizyon, misyon ve değerlerine sürdürülebilirliği entegre ettiği ve paydaşların zihninde sürdürülebilir kurumsal marka konumu elde etmeye çalıştıkları ifade edilebilir. Ayrıca firmaların sektör farkı gözetmeksizin bu konuda birbirilerine benzer ifadeler kullanarak benzeştikleri söylenebilir. Özellikle kurumsal hikâyelerinde sürdürülebilirlik kavramının ve diğeri sürdürülebilirlik unsurlarının yer almasının yanında, “öncü, lider, güvenilir” gibi direkt olarak imaj unsurlarının da yer alması bunu kanıtlar niteliktedir.

Bu kavramlara kurumsal teori açısından bakıldığında sürdürülebilirlik ve meşruluk arasındaki ilişkiye dayanarak (Jennings ve Zandbergen, 1995: 1027), sürdürülebilirlik liderleri vizyon, misyon ve değerlerini sürdürülebilirlik temelli olarak oluştururken, sektördeki rakipleri de meşrulaşmak adına onları taklit edeceklerdir (Dimaggio ve Powell, 1983). Bu açıdan firmaların vizyon, misyon ve değer ifadelerinde kullandıkları sürdürülebilirlik unsurlarında sektörel bazda birbirine benzer ya da farklı yönler olup olmadığına bakıldığında, sektörlerle ayırmadan tüm firmalarda birbiriyle ortak kavramlar bulunduğu görülmektedir.

Firmaların sürdürülebilirlik raporlarında kullandıkları kültür unsurlarından yola çıkarak çalışanların sürdürülebilirliğe katılımının sağlanmasında sektörel olarak farklılık var mıdır?

Kültür noktasında firmaların çalışanlarının sürdürülebilirlik süreçlerine dahil olduğu katılımcı bir kültür meydana getirmesi, sürdürülebilirliğin kültüre entegrasyonu ve sürdürülebilir kurumsal markanın gerçekliği açısından önemlidir. Çalışan katılımının gerçekleştirilmesi için onlara yetki verilmeli ve hedefler doğrultusunda hareket ettiklerinde ödüllendirilmeli, kurumsal eğitimin yanında sürdürülebilirlik ile ilgili eğitim verilmeli ve çalışanlarla işbirliği içinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir kültür oluşturulmalıdır. Araştırma kapsamına alınan firmalar öncelikle kurumsal kültür unsurlarına odaklanmaları noktasında incelenmiş, arasındalık değeri yüksek olan firmaların bu unsurları hangi sürdürülebilirlik unsurları ile birleştirdiği ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 3 Firmalarda Çalışanların Sürdürülebilirlikle Entegrasyonu

	B	F	G	I	K	A	D	E	H	J	C
	Betweenness Centrality										
Takım Çalışması	81,19		0	0	0	0	67,7	36,68		0	
Yetenek Geliştirme	162,4	88	16	24,9	18,7	84,22	395	34,72	15,75	84,22	540,47
Yetkilendirme ve Ödül	109,2	0	1,1	0	220	48,68	,26	15,76	,87	48,68	70,64
Çalışanlarla İşbirliği	133	2	106	6,69	318	118,77	22,8	124,2	114,4	118,8	0
Müşteri Odaklılık	50,09	78	58	72,1	197	0	42	78,67	0	0	0
Katılım	56,14	,51	155	27,2	128	0	24,4	4,49	18	0	69,66

Tablo 3'e bakıldığında kurumsal kültür alanında en yüksek puanlardan birinin B firmasında olduğu görülmektedir. B firması, merkezilik değeri 100'den büyük olmak üzere Yetenek Geliştirme (162,4), Yetkilendirme ve Ödül (109,2), Çalışanlarla İşbirliği (133,04) kavramlarına odaklanmıştır. Şekil 1'de yer alan ağ haritası incelendiğinde firmanın Yetenek Geliştirme kavramını, Sosyal-ekonomik Sürdürülebilirlik unsurlarından İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği ve İş ve Çalışan Eğitimleri kapsamında sürdürülebilirlik eğitimleri ile birlikte kullandığı görülmektedir. Yetkilendirme ve Ödül kavramının gönüllü sorumluluk kavramı ile ve Katılım kavramıyla yakın ilişki içinde olması, firmanın çalışanlarla işbirliği içinde gönüllü sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdiğini ve yenilikçi fikirlerinden dolayı onları ödüllendirdiği belirtilebilir.

Tablo 3'te G firmasının merkezilik değeri 100'den büyük olmak üzere, kurumsal kültür ögesi olarak çalışanlarla İşbirliği (106) ve Katılıma (155) odaklandığı görülmektedir. Firmanın bu kavramı sosyal sürdürülebilirlik unsurlarından Yerel Halk ve İlişkiler, Kadın Hakları ve Ekonomik Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Çalışan Gönüllüğü ile yakın ilişki içinde kullandığı görülmektedir. Bu firmanın da Çalışan Gönüllüğü ile Kadın Hakları ile ilgili gönüllü sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirdiği belirtilebilir. Firma, İş Gücü Yönetim ilişkisi dahilinde çalışanlardan geri bildirim alınan bir kültüre sahip olduğunu belirtmektedir.

K firması, Yetkilendirme ve Ödül (220) kavramını çalışanların katılımı, Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Ayrımcılık Karşıtlığı, Performans Yönetimi ve yönetim unsurlarından Adil Davranış ile birlikte kullandığı görülmektedir. Çalışanlarla işbirliği (318,35) kavramı Ekonomik-Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından İş Sağlığı ve Güvenliği, Ekonomik Sürdürülebilirlik unsurlarından Yenilikçilik kavramları ile yakın ilişkili olduğu görülmektedir.

A firmasının, Çalışanlarla İşbirliği (118,77) kavramını, Ekonomik Sürdürülebilirlik unsurlarından Ar-Ge, Yenilikçilik ve Çevresel Sürdürülebilirlik unsurlarından Yenilenebilir Enerji kavramlarıyla ilişkili kullandığı görülmektedir.

