

# Otomotiv Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Eşbenzeşmesi Üzerine Bir Araştırma: BMW, Toyota, Ford Örneği<sup>1</sup>

Artür Yetvart Mumcu<sup>2</sup> Refika Bakoğlu<sup>3</sup>

## Özet

Son yıllarda popülerliği ve önemi artan kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ve uygulamaları, hem bilimsel araştırmalarda hem de işletme uygulamalarında çokça ele alınmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken topluma ve doğaya olası olumsuz etkiler yaratma riskini önleme yönünde çaba sarf etmektedir. Bununla birlikte toplumun çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesine de destek olabilmektedir. Bu kapsamda ele alınan kurumsal sürdürülebilirlik her geçen gün önem kazanmakta ve ilgili işletmeler tarafından nicelik ve nitelik olarak artırılmaya çalışılmaktadır. İşletmeler sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarını arttırmakla birlikte bu çalışmalarını düzenli raporlar şeklinde kamuoyu ile paylaşmaktadırlar. Bu araştırmada çok uluslu işletmeler tarafından uygulanan kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları incelenmiş ve bir eşbenzeşme sorgulanmıştır. Araştırmada dünyadaki en büyük otomotiv üreticileri içerisinde yer alan ve farklı ülke merkezli üç otomotiv işletmesi ele alınmıştır. Araştırmada bu işletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarıyla birlikte, üretim yaptıkları bölgelerde uyguladıkları sürdürülebilirlik faaliyetleri incelenmiştir. Tespit edilen sürdürülebilirlik uygulamaları sınıflandırılmış ve sürdürülebilirlik faaliyetleri arasındaki benzer yapılar sorgulanmıştır. Tespit edilen benzerlikler yeni kurumsal kuramda yer alan eşbenzeşme yaklaşımı kapsamında ele alınmış ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda en fazla kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetinin Toyota tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür. Ayrıca işletmelerde ortak olarak en fazla çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik alanlarında faaliyetler gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** kurumsal sürdürülebilirlik, eşbenzeşme, yeni kurumsal kuram

**Jel Kodları:** Q56

## A Study on the Isomorphism of Corporate Sustainability Practices in the Automotive Industry: The Case of BMW, Toyota, Ford

### Abstract

The concept and practices of corporate sustainability, whose popularity and importance have increased in recent years, are widely discussed both in scientific research and in business practices. While carrying out their activities, businesses make efforts to prevent the risk of possible negative effects on the society and nature. In addition, they can also support the fulfillment of various needs of the society. Corporate sustainability, which is considered in this context, is gaining importance day by day and the relevant businesses are trying to increase it in terms of quantity and quality. While businesses increase their sustainability efforts, they share these studies with the public in the form of regular reports. In this research, corporate sustainability studies implemented by multinational businesses were examined and an isomorphism was questioned. In the research, three automotive companies based in different countries, which are among the largest automotive manufacturers in the world, are discussed. In the research, the sustainability activities of these businesses in the regions where they make production were examined, together with the sustainability reports they published. The identified sustainability practices were classified and similar structures between sustainability activities were questioned. The identified similarities were discussed and interpreted within the scope of the isomorphism approach in the new institutional theory. As a result of the research, it was seen that the most corporate sustainability activities were carried out by Toyota. In addition, it has been determined that the most common activities in the fields of environmental and social sustainability are carried out in the businesses.

**Keywords:** corporate sustainability, isomorphism, new institutional theory

**Jel Codes:** Q56

<b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı</b>	Etik kurul kararı gerektirmemektedir.
<b>Yazarların Makaleye Olan Katkıları</b>	Yazarlar araştırmanın tasarımına ve uygulanmasına, sonuçların analizine ve metnin yazılmasına eşit katkıda bulunmuştur.
<b>Çıkar Beyanı</b>	Yazarlar ya da üçüncü taraflar açısından çalışmada çıkar ilişkisi/çatışması bulunmamaktadır.

<sup>1</sup> Bu çalışma 464423 numaralı T.C. Marmara Üniversitesi yüksek lisans tezinden türetilmiştir

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, Girişimcilik Bölümü, İstanbul, Türkiye, a.mumcu@iku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2276-0145>.

<sup>3</sup> Prof.Dr. T.C. Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, refika@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6652-6748>.

## 1. Giriş

Günümüzde işletmelerin üretim süreçlerinde ihtiyaç duydukları kaynakların kullanımındaki artışlar birçok kaygıyı da beraberinde doğurmaktadır. Sürdürülebilir kaynakların ve ürünlerin önemindeki artış da bu durumu kanıtlar niteliktedir. İşletmelerin doğal kaynakları koruma ve sosyal faydalar üretme çabaları kapsamında uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmelerin satışlarını ve karlılıklarını arttırdığına dair kanıtlar da artmaktadır (Harris, 2007).

Bu duruma paralel olarak da günümüzde işletme düzeyinde uygulanan kurumsal sürdürülebilirliğin önemi de her geçen gün artmaktadır. Bunun temelinde krizlerle mücadele ve küresel kaynakların doğru yönetimi için sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmelerin gündemine dahil olmasıdır (Bos-Brouwers, 2010, s. 430). Ayrıca işletmelerin paydaşlarına karşı yükümlülüklerinin toplum için yaratılan faydaya katkılarıyla dengeli olmasının gerekliliğinin ortaya çıkmasıdır. Bu amaçlar doğrultusunda işletmeler ilk olarak 1989 yılından başlayarak periyodik olarak yayınladıkları finansal raporlar dışında, çevreyle, toplumla ve sürdürülebilirlikle ilgili politikalarını ve yarattıkları etkilerini raporlamaya başladıkları gözlemlenmektedir (Kolk, 2004).

Geçmişte kurumsal bilgi yönetimi ve transferi, kurumsal öğrenme, kurumsal değer, kurumsal mutluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal İtibar, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sermaye birçok kavramla nitelendirilen sorumluluklar günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik başlığı altında yer almakta, içsel unsurlar olarak ifade edilmekte (Kuşat, 2012) ve de raporlanmaktadır. Bu raporlama standartlarında öncülük olarak Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 1997 yılında oluşturulan küresel raporlama girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) ile standart bir format oluşturulmaya çalışılmıştır (<http://www.globalreporting.org>, 2008).

