

Pazarlama İletişiminin Bir Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Bilgilerinin Paylaşılması Üzerine Nitel Bir Araştırma: “Kale İyi Bak Dünyana” Projesi Örneği

Dr. Öğr. Üyesi Aslihan Bekaroğlu Özatar
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Beykoz Üniversitesi
aslihanbekaroglu@beykoz.edu.tr
ORCID: 0000-0002-5502-227X

Dr. Tuğba Karahan
tugbadursun@yahoo.com
ORCID: 0009-0001-3859-898X

ÖZ

Amaç- Sürdürülebilirlik, işletmelerin paydaşları ile olan ilişkilerinin daha sağlam ve uzun vadeli olması açısından özellikle günümüzde önem kazanan bir kavram olmuştur. Günümüz tüketicilerinin sürdürülebilirlik konusunda daha duyarlı hale gelmiş olması ve sürdürülebilir ürünlerin, bu duyarlılığa cevap vererek işletmelerin tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlamaktadır. Çalışmanın amacı, sürdürülebilirlik olgusunun yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Kale Grubu özelinde, sürdürülebilir girişimlerin pazarlama iletişimiyle ne ölçüde uyumlu olduğu ve bu girişimlerin paydaşlara aktarım biçimlerinin şeffaflık perspektifinden nasıl değerlendirilebileceğini ortaya koymaktır

Yöntem- Çalışmada bir pazarlama iletişimi aracı olarak “Kale İyi Bak Dünyana” projesi, bir vaka örneği olarak incelenmektedir. Kale Grubu Sürdürülebilirlik Müdürü ile derinlemesine görüşme tekniği ile veri toplanarak, işletmede sürdürülebilirlik kavramını pazarlama bağlamında nasıl değerlendirdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmede, Baldassarre ve Campo (2016) tarafından oluşturulan ve firmaların sürdürülebilir girişimlere olan bağlılıklarını ile bu girişimleri pazarlama aracı olarak kullanma durumlarını belirlemeye yardımcı olan kontrol listesi soruları kullanılmıştır.

Bulgular – Çalışmanın sonucunda “Kale İyi Bak Dünyana” projesi ile firmanın sürdürülebilir girişimlere yüksek bağlılığının olduğu ve bu girişimlerin paydaşlara iletildiği tespit edilerek, firmanın “saydam” kategoride yer aldığı değerlendirilmiştir.

Sonuç – Sürdürülebilir girişimin dört farklı dinamik durumunu tanımlamak üzere kurumsal sürdürülebilirlik derecelerinin belirlenmesine olanak sağlayan söz konusu sorular veri toplamada kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda “Kale İyi Bak Dünyana” projesi ile firmanın sürdürülebilir girişimlere yüksek bağlılığının olduğu ve bu girişimlerin paydaşlara iletildiği tespit edilerek, firmanın “saydam” kategoride yer aldığı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sürdürülebilirlik, Özdeğerlendirme, Sürdürülebilir Kalkınma

JEL Kodları: M31, M37, M39

Önerilen Atıf Şekli / Recommended Citation: Demirsel, M. T. (2014). Kobi’lerde kullanılan bilişim teknolojilerinin örgütsel performansa etkileri: Konya organize sanayi bölgelerinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (28), 278-305. DOI: 10.30976/susead.302211

Yazarlar, telif haklarına kısıtlama olmaksızın sahiptir / Authors own copyright without restriction.

A Qualitative Study On Sharing Sustainability Information As A Tool Of Marketing Communication: "Care for Your World" Project

ABSTRACT

Purpose – Sustainability has become a concept that has gained importance especially today in terms of making the relations of businesses with their stakeholders more robust and long-term. Today's consumers have become more sensitive about sustainability and sustainable products and services respond to this sensitivity, making businesses preferred by consumers. Especially in the building products industry, sustainability can be addressed in various areas from the construction process to maintenance and reuse throughout the life cycle. The aim of this study is to investigate how the concept of sustainability is handled in the marketing context of a company operating in the building products industry.

Methodology – In the study, "Kale İyi Bak Dünyana" project as a marketing communication tool is analyzed as a case study. By collecting data through in-depth interviews with Kale Group Sustainability Manager, it was tried to determine how they evaluate the concept of sustainability in the context of marketing.

Findings – In the in-depth interview, statements developed by Baldassarre and Campo (2016) were used to determine the commitment of firms to their sustainable initiatives and their use of these initiatives as a marketing tool. These questions were used in data collection to determine the degree of corporate sustainability to define four different dynamic states of sustainable enterprise

Conclusions – As a result of the study, it was determined that the company had a high commitment to sustainable initiatives with the "Kale İyi Bak Dünyana" project and that these initiatives were communicated to stakeholders, and it was evaluated that the company was in the "transparent" category.

Keywords: Sustainability, Marketing Communication, Greenwashing

JEL Codes: M31, M37, M39

1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kelimesi ilk kez 1972 yılında İngiltere menşeli, "Blueprint for Survival" adlı kitapta insanın geleceği bağlamında normatif bir yaklaşım ile tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik kelimesi, 1974'te Amerika Birleşik Devletleri'nde "büyümeyen" bir ekonomiyi meşrulaştırmak için kullanıldığı zaman yine benzer bir yaklaşımın uygulandığı görülmektedir. "Sürdürülebilirlik" kavramı daha sonra, 1978 yılında, Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan resmi bir belgede de kullanılmıştır. 1978'den sonra "sürdürülebilirlik" terimi sadece teknolojik makale ve raporlarda değil aynı zamanda politika belgelerinde de kullanılmaya başlanmış ve bu terim 1989 yılında G7 Ülkeleri zirve toplantısının raporunda da kullanılmıştır. "Sürdürülebilirlik" teriminin kökleri, her birinin geçerliliği konusunda geçerli iddiaları olan temelde farklı kavramlara o kadar derinden gömülüdür ki, tek bir tanım yapmak mümkün değildir (Kidd, 1992).

Literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik kavramının, sürdürülebilir kalkınma olarak tanımlandığı görülmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, Bruntland Komisyonu Raporu (1987) tarafından "bugünün ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden ödün vermeden karşılanması" olarak tanımlanmış ve o tarihten bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (Bruntland Report, 1987). Bu rapor, iş dünyasının toplumdaki rolünü değiştirerek ve sürdürülebilirliğin 'Üçlü Kazanç' yaklaşımına, yani insanlara, gezegene ve kârlılığa dayandığını öne sürmektedir. 1992 yılında Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma tarafından düzenlenen Rio "Dünya" Zirvesi iki etkili kitap üretmiştir: Schmidheiny (1992) ve Willums ve Goluke (1992). Bu iki kitapta sürdürülebilirliğin çevresel bağlamdan daha geniş bir bağlama sahip olduğunun kabul edilmesine değinilmiştir.

Doğal çevreye ve insanların bu çevre üzerindeki hem kasıtlı hem de kasıtsız etkilerine ilişkin endişeler, Garret Hardin'in "Avam Kamarası Trajedisi" adlı klasik makalesi, Rachel Carson'un (1962) Sessiz Bahar adlı kitabının 1968'de yayımlanmasıyla ve 22 Nisan 1970'teki ilk Dünya Günü'nün kutlanması olmak üzere bu üç önemli etkinlikle gündeme gelmiştir (Murphy, 2005). Pazarlama alanı da bu gelişmelerden etkilenmiştir. Pazarlamanın çevresel zorluklara yanıt vermesi şaşırtıcı değildir, çünkü pazarlama diğer işletme fonksiyonlarına nazaran en fazla dışarıya odaklanan işletme fonksiyonudur. Bu anlamda önemli gelişmelerden biri de Temmuz 1971'de Pazarlama Dergisi'nin "Pazarlamanın Değişen Sosyal/Çevresel Rolü" konulu özel sayısının yayınlanması ile olmuştur. Bu sayıda "Pazarlama ve Nüfus Sorunları" (Farley ve Leavitt 1971), "Katı Atıkların Geri Dönüşümü: Dağıtım Kanalları Sorunu" (Zikmund ve Stanton 1971) ve "Ekolojiyi Pazarlama Stratejisine Dahil Etmek" gibi konulara odaklanan on makale yer almıştır. Bu zaman aralığında, Philip Kotler (1972), Harvard Business Review'da "sosyal pazarlama kavramını" tanıttığı önemli bir makale yazmıştır. Klasik pazarlama konsepti üzerine inşa edilen bu kavram, kısa vadeli tüketici memnuniyetini uzun vadeli tüketici refahına dönüştürmeyi içermektedir. Bu değişen odak noktası hem tüketicilerin hem de pazarlamacıların daha uzun vadeli düşünmeye teşvik edildiği özellikle günümüz şartlarına da uygun görünmektedir. Pazarlama, yalnızca sosyal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmamalı; aynı zamanda bu sorumlulukları göz ardı etmenin de pazarlama alanı bağlamında "bir üretici olarak uzun vadeli çıkarlarına" zarar verebileceği düşünülmelidir.

Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilirlik olgusunun yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Kale Grubu özelinde, sürdürülebilir girişimlerin pazarlama iletişimiyle ne ölçüde uyumlu olduğu ve bu girişimlerin paydaşlara aktarım biçimlerinin şeffaflık perspektifinden nasıl değerlendirilebileceğini ortaya koymaktır. Bu çalışmada yalnızca Kale Grubu'nun sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin kurumsal strateji, mülakat içerikleri ve sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgiler analiz kapsamına alınmıştır. Firmanın tüm iletişim kanallarını incelemek teorik olarak mümkün olmakla birlikte, çalışma kapsamında web sitesi,

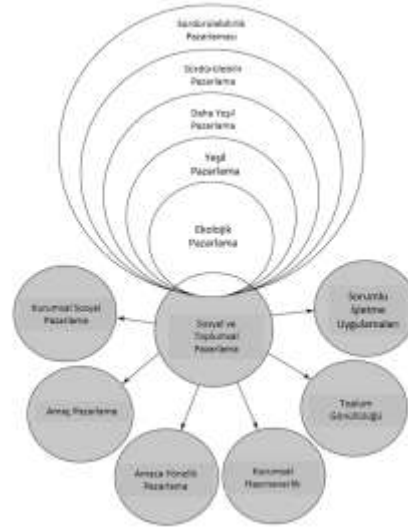
sürdürülebilirlik raporu ve kurum içi eğitim/iletişim uygulamaları dikkate alınmıştır. Reklam filmleri, kampanya içerikleri, sosyal medya paylaşımları veya medya görünürlüğü araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu nedenle çalışma, firmanın sürdürülebilirlik iletişimini kurumsal strateji ve yönetim perspektifinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Sürdürülebilirlik etik bir konu olmakla birlikte, pazarlama açısından da önem kazanmaktadır ve özellikle paydaş ilişkilerinde belirleyici olabilmektedir. Şirketler bu konuya farklı şekillerde yaklaşabilir; iyi davranışlarını kamuoyuna duyurmayı veya etkili bir şekilde başardıklarını yansıtmayan sorumlu bir tutum sergilemeyi seçebilirler (Baldassarre & Campo, 2016).

Sürdürülebilirlik ile pazarlama arasındaki bağlantı görüldüğünden daha yakındır. Bir düşünce ekolüne göre, iki kavram birbiriyle uyumsuzdur çünkü sürdürülebilirlik tüketimin azaltılması yoluyla elde edilebilirken, pazarlamanın amacı tüketimi arttırmaktır (Jones, Clarke-Hill, Comfort, & Hillier, 2008). Ancak bu uyumsuzluk tamamen doğru değildir çünkü sürdürülebilirlik son birkaç yılda yeni bir pazarlama paradigması olarak ortaya çıkmıştır (Kumar, Rahman, Kazmi, & Goyal, 2012). Sürdürülebilirlik, modern pazarlama stratejilerinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Tüketiciler artık sadece ürünlerin ve markaların kalitesine değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilerine de dikkat etmektedirler. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik pazarlama araçları arasında önemli bir yer edinmektedir. Bunu bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse; Volkswagen otomobil şirketi 2015 yılında, Amerikan Çevre Koruma Ajansı (EPA) tarafından gündeme getirilen bir emisyon skandalıyla (Dieselgate) sarsılmıştır. EPA, Volkswagen'i, çevre üzerindeki olumsuz etkiyi gizlemek amacıyla çok sayıda dizel aracına kirlilik emisyon testlerini tahrif edecek bir cihazı kurmakla suçlamıştır. Araştırmalar sonucunda bu arabaların kamu sağlığı ve çevre kirliliği açısından ciddi bir tehlike arz ettiği anlaşılmıştır (Pınar, 2016). Firmanın bu zayıf sürdürülebilirlik davranışı, satışlarını ve dolayısıyla karlılığını doğrudan azaltmıştır. New York Times'da yayınlanan bir habere göre Volkswagen 15 yıl aradan sonra ilk zararını kaydetmiştir (Ewing, 2015). Bu örnek, şeffaflığa yönelik olsun ya da olmasın, iletişimin sürdürülebilir pazarlamanın temel taşı nasıl temsil ettiğini açıkça göstermektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, pazarlamanın sürdürülebilirlik gelişimindeki rolü, sürdürülebilirliğin pazarlamanın bir aracı olarak kullanılması ve sürdürülebilir pazarlama alanı olmak üzere üç ana alanda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Farklı araştırmacılar da Şekil 1'de gösterildiği gibi ilgili kavramlar aracılığıyla Sürdürülebilir Pazarlama Stratejisi (SMS) alanının gelişimine katkıda bulunmuştur. Sürdürülebilirlik pazarlamanın evrimi iki kavramın, yani ekolojik pazarlama ve sosyal ve toplumsal pazarlamanın tanıtılmasıyla başlamıştır. Ekolojik pazarlama kavramı giderek yeşil pazarlama, daha yeşil pazarlama ve sürdürülebilir pazarlamaya doğru geliştirilmiştir. Öte yandan sosyal ve toplumsal pazarlama kavramı da gelişim aşamasında birbiriyle ilişkili altı kavramı ortaya çıkarmıştır. Ancak sosyal ve toplumsal pazarlama, her ne kadar ayrı ayrı tartışılrsa da her zaman yukarıdaki kavramların her biriyle ilişkili kalmıştır. Tüm kavramlar sonunda ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları da içeren daha zengin ve daha geniş bir sürdürülebilirlik pazarlaması kavramıyla birleşmiştir (Kumar, Rahman ve Kazmi, 2013).



Şekil 1. Sürdürülebilirlik Pazarlamasının Gelişimi

Kaynak: Kumar V. , Rahman, Kazmi, ve Goyal, 2012

Bu noktadan hareketle yukarıda belirtilen hususlar göz önüne alındığında, bu makale sürdürülebilirlik iletişimine yönelik Kale Grubu Şirketlerinin stratejilerini detaylı incelemeyi hedeflemektedir. Baldassarre ve Campo (2016) şeffaflık temelli bir yaklaşımla sürdürülebilirliği bir rekabet avantajı kaynağı haline getirmenin daha iyi bir yolunu tanımlayan bir öz değerlendirme matrisi önermektedir. Jeolojik bir metafor aracılığıyla, iki değişkene dayalı olarak ayırt edici olan dört şirket türü Tablo 1’de belirtildiği üzere sunulmaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilirliğin bir pazarlama aracı olarak kullanılması söz konusu matris üzerinden açıklanmıştır. Şirketlerin gerçekten sürdürülebilirliği mi hedefledikleri yoksa “mış gibi” yaparak pazarlama hedeflerine mi ulaşmak istedikleri, söz konusu matris ile tanımlanmaya çalışılmıştır.