D firmasının, Yetenek Geliştirme (395,46) kavramını Ekonomik-Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından İş ve Çalışan Eğitimleri kapsamında bir yandan kurum eğitimleri bir yandan da çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalıklarını arttıracak sürdürülebilirlik eğitimleri ile ve yasal ve etik sorumluluklar ile yakın ilişkide kullandığı görülmektedir.

E firmasının, merkezilik değeri 100'den büyük olmak üzere Çalışanlarla İşbirliği'ne odaklandığı görülmektedir. Bu kavramı, Ekonomik-Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Çalışan Gönüllüğü ile ve Çalışan Gönüllüğünü de Gönüllü Sorumluluk ile yakın ilişkide kullandığı görülmektedir.

H firmasının Çalışanlarla İşbirliği (114,35) kavramını Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Müşteri Memnuniyeti kavramı ile birlikte kullandığı görülmektedir.

J firmasının Çalışanlarla İşbirliği kavramını Ekonomik-Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Çalışan Gönüllüğü, Çalışan Memnuniyeti, Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Yerel Halk ve İlişkiler, Sivil Toplum ile İlişkiler kavramlarıyla birlikte kullandığı görülmektedir.

C firmasının ise Yetenek Geliştirme (540,47) kavramını Ekonomik-Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından İş ve Çalışan Eğitimleri (Kurum eğitimleri, sürdürülebilirlik eğitimleri, çalışanlara burs imkanları) ve Performans Yönetimi ile yakın ilişki içinde kullandığı görülmektedir.

Firmaların sürdürülebilirlik raporlarında çalışanlarla bağlantılı olarak kullandıkları kültür unsurları noktasında sektörlere göre farklılık söz konusu değildir. Firmaların sürdürülebilir kurumsal markaya uygun yapıda kurumsal kültür unsurları barındırdığı fakat büyük çoğunluğunun sürdürülebilir kurumsal markanın gerçekliği açısından sürdürülebilirliği kültürlerine entegre etmede yetersiz olduğu görülmüştür.

Sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelere dayanarak B2B ve B2C firmaların odaklandıkları imaj unsurlarında farklılıklar var mıdır?

Yapılan araştırmalar, B2B ve B2C markalar arasındaki – örneğin; B2B pazarında daha az sayıda alıcının, daha büyük miktarlarda satın alması gibi - farklılıklara rağmen, her iki marka türünün de güven oluşturma ve paydaşlarla hem bilişsel hem duygusal bağları geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir (Lynch ve de Chernatony, 2004: 412). Bu noktada günümüzde paydaşlar ile bağların geliştirilmesi için sürdürülebilirliğin markaya entegrasyonu ve kurumsal marka ile paydaşlara iletilmesi önemli hale gelmektedir. Literatürde, hem B2B hem de B2C firmaların sürdürülebilirlik entegrasyonu sayesinde rekabet avantajı sağlamak (Porter ve Linde, 1995) ve müşterilerle daha yakınlaşmak (Dean, Fowler, ve Miller, 1995) gibi faydalar sağlayacakları belirtilmektedir. Bununla birlikte B2C firmaların daha fazla kurumsal ve paydaş baskısına maruz kalacağından yola çıkarak, çevresel sürdürülebilirlik, yeşil pazarlama uygulamaları, tedarik zinciri konularına daha fazla odaklanacakları ve bu

şekilde birbirlerinden farklılaşacakları belirtilmektedir (Buysse ve Verbeke, 2003: 459; Berth, 2011: 9; Hojmoose, Brammer, ve Andrew, 2012: 609). Sürdürülebilirlik raporları ise B2B ve B2C firmaların sürdürülebilirlik mesajlarını belirli bir yönde imaj ve izlenim oluşturmak üzere kullandıkları önemli araçlardan biri olarak belirtilebilir (McKinstry, 1996; Preston, 1996). Buradan hareket ederek, B2B ve B2C firmaların sürdürülebilirlik raporlarında ne tür imaj unsurları kullandıkları ve bu imaj unsurlarında farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 4: B2B ve B2C Firmaların Odaklandıkları İmaj Unsurları

	B2C					B2B					
	B	F	G	I	K	E	D	A	H	J	C
	Betweenness Centrality (g)										
Başarılı	77,98	381,5	183,1	324,7	24,29	103,03	317,7	228,46	5,27	111,73	0
Çalışılacak Firma Algısı	124,5	49,69	168,14	81,84	84,96	106,85	93,9	330,7	341	487,58	341,26
Çevreye Duyarlı	89,67	270,5	480,76	173,48	26,03	153,72	337,9	9,07	0	24,67	0
Güvenilir	34,64	24,85	24	10,05	42	4,72	93,9	41,64	453,04	224,6	346,1
Kurumsal Vatandaş	20,66	109,9	259,07	110,2	194,2	38,08	28,8	30,46	0	90,65	166,58
Lider	125,75	123	36,68	36,84	12,02	332,29	345,5	0	0	0	0
Müşteriye Duyarlı	101,2	100,76	71,39	76,11	143,1	121,55	107	38,16	70,39	48,51	10,46
Öncü	301	121,7	225,16	98,15	160,4	4,44	127,7	143,51	63,63	388,69	0
Proaktif	54,64	77,64	94,68	116,84	95,08	0,85	0	0	0	0	0
Güvenli	12	141,69	38,27	3,42	480,2	65,27	0	89,3	248,19	133,98	13,51
Ekonomik Sorumluluk	42,43	0	599,65	18,39	268,6	0,14	23,6	170,39	225,69	411,04	272,2
Etik Sorumluluk	137,2	91,86	227,92	255,61	271,3	184,6	153,6				
Gönüllü Sorumluluk	40,18	174,1	189	43,29	263,2	321,95	826,2	53,98	143,49	90,01	238,86
Yasal Sorumluluk	39,42	28,84	0	148,73	10	11,13	0	55,41	195,18	78,57	362,89
Verimli	39,2	0	15,73	97,99	65,37	48,52	81,8	175	391,5	140	191,51
Yenilikçi	174,4	146,4	231,5	358,1	88,83	63,49	392,5	102,48	2,47	69,62	0

Tablo 4'te firmaların odaklandıkları imaj unsurlarının arasındalık değeri 100'den büyük olan kavramların merkezi kavramlar olduğu ve rakamın büyümesi ile merkezîyetçilik değerinin arttığı söylenebilir. Buradan yola çıkarak, B2B ve B2C firmaların odaklandıkları imaj unsurları noktasında birbirlerine benzeştikleri noktaların birbirlerinden farklılaştıkları noktalardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu iki grubun Müşteriye Duyarlı, Verimli ve Güvenli kavramlarına odaklanma konusunda birbirlerinden farklılaştıkları söylenebilir. Buna ek olarak B2B firmalar sosyal sorumluluk alanında daha çok etik odaklıyken, B2C firmalar etik imajın yanında gönüllü sorumluluk unsuruna da odaklanmaktadır.