Günümüze kadar yapılmış birçok araştırmada kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları incelenirken bu raporlama standartları kullanılarak ülke bazında veya işletme bazında çalışmalar gerçekleştirilmiş, ayrıca işletmelerin global kurumsal sürdürülebilirlik raporlarına öncelik verilmiştir (Isaksson ve Steimle, 2009).

Çalışmamızda ele aldığımız otomotiv sektöründe hizmet veren 3 çok uluslu işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları incelenmiştir. Yazında konu ile ilgili araştırmalardan farklı olarak, işletmelerin uyguladıkları global uygulamalarının yanı sıra yerel kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları da araştırılmıştır. Bu araştırmada işletmelerin uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında benzer bir yapı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu benzerlik gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler bazında da kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının niceliksel olarak kıyaslaması yapılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızın temel amacı, çok uluslu işletmeler tarafından uygulanan kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının tespit edilmesi, sonrasında ise bu işletmelerin uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında birbirleri ile benzer bir yapılarının olup olmadığının sorgulanmasıdır. Ayrıca araştırmamızda çok uluslu işletmelerin gelişmiş ve de gelişmekte olan ülkelerde uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları arasında bir benzerlik olup olmadığı da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, ilgili literatürden hareketle kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, ikinci bölümde konu ile ilgili geçmişte yapılmış olan araştırmaların tespiti ile teorik altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma modeli açıklanarak, araştırma yöntemi ve veri toplama araçları açıklanmıştır. Devam eden bölümde, araştırmanın tasarımı ve bulguları sunulmuş, çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik (KS) kavramı ile ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlarda işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmaları çevresel, sosyal ve ekonomik olarak 3 boyut ile incelenmektedir.

Sürdürülebilirlik felsefesinin işletmelerde oluşturulmasında kurumsal sürdürülebilirlik kavramı çok önemli bir yer tutmaktadır (Bansal, 2002). Kurumsal sürdürülebilirlik; adil ve insani sosyal yaklaşım, istihdam, işgücü gibi konularda sosyal; çevreye verilen zararların azaltılması ve giderilmesi gibi konularda çevresel, sürdürülebilir büyüme, fırsat ve risklerin yönetilmesi, hissedar değerini artırma gibi konularda ise ekonomik uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli kazanç elde etme amaçları doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı işletmeler tarafından uygulanmaktadır (Schafer, 2005; Hahn, 2006; Çalışkan, 2012; Fenton vd., 2016).

Sürdürülebilirlik ilk olarak doğal çevreye verilen zararların azaltılma çalışmaları doğrultusunda çevresel sürdürülebilirlik boyutuyla ortaya çıkmıştır. 2000'li yılların başında ise küresel değişimler ve bu değişimlerin toplumlara ve işletmeler üzerindeki etkileri neticesinde farklı sürdürülebilirlik çeşitleri ifade edilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerden oluşan üç evreli modelle ifade edilmeye başlanmıştır (Elkington, 1994). Sürdürülebilirlik çevresel bir bakış açısı ile başlamış, gelişmeye ilişkin bütün ekonomik, mali ve ticari politikaların; ekonomik, sosyal ve çevre ile ilgili açılardan uyumlaştırıldığı bir sürece dönüşmüştür (Nemli, 2001). Bu bütünlük bakış açısının akademik araştırmalarda da sosyal, ekonomik ve çevresel endişeleri birleştiren üç temel yönlendirici kavram olarak ele alındığı görülmüştür (McKenzie, 2004). Elkington tarafından ortaya konan 3 boyutlu bu model günümüzde uluslararası endeksler ve de raporlama standartlarında da halen yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Mumcu ve Ufacık, 2016).

Sürdürülebilirlik hem literatürde hem de çalışmamız dâhilinde her ne kadar üç ayrı boyutla ele alınmış olsa da her bir boyutunun diğer boyutlarla ilişkili hatta bağımlı olduğu, hiçbir sürdürülebilirlik faaliyetinin diğer boyutlar göz önünde bulundurulmadan tasarlanmasının veya ele alınması mümkün olamayacağı görüşü bulunmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramının üç temel yapısı olan çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve de sosyal sürdürülebilirlik kavramları tanımlanmaya çalışılacaktır.

### 2.1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin üç boyutu veya üçlü kar hanesinden ilkinin oluşturduğu çevresel sürdürülebilirlik, ilk kez 1987 yılında Birleşmiş Milletler sponsorluğundaki Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun (WCED) yayınladığı “Ortak Geleceğimiz” raporunda uluslararası mecrada tanımlanmıştır (Elkington, 1998; Koçak ve Balcı, 2010).

Raporun geneli itibarıyla dünyayı tehdit eden çevresel sorunlar ve bu sorunların çözümü için ulusal ve uluslararası düzeyde yapılması gerekenler ortaya konulmuştur. Ayrıca raporda çevresel sürdürülebilirliğin “günümüzün gereksinimlerini, gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneklerinden ödün vermeden karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987). Bunun sebebi çevre üzerinde yaratılan herhangi bir olumsuz etkinin, geri dönülemez şekilde tüm canlıların yaşamını tehdit etme potansiyeline sahip olmasıdır (Koçak ve Balcı, 2010).