Yöneticiler sürdürülebilirlik taahhüdünün ve iletişiminin uyumunu nasıl değerlendirebilir? Bu, kurum içinde nasıl gerçekleştirilebilir? Baldassarre ve Campo (2016) geliştirdikleri doğrudan sorulardan oluşan basit bir kontrol listesi (Tablo 1) ile şirketin matristeki konumunu kendi kendine belirlemede ve gelecek stratejisine karar vermede faydalı olabileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, bu çalışmada Tablo 1’de yer alan sorular Kale Grubu Sürdürülebilirlik Yöneticisi Yiğit Taşdıvar’a yöneltilerek, Kale Grubunun bu matristeki yeri tespit edilmeye çalışılmıştır. Baldassarre ve Campo (2016) üst düzey yöneticilerin ve girişimcilerin, sürdürülebilir girişimlere bağlılık ve bunları farklı paydaşlara iletme becerisi açısından kurumsal sürdürülebilirlik derecelerini kendi kendilerine değerlendirmelerini sağlamak için, sürdürülebilir girişimin dört farklı dinamik durumunu tanımlamak üzere iki temel değişkeni birleştiren bir matris oluşturmuştur (Baldassarre ve Campo, 2016). Üst düzey yöneticilerin ve girişimcilerin, sürdürülebilir girişimlere bağlılık ve bunları farklı paydaşlara iletme becerisi açısından kurumsal sürdürülebilirlik derecelerini kendi kendilerine değerlendirmelerini sağlamak için önerilen matriste; sürdürülebilirlik girişimlerinin şeffaflığının dört farklı dinamik durumunu tanımlamak için iki değişkenden yararlanılmıştır.

Y (dikey) eksenini bir şirketin sürdürülebilirlik amacına yönelik ne kadar eylem gerçekleştirdiğini, X (yatay) eksenini ise ne kadar iletişim kurduğunu temsil eder. Bir kuruluş ile paydaşları arasındaki şeffaflık kavramını karakterize etmek için, daha önce çeşitli bilim adamları tarafından farklı bir bağlamda kullanılmış olan jeolojik bir metafor olan minerallerin ışığı iletme yeteneği kullanılmıştır. Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen doğrudan sorulardan oluşan basit kontrol listesi, şirketin matristeki pozisyonunu kendi

belirlemede ve gelecek stratejisine karar vermede faydalı olabilmektedir. Firmanın aynı pozisyonda mı kalması yoksa daha tutarlı bir şekilde mi evrilmesi gerekliliği (bağlılık mı yoksa iletişim mi) bu araç ile değerlendirilebilmektedir.

Şeffaf olmayan şirketler: Bu şirketler, uzun vadede kâr başarısından ödün verme riski taşımaya rağmen, yalnızca nicel amaçları göz önünde bulundurur ve niteliksel olanı yüzeysel olarak ele alır. Şeffaf olmayan şirketlerin hatası, toplumdaki rollerinin iş dünyası ile sınırlı olduğuna inanmalarıdır.

Yarı saydam şirketler: Opak şirketlerin tam tersi olan bu şirketler, yalnızca niteliksel amaca odaklanmakta ve dolayısıyla niceliksel açıdan sürdürülebilirlik potansiyelini gözden kaçırmaktadır.

Şeffaf şirketler: Bu şirketler topluma karşı sorumluluklarının ve bunun ekonomik fırsat açısından ne anlama geldiğinin bilincindedir: rekabet alanında farklılık ve finansal göstergelerin büyüme olasılığı iki belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

Karanlık şirketler: Bu şirketler stratejik vizyon açısından belirsizdir ve bu durum niceliksel amaca ulaşmayı tehlikeye atmaktadır. Burada niteliksel amaçlar ya kesinlikle düşünülüyor ya da basitçe göz ardı ediliyordur (Baldassarre ve Campo, 2016).

Tablo 1. Sürdürülebilir Girişim Şeffaflığı İçin Öz Değerlendirme Aracı

		Yarısaydam Şirket	Saydam Şirket
Sürdürülebilir Olmak	<i>Yüksek Bağlılık</i>	Sürdürülebilirlik fiili olarak gerçekleştirilir ancak bir pazarlama fırsatı olarak değerlendirilemez. Sürdürülebilir konulara yönelik hassasiyet, somut eylemlerle ortaya konya da şirket, iletişimin stratejik öneminin tam olarak farkında değil. Sürdürülebilir performans ile müşterilerin algısı arasında bir boşluk var.	Sürdürülebilirlik genel kurumsal stratejinin önemli bir konusudur. Sonuç olarak, sürdürülebilir girişimlere yönelik pazarlama ve iletişim yaklaşımı şirketin gerçekte yaptıklarıyla tutarlıdır. 'Sürdürülebilir değer', paydaşlara iyi bir şekilde iletilmiş, belirli faaliyetlerden oluşur ve şirketin itibarı gerçekler ve rakamlarla desteklenir. Sürdürülebilirlik bir rekabet avantajıdır.
		Kapalı/Koyu Şirketler	Opak Şirketler
	<i>Düşük Bağlılık</i>	Şirketler sürdürülebilirliğin stratejik bir konu olarak öneminin hiç farkında değiller. Sürdürülebilirlik konusunda şirketin web sitesi yok ve paydaşların kurumun misyonu, değerleri vb.	Sürdürülebilirlik fırsatçı bir kaldıraç olarak kullanılıyor. Yönetim sürdürülebilirlik konusunda gereğinden fazla vaatlerde bulunur veya gereğinden az hizmet verir ve bu da şirketin itibarını riske

		hakkında bilgi sahibi olma imkânı yok. Sürdürülebilirlik bir endişe kaynağı değil.	atabilir. 'Görünmek', 'olmak' tan daha önemlidir: sürdürülebilir girişimlere ilişkin pazarlama ve iletişim stratejisi vurgulanır, ancak şirketin gerçekte yaptığıyla tutarsızdır.
		Düşük Seviye İletişim	Yüksek Seviye İletişim
Sürdürülebilir Görünüm			

Kaynak: Baldassarre, F. Ve Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59, 421-429.

3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı sürdürülebilirlik kavramının işletmeler tarafından pazarlama bağlamında nasıl ele alındığını araştırmaktır. Çalışmada bir pazarlama iletişimi aracı olarak "Kale İyi Bak Dünyana" projesi, bir vaka örneği olarak incelenmektedir. Çalışmada Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen ve firmaların sürdürülebilir girişimlere bağlılık ve bunları farklı paydaşlara iletme becerisi açısından kurumsal sürdürülebilirlik derecelerini tanımlayan matris ve sorulardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda çalışma, nitel araştırma yaklaşımı benimsenerek yürütülmüştür. Çalışmada bir konunun bir ya da birden fazla unsur kullanılarak derinlemesine araştırılması yaklaşımı olan örnek olay incelemesi yöntemi kullanılmıştır (Güler, Halıcıoğlu, & Taşkın, 2013). Örnek olay araştırması çabaları genellikle "gözlemlenemeyen" algılar gibi "gözlenemeyen" dış dünya olgularına ilişkin algıların toplanmasını içerir. Örneğin, ilişkisel pazarlamada ekonomik olmayan ve teknolojik olmayan motivasyonlarla ilgili görüşler örnek olay araştırması kapsamında incelenebilir (Hunt, 1991). Çalışmada veri toplamak için derinlemesine bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılarak hazırlanan belirli temalar altındaki sorular ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada sürdürülebilirlik faaliyetlerinin fiili olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, gerçekleştiriliyorsa sürdürülebilir girişimlere yönelik pazarlama ve iletişim yaklaşımı şirketin gerçekte yaptıklarıyla tutarlı olup olmadığı ve yönetimin sürdürülebilirlik konusunda gereğinden fazla vaatlerde bulunup gereğinden az hizmet verip vermediği şeklinde temel araştırma soruları tanımlanmıştır. Çalışmada veri toplamak için derinlemesine bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılarak hazırlanan belirli temalar altındaki sorular ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Baldassarre ve Campo (2016) tarafından üst düzey yöneticilerin ve girişimcilerin, sürdürülebilir girişimlere bağlılık ve bunları farklı paydaşlara iletme becerisi açısından kurumsal sürdürülebilirlik derecelerini kendi kendilerine değerlendirmelerini sağlamak için, sürdürülebilir girişimin dört farklı dinamik durumunu tanımlamak üzere iki temel değişkeni belirlemek üzere tasarlanan ve Tablo 2'de belirtilen 9 soru, yarı-yapılandırılmış görüşme formunda yer almıştır. Mülakatta yararlanılan sorular Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen sürdürülebilir görünüm özdeğerlendirme sorularıdır.

