T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: TÜRKİYE VE KUZEY MAKEDONYA KARŞILAŞTIRMASI

Melani RİSTESKA
2501201872

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hatun BOZTEPE TAŞKIRAN

İSTANBUL
2023

ÖZ

KURUMSAL İLETİŞİM AÇISINDAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ UYGULAMALARI: TÜRKİYE VE KUZEY MAKEDONYA KARŞILAŞTIRMASI

MELANİ RİSTESKA

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, günümüzde kurumsal yönetim anlayışı açısından önemli bir konu haline gelmiştir. Kurumlar iş ve iletişim hedeflerine ulaşabilmek ve uzun vadeli başarı sağlamak için kurumsal stratejilerine ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları entegre etme ihtiyacının farkına varmıştır. Sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi, kurumların operasyonel faaliyetlerinin olumsuz etkilerini en aza indirmesini, çevrenin korunmasına katkıda bulunmasını, sosyal refahı artırmasını, sorumlu ve etik bir şekilde ekonomik değer yaratmasını sağlar. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin kurumların stratejilerine dahil edilmesi, hem kurumların varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri hem de içinde bulundukları topluma ve gelecek nesillere sorumlu bir yaklaşım belirlemesi için önem taşımaktadır.

Kurumsal iletişim ise, bir yandan kurumların sürdürülebilirlik strateji ve uygulamalarını hayata geçirmesi için zemin oluşturmakta ve diğer yandan ise sürdürülebilirlik iletişiminin başarılı biçimde yönetilmesinde işlev üstlenmektedir. Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik ve etkili paydaş katılımı arasında temel bir bağlantı görevi görmektedir. Bir kurumun sürdürülebilirlik taahhütlerinin, girişimlerinin ve başarılarının hedef kitlelere aktarılmasında çok önemli bir rol oynayabilmektedir. Kurumlar etkili iletişim stratejileri kullanarak sürdürülebilirlik çabalarını tanıtabilir, güven inşa edebilir ve itibarlarını artırabilirler. İletişim, sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında bilgi yaymak ve paydaş katılımını teşvik etmek için güçlü bir araç olarak hizmet ettiğinden, kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik iç içe geçmiştir.

Kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı ele alan bu çalışma kapsamında yürütülen araştırma, Türkiye ve Kuzey Makedonya'ya odaklanmış ve araştırma doğrultusunda her iki ülkeden on kurumun sürdürülebilirlik faaliyetleri analiz edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmış ve

sürdürülebilirlik uygulamaları Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlarına göre değerlendirilmiştir. Türkiye ve Kuzey Makedonya'da faaliyet gösteren kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarını kıyaslamayı amaçlayan araştırmada, sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilere entegrasyonuna ilişkin bulgular sunularak iki ülkedeki kurumların sürdürülebilirlik yönetimine yaklaşımlarını tespit etmek hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, sürdürülebilir kalkınma amaçları, Türkiye, Kuzey Makedonya

ABSTRACT

SUSTAINABILITY MANAGEMENT PRACTICES FROM CORPORATE COMMUNICATION PERSPECTIVE: A COMPARISON OF TURKEY AND NORTH MACEDONIA

MELANİ RİSTESKA

Sustainability has emerged as a vital consideration in the contemporary business world. Companies recognize the need to integrate economic, environmental, and social dimensions to ensure long-term success and resilience. Implementing sustainable practices enables businesses to minimize negative impacts, contribute to environmental preservation, enhance social well-being, and create economic value responsibly. Therefore, incorporating sustainability into companies' strategies is essential for long-term viability and reputation.

Corporate communication serves as a fundamental link between sustainability and effective stakeholder engagement. It plays a pivotal role in conveying a company's sustainability commitments, initiatives, and achievements. By employing effective communication strategies, companies can promote their sustainability efforts, build trust, and enhance their reputation. Corporate communication and corporate sustainability are intricately intertwined, as communication serves as a powerful tool for disseminating information about sustainability practices and fostering stakeholder engagement.

This research focuses on Turkey and North Macedonia, analyzing the sustainability reports of the top ten companies in each country. The reports are assessed based on their alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs) established by the United Nations Development Programme (UNDP). Through this comparative analysis, the study aims to highlight the abilities and mindset of these companies in operating a sustainable trajectory for their businesses. It provides insights into the integration of sustainability into corporate strategies, shedding light on the approaches taken by companies in the two countries. Moreover, it provides stakeholders, policymakers, and individuals interested in sustainability practices with a comprehensive understanding of these two amicable countries and their positions regarding sustainable development.

Keywords: Corporate communication, corporate sustainability, United Nations Development Programme, sustainable development goals, Turkey, North Macedonia

ÖNSÖZ

Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim, günümüz iş dünyasını önemli ölçüde etkileyen iki temel kavramdır. Sürdürülebilirlik konularının giderek daha fazla ön plana çıktığı günümüzün kurumsal yönetim anlayışında, her iki kavram da kurumsal stratejilerin ve bu stratejilerin daha geniş toplumla etkileşimlerinin şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüksek lisans tezi, Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarına ne ölçüde yatırım yaptıklarına ve sürdürülebilir yönetime bağlılıklarını ne ölçüde gösterdiklerine dair değerli bilgiler sağlamayı amaçlayan, Türkiye ve Kuzey Makedonya'da yürütülen karşılaştırmalı bir araştırmayı kapsamaktadır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca sonsuz desteğini, rehberliğini ve sabrını esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Hatun Boztepe Taşkıran'a gönülden teşekkür ederim. Kendisinin engin bilgisi, uzmanlığı ve değerli iç görüleri bu çalışmayı önemli ölçüde şekillendirdi. Ayrıca bu çalışmaya katkıda bulunan, manevi destek ve değerli girdiler sağlayan herkese minnettarım.

Son olarak, her daim aldığım kararlarımda beni destekleyen, varlıkları ile güç veren, sevgi ve güveni için aileme en içten teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2023

MELANİ RİSTESKA

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iv**

ÖNSÖZ ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **x**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL ÇERÇEVEDE KURUMSAL İLETİŞİM

1.1. Kurumsal İletişim Kavramı ve Tanımı **3**

1.2. Kurumsal İletişimin Amaçları **6**

1.3. Kurumsal İletişimin Unsurları **8**

1.3.1.Yönetim İletişimi **9**

1.3.2. Örgüt İletişimi **11**

1.3.3. Pazarlama İletişimi **13**

1.4. Kurumsal İletişimin Uygulama Alanları **15**

1.4.1. Kurumsal Kimlik **16**

1.4.2. Kurum Kültürü **21**

1.4.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik **27**

1.4.4. Kriz İletişimi **29**

1.4.5. Sponsorluk **34**

1.4.6. Kurumsal İmaj ve İtibar **38**

1.4.7. Kurumsal Davranış **41**

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2.1. Sürdürülebilirlik Yönetimi Kavramı ve Tanımı 43

2.2. Sürdürülebilirlik Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 47

2.3. Sürdürülebilirliğin Boyutları 49

2.3.1. Çevresel Sürdürülebilirlik 50

2.3.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik 52

2.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik 54

2.4. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Yönünden Sürdürülebilirlik Yönetimi Anlayışı 56

2.5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Tanımı 62

2.6. Kurumsal İletişim ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlantısı 65

2.6.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Amaçları ve Raporlanması ... 68

2.6.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Önemi 71

2.6.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Kurumsal İletişime Katkısı ... 72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI AÇISINDAN TÜRKİYE VE KUZEY MAKEDONYA KARŞILAŞTIRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı 74

3.2. Araştırmanın Önemi 75

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlıkları 76

3.4. Araştırmanın Yöntemi 77

3.5. Evren ve Örneklem 77

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar 79

3.6. Genel Değerlendirmeler 92

SONUÇ 95

KAYNAKÇA 100

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Krizlerin Özellikleri 30
Tablo 2: Sürdürülebilirlik Boyutlarına Göre Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) Sınıflandırması 57
Tablo 3: 17 SKA'ya Genel Bakış 59
Tablo 4: Örneklemi Oluşturan Kuruluşların Listesi 78
Tablo 5: Türkiye'deki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlama Durumunun Yıllara Göre Dağılımı 79
Tablo 6: Türk Kurumlarının Yıllara Göre Rapor Yayınlama Durumları (Detaylı) 80
Tablo 7: Kuzey Makedonya'daki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlama Durumunun Yıllara Göre Dağılımı 82
Tablo 8: Kuzey Makedonya'daki Kurulumların Yıllara Göre Rapor Yayınlama Durumları (Detaylı) 83
Tablo 9: Türkiye'deki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin SKA'lara Göre Dağılımı 85
Tablo 10: Kuzey Makedonya'daki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin SKA'lara Göre Dağılımı 86
Tablo 11: Türkiye'deki Kurumların Odaklandıkları SKA'ların Yıllara Göre Dağılımı 87
Tablo 12: Kuzey Makedonya'daki Kurumların Odaklandıkları SKA'ların Yıllara Göre Dağılımı 89
Tablo 13: Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki Kurumların Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Odaklandıkları SKA'lara ve Yıllara Göre Karşılaştırılması 90

KISALTMALAR LİSTESİ

ABC : Attitude, Behaviour, Culture
BM : Birleşmiş Milletler
BPİ : Bütünleşik Pazarlama İletişimi
CIC : Corporate Identity Congruence
CoP : Communication on Progress
ÇSY : Çevre, Sosyal, Yönetim
ESG : Environmental, Social, Governance
GRI : Global Reporting Initiative
KS : Kurumsal Sürdürülebilirlik
KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD : Organization for Economic Cooperation and Development
SCCT : Situational Crisis Communication Theory
SKA : Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
TBL : Triple Bottom Line (Üçlü Alt Çizgi)
UNCED : United Nations Conference on Environment and Development
UNDP : United Nations Development Programme
UNGC : United Nations Global Compass
WCED : World Commission on Environment and Development

GİRİŞ

Hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen toplumsal beklentilerle karakterize edilen günümüzün modern dünyasında, kurumlar sürdürülebilirliğin önemini giderek daha fazla kabul etmektedir. Sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumsal iletişim de dahil olmak üzere kurumsal faaliyetlerin çeşitli yönlerini etkileyen, kuruluşlar için önem taşıyan uygulamalar olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüz kurumsal yönetim anlayışında, kurumsal faaliyetlerin sosyal, ekonomik ve ekolojik kaygılara yol açabileceğine yönelik vurgunun artmasıyla kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları hiç olmadığı kadar tartışılan bir konu haline getirmiştir. Bu nedenden ötürü kurumların vizyon, misyon ve genel stratejik yöneliminde sürdürülebilirliğe öncelik vermeye başladıkları dikkat çekmektedir. Kurumlar sadece kurumsal kazanımlarına odaklanan yapıdan uzaklaşarak kurumsal faaliyetlerinin içinde bulundukları dünyaya, topluma ve gelecek nesillere karşı etkileriyle daha fazla meşgul olmaya başlamış ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını iş ve iletişim hedeflerine dahil ederek, performanslarını çevresel ve sosyal hedeflerle uyumlu hale getirmiştir. Böylelikle kurumlar içinde faaliyet gösterdikleri toplum ile gelecek nesillere yönelik sorumlulukları doğrultusunda topluma katkıda bulunmaya yönelik girişimlere hayat vermiştir.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), kurumlar için sürdürülebilirlik kavramının şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. UNDP, kurumların sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmelerine ve sürdürülebilirlik uygulamalarını paydaşlarına etkili bir şekilde iletmelerine yardımcı olan rehberlik ve çerçeveler sağlamaktadır. UNDP'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) günümüzde pek çok kurumun sürdürülebilirlik uygulamalarını şekillendirirken rehber olarak kabul ettiği bir yol haritası sunmaktadır.

Kurumsal iletişim ise stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak kurumların strateji ve uygulamalarının hedef kitle beklentileri ile uyumlu hale getirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Kurumların sürdürülebilirlik yönetimi uygulamaları kurumsal iletişim kapsamında değerlendirilmekte; kurumsal iletişim bir yandan kurumların sürdürülebilirlik strateji ve uygulamalarını hayata geçirmesi için zemin oluşturmakta ve diğer yandan ise sürdürülebilirlik iletişiminin başarılı biçimde yönetilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı ele alan bu çalışmada, Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik yaklaşımlarının karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kurumsal iletişim kavramı ve tanımı, kurumsal iletişimin amacı ve kurumsal iletişimi oluşturan yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim gibi unsurlar üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, kurumsal iletişimin kurumsal kimlik, kurum kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, kriz iletişimi, sponsorluk, kurumsal imaj ve itibar ve kurumsal davranış gibi çeşitli uygulama alanları incelenmektedir.

Tezin ikinci bölümü, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini ele almakta ve tarihsel gelişiminin izini sürmektedir. Daha sonra kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları olarak sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlar çalışmanın bu bölümünde incelenmektedir. Sürdürülebilirlik yönetimi ile UNDP arasındaki bağlantı yine ikinci bölümde tartışılmaktadır. Ayrıca bu bölümde kurumsal sürdürülebilirlik tanımlanmakta ve önemi irdelenmektedir. Kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağlantı ikinci bölümün odak noktasını oluşturmaktadır. Bu bölümde kurumsal sürdürülebilirlik ile kurumsal iletişimin amacı ve önemi incelenmekte ve etkili kurumsal iletişim ile sürdürülebilirlik uygulamaları arasındaki bağlantı vurgulanmaktadır.

Tezin üçüncü bölümü, Türkiye ve Kuzey Makedonya arasında karşılaştırmalı bir analize odaklanmakta ve her iki ülkedeki on kurumun sürdürülebilirlik uygulamalarını incelemektedir. Bu kurumların seçimi, Türkiye için Fortune 500 listesi ve Kuzey Makedonya için Club 200 listesi şeklindeki her iki ülkenin en büyük kurumlarını kapsayan 2021 listelerine dayanmaktadır. Her ülkeden 10 kurumun örnekleme dahil edildiği araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerine yer verdikleri raporlar Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından belirlenen sürdürülebilir kalkınma amaçları ile uyumlarına göre değerlendirilmiştir. Türkiye ve Kuzey Makedonya'da faaliyet gösteren kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarını kıyaslamayı amaçlayan araştırmada, sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilere entegrasyonuna ilişkin bulgular sunularak iki ülkedeki kurumların sürdürülebilirlik yönetimine yaklaşımlarını tespit etmek hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE KURUMSAL İLETİŞİM

1.1. Kurumsal İletişim Kavramı ve Tanımı

Kurumların varlıklarını başarılı biçimde sürdürmeleri için hedef kitleleriyle olan iletişim süreçlerini stratejik biçimde yönetmeleri önem taşımaktadır. Bir yönetim fonksiyonu olarak kurumsal iletişim, kurumların iç ve dış hedef kitleleriyle olan tüm iletişim süreçlerinin yönetimi görevini üstlenmektedir. Günümüz yönetim anlayışı açısından kurumsal iletişim gereklilik taşımaktadır.

Günümüzde hiçbir kurum güvenilir bir iç ve dış iletişim süreci olmadan faaliyetlerini sürdürememektedir. Yeni teknolojinin gelişimi ve dijital platformların gücü, kurumların paydaşları ve hissedarları tarafından varlıklarının olumlu algılanması için kurumsal iletişimlerini gerçekleştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Kurumsal iletişim, modern kurumlarda önemli işlevler üstlenmektedir. Kurumların başarısı için iletişimin artan öneminin farkına varılması, bu yönetim fonksiyonunun organizasyon yapısında en üst sıralara yerleştirilmesine katkıda bulunmuş ve böylece kurumun stratejik kararlarını etkilemiştir. Buna paralel olarak, sosyal bilimler alanından teorisyenler ve özellikle halkla ilişkiler araştırmaları ile uğraşanlar, kurumsal iletişimin stratejik önemini ve rekabet avantajı oluşturmadaki rolünü incelemeye başlamıştır (Forman ve Agenti, 2005). Kurumların organizasyonel yapısı ve yönetim anlayışında oldukça önemli bir yer edinen kurumsal iletişim, kurumların hedef kitlelere sunacağı mesajların ve hedef kitlelerine yönelik gerçekleştireceği tüm iletişim faaliyetlerinin birlikte ve tutarlı bir şekilde yönetilmesine dayanan şemsiye bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Kavramın kökenine bakıldığında da kurumsal iletişimin kurumların yönetim anlayışı açısından sahip olduğu öneme ve kurumsal iletişimin sahip olduğu bu özelliklere dikkat çektiği görülmektedir.

'Kurumsal' Latince *'corpus'* kelimesinden türemiş olup, "kuruluşun tam, bütün veya toplam unsurları" anlamına gelirken, 'iletişim' ise *'communicare'* kelimesinden türemiştir. Kelime Latince'de vermek, paylaşmak veya ortak kılmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, "kurumsal iletişim" kurumun toplam iletişimi olarak tanımlanabilir ve kurumların farklı mesajlarını tek bir bayrak altında birleştirmesi durumunu temsil etmektedir (Christensen vd. 2007: 644-645). Bu tanımdan da görülebileceği üzere kurumsal iletişim, kurumların farklı

amaç ve hedef kitlelere yönelen tüm iletişim faaliyetlerinin bütünsel bir yaklaşımla yönetilmesi esasına dayanır.

Her kurumun ideolojisinde büyük yer tutan bir kavram ve iletişim biçimi olarak kurumsal iletişime dair, alanın ortaya çıktığı ve önem kazandığı günden bu yana çeşitli tanımlar yapılmıştır. İlk kavramsallaştırmalar kurumsal iletişimi daha çok "çeşitli iletişim biçimleri ve formatlarına" uygun kapsayıcı bir yapı olarak görmektedir (Shelby, 1993: 248). Ancak bu kavramsallaştırmaların ilk günlerinden itibaren, kurumsal iletişimin hem bir meslek hem de akademik bir disiplin olarak ne olduğu konusunda anlaşmazlıklar ve farklılıklar oluşmuştur (Moloney, 1996). Kurumsal iletişim 1900'lerin başından beri bir çalışma alanı olmasına rağmen, bir disiplin ve meslek olarak kapsamı hala gelişmektedir (Argenti, 1996). Aslında, ilk tartışmaların çoğu, kurumsal iletişimin akademik bir disiplin olarak nereye ait olduğu, bunun gazetecilik mi yoksa kitle iletişimi ya da iletişim çalışmaları gibi daha geniş bir alan mı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak bazı diğer araştırmacılar ise, kurumsal iletişimin kuruluşlar içindeki son derece işlevsel ve kritik doğası nedeniyle en iyi işletme programları içinde incelenip geliştirilebileceğini savunmuştur (Argenti, 1996). Günümüze geldiğimizde ise kurumsal iletişimin bir yönetim fonksiyonu olarak iletişim departmanlarının sorumluluğunda yer aldığı görülmektedir.