Sürdürülebilirlik kavramı ve doğal çevrenin korunması, daha sonra Avrupa Birliği (AB) düzeyinde 1992 yılında Maastricht Anlaşması ile kapsamlı olarak 4 ana madde üzerinden tanımlanmıştır (Avrupa Birliği anlaşması, 2001). Bu maddeler “Çevre kalitesini geliştirmek ve korumak, insan sağlığını korumak, doğal kaynakların dikkatli ve akılcı kullanımını sağlamak, bölgesel ya da evrensel tüm çevresel problemleri uluslararası düzeyde ele almak ve değerlendirmek” şeklindedir. Bu maddeler dönemin çevresel sürdürülebilirlik tanımı olarak bir referans noktası olmuştur. Bunun dışında literatürde birçok tanımlama yapıldığı görülmüştür. Konu üzerinde araştırma yapan Mazurkiewicz’ in (2005) çalışmasında çevresel sürdürülebilirliğin, “işletmelerin tesis planlamalarında ve üretim süreçlerinde, atıkların ve zararlı olan salınımların en aza indirmesi, doğal kaynakların kullanımının verimli bir şekilde uygulanması, ayrıca doğal kaynakların gelecek nesillere aktarılabilmesini sağlamak” olarak tanımlandığı görülmektedir. Ayrıca Çakar’a (2007) göre ise çevresel sürdürülebilirliğin “mevcut kaynakları tüketirken sonraki kuşakların bu kaynaklardan faydalanma şansını yok etmemek” olarak tanımlandığı görülmüştür. Ayrıca Dyllick ve Hockerts (2002) çevresel sürdürülebilirliği şirketlerin faaliyetleri sonucu çevresel etkileri olarak

tanımlamış, bu alanı da Doğal Kaynaklar (fosil yakıt, biyolojik çeşitlilik toprak kalitesi) ve Doğal Sermaye (iklim stabilizasyonu, su arıtımı, toprak iyileştirme, bitki ve hayvanların üremesi) olarak ikiye ayırmış oldukları görülmüştür. Ayrıca çevresel sürdürülebilirlikle ilgili yapılan çalışmalardan Vezzoli ve Manzini'nin (2008) yaptığı benzer tanımda “çevresel sürdürülebilirliği dünyada ya da bölgesel düzeyde insanların faaliyetleri gerçekleştirilirken doğanın döngüsünü ve gezegenin kendi içinde var olan dengesini bozmadan ve gelecek nesillerle paylaşmak zorunda olduğumuz doğal çeşitliliğin azalmasına engel olarak oluşturulan sistematik koşullar” olarak ifade ettikleri görülmüştür. Birer ve Dikmen'in 2010 yılındaki çalışmasında ise; en iyi yaşam koşullarının sağlanmasının, doğal çevrenin korunmasının yanı sıra tarihsel ve kültürel çevrenin korunmasını da çevresel sürdürülebilirlik tanımına dâhil ettiği görülmektedir.

Literatürde, uluslararası kuruluşlar ve endeks ifadelerinden oluşturulan çerçeve dâhilinde, çevresel sürdürülebilirlik; enerji tüketimi, temiz su, atık yönetimi, biyolojik çeşitliliğin korunması, karbon salımları vb. yöntemlerle işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye ve doğaya direkt ve dolaylı yollarla verilen zararların en aza indirilmesi ile başlayarak, gelecek nesiller için mevcut doğal kaynakları korumak ve zenginleştirme faaliyetleri olarak tanımlanabilecektir. Ayrıca çevresel sürdürülebilirlik tanımının her geçen gün kapsamının genişletildiği ve de buna bağlı olarak işletmelerin yüklenmesi gereken sorumluluğun da her geçen gün arttığını ifade etmek yerinde olacaktır.

### 2.1.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirliği toplumsal ve uluslararası kalkınma çerçevesinde incelediğimizde gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan sınırlı kaynakları sürdürmek için düzenleyici ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz koşullarının ve kaynak kullanımının, doğal biyotik sistemlerin bütünlüğünü, istikrarını ve güzelliklerini bozmaksızın insan ihtiyaçlarını karşılamaya devam ettiği, insan toplumları için arzu edilen gelecekteki bir durumu tasavvur eden bir süreçtir (Shaker, 2015).

Dyllick ve Hockerts (2002) ekonomik sürdürülebilirliği, şirketlerin hissedarlarına ortalama ve ortalamann üzerinde bir getiri elde ettirirken, herhangi bir zamanda likidite sağlamak için yeterli nakit akışına sahip olması olarak tanımlamışlardır. Ayrıca ekonomik sürdürülebilirliğin finansal sermaye gibi maddi olan sermayenin yanı sıra buluşlar, bilgi birikimi, müşteriler vb. maddi olmayan sermaye gibi birçok ekonomik sermayenin doğru bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlamışlardır. Pandit ekonomik sürdürülebilirliği mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanmak için mümkün olan çeşitli stratejileri belirlemek olarak tanımlamıştır. Böylece bu kaynakların hem verimli hem de uzun vadeli faydalar sağlayacak şekilde kullanımının sağlanacağını ifade etmiştir. Anand ve Sen ise ekonomik sürdürülebilirliği servetin azamileştirilmesi gelir dağılımında adalet olarak tanımlamışlardır. Ekonomik sürdürülebilirliği değerlendirmek için GSYİH'yi ve GSMH'yi kıstas olarak tanımlamışlar, dolayısıyla, ekonomik sürdürülebilirliği firma / endüstri seviyesinde değerlendirmek için kıstas olarak gelir ve kârın belirleyici olacağını savunmuşlardır.

### 2.1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik kavramı, toplumların gelecek kuşaklarına olan saygılarını, birbirleriyle nasıl yaşadıklarını, kendileri için seçtikleri hedeflere ulaşmak için buldukları mekânın fiziki sınırlarını dikkate alarak nasıl hareket ettikleri ile ilgilidir. Ayrıca bu sürdürülebilirlik boyutu sosyal politika alanlarıdır (Birleşmiş Milletler, 2008). Bununla beraber sosyal sürdürülebilirlik prensipleri, günümüzün öne çıkan konuları olan sosyal katılım, sosyal sermaye, ekonomi, çevre ve yaşam kalitesi konularını kapsamaktadır (Colantino vd., 2009).