Müşteriye Duyarlılık, B firması (101,2), F firması (100,76) ve K firması (143,1), E firması (121,55) ve D firması (107) merkezietçilik değeri 100 ve üzerinde yer alması sebebiyle B2C firmaların odaklandıkları imaj unsuru olarak belirtilebilir.

Bu konudaki alan yazını incelendiğinde, firmaların, müşteriler ve çalışanların dahil olduğu baskı gruplarından gelen baskılarla sürdürülebilirlikle meşgul olmaya yönlendirildiği görülmektedir (Azapagic, 2003). Sürdürülebilirlik raporları üzerine yapılan bir araştırmaya göre kurumsal imaj unsurlarından müşteriye duyarlılık (Souiden, Kassim, ve Hong, 2006), firmaların müşteri, hizmet, ürün, sorumluluk, memnuniyet, bilgi gibi kavramlarla birlikte odaklandıkları konular arasında yer almakta ve sürdürülebilirlik raporlarında müşterilere verilen önem giderek artmaktadır (Szekely ve vom Brocke, 2017: 10).

B firması, müşteriye duyarlılık kavramını Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Müşteri Memnuniyeti, Ekonomik Sürdürülebilirlik unsurlarından Yenilikçilik ile yakın ilişkili kullanırken, F firması, Sosyal-Çevresel Sürdürülebilirlik unsurlarından Çevreci Ambalaj ve Etiket, Müşteri Odaklı Ürün, Yönetişim unsurlarından Şeffaflık, K firması, Sosyal Sürdürülebilirlik unsurlarından Müşteri Memnuniyeti ile birlikte kullanmıştır. E firmasının, Müşteriye Duyarlılığı Sosyal Çevresel Sürdürülebilirlik unsurlarından Pazarlama İletişimi, Müşteri Odaklı ve Çevreci Ürün kavramları ile yakın ilişkide; D firmasının ise Müşteri Memnuniyeti ve Çevreci Ambalaj ve Etiket kavramları ile birlikte kullandığı görülmektedir.

Verimlilik konusunda, A firması (175), H firması (391.5), J firması (140) ve C firması (191.51), merkezietçilik değeri büyük ölçüde 100'den büyük olduğu ve bu kavramın B2B sektöründe odaklanılan imaj unsuru olduğu belirtilebilir.

Verimlilik konusunda alan yazını incelendiğinde, raporlama sürecinin ve proaktif şekilde oluşturulan raporların verimlilik üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir (EY ve the Boston College Center, 2013: 16). Yapılan bir araştırmada enerji verimliliğinin, marka inşası için önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Deloitte, 2012; Head, 2016). Özellikle İşletmeden işletmeye (B2B) iş yapan sektörlerde verimliliğın diğerlerine göre daha önemli olduğu belirtilmektedir. Çünkü B2B sektörlerde müşteriler daha çok enerji verimliliğine odaklanmaktadır (Dalhammar, Machacek, Bundgaard, Zacho, ve Remmen, 2014: 217). Buna ek olarak B2B firmalar için yenilenebilir enerji de karar vericiler için önemli unsurlardan biri olarak belirtilmektedir (Head, 2016).

Verimlilik kavramı, A firması tarafından Ekonomik-Çevresel Sürdürülebilirlik boyutlarından Enerji Verimliliği, H firması tarafından Çevresel Sürdürülebilirlik unsurlarından İklim Değişimi ve Emisyonlar, Çevreci Ambalaj ve Etiket, Enerji Verimliliği; J firması tarafından Çevresel Sürdürülebilirlik unsurlarından İklim Değişimi ve Emisyonlar, Su Kullanımı ve Yönetimi, Enerji Verimliliği, Enerji Tasarrufu, Ekonomik Sürdürülebilirlik unsurlarından Yenilikçilik ve Tasarruf kavramları, C firması tarafından Enerji Verimliliği ile birlikte kullanılmıştır.

Güvenli kavramına B2C firmalar tarafından odaklanıldığı ifade edilebilir. Bu firmaların merkezîyetçilik değerlerine bakıldığında B firması (12), F firması (141,69) ve K firması (480,2) olduğu görülmektedir. Burada B firmasının merkezîyetçilik değerinin oldukça düşük çıkması, bu kavramın daha çok müşterilere gıda gibi risk unsuru barındıran bir ürün/hizmetten kaynaklandığı belirtilebilir. Riskli durumlarda ya da risk unsuru barındıran işlerde, proaktif olarak bu riski yönetebilmek oldukça önemlidir. Sorumlu firmalardan üstün performans sağlayan güvenlik ve sağlık kültürünün oluşturması beklenmektedir. Özellikle gıda gibi önemli sektörlerde de sağlık ve güvenlik ana gereksinimlerden biri olarak görülmekte (Akkerman, Farahani, ve Grunow, 2010: 864) ve firmalar kendilerini bu yönde meşrulaştırmaya çalışmaktadır.

Genel olarak bakıldığında firmaların faaliyet türlerine göre sürdürülebilirlik raporlarında farklı imaj unsurlarına odaklandıkları görülmektedir. Literatürde sürdürülebilirlik raporlarının belirli bir konu ya da imaj unsurunun iletilmesinde bir araç olarak kullanıldığı belirtildiği gibi, araştırma kapsamındaki firmaların da sürdürülebilirlik raporlarını bir pazarlama aracı olarak kullandıkları ifade edilebilir.