Yamauchi (2001), "kurumsal iletişim" teriminin 30 yıldan daha uzun bir süre önce, ABD'li iş dergisi Fortune'un 1972'de ilk yıllık Kurumsal İletişim Semineri'ni düzenlemesiyle kamuoyunun dikkatini çektiğini ifade etmektedir. Ancak 20. yüzyıl boyunca kurumsal iletişim alanı iletişim ve gazetecilik okullarında geliştirilmiş ve halkla ilişkiler ya da kamu işleri olarak kategorize edilmiştir (van Riel 1995'ten akt. Mohamad ve Abu Bakar, 2018: 241). Genel olarak kurumsal iletişim, kurumsal organizasyonlar içindeki karmaşık iletişim süreçlerine ilişkin artan endişelere yanıt olarak ortaya çıkan bir yönetim aracı olarak ele alınmıştır (Argenti 1998). Organizasyonların büyümesinin karmaşıklığı genellikle senkronize olup, teknolojinin ilerlemesi ve modern organizasyon yapısı ile giderek daha fazla iç içe geçmektedir. ABD'de kurumsal iletişim tanımları stratejik yönetim kavramına odaklanırken (Argenti, 2009; Goodman ve Hirsch, 2010'dan akt. Mazzei 2014: 222), Avrupa'da daha teorik temellere dayanmaktadır (Van Riel, 2003; Cornelissen, 2008'den akt. Mazzei 2014: 222). Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal iletişimin ABD ve Avrupa'da farklı perspektiflerden ele alındığını göstermektedir. ABD'de kurumsal iletişim tanımları stratejik yönetim kavramı

odağında konuyu irdelerken, Avrupa'da kurumsal iletişime dair kuramsal temelleri irdelemiştir.

Van Riel'e (2003: 53) göre kurumsal iletişim, kurumsal kimlik alanındaki tüm araçların (iletişimler, semboller ve kurum üyelerinin davranışları), kurumun karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde olduğu gruplar için olumlu bir itibar yaratacak veya bu itibarı koruyacak şekilde çekici ve gerçekçi bir biçimde düzenlemesidir. Van Riel ve Fombrun (2007) tarafından yapılan aşağıdaki tanım ise, kurumsal iletişimin birçok kurumsal iletişim akademisyeni tarafından kategorize edilme şeklinin tipik bir örneği olarak görülebilir:

> Şirketin bağlı olduğu paydaşlarla olumlu başlangıç noktaları yaratmayı amaçlayan tüm iç ve dış iletişimin yönetilmesi ve düzenlenmesi ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Kurumsal iletişim, bir kuruluştaki çeşitli uzmanlar ve çalışanlar tarafından, kuruluşun ortak hedefiyle faaliyet gösterme becerisini elinde tutarak bilgi yayılmasından oluşmaktadır (van Riel ve Fombrun, 2007: 25).

Bu tanım, kurumsal iletişimin, kurumların tüm iç ve dış iletişim süreçlerini yönetmeyi sağlayan strateji ve uygulamalar bütünü olduğunu göstermektedir. Kurumsal iletişim, kurumlardaki iletişim profesyonelleri ve kurumun çalışanları tarafından yürütülmektedir.

Philip Kitchen ve Don Schultz, "Raising the Corporate Umbrella" (Kurumsal Şemsiyeyi Yükseltmek) (2001: 106'dan akt. Subhojit, 2018: 4) başlıklı eserinde kurumsal iletişimi en basit haliyle, genel performansı etkileyebilecek kamuoyu veya paydaşlarla bir dizi ilişki geliştirme ve yönetme mekanizması olduğunu ve bu ilişkilerin uzun vadeli stratejik bir şekilde ele alınması gerektiğini öne sürmektedirler. Dünya çapında kurumsal iletişim alanında çalışan bir kuruluş olan Median Online'a (Subhojit, 2018: 4) göre ise kurumsal iletişim şu şekilde tanımlanmaktadır: "Kurumsal iletişim, bir kuruluşun kurumsal markasını ve temel mesajlarını küreselleşmiş bir pazar ortamında büyüyen kitlelere iletmek için aldığı stratejik bir girişimdir. Özünde, kurumsal iletişim çok basittir, bir kurumun hedef kitleleriyle iletişim kurma şeklidir." Kurumsal iletişim Gruning ve Hunt (akt. Chanda, 2018: 3) tarafından ise şu şekilde tanımlanmaktadır: "Kurumsal iletişim, kurum ile kamuoyu arasındaki iletişimin yönetimidir." Bu üç tanıma göre kurumsal iletişim, bir kurumun hedef kitleleriyle ilişki sürdürme amacına dönük olarak hedef kitleleriyle iletişim kurmasının stratejik yönetim aracı olarak açıklanmaktadır.

Goodman kurumsal iletişimi, kurumun ihtiyaçlarına bağlı olarak halkla ilişkiler, kamu işleri, kurumsal markalaşma, hükümet ilişkileri, reklamcılık, kurumsal vatandaşlık ve çalışan, müşteri ve hissedar iletişimini içeren "stratejik yönetim işlevleri" olarak tanımlamıştır (2006: 197). Daha yeni tanımlar da kurumsal iletişimi iç ve dış paydaşlarla iletişimi bütünleştiren stratejik bir yönetim işlevi olarak vurgulamıştır (Frandsen ve Johansen, 2014). Bununla birlikte, Goodman'ın kurumsal iletişim tanımını temel alarak, kurumsal iletişimin kapsamını ve tanımını tartıştıkları kitap bölümü çalışmasında Frandsen ve Johansen (2014: 223), kurumsal iletişimin her tür dış ve iç paydaş ile iletişimi içermesi, ilgili dış ve iç iletişim faaliyetlerini bütünleştirmesi ve iletişime stratejik bir bakış açısı getirmesiyle halkla ilişkiler, örgütsel iletişim, pazarlama iletişimi ve yönetim iletişiminden ayrıldığını savunmaktadır. Bir başka çalışma ise kurumsal iletişimi "kısa vadeli bir araç" olarak değil, "ölçme ve değerlendirmeye dayalı olarak kullanıcılarının karar almasına rehberlik eden ve sürekli iyileştirme çerçeveleri oluşturmasına olanak tanıyan stratejik bir analitik süreç" olarak tanımlamaktadır (Apolo vd., 2017: 522). Bu şekilde kurumsal iletişim, paydaşlarla güven inşa etme, kurumun itibarı sağlama gibi konularda CEO'ya danışmanlık sunma ve sorunları ve krizleri yönetme işlevi görmektedir (Goodman, 2006).

Kurumsal iletişime ilişkin yukarıdaki tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal iletişimin kurumun iç ve dış iletişim süreçlerini stratejik biçimde yönetmekten sorumlu bir fonksiyon olduğu ve ayrıca kurumun yönetim, pazarlama ve örgüt iletişimi boyutlarındaki tüm tüm iletişim faaliyetlerinin birlikte ve tutarlı bir şekilde yönetilmesi şeklinde açıklanabilecek bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

1.2. Kurumsal İletişimin Amaçları

Kurumsal iletişimin amaçları, kurumsal iletişime ilişkin yaygın tanımlamaların içerikleri doğrultusunda ortaya konabilmektedir. Bu tanımlamaların kurumsal iletişim strateji ve uygulamalarına dair ön plana çıkan özellikleri ortaya koyma yoluyla kurumsal iletişimin amaçlarını da tespit ettikleri söylenebilmektedir.

Kurumsal iletişimin yaygın tanımlarından ortak özellikleri üç noktada sentezlendiği dikkat çekmektedir (Frandsen ve Johansen, 2014: 222-223). Bunlardan birincisi, kurumsal iletişim, iletişim faaliyetlerine stratejik bir yaklaşım getiren ve kurumun genel stratejisine bağlı olan stratejik bir yönetim işlevidir. İkincisi, olumlu imaj ve/veya itibar oluşturmak, sürdürmek,

değiştirmek ve/veya onarmak için bir dizi kurumsal uygulamaya yayılan dış ve iç iletişim faaliyetlerini bütünleştirir. Üçüncü olarak, tüm bu faaliyetler kurumun dış ve iç paydaşlarıyla ilişkiler içinde gerçekleşir. Kurumsal iletişim, farklı paydaş grupları, pazarlar ve izleyiciler arasında değerli bir kurumsal itibar oluşturmak ve sürdürmek amacıyla kurumun tüm iletişim faaliyetlerini entegre bir bütün olarak kapsar ve yönetir (Christensen ve Cornelissen, 2011; Cornelissen, 2008). Kurumsal iletişim paradigması göndericinin bakış açısına ayrıcalık tanır, kendisine bir orkestrasyon rolü biçer ve iletişim işlevinin merkezi kontrolünü meşrulaştırır (Christensen ve Cornelissen, 2011). Dolayısıyla bu üç nokta doğrultusunda kurumsal iletişim bir stratejik bir yönetim işlevi olarak kabul edilmekte; kurumun imaj ve itibar oluşturmak için iç ve dış iletişim faaliyetlerinin bütünleştirilmesi esasına dayanmakta, kurumun tüm iletişim faaliyetlerini birbirine entegre bir bütün olarak ele almaktadır.

Kurumun ilişkili olduğu hedef kitleleriyle olan kurumsal ilişkilerinin sürdürülmesi esasına dayanan kurumsal iletişim bir stratejik yönetim işlevi olarak değerlendirildiğinde aşağıda sıralanan özellikler doğrultusunda ele alınabilmektedir (van Riel, 1995; Cornelissen, 2011):

- Kurumsal iletişim, kurumsal strateji doğrultusunda bir kurumsal kimliğin tanımlanmasıdır.

- Kurumsal iletişim, kurumsal yapının öngördüğü haklar, olanaklar ve sorumluluklara ilişkin algı düzeylerini arttırarak olası olumsuz gelişmelerin önlenmesidir.

- Kurumsal iletişimde bilgi kurumsal faaliyetlerin temelidir. Kurum açısından önem taşıyan bilgilerin çalışanlara aktarılmasını sağlayarak, çalışanların kurumsal amaçlara yönelik bilgisinin arttırılmasına katkı sunmaktadır.

Kurumsal iletişimin imaj oluşturma ve kurumsal itibarı sürdürme işlevleri yönünden değerlendirildiğinde ise aşağıda sıralanan özellikler ön plana çıkmaktadır:

- Teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni anlayışların tanınması, uygulanması ve benimsenmesinin sağlanmasıdır.

- Arzulanan imaj ile kurumun hedef kitlelerince bilinen imajı arasındaki açığın azaltılmasıdır.

- Çalışanların iş güvensizliklerinin giderilerek yeni teknolojilere uyum için gerekli bilgilerin verilmesidir.

Bu özelliklerin yanı sıra kurumsal iletişim kurumların pazarlama faaliyetlerini desteklemek için tüm iletişimin tek bir strateji altında birleştirilmesi (Schultz vd., 1993; Caywood, 1997; Kitchen ve de Pelsmacker, 2004) rolleri açısından da önemli görülmektedir. Kurumsal iletişimin üstlendiği bu rol, çalışmanın bir sonraki kısmında aktarılacak olan kurumsal iletişimin unsurları başlığı altında daha detaylı biçimde ele alınacak ve pazarlama iletişimi unsuru ekseninde irdelenecektir. Bu doğrultuda kurumsal iletişimin, kurumların pazarlama amaçlarına destek verme amacına sahip olduğu da söylenebilmektedir.

Kurumsal iletişim aynı zamanda, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar arasındaki bağı temsil etmekte (Gray ve Balmer, 1998: 696) ve bu doğrultuda kurumsal iletişime dair aşağıda sıralanan özellikler ön plana çıkmaktadır:

- Müşteri sadakatini artırmak ve oluşabilecek olumsuz durumlara tepki vermektir.
- Kurumsal bütünlük ve dayanışmaya yönelik kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve ortak bilincin oluşmasının sağlanmasıdır.
- Kurumsal farkındalığın ve içsel kurum kültürünü artırılarak dış paydaşları kabul edecekleri ve hedef kitleyi etkileyecek yeni stratejilerin geliştirilmesidir.

Yukarıda aktarılan bilgilerden hareketle, kurumsal iletişimin kurumların varlıklarını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli roller üstlenen ve bu roller kapsamında çeşitli hedeflere ulaşmayı arzu eden stratejik bir yönetim fonksiyonu olduğu dikkat çekmektedir.

1.3. Kurumsal İletişimin Unsurları

Kurumsal iletişimin unsurları, kurumsal iletişimde genel olarak gözlemlenebilen üç tür göreve dayalı iletişim faaliyetleri doğrultusunda açıklanmaktadır. Bu yönden kurumsal iletişimin unsurları örgütsel iletişim, pazarlama iletişimi ve yönetim iletişimi olarak sınıflandırılmaktadır (Argenti, 2007; van Riel, 1995). Çalışmanın bu kısmında kurumsal iletişimin unsurlarına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

1.3.1. Yönetim İletişimi

Kurumsal iletişimin en büyük stratejik etkiye sahip olduğu düşünülen unsuru olarak değerlendirilen yönetim iletişimi, bir kurumun kendi yönetim kadrosu ile iç ve dış paydaşlar arasında nasıl iletişim kurulduğu ile ilgilenmektedir. Kurumun kilit kaynaklarına erişimi ve bu kaynaklar üzerinde koruma yetkisi olan tüm çalışanlar yönetim kesimi içinde yer alır. Başka bir deyişle, yönetsel bölüm sadece üst yönetimi değil aynı zamanda çeşitli seviyelerdeki iş birimlerini ve şube yöneticilerini de kapsar. Yöneticilerin kurum içine ya da dışına yönelik hazırladıkları karar alma ve uygulamaya ilişkin yönetsel faaliyetleri stratejik iletişimin bir parçası olarak kabul edilir. Örneğin üst düzey yöneticiler konferanslara konuşmacı olarak katıldıklarında veya politika yapıcılara yönelik kuruluşun çıkarları lehine lobi faaliyeti yürüttüklerinde, kuruluşun bireysel görüşünü sunmakta ve yönetim iletişimi aracılığıyla kamuoyunu etkilemenin yanı sıra kuruluş için prestij ve itibar yaratmaya katkıda bulunurlar. Bu gibi uygulamalar kurumsal iletişimin yönetim iletişimi kapsamında yer alır.

Aynı zamanda, yönetim iletişimi yalnızca üst düzey yöneticilerin iletişimi olarak ifade edilememektedir. Yönetim iletişiminin yönetimle bağlantılı her seviyedeki iletişim faaliyetlerini etkilediğini ve gerektirdiğini gösteren hedefler ise şu şekildedir (Mengü ve Güçdemir, 2013: 104):

- Kurum içinde ortak bir vizyon oluşturulması
- Kurumun liderliğine olan güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi
- Değişim sürecinin koordine ve kontrol edilmesi
- Çalışanlar arasında daha güçlü bir kurumsal aidiyet duygusu geliştirilmesi

Yönetim iletişimi kurum içinde tüm yönetici kadrosunun ortak bir payda etrafında buluşturulmasını sağlarken, diğer taraftan da kurumsal yönetime olan güveni desteklemekte, kurumsal değişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamakta ve ayrıca çalışanların kuruma yönelik bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Kurumsal iletişimin yönetim iletişimi kapsamında bu amaçlara ulaşabilmesi için ise yönetimde katılımcı anlayışın benimsenmesi önem taşımaktadır.

Nakra (2000) yöneticilerin “yapılması gerekeni yap” şeklinde bir yaklaşım tarzına sahip olmasının uzun vadede etkin olmayan durumlara yol açtığını belirtmektedir. Nakra’nın bu bakış açısının yönetim iletişiminin yönetim sürecine ilişkili hedef kitlelerin katılması gerekliliğine işaret etmesi nedeniyle önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışanların yönetime katılması ve kurumsal amaçlara ulaşma noktasında motive ve ikna edilmesi de yönetim iletişimi açısından ön plana çıkmaktadır.

Kurumlarda yöneticiler oldukça önem taşımaktadır ve örgütsel temel faaliyetler yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetim genel olarak “bir görevin başkalarının yardımıyla yürütülmesi” olarak adlandırılır. Bu tanım da planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini kapsamaktadır. Yönetim ancak yönetilenlerin rızası ile mümkündür. Başka bir deyişle, yönetilmek istemeyen birini yönetmek son derece zordur. Dolayısıyla yöneticilerin rollerinden biri de alt kademedeki çalışanları örgütsel hedeflerin değerine ikna etmektir. Bu nedenle iletişim, bir yöneticinin kurumun amaçları konusunda rıza yaratmak için sahip olabileceği en önemli becerilerden biridir (Nakra, 2000). Bu bağlamda kurumlarda yönetici rolünü üstlenen bireylerin hem katılımcı bir anlayışı benimsemesi ve hem de yönetilenlerin rızasına önem veren bir yaklaşımla yönetim gücünü kullanan bir rol üstlenmesinin gereklilik taşıdığından söz edilebilir.

Yönetim iletişiminin etkililiğin arttırılması için yöneticilerin benimsemesi gereken yaklaşımlara ek olarak yönetim iletişiminin, kurumsal iletişimin diğer unsurları olan örgüt ve pazarlama iletişimi ile arasındaki bağlantı ve tutarlılıkların net olarak sağlanmış olması da gereklilik taşımaktadır.

Yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgüt iletişim ile desteklendiğinde daha etkin hale gelir. Bunun iki sonucu vardır: Birincisi, yöneticiler iletişim sürecinde kendi rollerinin, güçlü yönlerinin ve sınırlılıklarının farkına varırlar. İkincisi, iletişim alanındaki tüm uzmanlar yönetime iletişim konusunda nasıl destek olmaları gerektiğini anlayabilir ve iletişim danışmanlığı ile ilgili roller üstlenebilirler (Van Riel & Fombrun, 2007: 14). Kurumsal iletişiminin tüm unsurlarının birlikte hareket etmesiyle oluşturulacak bir kurumsal iletişim stratejisi kurumların hedeflerine başarılı biçimde ulaşmasına zemin oluşturacaktır.

1.3.2. Örgüt İletişimi

Örgüt iletişimi, yönetim iletişimi gibi kurumsal iletişimin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Örgütün tanımlanması, örgüt için geçerli olan davranışların belirlenmesi, örgütün tüm paydaşlarıyla olan iletişim süreçlerinin yönetilmesi örgüt iletişiminin kapsamında yer almaktadır.