Bilimsel çerçevede literatürde sosyal sürdürülebilirlikle ilgili birçok çalışma ve tanımlama yapılmıştır. Bu çalışmalardan Littig ve Griebler'in (2005) tanımına göre sosyal sürdürülebilirlik insan hayatının kalitesini arttırarak sosyal adalete ve her seviyedeki paydaşlara odaklanmaktır. Bir başka çalışmada Partridge (2005) sosyal sürdürülebilirliği, insanların sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını çevresel açıdan sürdürülebilir ve sağlıklı olarak değerlendirerek gerçekleştirmesi olarak tanımlamıştır. Dyllick ve Hockerts (2002) ise sosyal sürdürülebilirliği işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrelerdeki insan sermayesinin arttırması ve bu

toplulukların toplumsal sermayesinin iletilmesi çalışmaları olarak tanımlanmışlardır. Ayrıca sosyal sermayenin, menfaat sahiplerinin beklentilerini anlayabilecekleri şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Son olarak Colantonio ve Dixon (2009) sosyal sürdürülebilirliği tanımlarken, kavramın kapsamından yola çıkarak bir çerçeve oluşturmaya çalışmış ve bu kapsamı başlıklar halinde belirlemiştir. Bunlar demografik değişim, eğitim ve beceriler, iş sağlığı ve güvenliği, konut ve çevre sağlığı, aidiyet ve kültür, katılım, yetkilendirme ve erişim, sosyal sermaye, sosyal uyum refah, mutluluk ve yaşam kalitesidir.

## 2.2. Çok uluslu İşletme

Araştırmamızın bu bölümde çalışmamızın konusunu oluşturan kavramlardan çok uluslu işletmeler kavramının çerçevesi oluşturulmaya çalışılacaktır. Literatürde çok uluslu işletmeler konusunda pek çok farklı tanım yapıldığı gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmada çok uluslu işletmeler tanımlanırken işletmenin sermaye dolaşımı ve faaliyetlerin sayısının en ayırt edici özellik olduğu gözlemlenmiştir. Çok uluslu işletmeler üzerine ilk çalışmaları yapanlardan biri olan Vernon (1971) anavatanları dışında en az 6 ülkede, üretici nitelikteki bağlı işletmelerde yönetimi denetleyen büyük işletmelerin çok uluslu işletme olarak sayılabileceğini (Vernon, 1971) öne sürmüştür. Çok uluslu işletmeleri tanımlamaya çalışan Livingstone'un, uluslararası faaliyet gösteren işletmeler içerisinde birden fazla ülkede ve sürekli olarak hizmet veren, çalışanların günlük faaliyetlerinde tek bir ülke yönetiminin kontrolüyle sınırlandırılmış olmayan yatırımlar olarak ifade ettiği görülmüştür (Joanna, 1998).

Bu tanımlar ışığında çok uluslu işletmelerin ilk modern örneği olarak Unilever işletmesi görülmektedir. 1950 yılında Alman işletmesi Uni ve İngiliz işletmesi Lever Brothers'ın birleşmesi ile kurulmuştur. İki işletme birleşerek Unilever ismini almışlar ve 60 farklı ülkede faaliyet gösteren, 500 bayisi olan dünyanın en büyük işletmesi (Williams, DuBrin ve Sisk, 1985) haline gelerek çok uluslu işletme tanımına bir örnek oluşturmuştur.

## 2.3. Eşbenzeşme

Eşbenzeşme kavramı köklerini yeni kurumsal kurmadan almaktadır. Fakat daha öncesinde kurumsal kuramın ifade edilmesi yerinde olacaktır. Kurumsal kuram örgütlerin birtakım kanuni, ekonomik ve çevresel baskılarla, çevresi ile göstermiş olduğu uyum ve değişim sürecini açıklamaya çalışan, örgütlerin çevre ile olan ilişkisini ortaya koyan bir disiplindir. Ayrıca bu uyum ve değişimin sadece örgütlerle sınırlı kalmayıp sosyal davranışların, alışkanlıkların, kültürlerin de çevre ile ilişkisinin yine kurumsal kuram çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Kurama göre çevre kaynaklı bu baskılar örgütü veya davranışı toplumda kabul edilecek bir forma sokmaktadır (Amenta ve Ramsey, 2010; Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016).

Kurumsal Kuram temelinde çevresel etkilerden yola çıkan eşbenzeşme kavramı, yeni kurumsal kuram kapsamında ilk defa Meyer ve Rowan tarafından 1977 yılında "*Kurumsallaşmış örgütler: Efsane ve tören olarak biçimsel yapı*" (Özen, 2010) başlıklı makale ile ortaya konulmuştur. Meyer ve Rowan (1977) çalışmalarında sanayi sonrası toplumlardaki birçok örgütün formal yapılarının büyük ölçüde çalışma faaliyetlerinin talepleri doğrultusunda oluşmadığını, bunun aksine kurumsal çevreleriyle uyumlu biçimde oluştuğunu iddia etmişlerdir. Bu çalışmada kurum kavramı çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline getirilmiş eylemlerin, karşılıklı etkileşimlerle kendilerinin dışında somut bir gerçeklik haline gelmesi (Berger, 1967) ele alınmıştır. Ortaya konan yeni kurumsal yaklaşımı aslında kurumsal kuramdan çok farklı görüşler ortaya koymamakta, bunun yerine mevcut bilgi birikimine yeni vurgular ve görüşler eklemektedir.

Yeni kurumsalcılar, araştırmaya konu eşbenzeşme kavramını yazına kazandırmışlar ve bu kavramdan yola çıkarak, örgütlerin gerek taklitçilik gerek zorlayıcılık gerekse normatif baskıların etkisiyle birbirlerine giderek daha çok benzemeye başladıklarını ortaya koymuşlardır (Di Maggio ve Powell, 1983). Eşbenzeşme kavramını netleştiren asıl çalışma ise yeni kurumsalcılar olarak anılan DiMaggio ve Powell'a ait olan "Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbenzeşme ve Ortak Ussallık" başlıklı çalışmadır. Çalışmalarında örgütsel yapı ve uygulamalarda başlangıçta bir çeşitliliğin olduğunu fakat

zamanla örgütler arası etkileşimin arttığını ve bu örgütler arasında belirgin hale gelmiş benzer yapıların oluştuğunu ifade etmişlerdir (Meyer ve Rowan, 1977).

### 3. Yöntem

Araştırmamızda içerik analizi yöntemi kullanılarak örneklem dâhilinde 3 farklı işletme incelenmiştir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla uluslararası geçerliliğe sahip sektörel bir çok endekste ortak olarak en üst sıralarda yer alan, farklı kültürden 3 farklı çok uluslu otomotiv şirketi seçilmiştir. Derinlemesine bir araştırma ile keşfedilebilecek sonuçlara ulaşılmak amacıyla da kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının uygun bir şekilde incelenmesi ve de sınıflandırılması gerektiğinden içerik analiz yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizi yöntemi; bilgisayar destekli veya kişi kodlaması yöntemi olarak iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Weber, 2007). Araştırmamızda kişi kodlaması yöntemi ile içerik analizi tercih edilmiştir. Bunun sebebi örnekleme az sayıda işletmenin bulunması ve de araştırmanın amacı gereği kelime bazlı bir aramanın tercih edilmemesi, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının tespit edilmeye çalışılmasıdır.

İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik (Büyükoztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009) olması sebebiyle doğru ve yinelenebilir sonuçlara ulaşabilmek amacıyla veriler titizlikle toplanıp en uygun şekilde sınıflandırılmaya çalışılmış, verilerin toplanması, kodlanması ve de yorumlanması süreçlerinde objektif ve bağımsız bir yaklaşım sergilenmiştir.

Araştırma konusunu oluşturan otomotiv sektöründe kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evren dahilinde 3 çok uluslu otomotiv üreticisinin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu örneklem dahilinde 1248 kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetine ulaşılmıştır. Bu faaliyetler araştırmanın gerçekleştirildiği 2017 yılına kadar web siteleri, raporlar ve de haber kaynaklarında yayınlanmış sürdürülebilirlik faaliyetleridir.

Araştırmamızın analiz birimi otomotiv sektöründe üretim yapan çok uluslu işletmelerdir. Bu işletmeler seçilirken işletme merkezlerinin farklı kültür ve coğrafyalardan olması tercih edilmiştir (Amerika-Ford, Almanya-BMW, Japonya-Toyota). Ayrıca bu işletmeler, Nasdaq (OMX Global Automobile) Endeksi, Brendwatch (Otomotiv Sosyal Endeksi) gibi birçok farklı ülke tarafından ve farklı ölçütlerle belirlenen endekslerde bulunan otomotiv işletmeleri içerisinden, en fazla raporlama yapan ve faaliyetlerine en fazla ulaşılabilen işletmelerin incelenmesi sonucu seçilmiştir.

Çalışmamızda veri olarak topladığımız kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının sınıflandırılması amacıyla G4-sürdürülebilirlik standartları kullanılmıştır. Bu standartlar BM bünyesinde hizmet veren GRI kurumunun belli periyodlarla güncellenen ve de tüm dünyada kabul görmüş bir sınıflandırma olması sebebiyle seçilmiş ve bu şekilde araştırmamızın güvenli ve geçerli bir yapıya ulaşmasına çalışılmıştır. İşletmelerin uyguladıkları sürdürülebilirlik faaliyetleri bu endeks başlıkları doğrultusunda ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik temaları oluşturulup kodlanmıştır. Her bir faaliyet bu temalar altında yer alan toplam 46 madde altında kodlanmıştır (Ekonomik 4 madde, çevresel 12 madde, sosyal 30 madde). Ayrıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin belirlenmesinde yine BM 'in 2016 insani gelişmişlik raporu referans alınmıştır.

İçerik analizi yönteminde belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde yapılan sınıflandırma ve de bunların araştırma konusu dahilinde okuyucuya uygun bir şekilde aktarılması (Yıldırım, Şimşek, 2006) gerekmektedir. Çalışmamızda da kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları incelenirken bu sınıflandırmanın doğru bir şekilde yapılması ve okuyucuya aktarılması sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmamıza konu kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları Excel tablolarında gerekli başlıklar ve de ayrımlar gözetilerek uygun bir şekilde aktarılmış, çıkan sonuçlar değerlendirilmiş ve de araştırma konusu dâhilinde doğru bir sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Kodlama, araştırmacının verileri farklı zamanlarda 2 kez kodlaması şeklinde gerçekleşmiştir. Araştırmaya konu verilerin birçok farklı formatta (pdf, word, excel, power point

dosyaları, web sayfaları, haber bültenleri), farklı veri tabanlarında ve farklı dillerde bulunması sebebiyle her bir veri kaynağı için esnek bir veri toplama yöntemi kullanılması gerekliliğiyle kişi kodlaması tercih edilmiştir.

Son olarak araştırmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla çalışmanın her adımında ayrıntılı olarak tablolar oluşturularak, araştırmanın yol haritası ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ortaya konulmaya çalışılan bu yol haritası ile çalışmanın ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, tekrarlanabilmesi ve de sorgulanabilmesi, ayrıca konu ile ilgili gelecekte yapılmak istenen çalışmalara da kaynak oluşturabilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda uygulanan İçerik Analizinin Aşamaları Aşağıda tablo halinde verilmiştir.

**Tablo 1.** İçerik Analizi Aşamaları

1.Aşama	Araştırma konusunun belirlenmesi neticesinde konu ile ilgili kavramların incelenmesi ve bu kavramlarla ilgili konumuz dahilinde yapılmış çalışmaların literatür taranması yoluyla incelenmesi.
2.Aşama	Örneklemin tespit edilmesi ve sonrasında otomotiv sektöründe bulunan endekslerin ve de işletmelerin incelenmesi sonucu örneklem dâhilinde otomotiv sektöründen üç adet çok uluslu işletmenin seçilmesi.
3.Aşama	Seçilen işletmelerin global ve yerel web sitelerinin, yayınladıkları raporların, haber kaynaklarının incelenmesi.
4.Aşama	Bu kaynaklardan elde edilen kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının tespit edilip, uygulandıkları ülkelerin gelişmişlik düzeyleri belirtilerek bir tablo haline getirilmesi.
5.Aşama	Oluşturulan tabloda 3 işletmenin her birinin uyguladığı kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında, frekansların kodlanması.
6.Aşama	En fazla uygulanan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin tespit edilmesi
7.Aşama	Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre herhangi bir eşbenzeşme veya ilişki olup olmadığının incelenmesi.

#### 4. Bulgular

Araştırmamız dâhilinde seçilen üç çok uluslu otomotiv şirketinin uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları GRI-G4 standartlarında belirlemiş konu başlıkları altında kodlanarak veri setleri oluşturulmuş ve aşağıda sunulan bulgular elde edilmiştir.