7. Sonuç

Günümüzde sürdürülebilirlik etik bir konu olmasının yanında, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesinde ve onların nezdinde meşruluğun sağlanmasında pazarlama açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Artık firmalar için toplumun bir parçası olarak toplumsal hedeflere katkı sağlamanın hatta bu konuda öncü davranarak paydaşların zihninde bir yer edinmenin yolu kurumsal sürdürülebilirlikten geçmektedir. Bir diğer ifade ile şirketler sürdürülebilirlik alanında gerçekleştirdikleri faaliyetlerini kamuya açıklayıp, sorumlu bir algı oluşturmaya ve bunun üzerinden paydaşlarla iletişimi sağlamaya çalışmakta ve bu noktada sürdürülebilirlik raporları da bir pazarlama aracı olarak firmalar tarafından kullanılmaktadır.

Bu çalışmada sürdürülebilirlik vizyon, kültür ve imajdan oluşan kurumsal markalama sürecinde ele alınmış ve firmaların sürdürülebilirliği bu sürece ne ölçüde entegre ettikleri sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelerle dayanarak ortaya çıkarılmıştır.

Kurumsal markalama sürecinde önemli bir unsur olan vizyon hususunda bir değerlendirme yapıldığında; sürdürülebilirlik raporlarına dayanılarak analiz edilen firmaların büyük çoğunluğunun paydaşlara sürdürülebilirlik konumu ve kurumsal marka hakkında bilgi verecek vizyonlarında, sürdürülebilirlik unsurlarını benzer şekilde kullandıkları görülmüştür. Vizyon, misyon ve değerlerden oluşan kurumsal hikaye çerçevesinde; sürdürülebilirlik, çevreye duyarlılık, etik, insan ve çalışan hakları kavramları araştırma kapsamında ele alınan firmalarda en çok değinilen kavramlar arasındadır. Sürdürülebilirlik konumu hakkında paydaşlara mesaj verme konusunda sektör farkı gözetmeksizin firmaların benzer kelimeleri kullandıkları ve genel olarak birbirleriyle benzeştikleri söylenebilir. Bununla birlikte firmalardan bazılarının vizyon, misyon ve değerlerinden oluşan kurumsal hikayelerini tam olarak sürdü-

rülebilirlik odaklı oluşturmamaları, diğer bir ifade ile vizyona değinip, misyon ya da değerlerde eksik nokta bırakmaları, sürdürülebilirliği kurumsal markaya entegre edip, iç ve dış paydaşlara iletme noktasında yetersiz olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla firmaların sürdürülebilirliğin gerçeğliği ve paydaşlara iletilmesi noktasında oldukça önemli olan vizyon unsurlarını eksik nokta bırakmadan oluşturmaları önemlidir. Buna ek olarak firmalar vizyon, misyon ve değerlerinde direkt olarak kurumsal imaj unsurlarına da yer vermektedir. Vizyon misyon ve değer ifadelerinde kullanılan lider, kurumsal vatandaş, öncü gibi bu kavramlara, sürdürülebilirlik raporlarında da odaklanılıp odaklanılmadığına bakıldığında, firmalarının vizyonda belirtilen imaj unsurlarına, sürdürülebilirlik raporunda da odaklandıkları görülmektedir. Paydaşların zihninde doğru bir konum elde etmek açısından firmaların bu uyuma daha çok dikkat etmelerinde fayda vardır.

Yapılan araştırma kültür açısından değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kurumsal marka meydana getirilmesi durumunda çalışanların sürdürülebilirlik temelindeki sistemin geliştirilmesi hususunda az ya da çok katkı sağlayan önerilerinin/bildirimlerinin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Bu noktada çalışanların sürdürülebilirlik süreçlerine dahil olduğu katılımcı bir kültür meydana getirilmesi, sürdürülebilir kurumsal markanın gerçeğliği açısından önemlidir. Buradaki gerçeğlik, firmaların sürdürülebilirlik faaliyetlerine kuşku ile yaklaşan paydaşların ikna edilmesini sağlamaya yardımcı olacaktır. Çünkü çalışanlar, kurumsal markanın dış paydaşlara iletilmesinde anahtar bir konumdadır ve onlar süreçlere katılmaya teşvik edilerek ve ödüllendirilerek kurumsal markanın gerçeğliğine inandığı ölçüde marka başarıya kavuşacaktır. Bu açıdan sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelere dayanarak firmalar incelendiğinde sürdürülebilirliğin tüm firmalar tarafından kültüre yeterince adapte edilmediği saptanmıştır. Firmaların büyük çoğunluğunun katılımcı kültür noktasında yetenek geliştirmeye odaklanmış olduğu, çalışanlarla işbirliği içinde onların yetkilendirildiği ve çabalarından dolayı ödüllendirildiği, onlarla takım çalışmasının yapıldığı katılımcı bir kültürün ise tüm firmalar tarafından ifade edilmediği görülmüştür. Buna ek olarak çalışanlardan çoğu zaman sosyal sürdürülebilirlikle bağlantılı olarak bahsedildiği ve onların çevresel sürdürülebilirlikten uzak tutulduğu görülmektedir. Kültür unsurlarına en iyi değinen firmanın ise B olduğu tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarındaki ifadelere dayanarak kültür noktasında firmalar arasında herhangi bir benzeşmeye rastlanmamakla birlikte, sürdürülebilirliğin kültüre entegrasyonunun, dolayısıyla sürdürülebilir kurumsal markanın gerçeğliğinin firmaların büyük çoğunluğu tarafından uygulanamadığı görülmektedir.