Günümüz kurumlarında örgütsel iletişim çok daha karmaşık ve çeşitli hale gelmekle kalmamış, aynı zamanda genel örgütsel işleyiş ve başarı için daha da önemli hale gelmiştir. Daha önceden yürütülen araştırmalar örgütsel iletişimin kurum türüne ve yapısına göre nasıl değiştiğini anlamaya odaklanırken, günümüzde yeni iletişim teknolojilerinin ve yeteneklerinin yeni ve daha etkili örgütsel biçimler ve süreçler ortaya çıkarmaya nasıl yardımcı olabileceğini anlamaya yönelmiştir (Tucker vd., 1996). Örgütsel iletişim, kurumsal iletişim kapsamında son yıllarda ağırlık kazanan kilit bir alan olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel iletişimin kurum türüne ve yapısına göre değişim göstereceği bilinmekle birlikte, yeni iletişim teknolojilerinin de örgüt iletişimi üzerinde etki oluşturan unsur olduğu söylenebilmektedir.

Stanley Deetz (2001'den aktaran Wrench & Punyanunt-Carter, 2012: 38) "örgütsel iletişim" teriminin üç farklı şekilde anlaşılabileceğini ifade etmiştir: Bunlardan ilki örgütsel iletişimin bir disiplin, örgütleri tanımlama/açıklama yolu ve örgütler içinde bir olgu olduğudur. Bu bakış açısı örgütsel iletişimi akademik bir araştırma ve inceleme konusu olarak ele alıp akademik bir disiplin olarak tanımlamaktadır. İkinci bakış açısı, örgütsel iletişimi örgütleri tanımlamanın bir yolu olarak ele alır. Bu bakış açısına göre örgütsel iletişim, örgütlerin nasıl işlediğini tanımlamak ve/veya açıklamak için kullanılır. Son olarak, örgütsel iletişim bir örgütün kendi içinde sergilenen belirli bir davranışlar bütünüdür. İnsanlar birbirleriyle konuşur ve etkileşime girer, bu da örgütsel iletişimin bir biçimidir ve bu etkileşimler aracılığıyla aslında bir organizasyon olan olgu yaratılır.

Wrench ve Punyanunt-Carter (2012: 38) "örgütsel iletişimi" bir örgütsel paydaşın (veya paydaşlar grubunun) sözlü, sözsüz ve/veya aracılı mesajların amaçlı kullanımı yoluyla başka bir örgütsel paydaşın (veya paydaşlar grubunun) zihninde anlam uyandırmaya çalıştığı süreç olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel iletişimin, örgütsel paydaşlar arasında gerçekleşen iletişim süreçlerine işaret ettiği görülmektedir.

Örgütsel iletişim, halkla ilişkiler, toplumla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevresel iletişim ve iç iletişimi kapsar. Örgütsel iletişimde yönetim, yatırımcı ilişkileri, medya ilişkileri, çevre ilişkileri ve kurumsal reklamcılık kullanımı ve yardımı ile çeşitli paydaşlara ulaşabilir. Aşağıda yer verilen özellikler örgütsel iletişimi tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Nicodemus, 1997: 2):

- Örgütsel iletişim, hissedarlara, ekonomi gazetecilerine, yatırım analistlerine, düzenleyicilere ve yasa koyuculara yöneliktir.

- Örgütsel iletişim uzun vadeli bir perspektife sahiptir ve satışların artırılmasına ilişkin doğrudan bir hedefi yoktur.

- Örgütsel iletişim, abartı ve gösterişin sınırlı olduğu ve mesajların daha resmi olduğu farklı bir iletişim tarzı kullanması bakımından pazarlama iletişiminden ayrılır.

- Örgütsel iletişim genellikle dışarıdan katılımcılar tarafından hayata geçirilir.

Örgütsel iletişimin anlaşılmasına katkı sunabilecek yukarıdaki özellikler doğrultusunda örgütsel iletişimin çeşitli paydaşlara yönelik olarak gerçekleştirildiği, uzun vadeli bir yönelime sahip olduğu, pazarlama iletişimi gibi doğrudan finansal bir kazanıma odaklanmadığı, daha resmi mesaj içeriklerinin bulunduğu bir kurumsal iletişim unsuru olduğu söylenebilir.

Organizational Communication: Challenges of Change, Diversity, and Continuity adlı kitabında William Neher (1997) de örgüt iletişiminin beş temel işlevini tanımlamaktadır:

1. Liderlik - rolleri tanımlama, yetki verme ve sorumlulukları atama.

2. Rasyonelleştirme - yargıda bulunmak için bir temel oluşturma.

3. Sorun çözme - etkili birleşik eyleme olanak tanıma.

4. Çatışma yönetimi

5. Uyumluluk kazanma - duyguların ifade edilmesine izin verme vb.

Sıralanan bu işlevlerin örgütlerin etkili ve verimliliği açısından son derece önemli olduğu ifade edilebilir. Etkin örgütsel iletişim liderlik, rasyonelleştirme, sorun çözme, çatışma yönetimi ve uyumluluğu arttırma yoluyla örgütlerin verimliliğini de arttırabilir.

Bir kuruluşun verimliliği, işlevlerin bölümsel ve bireysel düzeylerde uzmanlaşmasının yanı sıra bu rollerin tamamlayıcılığı ile belirlenir. Örgütsel eylemin bu temel yönleri, bölümler arasında, bireyler arasında ve kurum ile sosyo ekonomik çevresi arasında bilgi akışı talebine de yol açar. Bu bilgi akışı talebi de örgütsel iletişimi kaçınılmaz kılar. Graham ve Bennett'e (1995: 121) göre de her kurum "tesisler, çalışanlar, yönetim, ekipman, malzeme ve gelirden" oluşur ve örgütsel çalışma, performans elde etmek için katılımcı eylemlerin koordinasyonunu gerektirir. Örgüt iletişimi kurumun örgütsel amaçlara ulaşmak için tüm paydaşların dahil olduğu iletişim süreçlerinin yürütülmesini gerektirmektedir. Hem kurum içinde hem de kurumun ilişkili olduğu sosyo-ekonomik çevresiyle olan iletişiminin kurumun örgütsel amaçları doğrultusunda sürdürülmesi örgüt iletişiminin kapsamında bulunur.

1.3.3. Pazarlama İletişimi

Kurumsal iletişimin üç unsurundan ilk ikisi yönetim iletişimi ve örgüt iletişimi iken, üçüncü unsur ise pazarlama iletişimidir. Pazarlama iletişiminin kuruluşlar tarafından hedef kitlelere ulaşmak için kullanım şekli son yıllarda önemli ölçüde değişmiştir. Bir zamanlar, kitleleri kazanma ve ikna etme yönelimiyle kitlelere promosyon yapmak üzerinde durulurken, artık etkileşim ve ilişkilere odaklanılarak kitlelerle iletişim kurmak söz konusudur. Pazarlama iletişimi kurumsal iletişimin diğer iki unsurundan farklı olarak pazarlama kapsamında yer alan tutundurma karması üzerinden, kurumların pazarlama amaçlarına dönük olarak gerçekleştirdikleri iletişim faaliyetlerine atıf yapmaktadır.

Benzer şekilde, Gusseklo (1985) da kurumsal iletişim karması ile pazarlama iletişimi karması arasında bir ayrım yapmaktadır. Geleneksel tutundurma karması halkla ilişkiler, reklam, kişisel satış, doğrudan pazarlama, kişisel satış, satış geliştirme ve satış noktası iletişimi olmak üzere altı ana iletişim unsuruna dayanmaktadır ve bu unsurlar pazarlamanın 4P'si olarak bilinen ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma bileşenlerinden tutundurmanın kapsamında yer almaktadır. Pazarlama karmasının tutundurma karması unsuru, kuruluşların ürün ve hizmetlerini tanıtma şeklini ifade etmek için geleneksel bir yöntem olarak yerleşmiştir. Tutundurma karmasında yer alan iletişim unsurlarının her biri farklı özellik ile kapasiteye sahiptir. Neticede, tutundurma karması hem bilişsel hem de davranışsal olarak farklı sonuçlar

elde etmek için çeşitli şekillerde bir araya getirilebilir. Pazarlama iletişimi doğrultusunda halkla ilişkiler, reklam, kişisel satış, satış geliştirme, doğrudan pazarlama ve satış noktası iletişiminden tümü ya da kurumların pazarlama amaçları doğrultusunda birkaçının kombinasyonunu içeren uygulamalar gerçekleştirilebilir. Pazarlama iletişimi sadece satın alma davranışına yönelmek üzere tüketici ya da müşterilerin iknası amacına odaklanmamaktadır. Müşteri ve tüketicilere bilgilendirmek, çeşitli ihtiyaçlarını tatmin etmek ve tüketici ile pazarlama ilişkileri bağlamında iletişim kurmak pazarlama iletişiminin amaçları doğrultusunda bulunur. Günümüzde kuruluşların müşterileri belirli şekillerde düşünmeye ve davranmaya teşvik etmesi ve dolayısıyla ikna etmesi gerektiği yönündeki fikirler değişmiştir. İkna artık bir kuruluşun iletişim faaliyetleri aracılığıyla gerçekleştirmesi gereken bir dizi görevden sadece bir parçası olarak görülmektedir. Örneğin, müşterilere bilgi vermek, onları dinlemek, bilgilendirmek ve hatırlatmak, pazarlama iletişiminin çağdaş yorumları ve kullanımıyla ilişkili amaçlarından sadece bazılarıdır. Odak noktası promosyon yapmaktan iletişim kurmaya doğru kaymıştır.

Tutundurma karmasının tüm unsurlarını bir araya getiren sistem, pazarlama literatüründe genellikle bütünleşik pazarlama iletişimi olarak adlandırılmaktadır. Pazarlama iletişimine ilişkin önceki teorilerin kapsamlı bir analizinin ardından, L. Porcu ve diğerleri (2019) bütünleşik pazarlama iletişiminin (BPİ) bir tanımını yapmıştır; araştırmacılara göre BPİ, "değer yaratan uzun vadeli karlı ilişkileri teşvik etmek için tüm medya aracılığıyla tutarlı ve şeffaf mesajlar ileterek sürekli diyalog olasılığına izin veren organizasyonel, analitik ve iletişim süreçlerinin çapraz fonksiyonel planlama ve uyumunun paydaş merkezli etkileşimli sürecidir". Bütünleşik pazarlama iletişimi, işletmelerin tüm pazarlama iletişimi unsurlarının koordine edilmesi fikrine dayanır ve iletişim unsuru ile aynı türde mesajın hedef kitlelere iletilmesi esasına uygunluğu gerektirir. Bu doğrultuda tüketiciye hangi iletişim unsuru ile iletilirse iletilsin birbiriyle tutarlı mesajların sunulması istenir. Camilleri (2018: 93) de benzer şekilde pazarlama iletişiminin genellikle birden fazla piyasa segmentine yönelik olduğunu ve birden fazla iletişim aracını içerdiğini; bu nedenle, her bir çabanın etkinliğinin değerlendirilmesinin karmaşık olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle pazarlama iletişiminin her bir iletişim unsuru tarafından gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinin ayrı ayrı değerlendirilmesinden ziyade bir kurum tarafından belirli bir dönem içinde gerçekleştirilen tüm pazarlama iletişim faaliyetlerinin hangi iletişim unsuru kapsamında gerçekleştirildiğine bakılmaksızın topluca değerlendirilmeye tabi tutulması önerilebilmektedir.

Kurumun faaliyet gösterdiği sektörden bağımsız olarak pazarlama iletişiminin diğer önemli unsuru da tüketici hizmetleridir. Garg (2014) pazarlama iletişimini şirket ile müşterileri arasında etkileşim sağlayan bir diyalog olarak ele alır; bu diyalog dört aşamalı bir süreç olarak gelişir ve satış öncesi, satış, tüketim ve tüketim sonrası aşamaları boyunca sürer. Başarılı bir pazarlama iletişimi için tüketicilerle yürütülecek diyalog ve iletişimin satış öncesinden başlaması, satış aşamasında devam etmesi ve tüketim ile tüketim sonrası aşamalarda da devam etmesi gerekmektedir.

Pazarlama iletişiminin temel görevleri arasında marka hakkında tüketici bilincinin oluşturulması, ürünle ilgili bilgilerin yayılması, piyasa kültürünün geliştirilmesi ve kurumun olumlu bir imajının oluşturulması yer almaktadır. Buna bağlı olarak, her tür ve büyüklükteki kuruluş, marka imajı ve konumlandırması oluşturma, ürün lansmanı, satışları artırma, müşteriyi elde tutma vb. ile ilgili iş hedefleri için pazarlama iletişimi tekniklerini etkili bir şekilde kullanır. Başarılı bir pazarlama iletişimi stratejisi ve bunun etkili bir şekilde uygulamaya aktarılması yoluyla kurumların pazarda güçlü bir marka ve ürün baskınlığı elde edebileceği, hedef pazarlarıyla olumlu ilişkiler tesis edebileceği öngörülebilmektedir. Pazarlama iletişiminin amaçlarına başarılı biçimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin ölçümleme ve değerlendirmesinin net çıktılarla ortaya konması önem taşımaktadır. Porcu, Barrio-García ve Kitchen (2012: 336) pazarlama iletişiminin sonuçlarını üç olası kategoride gruplandırmayı önermektedir: pazarlama iletişimi performansı, marka performansı ve paydaşlar. Pazarlama iletişiminin sonuçlarının pazarlama iletişimi performansı, marka performansı ve paydaşlarla ilişkili biçimde ölçümlenmesi pazarlama iletişimi stratejilerinin pekiştirilmesi ya da güncellenmesi konusunda daha sonraki çalışmalar için yönlendiricilik işlevi üstlenecektir.

1.4. Kurumsal İletişimin Uygulama Alanları

Çalışmanın bu kısmında kurumsal iletişimin uygulama alanları olarak kurumsal kimlik, kurum kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, kriz iletişimi, sponsorluk, kurumsal imaj ve itibar ile kurumsal davranış konularından bahsedilecektir.

1.4.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik başlangıçta, kurumsal isimlendirme, logolar, kurumsal dizayn ve görsel tanımlama ile eş anlamlı olarak görülürken, günümüzde kurumların olumlu imaj oluşturma ve itibarı sağlama amacına dönük gerçekleştirdikleri kurumsal iletişim faaliyetleri yoluyla benzersizliğini ortaya koymaya yönelik çabaları olarak anlaşılmaktadır. Kurumsal kimliğin kurumsal iletişimin omurgası olarak görülmesinin nedeni budur - kurumsal iletişim teorisi ve pratiğinin çoğunun temeli kurumsal kimlik teorilerine (ve kurumsal kimlik üzerine düşüncelere) dayanmaktadır.

Yıllar içinde pazarlama, örgütsel davranış ve hatta psikoloji alanlarında kurum kimliğine ilişkin çeşitli görüşler ortaya atılmıştır (Otubanjo vd, 2008). Bununla birlikte, daha önceki araştırmacılar kurumsal kimliği semboller, logolar ve işaretlerle ilişkilendiren tanımlarla sınırlı kalırken, yeni araştırmacılar kavrama daha geniş bir yaklaşım sergileme eğilimindedir; bu yaklaşım, bir kurumun etkili iletişim davranışı yoluyla kamuoyuna doğru imajı yansıtan ve ileten diğer tüm yönlerini kapsamaktadır. Örneğin Balmer (2012: 10) kurumsal kimliğin, her kuruluşun kimliğini oluşturan yerleşik özellikleriyle nasıl benzersiz bir şekilde tanımlandığıyla ilgili olduğunu açıklamaktadır. Munyoro ve Magada (2016) da benzer şekilde kurumsal kimliğin, çalışanların ve yönetimin kurumlarına ilişkin algı, duygu ve düşüncelerinin toplamı olduğunu belirtmektedir. Çalışanların ve yönetimim kuruma bakış açıları, kuruma yükledikleri ilkelere ve belirlenmiş değerlere dayanmaktadır.

Kurumsal kimliğin genel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur (Leitch ve Motion, 1999; Otubanjo, 2012; Kitchen ve ark., 2013); bu da doğası gereği kurumsal kimliğin karmaşık, dinamik ve birbirinin yerine geçebilen değişkenlerden oluşan bir yapı olduğunu göstermektedir (Suvatjis vd., 2012; Schmeltz, 2014). Kurumsal kimlik tanımlarıyla ilgili sorun, bunların kurumsal imaj ve kurumsal marka ile benzeşmesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal kimliğe yönelik bazı tanımlar aşağıdaki gibidir: “bir kuruluşun ne olduğu” (Balmer ve Greyser, 2002; Kitchen vd., 2013), “tüm kurumsal ifadeler” (Cornelissen ve Harris, 2001: 63) veya “bir kurumun özünün ne olduğu”dur (Olins, 1979: 65). Kurum kimliği bir kuruluşu benzersiz kılan şey olarak da görülür ve kuruluşun iletişimini, tasarımını, kültürünü, davranışını, yapısını, sektör kimliğini ve stratejisini içerebilir (Melewar ve Karaosmanoğlu 2006). Başka bir deyişle, kurumsal kimlik, resmi ve gayri resmi iletişim kanalları ve hedef kitlelerin kurumu tanıyabileceği ve diğerlerinden ayırt edebileceği görsel ipuçları aracılığıyla

aktarılsa da (Kitchen vd., 2013), kuruluşa özgünlüğünü, istikrarını ve tutarlılığını veren (Cornelissen ve Elving, 2003: 115) içsel özellikleri veya nitelikleri (örneğin strateji, kültür, temel yetkinlikler) gibi kuruluşun ne olduğunu açıklayan unsurlardır. Kurumsal kimlik konusu kurumsal iletişim kapsamında en çok araştırılan ve incelenen konuların başında gelmektedir ve bundan ötürü de mevcut kurumsal kimlik literatürü hem olgun hem de yerleşik olduğu söylenebilir (Melewar vd., 2012).

Kurumsal kimlik aynı zamanda sıklıkla karıştırıldığı kurumsal imaj kavramından da ayrılmaktadır. Kurumsal kimlik, bir kurum tarafından sağlananları temsil etmesi bakımından içsel/kurumsal bir bakış açısına sahipken, imaj, kamuoyunun bir kuruluşu algılama biçimini ifade etmesi bakımından dışsal bir bakış açısına sahiptir (Hatch ve Schultz, 1997).