Mülakat için Kale Grup Şirketlerinden Kale Seramik ile iletişim kurulmuş, şirketin sürdürülebilirlik stratejileri hakkında görüşme talebinde bulunulmuş ve çalışmanın amacı bildirilmiştir. Kale Grubu Şirketleri Sürdürülebilirlik Müdürü Yiğit Taşdıvar ile 01.09.2025

tarihinde derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiş ve cevaplar analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen bireysel görüşmede ses ve görüntü kaydı alınmıştır. Kayıt altına alınan söz konusu veriler yazılı metne dönüştürülerek betimsel analiz yapılmıştır. Bu araştırmada örneklem olarak Kale Grubu'nun seçilmesinin temel nedeni, firmanın yapı ürünleri sektöründe sürdürülebilirlik alanında Türkiye'de öncü uygulamalara sahip olması ve sürdürülebilirlik stratejilerini kurumsal ölçekte "İyi Bak Dünyana" çatısı altında sistematik biçimde raporlamasıdır. Kale Seramik'in hem sektör liderliği hem de sürdürülebilirlik raporlamasında şeffaf veri paylaşımı sunması, firmanın vaka çalışması için uygun bir örnek teşkil etmesini sağlamıştır. Derinlemesine mülakat yönteminin tercih edilmesinin nedeni sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu ve stratejik bir olgunun, yöneticilerin algıları ve uygulamaları ışığında detaylı ve bağlamsal olarak anlaşılması gerekmektedir. Mülakat soruları, Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen ve sürdürülebilir girişimlerin bağlılık ve iletişim boyutlarını ölçmeyi amaçlayan öz değerlendirme aracından türetilmiştir. Bu nedenle mülakat formu, literatürde kabul gören bir çerçeveye dayanmakta ve çalışmanın kuramsal bütünlüğünü desteklemektedir.

Tablo 2. Özdeğerlendirme Mülakat Soruları

1. Şirketiniz sürdürülebilirliği nasıl tanımlamaktadır? Firmanın içine ve dışında sürdürülebilirlik anlamında neler yapılmaktadır? Kurumsal vatandaşlık girişimleri üzerinde çalışan ayrı bir grup var mı? Sosyal, çevresel ve hayırsever girişimler ve stratejiler nasıl etkileşime girmektedir?
2. Şirketinizde devam eden tüm sürdürülebilirlik eylemlerinin bir envanteri var mı? Kimin şirketiniz adına sürdürülebilirlik hakkında konuştuğunu veya sürdürülebilirlik girişimlerini yürüttüğünü takip edebiliyor musunuz?
3. Sürdürülebilirlik stratejiniz ve hedefleriniz var mı? Genel kurumsal stratejiniz nedir? Sürdürülebilirlik girişimleriniz bu daha geniş kurumsal stratejiyle entegre mi ve iş önceliklerinizle doğrudan alakalı mı?
4. Kim sorumlu ve kim yetkili? Pek çok şirketin sürdürülebilirlik ekipleri vardır ancak tüm çalışanlar, sürdürülebilirlik konusunda karar alma ve bunları uygulama yetkisinin kimde olduğunu bilmemektedir. CEO'nuz mu, CMO'nuz mu, strateji sorumlunuz mu, Çevre, Sağlık ve Güvenlik departmanınız mı, yoksa sürdürülebilirlik ekibinizin kendisi mi? Departmanlar arası sürdürülebilirlik eylemini ve iletişimini kolaylaştırmaktan kim sorumludur?
5. Şirketinizde sürdürülebilirlik konusundaki fikirlerin uyumlaştırılması ve çapraz tozlaşma (farklı alanlardan fikirlerin bir araya getirilmesi) için bir forum var mı? Sürdürülebilirlik kuruluş genelinde nasıl koordine ediliyor? Fonksiyonlar arası grupları bir araya getiren bir sürdürülebilirlik ekibi var mı? Şirketinizden birinin sürdürülebilirlikle ilgili bir fikri varsa bunu kime götürüyor?
6. Sürdürülebilirliği karar alma süreçlerine dahil edecek sistemleriniz var mı? Sürdürülebilirlik satın alma kararlarında bir kriter midir? Proje geçiş sisteminiz var mı? Yeşil pazarlama iddialarını incelemek için bir sisteminiz var mı? Sürdürülebilirlik, satın alma durum tespiti sürecinizi etkiliyor mu? Ar-Ge ve teknoloji yatırımlarınızda sürdürülebilirliği düşünüyor musunuz? İşletmenizde alınan tüm ilgili kararların yeşil niyetlerinizle uyumlu olmasını sağlamak, riski azaltabilir ve mevcut sürdürülebilirlik girişimlerinizi güçlendirebilir.
7. Şirketinizdeki herkes şirketinizin sürdürülebilirlik konusundaki bakış açısını ifade edebiliyor mu? Sürdürülebilirlik bakış açınız konusunda çalışanları eğitmek için bir programınız var mı? Tüm çalışanlarınızın, özellikle çevre krizi durumunda şirketinizin konumu ve faaliyetlerinden haberdar olması gerekir.

8. Girişimlerinizi iletmenin önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Sürdürülebilirliğinize ilişkin farklı mecralar aracılığıyla net bir iletişim stratejisi uyguluyor musunuz? Sürdürülebilir eylemlerinizi tanıtmak için web sitenizde bir bölüm veya belki de özel bir web siteniz var mı? Girişimlerinizi müşterilerinizle doğrudan arayüzler (örneğin, ürününüzün ambalajlanması) aracılığıyla da iletişim kuruyor musunuz?

9. CEO'nun sürdürülebilirlikle ilişkisi nedir? CEO'nuz sürdürülebilirlik konusunda söylemleri nelerdir? Yıllar geçtikçe mesajı nasıl değişti? Bu mesaj gerçek performans ve gelecek planlarıyla uyumlu mu?