Meşruluk bir algı yönetimiye ve firmalar sürdürülebilirlik raporlarını imajlarını ve daha kapsamlı şekilde kurumsal markalarını yönetmenin araçlarından biri olarak kullanıyorsa, firmaların hangi imaj unsurlarını kullandığı ve bu unsurlar arasında faaliyet gösterilen alan bazında bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

İmaj noktasında firmaların sürdürülebilirlik raporlarında çalışılacak firma algısı oluşturmak, liderlik, yenilikçilik, sosyal sorumluluk gibi kavramları sektör farkı gözetmeksizin kullandıkları, fakat müşteriye duyarlı, güvenli ve verimli unsurla-

rında B2B ve B2C faaliyet gösteren firmaların birbirlerinden farklılaştıkları görülmüştür. Literatürde özellikle B2B firmalarda verimliliğin diğerlerine göre daha önemli olduğu belirtilmektedir. Çünkü B2B sektörlerde satın alıcılar daha çok enerji verimliliğine dikkat etmekte (Dalhammar vd., 2014: 217) ve bu unsurun, marka inşası için de önemli olduğu belirtilmektedir (Deloitte, 2012; Head, 2016). Buna ek olarak B2B firmalar için yenilenebilir enerji de karar vericiler için önemli unsurlardan biridir (Head, 2016). Bu doğrultuda B2B firmaların, sürdürülebilirlik raporlarında kendilerini verimli olarak addetmeleri, bu alanda meşrulaşmaya ve pazar yaratmaya çalıştıklarının bir göstergesidir.

B2B firmaların verimlilik kavramına odaklandığı gibi, B2C firmalar da daha çok müşteriye duyarlı unsuru üzerine odaklanmıştır. Literatürde müşteri odaklılık kurumun kendini dış çevredeki değişime adapte etmesinin bir yolu olarak görülmektedir (Denison ve Mishra, 1995). Bu açıdan sürdürülebilirlik raporlarında müşterilere odaklanmanın sakıncası olmamakla birlikte, söz konusu sürdürülebilirlik ve kurumsal marka olduğunda firmaların çoklu paydaşlara odaklanması beklenmektedir. Buna ek olarak bu firmaların genellikle müşteri memnuniyetinin dahil olduğu sosyal sürdürülebilirlik kategorisine doğru dengesiz şekilde önem verdiği, çevresel sürdürülebilirliği merkez dışında bıraktıkları görülmektedir. Bu nedenle firmaların bu dengeyi iyi kurmaları gerekmektedir.

B2B ve B2C firmaları farklılaştıran diğer imaj unsuru olan güvenli kavramının, daha çok müşterilere gıda gibi risk unsuru barındıran bir ürün/hizmet sunan firmalar tarafından odaklandığı belirtilebilir. Riskli durumlarda ya da risk unsuru barındıran işlerde, proaktif olarak bu riski yönetebilmek oldukça önemlidir. Sorumlu firmalardan üstün performans sağlayan güvenlik ve sağlık kültürünü oluşturması beklenmektedir. Özellikle gıda gibi önemli sektörlerde de sağlık ve güvenlik ana gereksinimlerden biri olarak görülmekte (Akkerman, Farahani, ve Grunow, 2010: 864) ve firmalar kendilerini bu yönde meydana getirilmiş uluslararası standartları da kullanarak meşrulaştırmaya çalışmaktadır. Tabii ki meşrulaşmak ise firmaların daha fazla kazanç elde etmelerine yardımcı olacaktır.

B2B ve B2C firmalara sosyal sorumluluk açısından bakıldığında firmaların büyük oranda sürdürülebilirlik raporlarında sosyal sorumluluk imajı üzerinde durduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk alanında ise B2B firmaların ağırlıklı olarak etik sorumluluğa odaklandığı, bunun yanında gönüllü sorumluluğu daha geri planda tuttuğu görülmektedir. B2C faaliyet gösteren firmaların etik sorumluluk yanında gönüllü sosyal sorumluluğa da odaklandıkları görülmüştür. Etik sorumluluklar, firmaların çevresel konular ve insan hakları gibi konularda, yasaların ön gördüğünden daha yüksek bir standardı yansıtmaları konusuna odaklanmaktadır (Carroll, 1991: 6).

Genel manada en çok üzerinde durulan gönüllü sorumluluk kavramını ise, firmalar çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik unsuru ile yakın ilişki içinde kullanmışlardır. Çevresel olarak gönüllü programlara katılım ve sponsorluk faaliyetlerinin firmaların meşruluk kazanması için önemli olduğu belirtilmektedir (Berrone,

Gelabert, ve Fosfuri, 2009: 4). Buradan yola çıkararak firmaların sürdürülebilirlik konusunda meşruluğu sağlamak için topluma faydalı faaliyetler gerçekleştirerek kamuoyunda sosyal sorumluluk imajına odaklandıkları belirtilebilir.

Sosyal sorumluluk algısı oluşturmak, müşteriler, potansiyel müşteriler ve hissedarlar başta olmak üzere tüm paydaşlar üzerinde etkiye sahiptir (Morris ve Goldsworthy, 2008: 139). Ayrıca güçlü sosyal sorumlu imaj, aktivist graplardan gelen baskıların önüne geçmeyi sağlamaktadır. Fakat, bu konuda bir itibara sahip olmak paydaşlarda beklenti yaratmakta ve bu beklentilerle uyumayan davranışlar sergilemenin firmanın imajına zarar verdiği belirtilmektedir (McDonnell, 2012:12). Ayrıca yalnızca B2C’de değil, aynı zamanda B2B sektöründe de KSS çabalarının müşteri sadakati üzerinde olumlu etkileri olduğunu bu uygulamaların müşterilerin güvenini arttırdığı belirtilmektedir (Homburg, Stierl, ve Bornemann, 2013: 54).

Sonuçta firmaların faaliyet türlerine göre meşruluk kazanmak üzere sürdürülebilirlik raporu yayınlamalarının yanında, bu raporlarda paydaşların zihninde iyi bir konum elde etmek üzere sektörel olarak farklı imaj unsurlarına odaklandıkları görülmektedir. Bunlar sektörün getirdiği ykmllklere göre firmaların meşrulaşmak adına kullandıkları unsurlardır. Literatürde sürdürülebilirlik raporlarının belirli bir konu ya da imaj unsurunun iletilmesinde bir araç olarak belirtildiği gibi, araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkararak firmaların sürdürülebilirlik raporlarını bir pazarlama aracı olarak kullandıkları ifade edilebilir.