30 maddeden oluşan GRI-G4 standartları tablosu üzerinde her üç işletmenin toplamda 1248 adet kurumsal sürdürülebilirlik uygulaması uygun başlık altına frekans sayılarına göre kodlanmıştır. Tabloda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları başlıkları çevresel, ekonomik ve sosyal olarak görülmektedir.

Bu veriler doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının ana temalar altında ilk kodlanması neticesinde Tablo 2'ye ulaşılmıştır.

**Tablo 2.** Tüm kurumsal sürdürülebilirlik Uygulamaları Frekansları Özeti

Sürdürülebilirlik Uygulamaları Topamları	BMW				TOYOTA				FORD				İşletmeler Toplamı
	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	
<b>Ekonomik</b>	3	8	11	27,50%	12	7	19	47,50%	7	3	10	25,00%	40
<b>Çevresel</b>	42	118	160	25,16%	205	161	366	57,55%	84	26	110	17,30%	636
<b>Sosyal</b>	58	61	119	20,80%	189	138	327	57,17%	80	46	126	22,03%	572
<b>Toplam</b>	<b>103</b>	<b>187</b>	<b>290</b>	<b>23,24%</b>	<b>406</b>	<b>306</b>	<b>712</b>	<b>57,05%</b>	<b>171</b>	<b>75</b>	<b>246</b>	<b>19,71</b>	<b>1248</b>

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi toplamda 1248 kurumsal sürdürülebilirlik uygulaması tespit edilmiş, bunlardan 290 tanesi BMW, 712 tanesi Toyota, 248 tanesi ise Ford tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür. 712 ile en fazla faaliyete Toyota' nın sahip olduğu görülmektedir.

Bir sonraki adımda her üç sürdürülebilirlik boyutu kendi teması altında ayrı ele alınmıştır. Bu üç tema olan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları içerisinde en fazla çalışmanı yapıldığı ilk beş faaliyet tablolara aktarılmış ve aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3.** Ekonomik Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Ekonomik Sürdürülebilirlik	BMW				TOYOTA				FORD				İşletmeler Toplamı
	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	
<b>Dolaylı Ekonomik Etkiler</b>	1	3	4	19,05%	6	3	9	42,86%	6	2	8	38,10%	21
<b>Ekonomik Performans OECD</b>	2	5	7	41,18%	6	2	8	47,06%	1	1	2	11,76%	17
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>28,95%</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>44,74%</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>26,32%</b>	<b>38</b>

Yukarıdaki tabloda işletmelerin uyguladıkları ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının tablosu yer almaktadır. Bu tema altında toplam 38 uygulama görülmüştür. Ekonomik sürdürülebilirlik teması altında 4 madde bulunmasına rağmen 1 ' den fazla faaliyeti olmayan 2 başlık analizden araştırmadan çıkartılmış, sadece tablo 3' te yer alan maddeler incelenmiştir. Bu tablodan yola çıkarak en fazla ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetinin 17 ile Toyota tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayı 3 işletmenin toplam ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetinin de %44,74' ünü oluşturmaktadır. En fazla dolaylı ekonomik etkiler maddesi altında 21 kodlama yapılmıştır. Bu maddede de yine Toyota 9 faaliyet ile en fazla uygulama yapmıştır.

Ayrıca Toyota ve Ford'un gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş olan ülkelere kıyasla daha fazla ekonomik sürdürülebilirlik faaliyeti gerçekleştirdiği görülmektedir.

**Tablo 4.** Çevresel Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Çevresel Sürdürülebilirlik	BMW				TOYOTA				FORD				İşletmeler Toplamı
	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	
Atık Sular ve Atıklar	7	27	34	23,45%	35	53	88	60,69%	18	5	23	15,86%	145
Enerji	6	26	32	31,68%	27	24	51	50,50%	15	3	18	17,82%	101
Emisyonlar	6	14	20	20,83%	31	26	57	59,38%	13	6	19	19,79%	96
Biyolojik Çeşitlilik	4	11	15	21,43%	31	17	48	68,57%	5	2	7	10,00%	70
Su	5	14	19	28,79%	19	14	33	50,00%	11	3	14	21,21%	66
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>92</b>	<b>120</b>	<b>25,10%</b>	<b>143</b>	<b>134</b>	<b>277</b>	<b>57,95%</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>81</b>	<b>16,95%</b>	<b>478</b>

Yukarıdaki tabloda işletmelerin uyguladıkları çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının tablosu yer almaktadır. Bu tema altında toplam 478 uygulama görülmüştür ekonomik sürdürülebilirlik teması altında 12 madde bulunmasına rağmen düşük frekanstaki 7 madde analizden çıkartılmış, sadece tablo 4' te yer alan maddeler incelenmiştir. Bu tablodan yola çıkarak en fazla çevresel sürdürülebilirlik faaliyetinin 277 ile Toyota tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayı 3 işletmenin toplam ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetinin de %57,95' ini oluşturmaktadır. En fazla atık sular ve atıklar maddesi altında kodlama yapılmıştır. Bu maddede de yine Toyota 88 faaliyet ile en fazla uygulama yapmıştır.

Ayrıca Toyota ve Ford'un gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş olan ülkelere kıyasla daha fazla çevresel sürdürülebilirlik faaliyeti gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu bulgu ekonomik sürdürülebilirlikle benzer bir yapı göstermektedir.