4. BULGULAR

Kaleseramik Hakkında

Çalışmaya konu olan Kaleseramik; Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş ve Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. 2000 yılında “Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş” ismiyle tek çatı altında birleşerek, yılda 56 milyon m² üretim kapasitesi ile tek bir alanda üretim yapan dünyanın en büyük seramik kuruluşu olarak faaliyet göstermektedir. Kalebodur yer karosunun jenerik marka adı olurken, Çanakkale Seramik duvar karosunda marka bilinirliği sağlamıştır. Kaleseramik ürünleri yurt içi pazarda perakende, yapı market ve kurumsal kanallar vasıtasıyla tüketicilere ulaştırılmaktadır. Firma, yurt dışı pazarda ise 86 ülkede perakende ve kurumsal kanal aracılığıyla 164 farklı bayi ve muhtelif satış noktaları ile faaliyetlerini sürdürmektedir (Kale Sürdürülebilirlik Raporu, 2022). Firmanın Sürdürülebilirlik Müdürü ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatta Kale Grubu'nun; “İyi Bak Dünyana” çatısı altında tanımladığı Sürdürülebilir İş Modeli, Enerji ve Kaynak Yönetimi, Kültürel Dönüşüm ve Toplumsal Fayda etki alanlarında sürdürülebilirlik stratejisini yönetirken, Sürdürülebilirlik Politikası rehberliğinde tüm iş süreçlerine yönelik çevresel, sosyal ve yönetim başlıklarında belirlenen ilkelerin tüm Grup şirketleri ve değer zincirinde benimsenerek pozitif etkinin çoğaltılmasını amaçladığı görülmektedir. Firma bu anlamda, Birleşmiş Millet tarafından tanımlanan sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı sağlayan eylemlerini Şekil 1’de belirtildiği üzere Kaleseramik Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Hedefleri kapsamında tanımlamıştır.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Katkı			
Etki Alanı	Öncelikli Konu	Hedefler	SKA Katkısı
Kültürel Dönüşüm	Atık Çıkarım Oranını ve Çıkarım Hedefleri Çıkarım Oranını Artırma, Enerji Verimliliği, Yeterli Yatırım ve Güvenliği	1. Kritik Proseslerin Turnover oranını %30'a ulaştırma oranının sağlanması 2. Kurumsal Çıkarım Programları Turnover oranı %20 Çıkarım Hedefleri Programı Turnover oranı %20'ye geçmesi 3. Kaliteyi Program Turnover oranını %30'a geçmesi 4. Digital Dönüşüm Standartizasyonu, İstatistik oranını her yıl arttırması 5. ÇMA sonuçlarının Türkiye için en iyi örnekleri haline getirmesi 6. Kasa Gücü Her yıl bir önceki yıla göre %2.5, Kasa Açıklık Oranını her yıl bir önceki yıla göre %2 azaltılması	 
Enerji ve Kaynakların Verimliliği	Renewable Enerji Enerji Verimliliği, Enerji Yönetimi ve Enerji Yönetimi, Enerji Yönetimi ve Enerji Yönetimi	1. 2021 yılına göre ulaştırılan enerji tasarruflarını 2022'e kadar %25 artırarak 2. Yenilenebilir elektrik kullanımını 2020'e kadar %100'e çıkarmak 3. 2021 yılına göre işletmelerin enerji kullanımını 2022 yılına kadar %25 azaltarak 4. 2021 yılına göre kapalı döngü su tüketim oranını 2020 yılına kadar %300 arttırmak	 
Sürdürülebilir İş Modeli	Ürün Yönetimi ve Yeni Ürünler, Kaynak Kullanımı ve Diğer kaynakların Verimliliği, Tedarik Zinciri Yönetimi, Müşteri Deneyimi ve Müşteri Deneyimi, Herkesi Teknoloji Yararına Alın-Gel ve Enerji Yönetimi, Digitalleşme	1. 2021 yılına göre sürdürülebilirlik odaklı ürün ve hizmet geliştirilmesini 2020'e kadar %30 arttırmak 2. Tedarik zinciri içindeki kritik tedarikçileri çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik standartlarına 2022'e kadar %100'e ulaştırarak 3. Müşterilerin elektrikli araçları %200'ün yenilenebilir kaynaklardan üretilmesini sağlamak	  
Toplumsal Fayda	Toplumsal Yatırımlar, Paydaş İlişkileri	1. Toplumsal gelişimlere öncülük etmek ve her yıl PAVÖK'in açtığı %0.5'ten Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı katkı sağlayacak eni yatırımların toplumsal gelişim programlarına ayırması	  

Şekil 2 KaleSeramik Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Hedefleri

Kaynak: Kale Sürdürülebilirlik Raporu. (2022). Kale Seramik Sürdürülebilirlik Raporu. İstanbul: Kale Seramik.

Gerçekleştirilen mülakat sonucunda yöneltilen sorulara verilen yanıtlar ilgili sürdürülebilirlik başlıkları altında düzenlenerek aşağıda belirtilmektedir.

KaleSeramik'de Sürdürülebilirlik Anlayışı

Sürdürülebilirlik genel tanımıyla; gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden bugünkü ihtiyaçları karşılamaktır. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların tüketilmesini azaltmaya ve mümkün olduğunda sifıra indirmeye odaklanır, sosyal sürdürülebilirlik bireylerin ve toplumların adil ve eşitlikçi fırsatlar ve sonuçların sağlanmasına odaklanır, ekonomik sürdürülebilirlik ise gelecek nesilleri de içerek şekilde istikrarlı bir ekonomik büyümeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirliğin önemini kabul edilmesi, iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik kaybı ve sosyal eşitsizlikler gibi küresel zorlukların üstesinden gelmek için hayati önem taşımaktadır. Sanayi, taşımacılık, tarım dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi, insan faaliyetlerinin dünyamız üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için önemli bir kritiktir. Bireyler, işletmeler, yerel yönetimler ve hükümetler, sorumlu üretim ve tüketim, çevre koruma çabaları ve sürdürülebilir politika ve uygulamaların geliştirilmesi yoluyla sürdürülebilirliğin teşvik edilmesinde kilit rol oynamaktadır. Kale Grubu olarak da #İyiBakDünyana sürdürülebilirlik stratejisi ile Grup Şirketlerinde sürdürülebilirliğe öncelik vererek çalışmalar sürdürülmektedir. Kale Grubu'nun mayasında süreklilik ve tutarlılık arz eden insan odaklılık ve sosyal fayda/ortak değer yaratma anlayışı vardır. Sürdürülebilirlik projelerine yatırım yapmaya öncelik ve değer verilmektedir. İyi Bak Dünyana hareketi de bugünkü ve gelecek nesiller için sürdürülebilir yaşamın hedeflendiği bir yatırımdır. Sürdürülebilirlik stratejisi 4 etki alanına ayrılmaktadır. Bunlar; Kültürel Dönüşüm, Enerji ve Kaynakların Yönetimi, Sürdürülebilir İş Modeli ve Toplumsal Fayda. Kale Grubu'nda bu

faaliyetler Holding ve şirketler arasındaki bir organizasyon ile yönetilmektedir. İnsanı merkezi alan, yetkinlik gelişimine önem veren, enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanan, şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğini ve vizyonunu geliştiren, etki yatırımları ile sürdürülebilirliğin sosyal kapsamına önem veren bir yaklaşım sergilenmektedir. Holding strateji ekibi sürdürülebilirliği stratejinin merkezine koyarak faaliyetlerini gerçekleştirirken kurumsal iletişim ekibi etki yatırımları ve hayırseverlik projelerini yönetmektedir. Grup İnsan Kaynakları ekibi ise çalışanların yetkinlik gelişimlerine odağına alan çalışmalarını yönetmektedir.

Sürdürülebilirlik Envanteri

Grup içinde sürdürülebilirlik stratejilerimizi belirlemeden önce grup şirketlerinin öncelik matrisleri, Pazar analizleri ve rekabet analizleri analiz edilir ve değerlendirilir. Şirketlerin 2030 hedefleri ve bütçe programlarına göre stratejileri çalıştırılır. Stratejiler onaylandıktan sonra detaylı aksiyon planları ve sorumluları belirlenerek sene içinde çalışmaların takibi yapılmaktadır. Bu kapsamda grup içindeki aksiyonların takibi bir envanter listesi olarak takip edilmektedir.

Sürdürülebilirlik Stratejileri ve Hedefleri

Grup şirketleri 2030 hedefleri ile birlikte 3 yıllık stratejik planlarına girdi teşkil eden 2024-26 hedefleri ve stratejileri belirlenmiştir. Çalışmalar üstten alta ve alttan üste yönetilmektedir. Hedefler üst yönetim nezdinde onaylanır, gerçekleştirilecek faaliyetler şirketlerdeki sürdürülebilirlik liderleri ile koordineli yürütülmektedir. Yalnızca sürdürülebilirlik değil, kurumsal stratejiye bağlanmayan hiçbir konu (inovasyon, dijital dönüşüm vs.) şirketlerin yol haritalarında yer almamaktadır.

Sürdürülebilirlik Ekip Yapılanması

Firmanın CEO'su Zeynep Bodur Okyay, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sponsorudur ve birincil derecede yetkilisidir. Grup içindeki sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sorumluluğu Kurumsal Strateji ve İş Geliştirme Başkan Yardımcısı (CSO)'dır. Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sorumluluğu kurumsal strateji ekibindedir. CSO, Holding'de Grup Sürdürülebilirlik Komitesi'ne başkanlık etmektedir. Diğer üyeleri CHRO ve Kurumsal İletişim ve Etki Yatırımları Bölüm Başkanlığı'dır. Holding Sürdürülebilirlik Müdürü, CSO'ya bağlıdır ve Grup Komitesi'ne rapor vermektedir. Holding seviyesi, faaliyetlerin çerçevesini çizmekte ve vizyonu belirlerken şirket Genel Müdürleri ve şirket sürdürülebilirlik liderleri şirket içi faaliyetlerden ve operasyonlardan sorumludur.

Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kuruluş Genelinde Koordinasyonu

Holding'de Sürdürülebilirlik Müdürü, Grup İnsan Kaynakları Direktörü, Kurumsal İletişim ve Etki Yatırımları Direktörü faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumludur. Şirketlerde ise bu görev Sürdürülebilirlik Liderlerindedir.