Genel olarak bakıldığında, pazarlama ve sürdürülebilirliğin birbirinin zıttı şeyleri söyledikleri düşünülse de, sürdürülebilirlik günümüzde pazarlamayı şekillendiren ideolojilerden biri olarak belirtilebilir. Firmalar, sosyal ve çevresel etkilerini azaltacak türde spesifik ürün ya da hizmetler sunarak ve faaliyetler gerçekleştirerek, tüketiciler ve diğer paydaşlar nezdinde meşrulaşmaya ve imajlarını olumlu yönde geliştirmeye çalışmaktadır. Firmalar, sürdürülebilirlik raporlarını faaliyet gösterdikleri alana yönelik kullandıkları anahtar imaj unsurları ile desteklemektedir. Örneğin; bir firma iklim değişimi ve emisyonlar konusundaki faaliyetlerini “Türkiye’de lider ya da dünyada nc” şeklinde tanımlayarak, hem sürdürülebilirlik uygulamasının meşruluğunu hem de rakipleri karşısındaki proaktif tutumunu ifade etmeye çalışmaktadır. Bu şekilde meşrulaşarak pozitif imaj oluşturmak ise firmaların daha güvenilir algılanmasını ve daha fazla gelir elde etmesini sağlayacaktır.

Sonuçta sürdürülebilirliğin kurumsal marka ile entegrasyonu ve kurumsal marka ile entegre şekilde hazırlanan raporların sürdürülebilirliğin gerçekliğinin sağlanması, çoklu paydaşlara odaklanma ve paydaşların güveninin kazanılması, istenilen yönde kurumsal imajın geliştirilmesi gibi birçok noktada firmalara fayda sağlayacağı belirtilebilir. İncelenen firmalar arasında sürdürülebilirliği kurumsal markasına en iyi entegre eden firmanın B olduğu saptanmıştır. B, diğer firmalara oranla daha fazla ve daha dengeli olarak sürdürülebilirlik unsurlarına değinmiş, sürdürülebilirlik raporunu çalışanları odak noktaya alacak şekilde kültür unsurları ile harmanlayarak hazırlamış ve stratejik olarak kurumsal hikayesinde belirttiği imaj unsurlarını geliştirerek kurumsal sürdürülebilirlik raporuna entegre etmiştir.

Kaynakça

- Abratt, R., ve Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and Integration. *European Journal of Marketing*, 7/8 (40), 1048-1063.
- Akkerman, R., Farahani, P. ve Grunow, M. (2010). Quality, safety and sustainability in food distribution: a review of quantitative operations management approaches and challenges, *Springer Verlag*, 863-904.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.
- Azapagic, A. (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability: a General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81, 303-316.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding, and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248- 291.
- Balmer, M., Powell, S., ve Greyser, S. (2011). Explicating Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: the Ethical Brand that Exploded and then Imploded. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 1-49.
- Barrow, M. (2013, Agust 30). *Optimising the Value Chain: survival of the fittest* <https://www.carbontrust.com/news/2013/08/optimising-the-value-chain-survival-fittest/> (erişim tarihi: 10.01.2016).
- Baumgartner, R., ve Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Journal of Sustainable Development*, 76-89.
- Belz, F. M., ve Riediger, B. (2009). Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry. *Business Strategy and the Environment*, 19 (7), 401-416.
- Berrone, P., Gelabert, L., ve Fosfuri, A. (2009). The Impact of Symbolic and Substantive Actions on Environmental Legitimacy. *IESE Business School*, 1-28.
- Berth, N. (2011). The importance of being seen to be Green: an empirical investigation of Green Marketing Strategies in Business-to-Business organizations. Auckland University of Technology, Master Thesis.
- Bibri, M. (2008). Corporate Sustainability/CSR Communications ve Value Creation: A Marketing Approach. Karlskrona, Sweden.
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Bronn, P., ve Vironi, A. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview. *International Journal of Advertising*, 20 (2), 207-222.

- Bulduklı, Y. (2015). Kurumsal Vatandaşlığın Kurum İmajı. *Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 17 (1), 1-20.
- Buysse, K., ve Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (5), 453- 470.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizon*, 1-20.
- Christiansen, L., ve Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited – a semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 292-315.
- Collins, J., ve Porras, J. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations, *California Management Review*, 50(2):117-137.
- Dalhammar, C., Machacek, E., Bundgaard, A., Zacho, K., ve Remmen, A. (2014). *Addressing Resource Efficiency Through the Ecodesing Directive: A Review of Opportunities and Barriers*. Nordon.
- Dean, T., Fowler, D., ve Miller, A. (1995). Organizational adaptations for ecological sustainability: A resource-based examination of the competitive advantage hypothesis. Department of Management, University of Tennessee, Knoxville.
- De Chernatony, L. (2001). Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, 1-31.
- Deloitte, C. f. (2012). *2012 Deloitte Energy Conference Solving the Energy Equation: Demand, Supply, and Infrastructure*. Conference Report, May 21-22, 2012, Washington, D.C.
- Denison, D.R; Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Dimaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dow Jones Sustainability Index, D. (2016). *Corporate Sustainability*. <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/>.
- Drieger, P. (2013). Semantic Network Analysis as a Method for Visual Text Analytics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 79, 4-17.
- Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and Environment*, 11 (2), 130-141.
- Einwiller, S. ve Will, M. (2002) ‘ Towards An Integrated Approach to Corporate Branding –an Empirical Study ’, *Corporate Communications*, 7 (2), 100 – 110.
- EY ve the Boston College Center, E. (2013). *Value of Sustainability Reporting*. Boston College Carroll School of Management.