Kurumsal kimlik literatürünün son yıllardaki gelişimi doğrultusunda, güçlü ve kalıcı bir kurumsal kimliğe sahip olmanın kurumlar açısından pek çok avantaj barındırdığı dikkat çekmektedir (Melewar vd., 2005). Bu avantajlar arasında hedef kitlelerin kurumla ilgili algılarını etkileyerek rekabet avantajı elde etmek (Balmer, 1995; Markwick ve Fill, 1997), yatırımcıları kurumun stratejik yeteneklerinden haberdar ederek firmaya yatırım çekmek (Milgrom ve Roberts, 1986; Lippincott ve Margulies, 1998) ve kurumun amacı ve yönü hakkında bir anlayış geliştirerek yüksek kaliteli çalışanları motive etmek ve elde tutmak (Downey, 1987) yer almaktadır. Ancak, kurumsal kimlik yapısını neyin oluşturduğuna dair fikir birliği eksikliği iş dünyasına da yansımaktadır. Kurumsal kimliğin CEO'lar için büyük önem taşıdığı düşünülse de (Balmer, 2017), birçok yönetici bu kavramı nasıl yönetecekleri, kontrol edecekleri ve hatta açıkça tanımlayacakları konusunda çok az bilgiye sahip olduklarını söylemektedir (Abratt ve Kleyn, 2012; Melewar vd., 2005). Başka bir deyişle, belirli paydaş grupları için kurumsal kimliğin nasıl ortaya çıktığı, belirli bir paydaş grubu için kurumsal kimliği neyin oluşturduğu ve belirli bir paydaş grubunun bir kurum için güçlü ve kalıcı bir kurumsal kimlik inşasına nasıl katkıda bulunduğu literatürde ele alınmamaktadır. Dahası, akademisyenler arasında kurumsal kimliğin temel yetkinlikleri finansal refah ve güce dönüştürmede kilit bir kaldıraç olduğu konusunda giderek artan bir fikir birliği vardır (Hur vd., 2014). Kurumsal kimlik, hedef kitleler tarafından yeterince tanınmadığı ve etkin bir şekilde kullanılmadığı takdirde kurumu oldukça ciddi bir şekilde etkileyebilir (Kim vd., 2011; Albassami vd., 2015). Kurumsal kimlik aracılığıyla kurumsal iletişim amaçlarına başarılı biçimde ulaşılabilmesi için, kurumsal kimliğin oluşturulması ve yerleştirilmesi konusunun stratejik bir bakış açısıyla ele alınması önem taşır.

Kurumsal kimliğe ilişkin çalışmalar irdelendiğinde alandaki araştırmacıların kurumsal kimliğe ait aşağıda sıralanan özelliklere dikkat çektikleri görülmektedir:

1. Kurum kimliği çok boyutlu ve disiplinler arasıdır: Kurum kimliği kurumun ne olduğunun özünü tanımlamaktır ve bu nedenle kurumun tarihi, felsefesi, kültürü, iletişimi ve faaliyet gösterdiği sektör gibi birçok benzersiz özelliğini içerir (Melewar vd., 2005: 61).

2. Kurumsal kimlik dinamiktir: Kurumsal kimlik temsil edilecek ve aktarılacak verili bir özellik olarak değil, bir kurumun yapısının, rollerinin ve değerlerinin çok yönlü bir kavramsallaştırması olarak görülmelidir (Elsbach ve Bhattacharya, 2001).

3. Kurumsal kimlik, kuruluşun kurumsal kişiliğinden ayrılamaz: Bir kuruluşun "davranışları, iletişimi ve sembolizmi" aracılığıyla verdiği ipuçlarından oluşan planlı öz sunumundan asla ayrılamaz (Melewar vd., 2005; van Riel, 1995).

Kurumlarda kimliklerin önemi giderek artmaktadır (Brown, 2014; Powell, 2011; Suvatjis vd., 2012). Kurumsal kimlik unsurları (örneğin değerler, amaç) kuruluşlar içinde daha büyük bir rol oynamaktadır ve teknolojik gelişmeler kuruluşların kendilerini birçok yeni yolla ifade etmelerine olanak sağlamıştır (Devereux vd., 2017). Günümüzde kurumsal kimliğin sunumunda hem geleneksel hem de yeni iletişim ortamlarının artan oranda kullanımı dikkat çekmektedir.

Kurumsal kimliğin kuruluşun benzerlerinden farklılığını artırma potansiyeline sahip olması da (Balmer, 2012a: 1077) kurumsal kimliğin sahip olduğu önemi her daim korumasını sağlamaktadır. Ayrıca güçlü bir kurumsal kimlik, güçlü bir kurumsal marka inşası da sağlayabilir (Romanuik vd., 2007; Sharp, 2010). Kuruluşların içinde bulunduğu çevrenin hızla değişmesi ve bu değişimin yönetiminin giderek daha önemli hale gelmesi (Waddock vd., 2015: 994) kurumlar için kimliğin önemli bir stratejik potansiyele sahip olmasına yol açmaktadır (Balmer, 2017). Bunun nedeni kurumsal kimliğin kurumsal itibar, müşteri sadakati, çalışan bağlılığı vb. gibi amaçlara başarılı biçimde ulaşılmasına katkı sağlamasıdır (He, 2012: 610). Melewar, Karaosmanoğlu ve Paterson (2005: 69), kurumsal kimliğin çalışanların motivasyonunu artırarak işe alım ve personeli elde tutmaya yardımcı olduğunu, kurum kültürü için güçlü bir temel sağladığını, şeffaflığı artırdığını, rekabet avantajı getirdiğini, daha iyi ilişkiler geliştirdiğini ve kuruma yatırım yapılmasına yardımcı olduğunu tespit etmiştir.

Kurumsal kimliğin ayrıca farklılaşmaya (Balmer, 1998) ve ayırt ediciliğe (Balmer, 2012) yardımcı olduğu gösterilmiştir. Ayırt ediciliğin marka oluşturmayı güçlü bir şekilde etkilediği de ortaya konmuştur (Romanuik vd., 2007; Sharp, 2010). Bu bilgiler de kurumsal kimliğin kurumların iletişim amaçlarına ulaşabilmesine yapacağı katkıları gözler önüne sermektedir.

Günümüz iş ortamının rekabetçi yoğunluğu göz önüne alındığında, üstün performansın, bir kurumun kurumsal kimliği de dahil olmak üzere kritik maddi olmayan varlıklarını yönetme becerisine giderek daha fazla dayandığı söylenebilir (Gambetti vd., 2017, s. 383). Duygular, kişilik, davranış ve iletişim gibi kurumsal kimlik değerleri, farklılaştırma stratejilerinin kilit unsurları haline gelmiş ve sonuç olarak bir kurumun imaj ve itibarının yanı sıra finansal performansını da etkilemiştir. Bu doğrultuda, kurumsal kimlik etkili bir stratejik araç ve rekabet avantajı elde etmenin bir yolu olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Balmer, 2017). Yukarıdaki bilgilerde ifade edilen ve birbirini tamamlayan perspektifler; kuruluşlar, tüketiciler ve sürdürülebilir rekabet avantajı yönünden kurum kimliğinin ele alınmasına yol açmaktadır.

- Kurumsal Kimlik: Kuruluşların Perspektifi

  Kurumsal kimlik, bir kurumun amacını tanımlarken bir kurumun kendisini kitlelere nasıl tanıtmak istediğinin duygusal ve görsel temsilidir (Zinkhan vd., 2001). Kurumsal kimliğin bu perspektifi, bir kurumun değerlerini, isteklerini ve kurumsal ahlakını yansıtma potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Bu unsurlar kuruma bireysellik ve benzersizlik duygusunu sağlar (Hatch ve Schultz, 1997). Bu nedenle, kurumsal kimlik büyük önem kazanmıştır (Pérez ve Rodriguez del Bosque, 2012). Dolayısıyla, bir kurumun kimliğinin, kurumun temel değerlerinin ve benzersiz varlıklarının farklı paydaşlara aktarılmasında zorunlu bir unsur olduğu ima edilmektedir (Kodeih ve Greenwood, 2013: 11). Ayrıca kurumsal kimlik, bir kuruluşun uzun vadede hayati, özgün ve faydalı olduğu varsayılan özelliklerini, karakteristiklerini ve niteliklerini kapsar (Hea ve Mukherjee, 2009). Bunu başarmanın en etkili yollarından biri kuruluşun misyon ifadesidir (Leuthesser ve Kohli, 1997). Misyon beyanı çoğu zaman kurumsal kimlik oluşturmanın temeli olabilir. Misyon beyanı kurumun geliştirmek istediği kurumsal kimliğin bir yansıması da olabilir. Bu düşünceler dijital platformlara da genişletilerek, amaçlanan imaj ve itibara dayalı bir kimlik geliştirmek için yeni terminolojiler kullanılabilir. Bu gelişim, kültür, kurumsal dinamikler ve iletişim

hakkında derin bir anlayış olmadan mümkün olamamaktadır. Bu üç unsur, özellikle kurumsal perspektif açısından, kurumsal kimliğin oluşumunun temelini oluşturur.

- Kurumsal Kimlik: Tüketicilerin Bakış Açısı

  Hea ve Mukherjee'ye (2009) göre kurumsal kimlik, bir kuruluşun algılanan ekonomik, sosyal ve çağrışımsal değerini tüketicileriyle uyumlu hale getirmeye yardımcı olan bir özdür (Albert vd., 2000). Bu unsurlar kuruluşların vizyon ve misyon ifadeleriyle bütünleştirilir. Bu, tüketiciler tarafından değerlendirilen ana tema haline gelir. Bunun nedeni, tüketiciler tarafından görülen imajlar ve yapılan tanımlamalar şeklinde bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçlara sahip olmasıdır (Dutton ve Dukerich, 1991). Bu kimlik oluşturma süreci, tüketicilerin zihninde olumlu ya da olumsuz duyguların oluşmasına yol açmaktadır.

- Kurumsal Kimlik ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

  Sürdürülebilir rekabet avantajı, kuruma uzun vadeli bir katkıdır. Değerlerin uygulanmasıyla elde edilir. Bu değerler, kuruluşun benzersizliğini artıran stratejiler oluşturulmasına, iç güçlü yönlerin en iyi şekilde kullanılmasına ve dış fırsatlardan yararlanılmasına yardımcı olur. Bu en iyi şekilde dış tehditlerden kaçınarak ve iç zayıflıkları en aza indirerek yapılabilir (Chen vd., 2009). Güçlü kimlikler rekabetçi pazarlarda bir güç olarak kullanılabilir. Kuruluş, temel yetkinliklerini kullanarak avantaj elde eder. Bu unsurlar kurumun kalite vaadini yansıtır, kuruluşun güvenilirliğini artırır, tüketicilere kurumun markasına inanmaları için bir neden verir ve marka sadakatini teşvik eder (Hea ve Mukherjee, 2009). Bu kimlik bir kez oluşturulduktan sonra gelişmeye devam eder. Güvenilirliği arttığı için tüketicilerin bir ürün için ödeme yapmaya daha istekli olmasını sağlar. Bu isteklilik, kuruluş tarafından kullanılan iletişim stratejileri ile artırılabilir. Kurumlar sağlam bir kurumsal kimlik oluşturma amaçlarını çeşitli iletişim stratejileri aracılığıyla gerçekleştirirler.

  Bunlar dahili ya da harici olabilir. Dış stratejiler reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama kullanımını içerir (Gummeson, 1999). İç stratejiler öncelikle iç paydaşlar, yani kurumun sözcüleri olan çalışanlar içindir. Doğrululuğu ve marka vaadini artırırlar (Dörtok, 2006). Bu boyutlar kurumsal kimliğin paydaşlar arasında güveni korumasına ve geliştirmesine yardımcı olur.

Kurumsal kimliğe yönelik yukarıdaki bilgiler kurumsal kimliğin kuruluşun bakış açısı, tüketicilerin bakış açısı doğrultusunda ele alınabileceğini göstermekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama yönünden de etkili bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir.

Ayrıca iyi bir kurumsal kimliğin, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) aktif bir şekilde yerine getirilmesini ve KSS çabalarının paydaşlara etkili bir şekilde iletilmesini zorunlu kıldığından da (Tata ve Prasad, 2015; Liu ve Komal, 2022) bahsedilmelidir. Bu nedenle, kurumsal kimlik, kurumların sahip oldukları statik bir özellikten ziyade bir süreç, yaptıkları veya gerçekleştirdikleri bir şey olarak yorumlanabilir (Bucholtz ve Hall, 2005). Bu anlamda, kurumlar kimliklerini paydaşlarıyla olan iletişimlerinde inşa ederler. Kurumların kurumsal sosyal sorumluluk gibi temel faaliyetleri iletişim strateji ve uygulamalarına dahil etmeleri kurumsal kimliğin oluşumu ve aktarımı için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bazı araştırmalar, kurum kimliğinin kurumsal iletişimde söylemsel olarak inşa edildiğine dikkat çekmektedir. Özellikle KSS boyutuyla inşa edilen kurum kimliği, kurumun KSS bilgilerini açıklama yoluyla olumlu bir kimlik inşa etme şeklinde ortaya çıkmakta; kurumun imajını yönetmek ve paydaşlarla diyalog kurmak için kurumun KSS raporlarında söylemsel olarak sunulmaktadır (Perrini, 2005). Son zamanlarda, kurumsal kimlik değişim sürecinin nasıl yönetileceği (Abratt ve Mingione, 2017: 130), kurumsal kimlik uyumu (CIC) kavramı (Flint vd., 2018) ve kurumsal kimlik ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki (Simões ve Sebastiani, 2017; Michaels ve Grüning, 2018) üzerine yapılan araştırmalar da kurumsal kimlik araştırmalarında yeni trend olarak yükselmektedir.

1.4.2. Kurum Kültürü

Küreselleşme ve sürekli değişen koşullar nedeniyle kurumların operasyonel ve stratejik görevlerini yerine getirmek için gerekli insan, malzeme, finans ve bilgi kaynaklarını güvence altına almaları gerekir. Kurum kültürü çalışmaları sosyal bilimlerde köklü bir geçmişe sahiptir. Son yıllarda ise küresel dijitalleşmenin ortaya çıkmasıyla birlikte, kurumlar dijital devrime sorunsuz bir şekilde entegre olmak ve böylece rekabetçi, küresel rekabet ortamında başarılı olmak için başarılı kültür stratejileri ortaya koymak için çabalamaktadır.

Ayrıca dinamik olarak değişen bir iş ortamında kurumsal başarı için kurum kültürü, tüm kurumsal performansı, rekabet avantajını, ekonomik gelişimi ve başarısını etkileyen faktörlerden biri olduğu için önem kazanmaktadır (Vukasovic vd., 2021; Mohelska ve Sokolova, 2018). Kurum kültürü kurumları diğerlerinden ayırt edici kılan bir değerdir.

Çalışanların kurumsal hedeflere katılma istekliliğine, inisiyatifin güçlendirilmesine, çalışanların iş kalitesi ve performansına, sadakatlerinin desteklenmesine, kuruma karşı sorumluluklarına ve etkili iletişim kurma becerilerine katkıda bulunur. Daha sonra kurumun ekonomik gelişiminde, rekabet avantajında ve kurumun genel başarısında kendini gösterir. Günümüzde kurum kültürü, kurum faaliyetlerini (Kotter ve Heskett, 2011), başarısını (Vlaicu vd., 2019; Rezaei vd., 2016), rekabet gücünü, sosyal sorumluluğu, inovasyonu ve performansı etkileyen kurumsal yönetişimin önemli bir unsurudur (Ha, 2020; Kraśnicka vd., 2018). Kurum kültürü ve kurumsal gelişim boyutu, kurumun tarihini, yönetim geçmişini, sorumluluk düzeyini, çalışma sistemini, sosyal davranışını ve kurumdaki iletişim etkileşimini yansıtır (Urbancová & Depoo, 2021: 57).

Kurum kültürü kavramı 1960'larda ABD ve Japonya'daki kurumlar arasındaki kurumsal yönetim farklılıkları bağlamında ortaya çıkmıştır. Kurumların büyümesi ve kendilerini diğer ulusal kültürlerle rekabet halinde buldukları yurt dışına açılmalarının bir sonucu olarak kurum kültürüne ilişkin farkındalık artmıştır, özellikle 1980'lerden günümüze kadar belirgin bir ilgi konusu olmuş, kurumlarda çevresel bir unsur olmaktan çıkarak stratejik öneme sahip bir bileşen haline gelmiştir.

Kurum kültürü, tek tip bir tanımı, modeli veya yaklaşımı olmayan disiplinler arası bir kavramdır. Örgütsel davranış teorisinde, kurum kültürü genellikle farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, kurum kültürünün, kurumların temel özelliklerini oluşturan ve çalışan davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olan bir değerler, inançlar ve davranış kalıpları sistemi olarak görülebileceğine dair birçok argüman bulunmaktadır (Lund, 2013; Pool, 2010'den akt. Tri ve Thanh, 2022: 572).