Sürdürülebilirliği Karar Alma Süreçlerine Dahil Edecek Sistemler

Bir forum veya platform oluşturulmamıştır. Vizyon ve hedefler yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya yönetilir. Bunun dışında şirketlerde workshoplar gerçekleştirilir ve şirketlerin ihtiyaçları sürdürülebilirlik liderleri ile birlikte değerlendirilir. Grubun vizyonu ve yol haritası değerlendirilir ve uygun görüldüğü takdirde ilgili fikirler yol haritasına dahil edilir. Sürdürülebilirlik Müdürü-Şirket Sürdürülebilirlik Lideri ve Şirket birimleri arasında bu şekilde

bir yönetim anlayışı mevcuttur. Şirket içinden doğan fikirler liderler aracılığı ile holdinge gelir ve birlikte değerlendirmeler yapılmaktadır.

Çalışanların Şirketinizin Sürdürülebilirlik Konusundaki Bakış Açısı

Sürdürülebilirlik olgunluğunun her geçen yıl iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Şirket öncelikleri ve bütçe yönetimi el verdiği takdirde çalışmaların bir platform üzerinden yürütülmesi hedeflenmektedir. 2025 yılı itibariyle yalnızca operasyonel satın alma süreçleri değil şirketin yatırım kararlarını etkileyecek ESG kriterlerinin de yatırım yönetimine dahil edilmesi hedeflenmektedir. Özellikle ARGE yatırımları, sürdürülebilirlik ve inovasyon faaliyetleri ile iç içe yürütülmektedir.

Sürdürülebilirlik Eylemlerinin Tanıtımı

Grubun eğitim platformu KaleKampüs sisteminde Sürdürülebilirlik 101 eğitimi bulunmaktadır. Grup Sürdürülebilirlik Komitesi ve İcra Kurulu önerisiyle birlikte Kale Grubu'nun sürdürülebilirlik faaliyetlerini terzi usulü bir eğitim ile pekiştirmek adına faaliyetler sürdürülmektedir. Amaç gruptaki çalışanla sürdürülebilirlik faaliyetlerimizle ilgili farkındalığını arttırmak olacaktır. Holding Kurumsal İletişim ve Etki Yatırımları ekibimizle birlikte sürdürülebilirlik faaliyetlerimizde veri odaklı bir iletişime önem veririz. Yeşil aklamamanın, bir kuruluş kendini daha yeşil göstermesi için önemli ölçüde daha fazla kaynak harcaması durumunda ortaya çıkan bir durum olması nedeniyle kurum olarak yeşil aklama kırmızı çizgi olarak görülmektedir. O nedenle yeşil aklamaya sebebiyet vermemek adına elde edilen operasyonel başarılar veri odaklı iletişim ile paydaşlarla paylaşılmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve CEO İlişkisi

Grup CEO'su sürdürülebilirlik faaliyetlerinin birincil dereceden yetkilisidir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi adına grup şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliği ilk önemli konudur. Ancak, sürdürülebilirlik bağlamında söylemler hep tutarlı ve vizyonu doğrultusunda Kale Grubu sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmeye devam etmektedir. Kaleseramik sürdürülebilirlik raporunda da yer alan CEO söylemi bu konudaki perspektifi açıklamaktadır. Bir şirketin sadece hissedarların değil tüm paydaşların yararına çok boyutlu değer yaratması, paydaş kapitalizmi anlayışı çerçevesinde hem toplumun hem de yatırımcıların çıkarlarına odaklanması gerektiğine dair, tüm dünyada giderek artan bir fikir birliği bulunmaktadır. İş dünyası, doğru olanı yapmanın ve değer zinciri boyunca gerçekleştirilen eylemler için sorumluluk almanın uzun vadeli iş başarısını sağlayabileceğini artık daha net görmeye başladı ancak bu da tek başına yeterli değildir. Bir işletmenin çevresel etkisini nasıl en aza indirdiği veya insan hakları ihlallerini nasıl önlediğinin çok ötesine geçerek, onarıcı ve adil bir zihniyet benimsenmesine ihtiyaç vardır. İnsan odaklı olana, doğaya karşı değil, doğayla uyumlu davranana, hayatın akışına ayak uydurana doğru evrilmektedir. Eşitliği tehdit eden mevcut iş modellerinden, tüm canlıların ve ekosistemlerin onarılma, onarma ve daha fazla yaşam için koşullar yaratma yeteneğini benimsemeye doğru bir hareket benimsemeliyiz. Sadece hayatta kalmak için değil, birlikte gelişmek için.

SONUÇ VE LİTERATÜE KATKI

İletişim, sürdürülebilirlik stratejilerinde hayati öneme sahiptir. Bir firma kendi stratejilerini ve faaliyetlerini dış dünyaya -müşterilerine, ortaklarına ve kamuoyuna- iletmekte başarısız olursa, sayıları giderek artan sosyal ve çevresel bilince sahip tüketicilerin kaybedebilir. Sürdürülebilirlik şirketler için bir pazarlama aracı olabilir, ancak bunun için firmanın tüm stratejik ve operasyonel süreçleriyle bunun gerçekleşeceğine inanmaları gerekir. Ahlaki düzeyden nicel düzeye geçişi başarılı bir şekilde uyumlu hale getirmek için şirketin güçlü etik değerlere sahip olması gerekir. Bu değerlerin paydaşlarla paylaşılması esastır. Müşteriler ve özellikle de yatırımcılar şirketin gerçek sürdürülebilirlik performansı hakkında bilgilendirilmelidir, çünkü kendi sorumluluk anlayışlarına göre ayırım yapma, iyi örnek olan şirketleri ödüllendirme ve olmayanları cezalandırma (örneğin boykot etme) hakkına sahiptirler. Bu bağlamda firmalar sürdürülebilir stratejilerini belirlenen, bununla paralel iletişim stratejilerini de şekillendirmelidirler. Kale Grup Şirketi değerlendirildiğinde; firma sürdürülebilirlik stratejilerini tanımlayarak bunları dört etki alanında detaylandırıldığı görülmektedir. Bu dört etki alanları; Kültürel Dönüşüm, Enerji ve Kaynakların Yönetimi, Sürdürülebilir İş Modeli ve Toplumsal Faydadır. Tanımlanan bu stratejik eylemler Kale Holding ve Holding şirketlerinde belirlenen organizasyonel tarafından yönetilmektedir.

Firmanın İyi Bak Dünyana projesi çerçevesinde sürdürülebilirlik bakış açısının tüm Grup şirketleri ve paydaşları tarafından benimsenmesi ve hedefler doğrultusunda ilerlenmesi amacıyla yönetim mekanizması oluşturulduğu görülmektedir. Greenwashing (Yeşil Aklama) kaygısı nedeniyle firmanın ver odaklı bilgi paylaşımını da odak noktasına koyduğu yapılan derinlemesine mülakat sonrası tespit edilmektedir. Firmada oluşturulan Grup Sürdürülebilirlik Komitesinin sürdürülebilirlik bağlamında ilgili birimleri koordine ettiği tespit edilmiştir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ve diğer ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik trendlerine uyumlu sürdürülebilirlik stratejisi, Kale Grubu'nun sürdürülebilirlik stratejisine çerçeve oluşturmak, faaliyet gösterdiği her alanda ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan ortak değer üretmek ve bu konuda yeni bir bakış açısı oluşturmak için 2021 yılında başlattığı "İyiBakDünyana" hareketini referans alarak geliştirilmiştir.

Bu çalışma, sürdürülebilirlik olgusunun yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren Kale Grubu özelinde pazarlama iletişimi perspektifinden nasıl ele alındığını incelemiştir. Baldassarre ve Campo'nun (2016) geliştirdiği "sürdürülebilir girişim şeffaflığı matrisi" kullanılarak firmanın sürdürülebilirlik taahhüdü ile bu taahhüdün paydaşlara aktarımı arasındaki tutarlılık değerlendirilmiştir. Nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülen derinlemesine mülakat sonucunda elde edilen bulgular, Kale Grubu'nun sürdürülebilirlik faaliyetlerini yalnızca kurumsal bir gereklilik olarak değil, aynı zamanda uzun vadeli bir değer yaratma aracı olarak gördüğünü göstermektedir.