- Freeman, L. (1984). Turning a profit from mathematics: The case of social networks. *Journal of Mathematical Sociology*, 10, 343-360.
- Gottlieb, J., ve Sanzgiri, J. (1996). Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 15 (12), 1275-1285.
- Gupta, S. ve Kumar, V. (2013). Sustainability as Corporate Culture of a Brand for Superior Performance. *Journal of World Business*, 48 (3), 311-320.
- Güleç, Ş. N. (2016). Kurum İmajı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi.
- Gürsakal, N. (2009). *Semantik ağ Analizi: Pajek Ucinet ve Gmine Uygulamalı*. Bursa: Dora.
- Gray, R., Kouhy, R., ve Lavers, S. (1995). "Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting Auditing ve Accountability Journal*, 8 (2), 47-77.
- Hanneman, R. A., ve Riddle, M. (2005). *Introduction to Social Network Methods*. University of California, Riverside.
- Hanson, D., ve Stuart, H. (2001). Failing the Reputation Management Test: The Case of BHP, the Big Australian. *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 128-143.
- Hatch, M., ve Schult, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Hatch, M., ve Schultz, M. (2001). Bringing The Corporation Into Corporate Branding. *Submitted to European Journal of Marketing*, 1-27.
- Hatch, M., ve Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
- Harris, F., ve Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 3/4 (35), 441-456.
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academic Management Review*, 20, 986-1014.
- Hart, S., ve Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37, 1464-1479.
- Head, L. (2016). *New B2B Insights: Sustainability is table stakes, renewable energy is the new "shiny object"*. Shelto Group.
- Hedberg, C., ve Malmborg, V. (2003). The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting in Swedish Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, 153-164.
- Herzig, C., & Schaltegger, S. (2006). Corporate Sustainability Reporting. An Overview. S. Schaltegger, M. Bennett, & R. Burritt içinde, *Sustainability Accounting and Reporting* (s. 301-324). Springer.
- Hoejmoose, S., Brammer, S., ve Andrew, M. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C Market. / *Industrial Marketing Management*, 41, 609-620.

- Homburg, C., Stierl, M. ve Bornemann, T. (2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing, Cilt 77*, 54-72.
- Howard, S. (1998). *Corporate Image Management: A Marketing Discipline for the 21st Century*. Sigapore: Butterworth-Hinemann.
- Jennings, P.D.; Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically Sustainable Organizations An Institutional Approach, *The Academy of Management Review, 20 (4)*, 1015-1052.
- Jones, R. (2010). Corporate branding: The role of vision implementing the corporate brand. *Innovative Marketing, 6 (1)*, 44-57.
- Jun, J., ve Lee, H. (2007). Cultural Differences in Brand Designs and Tagline Appeals. *International Marketing Review, 24 (1)*, 474-491.
- Knox, S. (2011). Sustainability and corporate brand. <https://www.som.cranfield.ac.uk/s/Think-Cranfield-2011/Sustainability-and-the-corporate-brand>, (Erişim tarihi: 10.10.2016)
- Konar, S., ve Cohen, M. (2001). Does the Market Value Environmental Performance. *The Review of Economic And Statistics, 83 (2)*, 281-289.
- Larsen, M. H. (2000). Managing the Corporate Story. M. Schultz, M. Hatch, ve M. H. Larsen içinde, *The Expressive Organisation* (s. 196-207). Oxford: Oxford University Press.
- Lawer, C., ve Knox, S. (2004). Reverse-market Orientation and Corporate Brand Development. *Working series, Cranfield University School of Management*.
- Leitch, S., ve Richardson, N. (2003). Corporate branding in the new economy. *European Journal of Marketing, 37 (7/8)*, 1065-1079.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F., ve Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. *European Journal of Marketing, 46 (7/8)*, 965-993.
- Low, G., ve Menter, J. (2011). *The Future of Sustainability Leadership Why you must act TODAY to achieve sustainability leadership Tomorrow*. https://www.fmi.org/docs/sustainability/futureofsustainabilityleadership0611.pdf?svf_rsn=2: FMI Foundation.
- Lynch, J., ve de Chernatony, L. (2004). The Power of Emotion: Brand Communication in Business-to Business Markets. *Brand Management, 11 (5)*, 403- 419.
- Marzec, M. (2007). Telling the corporate story: vision into action. *Journal of Business Strategy, 28 (1)*, 26-36.
- McDonnell, M. (2012). Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting. *SSRN Electronic Journal*, 1-30.

- McKinstry, S. (1996). Designing the annual reports of Burton plc from 1930 to 1994. *Accounting, Organizations and Society*, 21 (1), 89-111.
- Morris, T., ve Goldsworthy, S. (2008). Creating a socially responsible image. *Public Relations for Asia* (s. 139-142). içinde Palgrave Macmillan UK.
- Nathan, M. (2010). 'Lighting tomorrow with today': towards a (strategic). *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 2 (1), 29-40.
- Nielsen (2015). Green Generation: Millenials Say Sustainability is a Shopping Priority, <http://www.nielsen.com/id/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html> (erişim tarihi: 20.10.2016).
- Okay, A. (2005) "Kurum Kimliği", Kapital Medya Yayınevi, İstanbul.
- Opoku, R., Abratt, R., ve Benedixe, M. (2007). Communicating Brand Personality: Are the Websites Doing the Talking for Food SMEs? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), 262-274.
- Otubanjo, O., Abimbola, T., ve Amujo, O. (2010). Conceptualising the notion of corporate brand covenant. *Journal of Product ve Brand Management*, 19 (6), 410-422.
- Pelozo, J. (2012). Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ From Corporate Reality. *California management review*, 74-97.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/21286> (erişim tarihi: 20.05.2018).
- Pitt, L., Opoku, R., Hultman, M., Abratt, R., ve Spyropoulou, S. (2007). What I say About Myself: Communication of Brand Personality by African Countries. *Tourism Management*, 28 (3), 835-844.
- Porter, M. E., ve Kramer, M. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Porter, M. E., ve Linde, C. V. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 120-134.
- Preston, A. (1996). Imaging Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21 (1), 113-137.
- Ratnayake, R., ve Liyanage, J. (2009). Asset integrity management: Sustainability in action. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2 (1), 175-203.
- Reinhardt, F. (1994). Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy. *California Management Review*, 40, 43-73.
- Roca, L., ve Searcy, C. (2012). An Analysis of Indicators Disclosed in Corporatesustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20, 103-118.