**Tablo 5.** Sosyal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Sosyal Sürdürülebilirlik	BMW				TOYOTA				FORD				İşletmeler Toplamı
	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	Gelişmekte olan	Gelişmiş	Toplam	İşletmeler toplamına oranı	
Yerel Toplumlar OECD/UNGC	28	18	46	12,57%	151	82	233	63,66%	45	42	87	23,77%	366
Eğitim ve Öğretim OECD	8	20	28	71,79%	5	6	11	28,21%	0	0	0	0,00%	39
İş Sağlığı ve Güvenliği OECD	6	6	12	40,00%	6	6	12	40,00%	5	1	6	20,00%	30
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	3	3	6	22,22%	4	4	8	29,63%	13	0	13	48,15%	27
İstihdam	2	8	10	40,00%	6	5	11	44,00%	3	1	4	16,00%	25
<b>Toplam</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>102</b>	<b>20,94%</b>	<b>172</b>	<b>103</b>	<b>275</b>	<b>56,47%</b>	<b>66</b>	<b>44</b>	<b>110</b>	<b>22,59%</b>	<b>487</b>

Yukarıdaki tabloda işletmelerin uyguladıkları sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının tablosu yer almaktadır. Bu tema altında toplam 487 uygulama görülmüştür ekonomik sürdürülebilirlik teması altında 30 madde bulunmasına rağmen düşük frekanstaki 25 madde analizden çıkartılmış, sadece tablo 5' te yer alan maddeler incelenmiştir. Bu tablodan yola çıkarak en fazla sosyal sürdürülebilirlik faaliyetinin 275 ile

Toyota tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayı 3 işletmenin toplam ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetinin de %56,47' sini oluşturmaktadır. En fazla yerel toplumlar maddesi altında kodlama yapılmıştır. Bu maddede de yine Toyota 233 faaliyet ile en fazla uygulama yapmıştır.

Ayrıca Toyota ve Ford'un gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş olan ülkelere kıyasla daha fazla çevresel sürdürülebilirlik faaliyeti gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu bulgu ekonomik sürdürülebilirlikle benzer bir yapı göstermektedir.

Yukarıdaki tablolarda her tema altında Toyota'nın Ford ve BMW işletmelerine kıyasla daha fazla sürdürülebilirlik faaliyet gerçekleştirdiği görülmüştür. Ayrıca hem temalar seviyesinde hem de maddeler seviyesinde bu yapı benzerdir. Bunların birlikte yine hem temalar hem de maddeler seviyesinde Toyota ve Ford' un gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş olan ülkelere kıyasla daha fazla sürdürülebilirlik faaliyeti gerçekleştirdikleri görülmüştür.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında otomotiv sektöründe hizmet veren ve üretim yapan çok uluslu işletmelerin uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında görülen benzerlikler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde ortaya çıkan eşbenzeşmenin, işletme kökenli, ülke veya kültür kökenli gelenekselleşmiş alışkanlıklarla yapılacak faaliyetlerden ayrıştırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında incelenen işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında bazı benzer yapılara rastlanmıştır.

İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerindeki veriler sınırlı olması sebebiyle güvenli sonuçlara ulaşılamamıştır. Fakat en fazla ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetinin Toyota tarafından gerçekleştirilmiş olduğu elde edilen sınırlı verilerle tespit edilmiştir. Bu ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri de en fazla gelişmekte olan ülkelerde görülmüştür. Ford işletmesi de Toyota' ya benzer şekilde en fazla gelişmekte olan ülkelerde bu sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmiştir.

Çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarında Toyota'nın 277 uygulama ile en fazla uygulamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Ayrıca Toyota' nın yine gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş olan ülkelere kıyasla daha fazla uygulama gerçekleştirdiği görülmektedir. Yine aynı şekilde Ford da gelişmiş ülkelerde çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerini gelişmiş ülkelere kıyasla daha fazla gerçekleştirmektedir. Fakat BMW gelişmiş ülkelerde daha fazla çevresel sürdürülebilirlik faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bunun sebebi olarak BMW' nun hedef kitleleri olan müşterilerin daha üst ekonomik seviyede olması ve buna oranla gelişmiş ülkelerde daha fazla satış yapma isteği olabileceği kanaati oluşmaktadır. Toyota ve Ford ürün grupları içerisinde orta ve alt segment otomobillerde daha fazla satış hedefleri olan işletmeler olduğundan, gelişmekte olan ülkelerde bu tür faaliyetleri gerçekleştiriyor olabileceği kanaatine ulaşılmıştır.

Öncelikle Toyota ve Ford' un, kendi sürdürülebilirlik faaliyetleri içerisinde en fazla sosyal sürdürülebilirlik uygulaması yaptıkları görülmüştür. Bu sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri içerisinde tüm işletmelerin en fazla yerel toplumlar maddesi (366 uygulama) altında sürdürülebilirlik uygulaması yaptığı görülmüştür. Her üç işletmenin de sosyal sürdürülebilirlik alanının da en fazla bu tema altında uygulaması olduğu görülmüştür. Uluslararası işletmelerin farklı ülkelerde ticari başarıya ulaşabilmeleri için toplumlar tarafından kabul görmeleri ve meşrulaşmaları gerekmektedir. Bu bağlamda da her üç işletmenin de en fazla yerel toplumlar ile ilgili sosyal sürdürülebilirlik uygulaması gerçekleştirmesi meşrulaşma yolunda gerek duyulmuş çabalar kapsamında düşünülebilecektir (Biloslavo vd., 2020)

Bu benzer yapılardan yola çıkarak işletmeler arasında kısmi bir eşbenzeşme durumunun söz konusu olabileceği görüşü doğmuştur. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kıyaslanmasında yine benzer yapılarla karşılaşılmıştır. Ford ve Toyota işletmelerinin gelişmekte olan ülkelerde daha fazla kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetinde bulunduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre uyguladıkları kanaati doğmuştur. Her işletmenin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uyguladıkları kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri niteliksel olarak farklılıklar göstermektedir. Her işletmenin kendine özgü bir kurumsal sürdürülebilirlik

politikası olabileceği ve bu yönde bir tutum sergileyebileceği gözlemlenmiştir (Sturgeon vd., 2009).

Ayrıca araştırmamızda en yüksek frekans ve gelişmişlik düzeyi açılardan benzer yapı görülen çevresel sürdürülebilirlik ve de yerel toplumla ilgili uygulamalarında daha fazla görülmesi sebebiyle, çok uluslu işletmelerin bu alanlara daha fazla önem verdikleri görüşü doğmuştur.

Araştırmada sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sayıları incelenerek hangi çeşit uygulamaların daha fazla tercih edildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat bu faaliyetlerin bütçeleri ve kapsamı bakımından bir kıyaslama yapılamaması önemli bir sınırlılıktır. Ayrıca üç farklı kültürden 3 farklı ülke işletmesi seçilmiş olması bir sınırlılıktır. Farklı kültürlerden işletmeler de örnekleme dâhil edilerek daha fazla işletme ile gerçekleştirilmesi ile daha geçerli sonuçlar elde etmek mümkün olabilecektir. Araştırmada elde edilen veriler kurum veya kuruluşların tek taraflı beyanlarından oluşmaktadır. Bu beyanlar doğrultusunda incelenen ve de araştırma konumuzu oluşturan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının gerçek hayatta ne boyutta uygulanmış olduğu sorusu bir sınırlılık olarak ortaya çıkabilecektir.