Araştırma sonuçları, Kale Grubu'nun sürdürülebilirlik süreçlerini dört temel etki alanı (kültürel dönüşüm, enerji ve kaynak yönetimi, sürdürülebilir iş modeli ve toplumsal fayda) çerçevesinde sistematik biçimde yönettiğini ortaya koymuştur. Firmanın sürdürülebilirlik politikaları ile stratejik yönetim anlayışı arasındaki güçlü bağlantı, sürdürülebilir girişimlerin kurum kültürüne yerleştiğini ve yalnızca iletişimsel bir araç olarak kullanılmadığını göstermektedir. Ayrıca, Grup bünyesinde oluşturulan yönetim mekanizmaları—özellikle sürdürülebilirlik komitesi,

kurumsal strateji departmanı ve sürdürülebilirlik liderleri—sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal düzeyde organize edildiğini ve tüm şirketlere yayıldığını desteklemektedir.

Baldassarre ve Campo (2016) tarafından önerilen matrise göre firma, sürdürülebilirlik bağlamında **yüksek bağlılık** ve **yüksek iletişim düzeyi** sergilediğinden “şeffaf şirket” kategorisinde konumlanmaktadır. Bu bulgu, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hem operasyonel hem de iletişimsel düzeyde tutarlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle greenwashing’e karşı duyarlı yaklaşım ve veri odaklı iletişim stratejileri, firmanın sürdürülebilirlik performansını bilinçli bir şekilde yönetme çabasına işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, Jones ve arkadaşlarının (2008) sürdürülebilirlik ile pazarlama arasındaki stratejik ilişkiyi vurgulayan çalışmalarını desteklemekte; aynı zamanda sürdürülebilirliğin firma imajı ve rekabet gücü üzerindeki etkilerini ele alan literatürle de paralellik göstermektedir.

Bu çalışma literatüre üç açıdan katkı sunmaktadır. Birincisi, Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen teorik çerçevenin Türkiye’de yapı ürünleri sektöründe uygulamalı bir analizini gerçekleştirerek modeli yeni bir bağlamda test etmektedir. İkincisi, sürdürülebilirlik iletişiminin yalnızca dışa dönük marka söylemi olarak değil, kurumsal yönetim, çalışan eğitimi ve karar alma süreçleriyle bütünleşmiş bir yapı olduğunu göstermektedir. Üçüncüsü, Türkiye’de kurumsal sürdürülebilirlik pratiklerini nitel veriyle inceleyen sınırlı sayıda çalışmalara derinlemesine bir vaka analizi eklemektedir.

Çalışmanın belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma tek bir firma üzerinden yürütüldüğü için elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca veri kaynağı olarak yalnızca derinlemesine mülakat ve kurumsal dokümanlar kullanılmış; sosyal medya, reklam kampanyaları veya tüketici algıları analiz kapsamına alınmamıştır. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektörlerdeki firmaları karşılaştırmalı olarak analiz etmesi, sürdürülebilirlik iletişiminin paydaş algıları üzerindeki etkilerini ölçmesi ve nicel yöntemlerle sürdürülebilirlik-performans ilişkisini incelemesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, Kale Grubu’nun “İyi Bak Dünyana” projesi yalnızca bir iletişim kampanyası olarak değil; kurumsal stratejinin bütünleyici bir parçası, paydaş ilişkilerini güçlendiren bir çerçeve ve sürdürülebilirlik yaklaşımının görünür hale getirildiği bir platform olarak değerlendirilebilir. Firmanın sürdürülebilir girişimlere bağlılığı ile bu girişimleri şeffaf bir biçimde paydaşlara aktarması, sürdürülebilirliğin rekabet avantajı yaratmadaki rolünü doğrular niteliktedir. Bulgular, sürdürülebilirliğin stratejik bir pazarlama aracı olarak kullanılabilmesi için yalnızca iletişim faaliyetlerinin değil, kurum içi yönetim yapılarının, değer zinciri yönetiminin ve veri odaklı karar alma süreçlerinin de uyumlu bir şekilde işletilmesi gerektiğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Carson, R. (1962). *Silent spring*. Houghton Mifflin.

Güler, A., Halıcıoğlu, M., & Taşkın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.

Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory*. South Western Publishing.

Schmidheiny, S. (1992). *Changing course: A global business perspective on development and the environment*. MIT Press.

Willums, J. O., & Golüke, U. (1992). *From ideas to action: Business and sustainable development*. International Institute for Sustainable Development.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future* (Brundtland Report).
<https://www.un.org/en/exhibits/page/our-common-future>

Dergi Makaleleri

Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be? *Business Horizons*, 59(4), 421–429.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.005>

Farley, J. U., & Leavitt, H. J. (1971). Marketing and population problems. *Journal of Marketing*, 35(3), 28–33.

Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
<https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>

Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), 123–130.

Kidd, C. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 5(1), 1–26.
<https://doi.org/10.1007/BF01965413>

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Harvard Business Review*, 49(3), 3–12.

Kumar, V., Rahman, Z., & Kazmi, A. (2013). Sustainability marketing strategy: An analysis of recent literature. *Global Business Review*, 14(4), 601–625.
<https://doi.org/10.1177/0972150913501598>

Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A., & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 37, 482–489.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.313>

Murphy, P. (2005). Sustainable marketing. *Business & Professional Ethics Journal*, 24(1–2), 171–198.

<https://doi.org/10.5840/bpej2005241/29>

Pınar, H. (2016). Volkswagen (VW) grubundaki emisyon manipülasyonu ve hukuki sonuçları. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 74(2), 843–874.

Zikmund, W. G., & Stanton, W. J. (1971). Recycling solid wastes: A channels-of-distribution problem. *Journal of Marketing*, 35(3), 34–39.

Kurumsal Raporlar

Kale Seramik. (2022). *Kale Seramik sürdürülebilirlik raporu 2022*.

<https://www.kale.com.tr/surdurulebilirlik>

Erişim tarihi: 05 Aralık 2025.

Gazete Yazısı

Ewing, J. (2015, October 28). Volkswagen, hit by emissions scandal, posts its first loss in years. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2015/10/29/business/international/volkswagen-earnings-q3.html>

Erişim tarihi: 05 Aralık 2025.

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

Sürdürülebilirlik, özellikle günümüzde işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini daha sağlam ve uzun vadeli hale getirmesi açısından önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Günümüz tüketicileri sürdürülebilirlik konusunda daha duyarlı hale gelmiştir ve sürdürülebilir ürün ve hizmetler bu duyarlılığa cevap vererek işletmeleri tüketiciler tarafından tercih edilir hale getirmektedir. Özellikle yapı ürünleri sektöründe sürdürülebilirlik, yaşam döngüsü boyunca yapım sürecinden bakım ve yeniden kullanıma kadar çeşitli alanlarda ele alınabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilirlik kavramının yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın pazarlama bağlamında nasıl ele alındığını araştırmaktır. Çalışmada, bir pazarlama iletişimi aracı olarak “Kale İyi Bak Dünyana” projesi bir vaka çalışması olarak incelenmiştir. Kale Grubu Sürdürülebilirlik Yöneticisi ile derinlemesine görüşmeler yoluyla veri toplanarak, sürdürülebilirlik kavramını pazarlama bağlamında nasıl değerlendirdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Temel araştırma soruları, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekten yürütülüp yürütülmediği, yürütülüyorsa sürdürülebilir girişimlere yönelik pazarlama ve iletişim yaklaşımının şirketin