- Roche, C. (2011). Network Analysis of Semantic Web Ontologies. *Standford University*, 1-13.
- Roper, S. and Fill, C. (2012). Corporate Reputation, Brand and Communication. Harlow, Essex: Pearson.
- Rowley, T., ve Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business Society*, 39 (4), 397-418.
- Ruhnau, B. (2000). Eigenvector-centrality — a node-centrality? *Social Networks*, 22, 357-365.
- Schwartz, M., ve Carroll, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. The search for a common core in the business and society field. *Business Society*, 47, 148-186.
- Scott, W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- Souiden, N., Kassim, N., ve Hong, H. (2006). The effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation A cross-cultural analysis. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 825-845.
- Spear, S., ve Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective. *Journal of Product ve Brand Management*, 22 (7), 491 - 501.
- Sriramesh, K., ve White, J. (2005). Toplum kltr ve halkla ilişkiler. J. Gunig içinde, *Halkla İlişkiler ve İletişim Ynetiminde Mkemmellik* (s. 237-269). İstanbul: Rota Yayınları.
- Stiller, Y., ve Daub, C. (2007). Paving the Way for Sustainability Communication: Evidence from a Swiss Study. *Business Strategy and the Environment*, 16, 474-486.
- Stone, P., Dunphy, D., Marshall, S., ve Ogilvie, D. (1966). The General Inquirer: *A Computer Approach to Content Analysis*. Massachusetts: M.I.T. Press.
- Stranberg, C. (2009). *The Role Of Human Resource Management In Corporate Social Responsibility: Issue Brief And Roadmap*. Strandberg Consulting.
- Stuart, H. (2011). An identity-based approach to the sustainable corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal* (16), 139-149.
- Szekely, N., ve vom Brocke, J. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique pdf. *Institute of Information Systems, University of Liechtenstein, Vaduz, Principality of Liechtenstein*, 12 (4), 1-27.
- Swait, J., Erdem, T. (2002). The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior, *Journal of Marketing Research*, 39(3),304-320.

- Tanaka, K., Takahashi, M., ve Tsuda, K. (2013). Comparison of Centrality Indexes in Network Japanese Text Analysis. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3 (1), 37-42.
- Tilt, C. (1994). The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence. *Accounting Auditing ve Accountability Journal*, 7 (4), 47-72.
- UN (United Nations), (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. HYPERLINK "<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>"<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (erişim tarihi: 04 02, 2015).
- Urde, M. (2003). Core based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1017-1040.
- Vallaster, C., ve de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 761- 784.
- Van Rekom, J. (2002), "Manifestations in behavior versus perceptions of identity: convergence or not?", in Soenen, G. and Moingeon, B. (Ed), *Corporate and Organizational Identities*, Routledge, London, ss. 91-114.
- Vertandix (2013), Link Sustainability to Corporate Branding, <https://www.environmentalleader.com/2013/04/link-sustainability-to-corporate-branding-verdantix-say/> (erişim tarihi: 03.02.2015).

Ekler

EK Tablo 1. Kurumsal Marka Teorik ve Ek Kodlar

Kurumsal İmaj Unsurları	Kurumsal Kùltür Unsurları	Vizyon Unsurları
Başarılı	Katılım Kùltürü	Vizyon
Çalışılacak Firma Algısı	Takım Çalışması	Misyon
Çevreye Duyarlı	Yetenek Geliştirme	Değerler
Güvenilir	Yetkilendirme ve Ödùl	Hedefler ve Stratejiler
Kurumsal Vatandaş	Çalışanlarla İşbirliği	Atıklar ve Geri Dönüşüm
Lider	Diğer Paydaşlarla İşbirliği	Çalışanlarla İlgili
Müşteriye Duyarlı	Uyum Yeteneği	Çevre ile İlgili
Öncü	Uzlaşma	İnovasyon
Proaktif	Değişim	Tedarikçiler ile İlgili
Rekabetçi	Müşteri Odaklılık	Uluslararası Standart - Proje Uyum ile İlgili
Sağlıklı-Güvenli	Tutarlılık	
Saygın	Sürdürülebilirlik Stratejisi	
Sosyal Sorumluluk	Örgütsel Öğrenme	
Ekonomik Sorumluluk	Şikayetler-Geribildirimler-katılım	
Etik Sorumluluk	Uluslararası İlkeler	
Gönüllü Sorumluluk- Hayırseverlik	Standartlar	
Yasal Sorumluluk		
Verimli		
Yenilikçi		
Etik		
Paydaş Analizi ve Yönetim		
Çalışanlar		
Hissedarlar		
Kamu Kuruluşları		
Medya		
Müşteriler		
Sendikalar		
Sivil Toplum Kuruluşları		
Tedarikçiler		
Üniversiteler		
Yatırımcılar		
Yerel Halk		

EK Tablo 2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kodları

Çevresel Sürdürülebilirlik	Ekonomik Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik	Yönetişim
Geri Dönüşüm	Ar-Ge	Ayrımcılık	Adil Davranış
Hammadde Tasarrufu	Ekonomik Büyüme	Genel İnsan Hakları	Hesap Verebilirlik
Su Tasarrufu ve Geri Kazanımı	Kar	Kadın Hakları	Risk Yönetimi
Biyo Çeşitlilik - Eko Sistem	Tasarruf	Müşteri Memnuniyeti	Sorumluluk
Çevre Yönetimi - Çevresel Etkiyi Azalt.	Yenilikçilik	Sivil Toplum ile İlişkiler	Şeffaflık
İklim Değişimi ve Emisyonlar		Çocuk işçi	
Su Kullanımı ve Yönetimi		Dağıtım Kanalları-bayi	
Enerji Tasarrufu		Satın Alma	
Enerji Verimliliği - Eko Verimlilik		Tedarikçi Denetimleri	
Yenilenebilir Enerji		Tedarikçi Eğitimleri	
		Tedarikçinin Çevresel Değerlend.	
		Yerel Halk ve İlişkiler	
		Yolsuzluk	
Sosyal - Çevresel Sürdürülebilirlik	Ekonomik - Sosyal Sürd.		
Çevreci Ambalaj ve Etiket	Çalışan Gönüllüğü		
Çevreci Ürün	Çalışan Memnuniyeti		
Enerji Verimli Ürün	İstihdam		
Gizlilik	İş Etiği		
Güvenli Ürün	İş gücü Yönetim İlişkisi		
Kaliteli Ürün	İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği		
Müşteri Odaklı Ürün	Kurum Eğitimleri		
Pazarlama İletişimi	Sürdürülebilirlik Eğitimleri		
Sosyal Ürün	Burs - PhD Destekleri		
Yenilikçi Ürün	Performans Yönetimi		
	Ücretlendirme		