Ayrıca çalışmamız sonucu gözlemlediğimiz alanlardaki eşbenzeşmenin türü incelenerek keşifsel gerçekleştirdiğimiz bu araştırma nicel çalışmalar ile test edilmesi gelecekte yapılacak çalışmalar arasındadır. Araştırmamıza konu işletmelerin merkez ülkelerinde (main country) yaptıkları kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile merkez ülke dışındaki (other country) kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının kıyaslanması da farklı bir araştırma konusu olabilecektir.

## Kaynakça

- Amenta, E., & Ramsey, K. M. (2010). Institutional theory. In Handbook of politics (pp. 15-39). Springer, New York, NY.
- Anand, Sudhir, and Amartya Sen. (2000), "Human development and economic sustainability." World development.
- Avrupa Birliği, Avrupa Birliği Anlaşması, (2017), "http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html#0001000001", (Erişim Tarihi 14.05.2017).
- Bansal P. (2002). The Corporate Challenges of Sustainable Development. Academy of Management Executive.
- Berger, P.L., (1967). Luckmann, T. The Social Construction of Reality. New York: Doubleday.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., Massaro, M., & Cosentino, A. (2020). Business model transformation toward sustainability: the impact of legitimation. Management Decision.
- Birer, E. D., Dikmen, S. Ü., Yiğit, S., (2010), "İlköğretim Binalarında Sürdürülebilir Tasarım İlkeleri", ISBS. Ankara: G.Ü.
- Birleşmiş Milletler, Dünya Çevre ve Kalkınma Raporu, (2008), "Our Common Future. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document", "http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm", (Erisim Tarihi: 27.04.2017).
- Bos-Brouwers, H.J.E. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. Bus. Strategy Environ.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri (5. bs.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Colantonio, A., Dixon, T., Ganser, R., Carpenter, J., Ngombe, (2009) "A. Measuring Socially Sustainable Urban Regeneration in Europe", Oxford Institute for Sustainable Development and European Investment Bank.
- Çalışkan, A., Ö., (2012), "İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi", İSMMMO Mali Çözüm Dergisi, s.133-161.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review.
- Dyllick, Thomas, and Kai Hockerts. (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability." Business strategy and the environment 11.2.
- Elkington, J., (1994), "Towards a Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", California Management Review 36(2).
- Fenton, O., Healy, M., G., Brennan, F., P., Thornton, S., F., Lanigan, G., J., & Ibrahim, T., G.. (2016). "Holistic evaluation of field-scale denitrifying bioreactors as a basis to improve environmental sustainability." Çevre Kalite Dergisi,
- Gladwin, T., Kennelly, J. ve Krause, T.S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for

- management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4).
- Global Reporting Initiative., (2008), <http://www.globalreporting.org> (Erisim Tarihi: 27.04.2017 ).
- Hahn, T., Scheermesser, M., (2006), "Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence, *International Journal of Leadership in Education*, 10(3).
- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*.
- Joanna, Kinsey (1998). *Marketing in Developing Countries*, New York: Mc-Millian Publishing.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt teorisi. *Nobel Dağıtım*, 153-154.
- Koçak, F., & Balcı, V. (2010). Doğada yapılan sportif etkinliklerde çevresel sürdürülebilirlik. *Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi*, 2(2), 213-222.
- Kolk, A., A (2004). Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 51-64.
- Kuşat, N., (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 14.2, 227-242.
- Littig, B., Griebler, E., (2005) "Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory", *International Journal of Sustainable Development*,
- Mazurkiewicz, P., (2005), "Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible?", *World Bank Discussion Paper*.
- McKenzie, S., (2004), "Social Sustainability: towards some definitions", *Hawke Research Institute Working Paper Series*, 1-31.
- Meyer, J. W., & Rowan, B., (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363
- Mumcu, A. Y., & Ufacık, O. E. (2016). A research on sustainability indices: BIST Sustainability Index. *Social and economic perspectives on sustainability*, 264-269.
- Nemli, E., (2001), "Çevreye duyarlı yönetim anlayışı", *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*.
- Özen Ş., (2010). Örgüt Kuramları. Bölüm: Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Yeni Sorunlar , Ankara: İmge Kitabevi.
- Pandit, N. M. (2012), "Analysis of promotion, establishment, economic sustainability and growth prospects of ancillary business units situated in a textile special economic zone", *Doktora Tezi, Gujarat Üniversitesi*, s.32
- Partridge, E. (2005), "Social Sustainability: A Useful Theoretical Framework?", Paper presented in "The Australasian Political Science Association Annual Conference," *Yeni Zelanda: Dunedin*.
- Schäfer, H., (2005) "International corporate social responsibility rating systems. Conceptual outline and empirical results", *Journal of Corporate Citizenship*.
- Shaker, R., R., (2015), "The spatial distribution of development in Europe and its underlying sustainability correlations", *Applied Geography*, s.304-314.
- Sturgeon, T. J., Memedovic, O., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2009). Globalisation of the automotive industry: main features and trends. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1-2), 7-24.
- Ulaş Çakar, (2007) "Çevreci Şirket ve Çevre Muhasebesi", *Mali Çözüm Dergisi*.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, New York: Basic Books.
- Vezzoli, C., Manzini, E., (2008) "Design for environmental sustainability", *Milan: Springer Science & Business Media*.
- WCED., (1987) "World Commission on Environment and Development, Our Common Future: The Brundtland Report", *Oxford: Oxford University Press*.
- Weber, R. P., (2007). *Basic Content Analysis*. London: Sage Publications, 1990, Aktaran: Bakoğlu, R., Aşkun, B. Mission statements of socially responsible firms: a content analysis. *Journal of Global Strategic Management*.
- Williams, J. C., DuBrin, A. J. & Sisk, H. L. (1985). *Management and Organization*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.