gerçekte yaptıklarıyla tutarlı olup olmadığı ve yönetimin sürdürülebilirlik konusunda fazla söz verip eksik söz verip vermediği olarak belirlendi. Çalışmada veri toplamak için derinlemesine bireysel görüşmeler kullanılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili literatür taranarak hazırlanan belirli temalar altındaki sorularla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmede yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Baldassarre ve Campo (2016), üst düzey yöneticilerin ve girişimcilerin sürdürülebilir girişimlere bağlılık ve bunları farklı paydaşlara iletme becerisi açısından kurumsal sürdürülebilirlik derecesini kendi kendilerine değerlendirebilmelerini sağlamak amacıyla, yarı yapılandırılmış görüşme formunda sürdürülebilir girişimin dört farklı dinamik durumunu tanımlamak için iki temel değişkeni belirlemek üzere tasarlanmış 9 soruya yer vermiştir. Derinlemesine mülakatta, Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen ifadeler, firmaların sürdürülebilir girişimlerine olan bağlılıklarını ve bu girişimleri bir pazarlama aracı olarak kullanmalarını belirlemek için kullanılmıştır. Bu sorular, sürdürülebilir girişimin dört farklı dinamik durumunu tanımlamak üzere kurumsal sürdürülebilirlik derecesini belirlemek için veri toplamada kullanılmıştır. Çalışma sonucunda şirketin “Kale İyi Bak Dünyana” projesi ile sürdürülebilir girişimlere bağlılığının yüksek olduğu ve bu girişimlerin paydaşlara iletildiği tespit edilmiş, şirketin “şeffaf” kategorisinde yer aldığı değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilirlik kavramının işletmeler tarafından pazarlama bağlamında nasıl ele alındığını araştırmaktır. Çalışmada bir pazarlama iletişimi aracı olarak “Kale İyi Bak Dünyana” projesi vaka çalışması olarak analiz edilmiştir. Çalışmada, Baldassarre ve Campo (2016) tarafından geliştirilen ve firmaların sürdürülebilir girişimlere bağlılıkları ve bunları farklı paydaşlara iletme becerileri açısından kurumsal sürdürülebilirlik derecesini tanımlayan matris ve sorulardan yararlanılmıştır. Bu bağlamda çalışma nitel araştırma yaklaşımı benimsenerek yürütülmüştür. Çalışmada, bir veya daha fazla unsur kullanılarak bir konunun derinlemesine araştırılmasına yönelik bir yaklaşım olan durum çalışması yöntemi kullanılmıştır (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2013). Vaka çalışması araştırma çabaları genellikle “gözlemlenemeyen” dış dünya olguları gibi “gözlemlenemeyen” algıların toplanmasını içerir. Örneğin, ilişkisel pazarlamada ekonomik ve teknolojik olmayan motivasyonlara ilişkin görüşler örnek olay araştırması bağlamında incelenebilir (Hunt, 1991). Bu çalışmada veri toplamak için derinlemesine bireysel görüşmeler kullanılmıştır. Görüşme, araştırma konusuyla ilgili literatür taranarak hazırlanan belirli temalar altındaki sorularla gerçekleştirilmiştir. Şirketin İyi Bak Dünyana İyi Bak Dünyana projesi çerçevesinde sürdürülebilirlik bakış açısının tüm Grup şirketleri ve paydaşları tarafından benimsenmesini sağlamak ve hedefler doğrultusunda ilerlemek amacıyla bir yönetim mekanizması kurulduğu görülmektedir. Yapılan derinlemesine görüşme sonrasında şirketin

Yeşil Yıkama endişesi nedeniyle veri odaklı bilgi paylaşımına da odaklandığı tespit edilmiştir. Şirket bünyesinde kurulan Grup Sürdürülebilirlik Komitesi'nin sürdürülebilirlik bağlamında ilgili birimleri koordine ettiği tespit edilmiştir. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve diğer ulusal ve uluslararası sürdürülebilirlik trendleri ile uyumlu olan sürdürülebilirlik stratejisi, Kale Grubu'nun sürdürülebilirlik stratejisine bir çerçeve oluşturmak, faaliyet gösterilen her alanda ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda ortak değer üretmek ve bu konuda yeni bir bakış açısı oluşturmak amacıyla 2021 yılında başlatılan “İyiBakDünyana” hareketi referans alınarak geliştirildi. Bu anlamda şirketin sürdürülebilirlik faaliyetlerine bağlılığının yüksek olduğu ve bu eylemleri görünür kıldığı sonucuna varılabilir. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerden şirketler sürdürülebilirlik faaliyetlerine bağlılıkları ve bunu paydaşlarla paylaşmaları açısından değerlendirilebilir ve karşılaştırılabilir.

EXTENDED SUMMARY

Sustainability has become a concept that has gained importance especially today in terms of making the relations of businesses with their stakeholders more robust and long-term. Today's consumers have become more sensitive about sustainability and sustainable products and services respond to this sensitivity, making businesses preferred by consumers. Especially in the building products industry, sustainability can be addressed in various areas from the construction process to maintenance and reuse throughout the life cycle. The aim of this study is to investigate how the concept of sustainability is handled in the marketing context of a company operating in the building products industry. In the study, "Kale İyi Bak Dünyana" project as a marketing communication tool is analyzed as a case study. By collecting data through in-depth interviews with Kale Group Sustainability Manager, it was tried to determine how they evaluate the concept of sustainability in the context of marketing.

The main research questions were defined as whether sustainability activities are actually carried out, if so, whether the marketing and communication approach to sustainable initiatives is consistent with what the company actually does, and whether management overpromises and underdelivers on sustainability. In the study, in-depth individual interviews were used to collect data. Face-to-face interviews were conducted with questions under certain themes prepared by reviewing the literature on the research topic. A semi-structured interview form was used in the interview. In order to enable senior managers and entrepreneurs to self-assess the degree of corporate sustainability in terms of commitment to sustainable initiatives and the ability to communicate them to different stakeholders, Baldassarre and Campo (2016) included 9 questions in the semi-structured interview form, which were designed to identify two key variables to define four different dynamic states of sustainable enterprise. In the in-depth interview, statements developed by Baldassarre and Campo (2016) were used to identify firms' commitment to their sustainable initiatives and their use of these initiatives as a marketing tool. These questions were used in data collection to determine the degree of corporate sustainability to define four different dynamic states of sustainable enterprise. As a result of the study, it was

determined that the company had a high commitment to sustainable initiatives with the "Kale İyi Bak Dünyana" project and that these initiatives were communicated to stakeholders, and it was evaluated that the company was in the "transparent" category. The purpose of this study is to investigate how the concept of sustainability is handled by businesses in the context of marketing. In the study, the project "Kale İyi Bak dünyana" project as a marketing communication tool is analyzed as a case study. The study utilized the matrix and questions developed by Baldassarre and Campo (2016) that define the degree of corporate sustainability in terms of firms' commitment to sustainable initiatives and their ability to communicate them to different stakeholders. In this context, the study was conducted by adopting a qualitative research approach. In the study, the case study method, which is an approach to in-depth investigation of a topic using one or more elements, was used (Güler, Halıcıoğlu, & Taşgın, 2013). Case study research efforts often involve the collection of "unobservable" perceptions, such as "unobservable" external world phenomena. For example, views on economic and non-technological motivations in relationship marketing can be examined in the context of case study research (Hunt, 1991). In this study, in-depth individual interviews were used to collect data. The interview was conducted with questions under certain themes prepared by reviewing the literature on the research topic. Within the framework of the company's İyi Bak Dünyana İyi Bak Dünyana project, it is seen that a governance mechanism has been established in order to ensure that the sustainability perspective is adopted by all Group companies and stakeholders and to move forward in line with the targets. After the in-depth interview, it is determined that the company also focuses on data-oriented information sharing due to the concern of Greenwashing. It was determined that the Group Sustainability Committee established in the company coordinates the relevant units in the context of sustainability. The sustainability strategy, which is in line with the United Nations Sustainable Development Goals and other national and international sustainability trends, has been developed with reference to the "İyiBakDünyana" movement, which was launched in 2021 to create a framework for Kale Group's sustainability strategy, to produce common value in economic, social and environmental terms in every field of activity and to create a new perspective on this issue. In this sense, it can be concluded that the company's commitment to sustainability activities is high and that they make these actions visible. In future studies, companies from different sectors can be evaluated and compared in terms of their commitment to sustainability activities and sharing this with stakeholders.