Kurum kültürü, bir kurum içinde paylaşılan inançlar ve değerler sistemidir (Cremer 1993; Lazear, 1995; Van den Steen, 2010). Buna benzer bir şekilde Luthans (2012'den akt. Tri & Thanh, 2022: 572) kurum kültürünü, kurumsal çalışma ortamındaki etik standartları, değer sistemlerini, inançları ve atmosferi içerecek şekilde tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, kurum kültürü "kurumsal açıdan neyin önemli olduğunu tanımlayan paylaşılan değerler sistemi ve üyelerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden uygun tutum ve davranışları tanımlayan normlar" olarak ele alınmıştır (O'Reilly ve Chatman, 1996: 166). Kreps'e (1990) göre kurum kültürü, ortaya çıktıklarında öngörülemeyen beklenmedik durumları karşılamak üzere tasarlanmış maddi olmayan bir varlıktır. Başka bir deyişle, kurum kültürü kavramı soyut bir

yapıdır, çünkü dokunulamayan veya görülemeyen bir şeydir, ancak mevcuttur ve önemli bir aracılık sistemi oluşturur. Bir odadaki hava gibi, bir kurumda olan her şeyi çevreler ve etkiler. Kurum kültürü sürekli, dinamik olarak gelişen bir olgudur, belirli bir anda ortaya çıkmaz veya kaybolmaz, ancak sürekli gelişim gerektirir. Kurumsal kültür, insanların düşünce ve davranış eğilimlerini yansıtan, insan bilincini ve bilinçaltını etkileyen, sürekli ve dinamik olarak gelişen bir olgudur. Günlük iş çabalarına anlam ve amaç kazandırır ve çalışanları mümkün olan en iyi sonuçları elde etmeye teşvik eder (Kachaňáková, 2010). Van den Steen'e (2010) göre de kurum kültürü, benzer inanç ve tercihlere sahip çalışanların bir kuruma seçilmesinden ve kurum içindekiler tarafından paylaşılan öğrenme deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Guiso ve diğerleri (2015: 62) ise kurum kültürünün hedef kitle kazanımı için ekip çalışması, dürüstlük, alçakgönüllülük ruhu ve nihai tüketici çalışması etrafında dönen gizli bir tarifi olduğunu savunmaktadır. Stachová ve diğerleri (2015: 264) de kurum kültürünü bir kurumun kişiliği gibi bir şey olarak görmektedir. Onlara göre kurum kültürü insan eğilimlerinin, kurumdaki insanların düşünce ve davranışlarının bir yansımasıdır. İnsan bilincini ve bilinçaltını etkiler ve her ikisinde de kendini gösterir (Guiso vd., 2015; Fernandez ve Fogli, 2009).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda kurum kültürünün üzerinde anlaşılan tek bir tanımı olmadığı görülmektedir. Kurum kültürünün tanımlarında bir bütünlük olmadığı gibi, modellerinde ve tipolojilerinde de bir bütünlük yoktur. Kurum kültürünün şekillendirilmesi bağlamında, değerlerin ve standartların yalnızca dış çevrenin, iç süreçlerin ve kurum sistemlerinin etkisiyle değil, aynı zamanda çalışanların sosyo-demografik özellikleri açısından da sürekli olarak oluşmakta ve gelişmektedir. Dış çevrede, bunlar temel olarak ekonomik, piyasa, rekabet ve inovasyon eğilimleri, aynı zamanda hükümet ve yerel otoritelerin çeşitli normatif eylemler yoluyla şekillenir. Kurumun iç çevresinde ise kültür temel olarak kurumun hedeflerinden, stratejisinden, teknolojisinden ve büyük krizler, çatışma durumları gibi çeşitli dönüm noktalarından etkilenir, aynı zamanda örneğin dinamik ve vizyoner bir üst yöneticinin varlığı de belirleyicidir. Kurum kültürünün etkili bir şekilde oluşması nedeniyle, sosyo-demografik özelliklerin kurum kültürü türünü etkilediğini göz önünde bulundurmak gerekir.

Bu doğrultuda, Kets De Vries ve Miller (1984) kurum kültürünü çalışanların zihinsel durumlarıyla ilişkili olarak incelemiştir. Sonnenfeld ise (1988) insan kişilik tiplerini ele almıştır. Miles ve diğerleri (1978: 548) kurum kültürü bağlamında bir işletmenin iç ortama uyumunu analiz etmiştir. Kurum kültürünü incelemek için, kurumsal sosyal çevrenin karmaşık içeriğini haritalandıran ve kurumları birbirinden ayıran temel özelliklerin ayırt edilmesine ve

anlaşılmasına olanak tanıyan bir dizi tipoloji kullanılabilir (Belias vd., 2015; Parthasarathy ve Ramalingam, 2015; Bergman vd., 2017; Coyle, 2018). Cameron ve Quinn (1999, 2006: 5) ise kurum kültürü algıları ile kurumsal verimlilik, gelişim, sürdürülebilirlik ve kurumun genel başarısı gibi kurumsal çıktılar arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir.

Cameron ve Quinn'e (1999, 2006: 41) göre, ilk tür, aile tipi işletmelere benzerliği nedeniyle adlandırılan bir klan kurum kültürüdür. Üyeler ortak görüşleri paylaşır ve kendilerini aktif ve bağlı büyük bir ailenin parçası olarak görürler. Çalışma ortamı, insanlara eşit fırsatların verildiği ve işyerinde çeşitliliğin olduğu geniş bir aileye benzer. Yönetim mentorluk şeklini alır. Liderler öğretmen, danışman veya ebeveyn rolünü oynar. Temel değerler ekip çalışması, katılım, iletişim ve uzlaşıya dayanır. Kurumlar sadakat ve geleneklerle birleşmiştir. Kuruma bağlılık yüksektir. Başarı, iç çevre ve insanlara verilen önem ile ortaya konur. Cameron ve Quinn'e (1999, 2006: 43) göre ikinci tür kurum kültürü adhokrasi kurum kültürüdür. İş ve yaratıcı bir ortama sahip dinamik bir işyerini temsil eder. Çalışanlar risk almaya teşvik edilir ve aynı zamanda sorumlulukları da kabul ederler. Liderler risk almaya istekli bireyler olarak vizyoner, yenilikçi ve girişimcilerdir. Başarı, benzersiz, orijinal ürün ve hizmetlerin üretilmesinde yatar. Cameron ve Quinn (1999, 2006: 39) tarafından tanımlanan bir diğer tür ise hedeflere ulaşmayı vurgulayan ve iş verimliliği, performans ve kara odaklanan bir piyasa kurum kültürüdür. Dış çevre ile uyuma odaklanır. Tedarikçiler ve tüketiciler esastır. Kurumlar, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak ve sürekli olarak daha iyi hizmet sunarak rekabetçi konumlarına dikkat ederler. Cameron ve Quinn'e (1999, 2006: 37) göre, kurumlarda hakim olabilecek son kurumsal kültür türü, prosedürleri ve düzenlemeleri vurgulayan, resmileştirilmiş ve yapılandırılmış çalışma ortamı ile karakterize edilen hiyerarşik bir kurumsal kültürdür. Yönetmelikler ve emirler genellikle bir kurumun temel değerleridir. Yönetim, düzenli koordinasyon ve izlemeye dayanır. Yönetim prosedürlerinin düzgün işleyişi, öngörülebilirliği ve doğruluğunun verimliliğine vurgu yapılır. Resmi kurallar birleştirici unsurdur. Etkili yöneticiler, kurumun sorunsuz, istikrarlı ve verimli çalışmasını sağlamak için gerekli olan iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Başarı, güvenilirlik, programların sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi ve düşük maliyetlerle tanımlanır.

Kurum kültürü geleneksel ve geleneksel olmayan olarak da sınıflandırılabilir; ilkinde, bir kuruluşun çalışanları kolayca değiştirilebilir faktörler olarak görülür ve yöneticiler öncelikle elde edilen sonuçlara odaklanırken, ikincisinde insan kaynağı daha büyük bir öneme sahiptir; en önemli kaynak olarak kabul edilir ve kurumun ekonomik ve sosyal olmak üzere

ikili bir amacı vardır ve bu nedenle kuruluş toplum üzerindeki etkisi üzerine daha fazla önem atfetmektedir. (Zornoza vd., 2009: 659). Kurum kültürlerinin sınıflandırılmasına yönelik bu bilgilerden sonra ise kurum kültürünün unsurlarına bakmakta yarar bulunmaktadır.

Kurum kültürlerinin unsurlarına bakıldığında ise şu unsurları içerdiği görülmektedir: değerler, inançlar, törenler, ritüeller, hikayeler, efsaneler, dil, semboller ve kahramanlar. Bu unsurlar kurum kültürünü besleyen araçlardır (Robbins vd., 2013: 523-524). Kurum kültürü, kurum için hem bir gücü hem de onu riske atabilecek bir zayıflığı temsil edebilen ve değişime direnç anlamına gelebilecek veya ona karşı proaktif bir faktör olabilecek bir iç faktördür (Ipinza, 2008: 183). Bu nedenle de kurum kültürünün tüm unsurlarının birbiriyle sinerjik bir uyum içinde olması ve kurumsal başarıyı etkileyebilecek güçlü kurum kültürünün şekillenmesine hizmet edecek şekilde tasarlanması önemlidir.

Her kurumun itici gücü, rekabetçi bir ortamda etkin bir şekilde faaliyet göstermektir. Kurumda paylaşılan değerler, inançlar, görüşler, beklentiler ve tutumlar, yani kurum kültürü, bir kurumun başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynar. Günümüzde hızlı dijital iş devriminde başarılı ve sürdürülebilir bir kurum nitelikli çalışanlar gibi önemli bir değere dayanmaktadır. Kurum kültürleri çalışanlara bir kurum kimliği, kurumun neyi temsil ettiğine dair tanımlayıcı bir vizyon sağlar. Çalışanlar için bir güvenlik duygusu sağlayabildiklerinden, aynı zamanda önemli bir istikrar ve süreklilik kaynağıdırlar. Aynı zamanda, kurum kültürü bilgisi, aksi takdirde kafa karıştırıcı görünebilecek olaylar için önemli bir bağlam sağlayarak yeni çalışanların kurum içinde olup bitenleri yorumlamasına yardımcı olur.

Kurumların zayıf veya güçlü kültürlere sahip olabileceği düşünülmektedir, bu kültür seviyeleri arasındaki farklar, bir kurumu kaç kişinin oluşturduğu veya kuruluşun ne kadar süredir faaliyet gösterdiği ile ilgilidir, güçlü bir kültürde kuruluşun değerleri birçok kişi tarafından ve yoğun bir şekilde paylaşılır, ne kadar çok çalışan değerleri kabul eder ve kuruma bağlılıkları ve artarsa, kültür o kadar güçlü olur ve çalışanların davranışları üzerinde o kadar büyük bir etkiye sahip olur. Zayıf bir kurum kültüründe personel değişim oranının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca bir kurumda değerlerin ve inançların paylaşılmasının örgütsel uyumu, sadakati ve bağlılığı teşvik ettiği; bunun da çalışanların ayrılma eğilimini azalttığı bilinmektedir (Robbins vd., 2013; Sánchez vd., 2007). Dahası, olumlu bir kurum kültürü, çalışanların bağlılığını ve işbirliğini artıracak, bu da örgütsel etkinliğin artmasına, stratejik yönler üzerinde yüksek fikir birliğine ve çalışanların verimliliğinin artmasına, daha iyi

karar alınmasına, çalışanların her düzeyde yüksek bağlılık göstermesine (Thompson ve Luthans, 2012'den akt. Tri ve Thanh, 2022: 572) ve kurum için rekabet avantajı yaratmasına neden olacaktır (Saeed ve Hassan, 2010'dan akt. Tri ve Thanh, 2022: 572).

Literatürde kurumlardaki kültürel olguyu açıklamak için ise iki farklı yaklaşımın önerildiği dikkat çekmektedir: (a) kültürü kurumların sahip olduğu bir şey olarak anlayan işlevsel bir yaklaşım, yani gözlemlenebilen, ölçülebilen ve personel devri, liderlik tarzları, kurumsal performans vb. gibi kurumun diğer değişkenleriyle ilişkilendirilebilen bir özelliktir. Bu da kültürün yönetilebileceği ve değiştirilebileceği anlamına gelen, yöneticilerin bu amaçla belirledikleri süreçlere veya mekanizmalara göre bu dönüşümden sorumlu olduğuna işaret eden yaklaşım ve (b) kurumların sosyal etkileşim yoluyla edinilen paylaşılan anlamlara dayalı sosyal varlıklar olduğunu tanımlayan yapılandırmacı yaklaşım, bu da kurumların kültürleri olmadığı, kurumların kendilerinin bir kültürel yapı olduklarını, bu nedenle de liderlerin onları dönüştürmek veya yönetmek için süreçleri yönlendirmesi ve yönetmesinin zor olduğuna yönelik bakış açısı sunmaktadır (Zornoza vd., 2009: 657). İkinci yaklaşıma bağlı olarak, popüler basın ve kurum yöneticileri sıklıkla kurum kültürünü kurum kararlarının kritik bir belirleyicisi olarak tanımlamaktadır. Örneğin, Costco'nun kurucu ortağı ve eski CEO'su Jim Sinegal, 2012 tarihli bir CNBC belgeselinde "kültür en önemli şey değildir; tek şeydir" demiştir. Bu bağlamda, Kuzey Amerikalı CEO'lar ve Finans Direktörleri (CFO'lar) arasında yakın zamanda yapılan bir ankete göre, üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası kurum kültürünü kurumların değerini etkileyen ilk üç faktörden biri olarak görmekte ve %90'ından fazlası kurum kültürünün geliştirilmesinin kurum değerini artıracağını inanmaktadır. Birleşme ve devralmalarda kültürel uyum oldukça önemli kabul edilmektedir (Graham vd., 2019).

Yukarıda aktarılan bilgiler kurum kültürünün kurumun kurum içi ve kurum dışına yönelik amaçları açısından ve kurumsal varlığın devamlılığı yönünden ne kadar önem taşıdığını göstermektedir. Güçlü bir kurum kültürü kurum için üstünlük anlamına gelebilirken, zayıf bir kurum kültürü kurumun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasının önündeki engel olarak yorumlanabilmektedir.

1.4.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, dünya gündeminde önemli yer edinen bir konu olarak içinde bulunulan dünyaya ve gelecek nesillere fayda sağlayacak faaliyetlerle meşgul olunması esasına dayanmaktadır. Kalkınma tartışmalarını küresel bir perspektife dayandıran sürdürülebilirliğin nihai amacı, insanların ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanmasıdır. Bu düşünceyi işletme düzeyine aktarırken kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurum kapsamında incelenmesidir.

Genel sürdürülebilirlik kavramı "yirmi birinci yüzyılın mantrası" haline gelmiş olsa da (Dyllick & Hockerts, 2002: 130), kurumsal sürdürülebilirlik hala belirsiz bir kavramdır (Chelli & Gendron, 2013). Bununla birlikte, literatürde bu terimin birkaç farklı tanımı bulunmaktadır. Dyllick ve Hockerts'e (2002: 131) göre kurumsal sürdürülebilirlik "bir kurumun doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını da karşılama kabiliyetinden ödün vermeden karşılaması" olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak, kurumsal sürdürülebilirlik, mevcut ve gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak ve dengelemek için en iyi iş uygulamalarını kullanmayı amaçlayan bir iş ve yatırım stratejisi olarak kabul edilmektedir (WCED, 1987). Hur ve diğerleri (2018), kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemenin etik iş davranışlarını açıkladığını, bir kuruluşun değerini yükseltmeye katkı sunduğunu ve toplumsal kalkınmayı güçlendirdiğini belirtmektedir.

Van Marrewijk (2003: 102) kurumsal sürdürülebilirliği, kurumların sosyal ve çevresel kaygıların iş faaliyetlerine ve paydaşlarla etkileşimlere dahil edildiğini gösteren faaliyetlerine atıfta bulunmak olarak görmektedir. Ayrıca Carroll ve Buchholtz (2014: 56) kurumsal sürdürülebilirliği benzer şekilde ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerle ilgili fırsatlardan yararlanma ve riskleri yönetme olarak tanımlamaktadır. Genel olarak, akademisyenler günümüzde kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere birbirine bağlı üç ana boyutu olduğu konusunda hemfikirdir (Hahn vd., 2015).

Kurumsal sürdürülebilirlik farklı araştırmacılar tarafından farklı kapsamlarda ele alınmıştır, ancak en sık atıfta bulunulan kapsamlardan birisi dünyanın önde gelen sürdürülebilirlik uzmanlarından ve SustainAbility ajansının kurucusu John Elkington'un, 1990'ların ortalarında sürdürülebilirliği ölçmeye yönelik ortaya konan içeriktir. Elkington'un

(1998, 2004) kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik üçlü alt çizgi yaklaşımı sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak adlandırılır. Esasen üçlü alt çizgi yaklaşımı, bir kurumun ve çevresinin uzun vadeli başarısının, ekonomik sürdürülebilirliğe tek bir kısa vadeli vurgu yapmak yerine, sürdürülebilirliğin üç boyutuna da (ekonomik, çevresel ve sosyal) vurgu yapılmasını gerektirdiğini savunmaktadır. Triple Bottom Line'a (TBL-Üçlü Alt Çizgi) göre bir kurum ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklarını birbirleriyle olan ilişkilerini göz önünde bulundurarak verimli bir şekilde kullandığı sürece kurumsal sürdürülebilirliğini koruyabilir ve kurumsal performansını artırabilir (Elkington, 1997: 72).

Elkington (1999) tarafından belirtildiği gibi, kurumsal sürdürülebilirlik 21. yüzyıl işletmeleri için önem arz etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışı, kurumları performanslarını ölçme yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeye sevk etmiştir. Kurumlar, karmaşık karşılıklı paydaş sistemlerinde varlığını sürdürebilmek için tam bir sistem istikrarı için çalışmalıdır (Sulkowski vd., 2018: 225). Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun ve paydaşların mevcut ihtiyaçlarının karşılanmasını ve kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağı doğal ve beşeri kaynakların korunmasını sağlayan operasyonel stratejiler olarak da ele alınabilir (Tüm, 2014: 61). Son yıllarda paydaşların kurumlardan beklentileri büyük ölçüde artmıştır. Kurumsal faaliyetler sosyal ve çevresel çevre içinde gerçekleşir, bu nedenle sosyal ve çevresel yönlerin dikkate alınması gerekir (Anbarasan ve Sushil, 2018; Johnson vd., 2018). Başka bir deyişle kurumsal sürdürülebilirlik, tüketici beklentilerini ve diğer pazar dinamiklerini şekillendirerek kurumların bu alana yatırım yapmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, tüm bu gelişmelerin de yardımıyla kurum stratejilerinin ve faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Tuna ve Besler, 2015: 175).

Kurumsal sürdürülebilirlik bir yatırım olarak görülebilir (Barnett, 2007) çünkü kurumsal sürdürülebilirlik bir kurumu benzerlerinden farklılaştırabilir (Porter, 1991), maliyetleri en aza indirebilir (King ve Lenox, 2001: 109), finansal performansı artırabilir (Chieh ve Hou, 2018), kurumlar için inovasyon sağlar (Fombrun, 1996), insan kaynakları ilişkilerini geliştirir (Diaz-Carrion vd., 2018) ve kurumun genel performansını geliştirir (Martin-de Castro vd., 2016). Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirlik bir kurumun güvenilirliğini artırır, paydaşlarla ilişkileri güçlendirir, işlem maliyetlerini azaltır ve finansal

kazanç sağlar (Barney ve Hansen, 1994: 181). Sağlaması beklenen tüm faydalar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik, özellikle son yıllarda kurumsal iletişimin pazarlama iletişimi unsuru bakımından da önem kazanmıştır ve giderek daha fazla sayıda kuruluş, faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ilkelerine ne kadar uygun olduğunu yıllık olarak veya daha sık aralıklarla duyurmak için önemli kaynaklar ayırmaktadır (Seele ve Lock, 2015; Siew, 2015). Ayrıca sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanması, kurummlar ile paydaşları arasında bir diyalog yaratmaktadır (Gray vd., 1995). Yukarıdaki bilgilerden hareketle kurumsal sürdürülebilirliğin günümüz koşullarında kurumların temel faaliyetlerine eklenmesi gereken çabalar olduğu ve kurumlara üst düzey katkılar yapabileceği söylenebilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal sürdürülebilirlik konusuna daha geniş bir ayrılmaktadır.

1.4.4. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi kurumsal iletişimin en temel uygulama alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Kurumların kriz gibi olağanüstü ve olumsuz durumlarda iletişime daha fazla ihtiyaç duyması kriz iletişiminin kurumsal iletişim açısından ön plana çıkmasına yol açmaktadır.

Günümüzde, bir kriz sırasında kuruluşlardan ne tür bir iletişim beklendiğini ve hedef kitleler arasında tercih edilen bir iletişim şekli olup olmadığını belirlemek, krizin sonuçlarının mümkün olduğunca azaltılmasını sağlamak açısından önemlidir. En hassas ve kritik ve dolayısıyla en önemli konular kriz durumlarıdır (CCI, 2009; Rising CCO, 2009). Krizler ve skandallar, iç veya dış kaynaklı olumsuz olaylar nedeniyle kurumsal itibara zarar verir ve kurumsal değeri tehlikeye atar.

Bir kurumsal kriz patlak vermeden önce, krize yol açan yanlış yönetilen riskler vardır. Coombs (2009) ve Heath ve Millar (2004) krizin iç veya dış riskler nedeniyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Risk, bir olayın sonuçlarının ortaya çıkma olasılığının bilinmemesidir (Millar ve Smith, 2010; Coombs, 2009). Diğer araştırmacılar ise krizden dış veya iç nedenlerle bağlantılı olarak veya insan hatası, teknik hata veya sistemik hata gibi krizlerin kökenlerinden bahsetmektedir (Fürst vd., 2007; Cornelissen, 2008). Dolayısıyla, bilinse de bilinmese de hiçbir kriz bir köken ya da risk (riskten kaçınma) olmaksızın meydana gelemez. Tetikleyici olay bir

krizin başlangıç noktasıdır ve bir riskin gerçekleştiği zamana eşdeğerdir (Fürst vd., 2007). Riskler ve krizler arasındaki farklar kontrol edilebilirliklerinde yatmaktadır. Bir risk, gerçekleşmesine karşı alınan önlemlerle kontrol edilebilirken, bir kriz benzersizdir ve aynı zamanda daha az önlem, daha az zaman, daha az esneklik ve önlemleri kanıtlamak için daha az olasılık içeren devam eden bir süreçtir. Yine de her risk otomatik olarak olumsuz bir olayla sonuçlanmayacağı gibi her olumsuz olay da bir krizle sonuçlanmayacaktır (Heath ve Millar, 2004; Millar ve Smith, 2010).

Kriz iletişimi, kriz yönetiminin bir parçası olarak ele alınabilir (Tomić & Milas, 2006: 140). Kriz iletişimi etkisiz olduğunda, kriz yönetimi çabası da etkisiz olur. Bu nedenle de başarılı bir kriz yönetimi için kriz iletişimini de başarılı biçimde yönetmek gerekir. Kurumsal kriz yönetimi, tüm kurumu kapsayan ve bir kriz patlak vermeden önce sinyal tespiti ve kriz hazırlığının yanı sıra olay gerçekleştiğinde hasar sınırlaması ve kurtarma planını birleştiren devam eden bir süreci tanımlar (Fürst vd., 2007; Pearson ve Clair, 1998) ve kriz iletişimi yönetimi de bir krizin bir kuruluşa ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için tasarlanmış bir süreçtir. Kriz iletişimi yönetimi, krizin kendisinden önceki hazırlıkları da içerir (Bernstein, 2016). Kriz iletişimi sadece dış hedef kitlelere yönelik iletişim strateji ve uygulamaları değildir. Aynı zamanda iç kriz iletişimini de içerir, çünkü çalışanlar kurumun en iyi savunuculardır ve neler olup bittiğini bildiklerinde sorunu çözmek için daha fazla motive olurlar (Frandsen & Johansen, 2011: 349). Kriz iletişiminde hem iç hedef kitleler hem de dış hedef kitleler krize yönelik bilgilendirilmeli ve kriz iletişiminin hedef kitlesi olarak görülmelidir.

Kriz iletişimi; etik, problem çözme, strateji ve etkili kişilerarası iletişim açısından hem uygulayıcıları hem de akademisyenleri ilgilendirmektedir. Kuruluşların krizi nasıl yönettikleri ve riskle nasıl başa çıktıkları, hem profesyoneller hem de kurumsal iletişimi araştıran akademisyenler için önemli bir konudur (Marsen, 2019). Kriz iletişimi bu bağlamda, kurumların kriz durumlarına tepki vermesi, paydaş gruplarını bilgilendirmesi ve onlarla etkileşime geçmesi için son derece önemli ve kritik stratejiler ile uygulamaları kapsar.

Aşağıdaki tablo kurumsal krizlere yönelik iletişimin başarısında etkili olan bir faktör olarak kurumsal krizlerin özelliklerine ilişkin bilgiler içermektedir:

Tablo 1: Kurumsal Krizlerin Özellikleri

● Çoğunlukla beklenmedik ve şaşırtıcı bir şekilde ortaya çıkar.	● Güvensizlik ve stres yaratır.
● Yönetimin hızlı tepki vermesini gerektirir.	● Yoğunluğu artar.
● Kriz sürecinin bir başlangıcı ve sonu vardır.	● Kriz karmaşıktır.
● Sonu belirsiz ve etki gücü bulunur.	● Kararlar alınması için anında ortaya çıkan baskı söz konusudur.
● Belirsiz bir sonuca sahiptir.	● Maddi ve manevi değerler için tehdit oluşturur.
● Krizin riskle güçlü bir ilişkisi vardır (risk=tetikleyici olay).	● Sosyal ve sosyal olmayan grupları içerir.
● Bilgi için güçlü bir paydaş ilgisiyle karşılaşılmaktadır.	● Organizasyonu kalıcı olarak değiştirmektedir.

Kaynak: Millar, 2004; Millar ve Smith, 2010'a dayanan kendi çizimi; Coombs, 2009.

Yukarıda yer verilen tablo krizlerin kurum üzerinde oldukça önemli ölçüde etki oluşturabilecek durumlar olduğuna dikkat çekmektedir. Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan krizler, kurumların etkin iletişim strateji ve uygulamaları ile yönetmeleri gerekli durumlardır.

Kriz iletişiminin temel amacı, bir kriz durumunun neden olabileceği olumsuz etkileri azaltmak veya ortadan kaldırmaktır. Kriz iletişiminin etkisiz kalmasını önlemek ve aynı zamanda kriz yönetimini gerçekleştirmek için kriz iletişimini yönetmek çok önemlidir. Kriz iletişiminin en önemli yönlerinden biri faaliyetler arasındaki tutarlılıktır; burada en büyük sorunlardan biri iç ve dış iletişim çabalarını birbirine bağlamaktır (Heide & Simonsson, 2014; Frandsen & Johansen, 2011). Başarılı kriz iletişimi faaliyetlerinin temeli hem kurum içi hem de kurum dışına yönelik iletişim faaliyetlerinin tutarlı biçimde gerçekleştirilmesine ve birbirine entegre edilmesine bağlıdır.

Günümüzde krizlerin kuruluşlar ve bireyler üzerindeki etkisinin her zamankinden daha güçlü olduğu düşünüldüğünde, kuruluş yöneticileri bunu anlaması zorunludur. Kuruluşlarının varlığını tehdit edebilecek potansiyel krizlere hazırlanmalarını, yönetmelerini ve çözüm bulmalarını sağlayacak belirli becerilere sahip olmalıdırlar (Al Omari vd., 2020). Bir yönetici kriz sırasında etkili iletişim kurma yetkinliğini artıran unsur, hedef kitleler ile duygusal ve psikolojik olarak bağlantı kurma ve hedef kitlelerin kurum hakkındaki görüşlerini krizin ortasında ve sonrasında kriz öncesine kıyasla aynı ya da daha olumlu olacak şekilde etkileme becerisidir (Sturges, 1994). Coombs ve Holladay (2002), kurumun bir krizde üstlendiği sorumluluk ne kadar büyükse, kriz yöneticisinin bir kriz mesajı geliştirirken benimsediği sorumluluk kabul düzeyinin de o kadar yüksek olacağını savunmuştur.

Birçok kriz iletişimi araştırmacısı, bir kurumun itibarını korumak için krize nasıl etkili bir şekilde yanıt verdiğini de incelemiştir (Coombs, 2006). Coombs ve Holladay (1996) kriz türünün nedensel atıf açısından kriz iletişimi yanıtıyla eşleştiği durumlarda, çeşitli kamuoylarının kurumu yanıtsız ya da yanlış yanıtlı durumlara kıyasla daha olumlu bir şekilde algılamasına yol açtığını bulmuştur. Bradford ve Garrett (1995) ise, kuruluşların yanıt verip vermemeye karar vermek yerine nasıl yanıt vereceklerine odaklanmaları gerektiğini önermiştir. Kriz zamanlarında sessizlik, krizin kurumun kontrolünde olmadığını göstermektedir (Coombs, 2015: 177).

Sessizlik, medyaya suçluluk duygusu olabileceği ve saklanacak bir şeyler olduğu sinyalini verir (Richards, 1998). Paydaşlar kuruluşların kriz zamanlarında yanıt vermesini bekler; kuruluşlardan haber almak isterler. Sessizlik, kriz iletişiminin ayırt edici özelliği olarak kabul edilen kesintisiz iletişimin anti-tezidir (Seeger, 2006). Kriz sırasında, kurumun göreve çağrıldığı ancak sessiz kaldığı durumlarda paydaşların aklındaki soru, kurumun saklayacak bir şeyi mi olduğu yoksa sadece suçlamalara yanıt vermeyi mi reddettiği sorusudur. Benoit ve Pang (2008), özellikle saldırgan bir eylemle suçlandığında, suçlamaları mümkün olan en kısa sürede ele almanın imaj onarımı ve kriz iletişiminin kilit bir bileşeni olduğunu savunmuştur. Bu da sessiz kalmak yerine mümkün olan en kısa sürede retorik bir yanıt verilmesini gerektirmektedir (Le vd., 2019).

Kurumların kriz dönemlerinde krize yanıt stratejilerinden genellikle özür dilemeyi tercih ettiklerine işaret etmektedir (Choi ve Lin, 2009). Coombs ve Holladay (1996), özür dilemenin, bir kriz sonrasında kamuoyu tarafından krizin sorumlusu olarak görülen bir kurumun itibarını korumaya hizmet ettiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Goodwin ve Ross (1992: 151), bir kurumun özür dilemesinin hedef kitlenin memnuniyetini ve hizmet hataları söz konusu olduğunda yanıtların algılanan adilliğini artırdığını bulmuştur.

Literatürde kurumların krize müdahale ve krize yanıt vermeleri yönünden yukarıda bahsedilen özür dileme stratejisini de içeren birtakım bakış açıları ortaya konmuştur. İmaj Onarımı Teorisi ve Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (SCCT) kurumların krize müdahale stratejilerine yönelik yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır **(**Diers-Lawson ve Pang, 2016). Teori beş ana retorik tipolojisi ortaya koymaktadır. Bunlar: inkar, sorumluluktan kaçma, kırıcılığı azaltma, düzeltici eylem ve küçük düşürmedir (Benoit & Pang, 2008). Teorinin temel önermesi, kriz sırasında kuruluşların suçlamalara açıklamalar, savunmalar, gerekçeler, rasyonalizasyonlar, özürler ve hatta kişinin eylemleri için mazeretler sunarak yanıt vermesi gerektiğidir. İmaj onarımı, sessizliğin retorik bir strateji olmadığını savunmuştur (Benoit ve Pang, 2008).

Daha yakın bir zamanda, literatürde krize müdahale ve yanıt stratejileri üzerine çeşitli çalışmaların gerçekleştirildiği de görülmektedir. Örneğin Coombs ve arkadaşları (2016) kriz yönetiminde inkarın rolünü araştırmıştır. Önceki araştırmalar kuruluşların inkar taktiği kullandıkları için eleştirilmelerine rağmen inkarın etkili olduğunu göstermiştir. Ancak Coombs ve arkadaşları gerçekleştirdikleri araştırmada bir kuruluşun inkar taktiği kullanmasının ve daha

sonra krizden sorumlu olduğunun anlaşılması durumunda hedef kitlelerin kuruma karşı olan öfkelerinin arttığını tespit etmiştir. Kuruluşa suçluluk atfedildiğinde inkar ve itibarın kullanımı konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiği de öne sürülmüştür. Benzer şekilde, Coombs ve Holladay (2017) hedef kitle öfkesinin gelecekteki satın alma niyeti üzerindeki rolünü incelemiştir. Bu durumun, kuruluşu etkileyebilecek olumsuz ağızdan ağıza iletişim yaratabileceğini ortaya koymuşlardır. Son olarak, Jong (2019: 52) zaman içinde krizlerin değişebileceğini ve bu değişimin kriz iletişim stratejilerinin değiştirilmesini gerektirdiğini öne sürmüştür. Dolayısıyla, başlangıçtaki stratejik yaklaşım uzun vadede etkili olmayabilir. Kriz iletişiminde anlık imaj restorasyonunun yanı sıra uzun süreli bir krizde itibarın nasıl korunabileceği konusuna ilişkin araştırmaların gerçekleştirilmesi de önem taşımaktadır.

1.4.5. Sponsorluk

Bağış ve hayırseverlik gibi geleneksel yardım faaliyetleri kökenine dayanan sponsorluk çabaları, kurumsal iletişim açısından ön plana çıkan uygulama alanlarından birini oluşturmaktadır.

Günümüz uygulamalarına benzer şekilde sponsorluğun ilk olarak 1970'li yılların başında İngiltere'de spor ve diğer sektörlerde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Sponsorluk olgusu önemli ölçüde genişlemiştir ve artık 1960'ların sonu ve 1970'lerin başındaki gibi sınırlı faaliyetler dizisi değildir. Özellikle tüketici pazarlarında faaliyet gösteren kurumlar arasında giderek daha popüler bir kurumsal iletişim aracı haline gelmiştir. Aynı zamanda çeşitli biçimlerde endüstriyel pazarlamacılar arasında da büyük ilgi görmektedir (Meenaghan, 1998: 3). Sponsorluk, bir kurumun (sponsor), markasını sergilemesi karşılığında spor, sanat, kültürel etkinlikler veya halkın ilgisini çekecek diğer etkinlikleri düzenlemesi için bir organizatörü veya bireyi desteklemek üzere kaynak (genellikle finansal) sunması olarak tanımlanır. Sponsorluklar genellikle hayırseverlik veya bağış toplama gibi destek biçimleri olarak değerlendirilir. Sponsorluklar tarihsel olarak bu destek biçimleriyle ilişkili olsa da, birbirlerinden net bir şekilde ayırt edilmeleri gerekir. Dolayısıyla, sponsorluk kavramı yıllar içinde sadece bir hayırseverlik faaliyeti olmaktan çıkıp, temel kurumsal iletişim ve pazarlama iletişimi stratejilerinden biri haline gelmiştir.

Buna bağlı olarak, sponsorluk (Brennan vd., 2012: 5):

- sponsor kuruluş için bir yatırım getirisi
- kuruluş için finansal veya diğer ölçülebilir bir fayda (örneğin daha yüksek ürün satış hacimleri)
- bir pazarlama sonucu (örneğin daha yüksek marka değeri) olarak ele alınabilmektedir.

Sponsorlukla sıklıkla birlikte anılan hayırseverlik kavramı farklı bir amaca hizmet eder; sorumlu görünmek ve kuruluşun iyiliği'hakkında çeşitli bileşenlere iletişim kurmak anlamına gelmektedir (Porter ve Kramer 2002: 3-4). Bu bağlamda, pazarlama ya da başka bir şekilde karlı bir sonuç beklentisi yoktur. Aralarındaki temel fark hayırseverlik bir bağış olarak görülürken, sponsorluğun karşılıklılık (bir yatırım olarak) esasına dayanmasıdır (Porter 2006). Sponsorluk kurumsal faydayı sponsorluk sözleşmesine bağlı olarak garanti alması nedeniyle karşılıksız şekilde yapılan yardım ve hayırseverlik faaliyetlerinden ayrılır.

Sponsorluk, reklamcılığa benzer bir şekilde çalışsa da esasen kendi başına etkili bir tanıtım aracıdır. Sponsorluk; reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonu ve kişisel satış gibi geleneksel araçların yanı sıra bir kurumun iletişim karmasının temel bir unsurudur. Reklam doğrudan ikna etmeye çalışırken, sponsorluk dolaylı olarak, çağrışım yoluyla ikna etmeye çalışır (Farrelly, Quester vd. 2006; Chien, Cornwell, vd. 2011; Olson ve ThjØmØe, 2011). Sponsorluk faaliyetlerinde reklam gibi doğrudan değil, dolaylı olarak hedef kitlelerin bir eylemi ortaya beklentisi bulunur.

Sponsorluk bir pazarlama iletişimi uygulaması olarak da görülür (Dolphin, 2003; Cornwell, 2008) ve kurumsal hedeflere ulaşmada kullanılmak üzere sponsor olunan ile ilişkili kullanılabilir haklara yapılan bir yatırım olarak tanımlanmıştır (Meenaghan, 1991). Çeşitli amaçlar için çok çeşitli faaliyetlere sponsor olunabilir. Örneğin, büyük ölçekli profesyonel spor ve eğlence/müzik sponsorlukları genellikle marka oluşturma amaçlarıyla üstlenilirken, sanat/kültür, amatör spor ve amaca yönelik sponsorluklar genellikle toplum ilişkilerini geliştirmek için üstlenilir (Cornwell, 2008; Day, 2010). Ayrıca, sponsorluğun bir iç pazarlama aracı olarak kullanımının da ele alınması gerekir, böylece kurumun kaynakları sponsorluk hedeflerine ulaşılmasıyla tutarlı bir şekilde bir araya getirilebilir ve dağıtılabilir (Fahy vd., 2004: 1021). Bu nedenle sponsorluk amaçları dış ve iç amaçlar olarak sınıflandırılabilir (Dolphin, 2003). Dış hedefler, müşteriler, topluluklar, aracılar ve hükümetler gibi kamuya odaklanırken; iç hedefler, kurumsal kimliği daha iyi yönetmek için çalışanları hedef alan

pazarlama amaçlarına (Simões vd., 2005: 158) veya ilgili bir kavram olan markanın güçlendirilmesine (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 181) odaklanır. Belirli dış hedeflere odaklanan sponsorluk, halkla ilişkiler faaliyetlerinde olduğu gibi iç pazarlamanın etkinliğini etkileyebilir (Cheney & Christensen, 2006).

Farklı bir perspektifinden, sponsorluk, bir kuruluşun bir bütün olarak topluma karşı sosyal sorumluluğunun bir parçası olarak da görülebilir. Kuruluşlar giderek artan bir şekilde yalnızca ticari değil sosyal bir rol üstlenmeleri gerektiğinin de farkına varmıştır. Sponsorluk genellikle topluma bir fayda sağlamak olarak görülür ve izleyiciler tarafından bir iyi niyet göstergesi içinde algılanan bir iletişim biçimidir (Meenaghan, 2001: 101). Dolayısıyla, sponsorluk, reklam veya pazarlama stratejisinden ziyade kurumsal etik ve ilkelere dayanan kurumsal sosyal sorumluluğun bir ifadesi haline gelebilir Bu şekilde anlaşıldığında sponsorluk, kurumsal vatandaşın bir tutumunu ve sosyal davranışını temsil etmektedir. Michael Willmott'un (2003: 363) da belirttiği gibi, bu vatandaşlık davranışının olumlu iş sonuçları da olabilir; birçok çalışma bir kurumun sorumlu davranışının ticari başarısı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini göstermektedir, çünkü insanlar kurumları giderek artan bir şekilde toplumdaki değerleri ve davranışlarına göre değerlendirmektedir. Aynı doğrultuda Grunig ve Hunt (2000: 113) da kurumun yalnızca farklılaşmak ve ticari kabul görmek için değil, temelde içinde bulunduğu toplumda hareket özgürlüğünü sürdürebilmek için sosyal sorumluluk sahibi olması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak bu noktada sponsorluğun kurumsal kazanımı garanti altına almayı amaçlayan bir uygulama olarak, herhangi bir karşılık beklemeksizin sadece toplumsal fayda için gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinden net bir şekilde ayrılması gerekliliğinin de altı çizilmelidir.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere sponsorluk, satış hacmini artırmak, bir kurumun itibarını veya marka imajını geliştirmek ve farkındalığı artırmak gibi çeşitli kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla etkinliklere veya amaçlara yapılan yatırımları içerir. Aynı zamanda, kurumun etkinlikle bir ittifak oluşturmak için finansal kaynaklar, kişisel hizmetler, ekipman veya tesisler sağladığı anlamına da gelmektedir. Bunun karşılığında kurum, etkinliğin hedeflediği kitleye doğrudan görünürlük elde eder. Bu açıdan sponsorluğun sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi karşılıksız bir toplumsal fayda amacı gütmediği de açıktır. Sponsorluk; kültür, sanat, spor vb. alanlara verilen destek ile topluma fayda sağlayan faaliyetler olmakla birlikte kurumun karşılık alma amacına odaklanması nedeniyle sosyal sorumluluk faaliyetlerinden farklılaşmaktadır.

Sponsorluk kullanımı ile ilişkili hem birincil hem de ikincil hedefler vardır. Birincil nedenler farkındalık yaratmak, müşteri sadakatini geliştirmek ve markanın sahip olduğu algıyı geliştirmektir. İkincil nedenler daha tartışmalıdır, ancak genel olarak yeni kullanıcıları çekmek, bayileri ve diğer aracıları desteklemek ve bir tür personel motivasyonu ve moral geliştirme işlevi görmek olarak görülebilir (Reed, 1994). Sponsorluğa atfedilen faydalardan biri, diğer pazarlama iletişimi türlerinden daha etkili olabilmesidir, çünkü hem kitle çekiciliği yaratabilir hem de sponsor olunan kuruluşun değerlerini sponsora bağlayabilir. Ayrıca sponsorluk kültürel ve coğrafi sınırları da aşabilir. Farklı kitleleri hedeflemede etkilidir ve yerel iş dünyası ve siyasi topluluklarla bağlantı kurulmasına yardımcı olabilir ve çalışan ilişkilerini geliştirmek için kullanılabilir (Berrett, 2013). Günümüzde sponsorluk seçimi genellikle stratejik önceliklerle uyumlu teklif değerlendirme kriterleriyle kurumsal politika tarafından çerçevelenmektedir (Cornwell, 2008; Johnston ve Paulsen, 2014). Sponsorluk faaliyetlerinin belirlenmesi kurumun iletişim stratejileri ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Kurumlar genellikle hedef kitleleri tarafından nasıl algılandıklarını geliştirmek isterler. Pazarlarına hitap eden etkinliklere sponsor olmak, muhtemelen satın alma tutumlarını, kuruma yönelik imaj ve itibarı şekillendirecek ve hedef kitlelerde olumlu bir tepki yaratmaya yardımcı olacaktır. Örneğin Coca Cola, her zaman hedef kitlelerin zihninde olumlu bir etki yaratmasını ister ve bu nedenle tüketici görüşlerini etkileyebileceğini düşündüğü etkinlikleri düzenli olarak destekler. Hedef kitleler sponsorluğu genellikle olumlu algılar. Sponsor kurum, etkinliği desteklemek için daha fazla çaba sarf eder ve genellikle sponsorluğunuzun bir sonucu olarak daha fazla veya daha iyi etkinliklerin gerçekleşmesine izin verir.

Kamuya açık etkinliklerin sponsorluğu, markanın geniş kitleler tarafından tanınmasını sağlar (Lacey vd., 2010: 1226). Buna ek olarak sponsorluk, coşku, heyecan ve eğlencenin olduğu uygun koşullar altındaki etkinliklerde ilişkilendirme ve mesaj tanıtımı yoluyla marka kimliği geliştirme ve kurumsal imajı geliştirme fırsatları sunar (Close ve Lacey, 2013: 72). Sponsor olunan etkinlikler aynı zamanda kurumsal misafirperverlik yoluyla çalışanların katılımı için fırsatlar sunmakta ve ticari fayda için kişiler arası ilişkiler geliştirilebilmektedir (Drake, 2013). Sponsorluklar genellikle kişiler arası ağların bir sonucu olarak başlatılır (Olkkonen ve Tuominen, 2006; Madill ve O'Reilly, 2010).

Günümüzde marka, kurum ve hatta hissedar değeri için ölçülebilir yatırım getirisi veya tanımlanmış hedeflere ulaşmak için sponsorluk seçimlerine önem verilmektedir (Meenaghan,

2013). Sponsorluk seçimleri, kurumsal imajı teşvik etmek veya geliştirmek için yapıldığında, güvenilirliği sağlamak için kurumsal kültürle uyumlu olmalı ve onu yansıtmalıdır (Cunningham ve ark., 2009; Close ve Lacey, 2013). Özetle, kurum kültürü sponsorluk seçiminde çok önemli bir husustur. Bir sponsorluk yöneticisi, sponsorluğun hem iç hem de dış kitlelerin ilgisini çekebilme ve kurumsal kimliğe olumlu yansıyabilme becerisini göz önünde bulundurmadan önce kurum kültürünü dikkate almalıdır (Farrelly vd., 2012; Ryan ve Fahy, 2012). Sonuç olarak, kurumlar stratejik hedefleri, teklif değerlendirme kriterlerini, onay süreçlerini ve delegasyon seviyelerini içerebilen ve sponsorluk seçiminin titiz bir süreç olmasını sağlamak üzere tasarlanmış sponsorluk politikaları geliştirmelidir (Cornwell vd., 2005). Kurumun iletişim stratejileri ve amaçları ile tutarlı bir şekilde yapılandırılan sponsorluk politikalarının kurumlara katkı sunacağı söylenebilir.

1.4.6. Kurumsal İmaj ve İtibar

Modern toplumun giderek artan rekabet koşullarında kurumlar artık sadece ürün, işlev, özellik ve kalite boyutlarında değil, aynı zamanda kurumsal imaj, marka ve itibar alanlarında da rekabet etmektedirler. İmaj kavramı incelendiğinde pazarlama, halkla ilişkiler, çevre ve yönetim gibi sayısız disiplinin iç içe geçtiği görülmektedir (Finn, 1961: 135). Süregelen rekabeti körükleyen, ürünlerin yaşam süresini kısaltan ve pazardaki mallar arasındaki benzerlikleri çoğaltan küreselleşmenin bir sonucu olarak, hedef kitleler artık seçim yapmak için belirli standartlar ararken, işletmeler de başarıya ulaşma yolunda ek kurumsal değerler elde etmek için belirli standartlar aramaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990: 233). Kurumsal imaj, söz konusu kurumla ilgili olarak tüketicilerin zihninde oluşan deneyimlerin, algıların, içgörülerin ve izlenimlerin bütünüdür. Kurumun imajı, bir yandan dış grupların deneyimlerinin, diğer yandan da üst yönetimin vizyonu ve liderliğinin sentezi olarak meydana gelmektedir.

Kurumsal imaj, sadece kurumla ilgili inanç, düşünce ve izlenimlerle değil, aynı zamanda kurumun adı, mimari yapısı, ürün ve hizmetleri, gelenekleri, ideolojisi ve kalitesiyle ilgili izlenimler ve her bir çalışanın kurumsal müşterileriyle kurduğu iletişimle de ilgilidir. İşlevsel ve duygusal olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır (Fombrun vd., 2000: 4). İşlevsel bileşen fiziksel nitelikleri bütünleştirir ve kolayca ölçülebilirken, duygusal bileşen duygular ve tutumlarla ortaya çıkan psikolojik boyutlarla ilgilidir ve bu tür duygular kişisel deneyimlerin bilgiyle birlikte işlenmesiyle ortaya çıkar. Kurumsal imaj, herhangi bir kurumun ulaşmayı

hedeflediği hedef kitlenin zihninde oluşan temsilidir. Başka bir ifadeyle; kurumsal imaj, hedef kitlenin belirli bir kurumla bağlantılı sıfatlar hakkında sahip olduğu tüm yargıların birikimidir. Buna ek olarak, hedef kitlenin kurumları nasıl tanıdıkları ve gördüklerine ilişkin tüm analizlerin bir derlemesini ifade eder. Tüm bu analizler kurumsal imajın tamamını oluşturmaktadır (Çetin ve Tekiner, 2015: 419).

Psikologlar bir kurumun imajını bir kurum ile çeşitli kamuları arasındaki sembolik bir bağ olarak kavramsallaştırırken, benzer bir bakış açısı imajı iki boyutlu bir bakış açısıyla tanımlayan sosyologlar tarafından da paylaşılmaktadır: Bu tanım içsel resim -duyusal imaj ve iletilen imaj şeklindedir (Lopez vd., 2011: 1602-1603). Daha yakın zamanlarda, çeşitli araştırmacılar imajı bir kişinin bir kuruluş hakkındaki inançları olarak ele almıştır (Dowling, 2004: 21).

Kurumsal imaj üzerine yapılan çok sayıda çalışma, kurumsal imaj ile satın alma davranışı veya sadakat arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (David vd., 2005; Keh ve Xie, 2009; Miles ve Covin, 2000). Örneğin, Herbig ve Milewicz (1993), tüketici ne kadar olumlu kurumsal imaja sahipse, tüketicinin yeni bir ürünü olumlu değerlendirme olasılığının o kadar arttığını öne sürerek, kurumsal imajın satın alma davranışındaki önemini ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak, olumlu bir kurumsal imaj güçlü bir güven duygusu yaratarak müşteri memnuniyeti elde etme potansiyeline sahiptir. Genel olarak itibar kurumlar için çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, olumlu kurumsal imaja sahip kurumlar, çok uzun bir süre boyunca olumlu müşteri algılarını teşvik ederek itibarlarını inşa edebilir ve sürdürebilirler (Kahveci, 2015: 47).

Kurumun imajı iki şekilde inşa edilir: (1) uygun bir iletişim stratejisi uygulayarak planlı ve (2) kamuoyunda olumsuz bir imaja neden olabilecek spontane (plansız) bir şekilde (Novak, 2006: 73). Dolayısıyla, olumsuz imajlar bir kurumun itibarını yok edebilir, müşterilerini yabancılaştırabilir ve kurumun güvenilirliğe zarar verebilir. Kurumsal imaj ile bağlantılı şekilde ele alınması gereken konulardan bir diğeri ise itibardır. İtibar da hedef kitlelerin değerlendirmelerine dayanır, ancak imaj gibi kısa dönemli değil kuruma yönelik uzun vadeli bir olumluluk halini gerektirir.

Bir kuruluşun itibarı, tıpkı imajı gibi, hedef kitlenin izlenimlerine dayanır. Ancak imajın aksine itibar oluşturmak kişisel deneyim, daha fazla zaman ve uzun vadeli bağlılık gerektirir. İtibar, bir kimlik yaratmak için geçmişte üstlenilen faaliyetlerin sonuçlarının bir yansımasıdır. İtibar, kamuoyunun görsel ve deneyimsel deneyiminden sonra kuruluş hakkında zamanla edinilen genel bir inanç anlamına gelir (Filipović, 2014: 96). Zamanla itibar sermayesine dönüşen iyi bir itibar, kuruluşun maddi olmayan bir varlığıdır: Rakipler tarafından kopyalanamayan itibar sermayesi sayesinde kuruluş, ürün ve/veya hizmetlerini iyi bir itibara sahip olmayan rakiplerinden daha yüksek bir fiyata satma olanağına sahiptir. Piyasada çok sayıda rakip varsa ve teklifleri arasındaki fark küçükse, iyi bir itibarın önemi daha büyüktür (Vučinić, 2015: 122). Güçlü bir itibara sahip kurumlar, müşterileri, yatırımcıları, tedarikçileri ve çalışanları kazanarak önemli faydalar elde edebilirler. Kurumsal itibar, bir markanın değerini yükseltebilir, tüketici davranışını etkileyebilir ve verimi artırabilir (Karaköse, 2007: 42). Kurumsal itibar, yoğun rekabetin yaşandığı bir piyasada bir kurumun saygınlığını artırmak için gereken temel bileşenlerden biridir. Başka bir bakış açısıyla, bir kurumun itibarı, kolektif imajın toplamı olarak ele alınabilir.

İtibar kavramı, hedef kitle görüşlerinin toplamını ifade eder. Genel bir bakış açısıyla itibar, kurumların geçmişteki eylemlerinin bir sonucudur (Yaşlıoğlu, 2012: 2). Fombrun ve Shanley (1990: 235), kurumsal itibarın kurumsal performansı ve hatta hayatta kalmayı etkileyebilecek önemli bir maddi olmayan kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Kurumsal itibar, pazarlama alanında marka değeri ve kurumsal güvenilirlik ile ilişkilendirilmiştir. İtibar, kurumların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri ve çoklu paydaş gruplarıyla uzun vadeli bir ilişki sürdürmeleri için önemli bir yoldur.

İtibar ve imaj, aslında farklı kavramlar olmalarına rağmen literatürde sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Chun, 2005). İmajlar iletişim veya değişim programları aracılığıyla nispeten hızlı bir şekilde yaratılabilse de, paydaşlar nezdinde itibarın tutarlı imajlar ve deneyimler aracılığıyla zaman içinde geliştirilmesi gerekir. İmaj ve itibarın her ikisi de dış algılara ve paydaşların görüşlerine atıfta bulunsa da, kavramlar arasında önemli bir ayrım vardır. Dolayısıyla imaj, itibarın içerdiği uzun vadeli perspektiften ziyade, bir kişinin bir kurum hakkındaki mevcut ve en son inançlarıyla ilgilidir; bu da kurumsal davranışın belirli bir süre boyunca yorumlanmasıyla ilgilidir (Chun, 2005; Fillis, 2003: 241). Bu nedenle, bir kurum hakkında doğrudan bir deneyime sahip olmadan bir imaja sahip olmak mümkündür, oysa itibar deneyime dayalı bir temeli ifade eder (Chun, 2005). Sonuç olarak itibar imaja göre daha

dayanıklıdır ve olumlu bir iyi niyet ve destek deposu ya da olumsuz bir güvensizlik ve kaçınma deposu olarak işlev görebilir. Bir kuruluş iyi bir itibara sahip olabilir ancak eski moda ya da başka bir şekilde uygunsuz bir imaja sahip olabilir; ya da tersine, bir kuruluş görsel kimliği ve pazarlama programı aracılığıyla geliştirilmiş güçlü bir imaja sahip olabilir ancak bu güçlü imaj iyi bir itibarla eşleşmeyebilir (Bennett ve Gabriel, 2003: 279). İmaj ve itibar farklı amaçlara da hizmet eder. Dolayısıyla, imaj bir hayır kurumunun bağış talebini kabul edip etmemek gibi anlık ve kısa vadeli kararlar için iyi olabilirken, itibar hangi üniversitede okuyup okunmayacağı veya hangi işveren için çalışıp çalışmayacağı seçmek gibi uzun vadeli kararlar için yararlıdır (Bennett ve Gabriel, 2003: 280). Son araştırmalar itibarın stratejik bir kaynak olduğunu, kurumun varlığını sürdürmesi ve başarısında önem taşığıdığını ve ayrıca ekonomik anlamda da pazar payını arttırarak ekonomik performansa katkı sunduğunu göstermektedir.

1.4.7. Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, bir kuruluşun veya grubun, kuruluşun etik stratejilerini tanımlayan ve aynı zamanda bir kuruluşun dış ve iç imajını tanımlayan eylemler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu tür eylemler esasen bir kuruluşun hem iç (iç süreçler ve prosedürlerle karakterize edilen) hem de dış (diğer kuruluşlarla işbirliği ile karakterize edilen) ortamlarda var olduğu çevrede nasıl davrandığını tanımlar. Başka bir deyişle, kurumsal davranış, işyerindeki insan davranışının, insanlar ile kurum arasındaki etkileşimin ve kurumun kendisinin incelenmesidir.

Araştırmalar, davranışın nasıl ortaya çıktığını ve normal olarak benimsendiğini açıklayan üç temel kavram arasında karşılıklı bağımlılık olduğunu göstermektedir (Nunes vd., 2021: 5-6). Bu karşılıklı bağımlılık, risk kültürünün ABC'si olarak da bilinen ABC modeli (tutum, davranış, kültür) ile açıklanmaktadır (Hillson, 2007: 4). Özetle, ABC modeli, ilk olarak tutumun davranışı şekillendirdiğini; ikinci olarak, tekrarlanan davranışın kültürü oluşturduğunu ve üçüncü olarak, kültürün tutum ve davranışları etkilediğini belirtir. Bu düşünce doğrultusunda, ne tutumların ne de davranışların statik olmadığı sonucuna varılabilir. Bunlar daha ziyade kültürün etkisine bağlıdır ve bu da statik değildir. Bu da söz konusu üç boyuttan birinde (tutum, davranış veya kültür) diğer ikisini etkileyecek şekilde hareket etmenin mümkün olduğunu göstermektedir (Nunes vd., 2021: 4; Abreu 2018). Kurumsal davranışın başlıca hedefleri davranışı açıklamak, öngörmek ve kontrol etmektir. Kurumsal davranışın önemli bir amacı daha, bir kurumun ne ölçüde üretken olduğu ve ilgili tarafların taleplerini ne

ölçüde karşıladığı anlamına gelen kurumsal etkinliği artırmaktır. Kurumsal davranışı anlamak aynı zamanda kurumsal verimliliği de artırır çünkü kurumsal davranış etkili performansa katkıda bulunan veya engelleyen faktörleri ortaya çıkarır. Söz konusu pek çok faktör arasında çalışan motivasyonu, kişilik faktörleri ve iletişim engelleri yer almaktadır.

Kurumsal davranış aynı zamanda bireysel etkinliği artırabilecek içgörü ve becerilere de katkıda bulunur. Eğer bir kişi gelişmiş kişiler arası iletişim, çatışma çözümü ve ekip çalışması gibi konularda bilgi geliştirirse kurumsal davranış yönünden daha etkin hale gelecektir. Kurumların hem çalışanları açısından kurum içinde benimsenen davranış kalıpları, hem de kurumsal temsil düzeyinde daha makro açıdan ele alınan kurumsal davranışları kurumsal iletişimin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal davranış tüm boyutlarıyla, kurumların iletişim amaçlarına ulaşması üzerinde etki oluşturabilecek bir güce sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM PERSPEKTİFİNDEN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

2.1. Sürdürülebilirlik Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde dünyanın gündeminde önemli bir yer edinmiş bir konu olarak ilgi uyandırmaktadır. Sürdürülebilirlik kıt kaynakların etkili bir şekilde kullanılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması amacına yönelen ve dünyanın daha yaşanabilir hale gelmesi için birtakım uygulamaların gerçekleştirilmesi gerektiğine yönelik bakış açısı sunan bir yaklaşımdır. Devletlerin, uluslararası kuruluşların, markaların ve kurumların gündeminde yer alan sürdürülebilirliği, yönetim yaklaşımında meydana gelen değişimle bağlantılandırmak mümkündür. Klasik yönetim anlayışının yerini yönetişime bıraktığı günümüz dünyasında, sürdürülebilirlik konusu da her geçen gün sahip olduğu önemi arttırmaktadır.

Yönetişim kavramı sürdürülebilirlik sorunlarına çözümler bulunmasına ve bunların yaygınlaştırılması ve uygulanması için yeterli düzeyde meşruiyet ve güven oluşturulmasına katkıda bulunabilecek iş birliğine dayalı bir araç olarak görülmektedir. Yönetişim birlikte yönetmek anlamına gelen, yönetim sürecinde tüm paydaşların katılımını gerektiren iş birliğinin ve birlikte hareket etme anlayışının hakim olduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Uluslararası, ulusal, bölgesel veya yerel ölçeklerde faaliyetlerin ve çözümlerin uygulanması hakkında alınan kararlar günümüzde dünyanın tümünü etkilediği için yönetişimi gerekli kılmaktadır. Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakabilmek için sürdürülebilirlik yönetiminin tüm paydaşların katılımını gerekli kılan ve yönetişim yaklaşımıyla ele alınması gereken bir konu olduğu söylenebilir. Bu, devlet yönetimlerini ve uluslararası kuruluşları bağlayan bir durum olarak görülse de kurumsal açıdan da değerlendirilmesi gereken bir durumdur. Sürdürülebilirliğin kurumsal perspektiften ele alınmasında ise kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasındaki bağlantı dikkat çekmektedir.

Bir kurumda sürdürülebilirliğin başarılı bir şekilde uygulanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi için kararlı bir liderlik, net bir yönlendirme ve stratejik etki mekanizmalarının bulunması gerekir ve bunların hiçbiri sağlam bir yönetim yapısı olmadan gerçekleştirilemez. Sürdürülebilirlik yönetimi, bir kurumun sürdürülebilirlik stratejisini kurum genelinde

uygulamasına, hedef belirleme ve raporlama süreçlerini yönetmesine, dış paydaşlarla ilişkileri güçlendirmesine ve genel izlenebilirliği sağlamasına yönelik katkı sunmaktadır.

Kurumların iyi performans sergileyebilmesi için, hissedarların ötesine geçen geniş bir paydaş yelpazesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurumun yönetim yapısı, özellikle de yönetim kurulu, kurumdaki karar alma sürecinin merkezidir ve kurumun hayatta kalması ve uzun vadeli başarısı, paydaşların sosyal sorumluluklarını yerine getirme boyutunu şekillendirip etkilenmesini sağlayarak paydaşlarda kuruma yönelik memnuniyet meydana getirmektedir (Hill ve Jones, 1992; Clarkson, 1995; Jain ve Jamali, 2015). Bu açıdan ele alındığında sürdürülebilirlik konusunun paydaşların kurumlardan temel beklentileri arasında yer almaya başladığından bahsedilebilir. Kurum yönetimlerinin sürdürülebilirliği strateji ve uygulamalarına entegre etmesi günümüzde iyi bir kurumsal performans için tartışmasız gerekli kabul edilen bir gerçek halini almıştır.

Sürdürülebilirlik konusunun kurumsal yapı tarafından ne şekilde ele alındığı, kurumsal faaliyetlere ne ölçüde entegre edildiği kurumun önceliklerini anlayabilmek için temel gösterge olabilmektedir. Burada unutulmaması gereken husus ise tüm kurumların sürdürülebilirlik konusuna aynı şekilde yaklaşmadığıdır. Kurumların yönetim anlayışlarına ve yapısına, kaynaklarına, hedef kitle beklentilerine ve öncelikli buldukları konulara göre sürdürülebilirlik strateji ve uygulamaları da farklılaşabilmektedir.

Sürdürülebilirlik yönetimi, kamu kurumları ya da özel aktörler tarafından üstlenilen ve bunların tek başlarına ya da diğer kurumlarla iş birliği içinde, tanımlanmış sürdürülebilirlik hedeflerine dayalı olarak daha sürdürülebilir bir toplum oluşturma amacına dönük olarak gerçekleştirdikleri devlet veya devlet dışı aktörlerin eylemlerini ve sonuçlarını etkilemeye çalışan süreçler ve mekanizmalar bütünü olarak ifade edilebilmektedir.

Başka bir tanıma göre ise sürdürülebilirlik; kurumsal yönetim anlayışının ve kurumsal faaliyetlerin sermaye sahiplerinin yanı sıra kamunun da çıkarlarına hizmet etmesini sağlamak için çaba sarf etmek üzere ortaya çıkan bir konudur. Toplumsal paydaşlara yönelik sorumluluklar, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkili yönetim, raporlama ve özdenetim gibi konuların tamamı bu kapsamda yer almaktadır (Finegold vd., 2011: 255-256). Sürdürebilirlik kurumların topluma ve çevreye karşı sorumluluk üstlenmelerini zorunlu kılan bir anlayış olarak, rekabet üstünlüğünün sağlanması için kurumların sosyal sorumluluklarını yerine

getirmeleri gerekliliğini ön görmektedir (Stratos Inc., 2001). Günümüzde sürdürülebilirlik kurumların sadece finansal olarak daha güçlü hale gelmeye çalışan kurumlar olarak görülmesinin önüne geçmekte ve toplumsal bir aktör olarak içinde bulunduğu topluma ve dünyaya yönelik sorumluluklar üstlenen bir aktör olarak ele alınmasını sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetimi, kurumların ekolojik sistemler içinde hareket ettiğini açıkça vurguladığı için doğanın ve ekosistemlerin rolünü daha güçlü bir şekilde ele alır. Bu doğrultuda, ekosistem işlevlerinin ve hizmetlerinin önemi sürdürülebilirlik yönetiminde açıkça ele alınmıştır. Boons (2013), kuruluşların dinamik ekosistemler içinde yönetilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Başarılı sürdürülebilirlik yönetimi, karlı bir kurumu yönetirken aynı zamanda kurum ve çevresi için çevresel ve sosyal sonuçları da göz önünde bulundurmaktır (Seeber ve ark. 2016: 53-56). Sürdürülebilirlik yönetimi, bir kurumun değerini artırmanın sadece gelirleri ve karları sürekli olarak artırmakla değil, aynı zamanda bir kurumun ekonomik hedeflerini çevresel ve sosyal konularla etik açıdan doğru bir şekilde uzlaştırmakla ilgili olduğunu açıkça belirten bir yönetim biçimini tanımlamaktadır (Elkington, 1997). Değer odaklı kurumlar bunu, tüm yapılarını ve süreçlerini sistematik olarak gözden geçirerek, bunların kurumun iyiliği ve çevresel ve sosyal çevresi üzerindeki etkilerini belirlemeleri ve ardından bunları, mevcut tüm sinerjilerden yararlanırken ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere her üç boyutta da mümkün olan en geniş olumlu etkiye sahip olmalarını sağlayacak şekilde uyarlamaları yoluyla başarabilirler. Bu ideal duruma ulaşmak için paydaş grupları (çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar vb.) süreçte belirleyici bir rol oynar. Sürdürülebilirlik yönetim felsefesi, sürekli bir diyalog süreci içinde bir kurumun gelişimini de etkileyebilmektedir.

Sürdürülebilirlik yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın genel yönleriyle de bağlantılıdır (Wals, 2011: 181). Sürdürülebilir kalkınma, *Ortak Geleceğimiz* (WCED, 1987) raporunun yayınlanmasıyla birlikte popülerleşmiş ve ulusal ve küresel öneme sahip bir konu olarak konumlandırılmıştır. Rapor, sürdürülebilir kalkınmayı çevresel bozulma ve tüketim toplumunun etkileriyle ilgili artan endişelere çözüm olarak tanıtmıştır.

Son yıllarda yönetişim, toplum ve çevre üzerindeki etki de dahil olmak üzere kurumsal faaliyetlerin daha kapsamlı bir şekilde izlenmesi amacına dönük biçimde giderek daha fazla uygulanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili bu husus genellikle paydaşların taleplerine yanıt olarak ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik, kurumların izledikleri

stratejilerin ve değer zincirindeki çeşitli ortaklarla kurdukları ilişkilerin giderek daha ayrılmaz ve belirleyici bir parçası haline gelmektedir (Iansiti ve Levien, 2004). Bunun temel nedenlerinden biri sürdürebilirliğin dünya gündeminin öncelikli konusu haline gelmesiyle birlikte artık topluma fayda sağlayacak ve dünyanın sorunlarının çözümüne ilişkin faaliyetlerin daha da önemli görülmeye başlanmasıdır. Son yıllarda sürdürülebilirliğe hem ülkeler, hem uluslararası kuruluşlar hem kurumlar tarafından fazlaca önem atfedilmesiyle kurumların performans değerlendirmesinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin de hesaba katılması gündeme gelmektedir. Hatta kurumlara yapılacak yatırım kararlarında sürdürülebilirlik faaliyetleri de belirleyici rol üstlenmektedir.

Sürdürülebilirlik yönetimine duyulan ihtiyaç, sürdürülebilirlik yönetim sistemlerinin yükselişinin yanı sıra yatırımların yapılması ve yönetilmesinde finansal olmayan faktörlerin de dikkate alınmasına yol açmıştır. ÇSY (Çevre, Sosyal ve Yönetim; ESG- Environmental, Social and Corporate Governance) faktörleri yatırım kararlarında giderek daha önemli hale gelmekte ve kurumlar tarafından hesaba katılması ve raporlanması gerekmektedir. ÇSY muhasebesi ve raporlaması ile ilgili olarak birçok öncü çalışmanın yapıldığı da bilinmektedir. Bunlardan bazıları Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative), Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council) ve Karşılıklılık Ekonomisi (Economics of Mutuality) tarafından yapılan çalışmalardır. Bu tarz çalışmalar da kurumların başarısı ve varlıklarını devam ettirebilmesi için sürdürülebilirliğe yatırım yapılmasını önermektedir.

Sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde konunun son yıllarda ön plana çıktığı görülmektedir. İçinde bulunulan dünyaya yönelik sorumluluklar ve gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakılması için kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelen sürdürülebilirlik yönetimi kurumsal sürdürülebilirlik olarak somutlaşarak kurumsal yönetim süreçlerine dahil edilmektedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik konusunun kurumsal sürdürülebilirlikten bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi mümkün görülmemektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik konusuna ise çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı biçimde yer verilecektir.

2.2. Sürdürülebilirlik Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Sürdürülebilirlik kavramı 1960'larda, kötü kaynak yönetiminden kaynaklanan çevresel bozulmaya ilişkin endişelere yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Çevre bir dünya sorunu olarak giderek daha önemli hale geldikçe sürdürülebilirlik, ortak bir siyasi hedef olarak benimsenmiştir. 1960 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Cooperation and Development-OECD), "istihdamı teşvik etmek ve yaşam standartlarını yükseltmek amacıyla üye ülkelerde en yüksek sürdürülebilir ekonomik büyüme ve istihdamı" sağlayacak politikaları teşvik etmek için kurulmuştur (RMIT-Global Sustainability Website, 2001: 4). Bu bilgiler doğrultusunda sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin ilginin çevre sorunlarının dünya açısından kaygıya sebep olabilecek seviyeye ulaşmasından kaynaklı biçimde ortaya çıktığı ve ayrıca OECD gibi uluslararası kuruluşların ise ekonomik sorunların giderilmesi için ekonomik sürdürülebilirlik konusu ile ilgilendiği söylenebilir. OECD'nin kuruluş amacına bakıldığında da sürdürülebilir ekonomi, istihdamın teşvik edilmesi ve yaşam standartlarının yükseltilmesi gibi sürdürülebilirlik yönetimi ile bağlantılı amaçlar dikkat çekmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilirlik konusunun çevre odağında daha yoğun biçimde ele alındığı da görülmektedir.

1980 yılında Uluslararası Doğa Koruma Birliği tarafından Dünya Koruma Stratejisi yayınlanmıştır. Strateji, habitat tahribatı ve çevresel bozulmanın ana etkenlerini yoksulluk, nüfus baskısı, sosyal eşitsizlik ve ticaret koşulları olarak tanımlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, insanlarınki de dahil olmak üzere temel ekolojik süreçlerin ve yaşam destek sistemlerinin sürdürülmesi olarak tanımlanmıştır (RMIT - Global Sustainability website, 2001: 8). Sürdürülebilir kalkınma ile yakından bağlantılı olan sürdürülebilirlik yönetiminin çevre odağında yoğun biçimde vurgulanmasının temel nedeni çevresel sürdürebilirliğin sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile bağlantılı görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu (United Nations Conference on Environment and Development- UNCED) 1980'lerin sonunda kurulmuştur. UNCED'in *Ortak Geleceğimiz* (*Our Common Future*) (1987) adlı raporu, sürdürülebilir kalkınmanın günümüzde yaygın bir etkiye sahip olan bir tanımını içermektedir: "Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınmadır." (RMIT - Global Sustainability website, 2001: 9). Günümüzde bir bütün olarak sürdürülebilirliğin tanımı olarak yaygın bir şekilde atıfta bulunulan sürdürülebilir

kalkınmanın bu tanımı, mevcut koşulların korunmasına yönelik stratejilere odaklanmak yerine kalkınmanın gerekliliğini varsaymakta ve sonuç olarak kalkınmanın en önemli olduğu alanlara yoğunlaşmaktadır. Rio'da 1992 yılında ve Johannesburg'da 2002 yılında gerçekleştirilen daha sonraki çevre zirveleri ise sürdürülebilir kaynak yönetimi yoluyla çevrenin korunmasına yönelik bu uluslararası gündemi daha da ileri götürmüştür.

Bu dönemlerden itibaren sürdürülebilirlik yönetimi sadece uluslararası kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin ilgi alanı olmaktan çıkmaya başlamıştır. Kurumların ve ürünlerinin sosyal ve çevresel etkileriyle ilgili endişelere maruz kalan kurumsal yönetimler, sosyal kabul ve meşruiyetin sürdürülebilirlik yönetiminin bir parçası olduğunu ve paydaş beklentilerinin dikkate alınmasının iyi bir stratejik yönetimin anahtarı olduğunu fark etmiştir (Stead ve Stead, 2008). Ayrıca, kurumsal yönetim kademesi sadece enerji tüketimini ve kirliliği azaltmanın maliyet düşüşleriyle birlikte gidebileceğini değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik hususlarının inovasyon için bir temel oluşturabileceğini de anlamıştır (Hansen ve ark. 2009). Sürdürülebilirlik böylece ürün ve organizasyonel gelişimin yanı sıra sürdürülebilir girişimcilik ve stratejik yönetimde de bir argüman haline gelmiştir (Schaltegger vd., 2003). Böylelikle sürdürülebilir yönetim anlayışının başarılı biçimde uygulamaya aktarılmasında kurumların sahip olduğu sorumluluklar daha da görünür hale gelmeye başlamış ve sürdürülebilirlik yönetimi kurumsal stratejilerde kendisine önemli bir konum edinmeye başlamıştır.

Sürdürülebilirlik yönetiminin 2010'lardan itibaren literatürde yerleşik hale gelmiş çevresel yönetim disiplininden farklılıkları üzerinden açıklanması eğilimi ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik yönetiminin sadece çevre odağında ilerleyen bir yaklaşım olmaması da bu farklılığın nedenleri arasında görülebilmektedir. Sürdürülebilirlik yönetimine yönelik yaklaşımlar çeşitlilik gösterse de hepsinde ortak olan, sürdürülebilirlik anlayışına dayalı bir dizi hedefi varsaymalarıdır. Yine de hem sürdürülebilirlik hem de çevresel yönetim, hedeflerin karmaşıklığı ve bunların içine gömülü olduğu belirsizlik veya kararsızlık nedeniyle doğası gereği diğer birçok politika alanından farklıdır (Hogl vd. 2005).

Sürdürülebilirlik yönetiminin tarihsel gelişimine ilişkin yukarıda aktarılan bilgilerden görülebileceği gibi sürdürülebilirlik konusu uluslararası kuruluşların özel ilgi gösterdiği bir konu olarak ortaya çıkmış ve genellikle sürdürelebilir kalkınma hedefleri ile bağlantılı bir şekilde ele alınmıştır. Özellikle çevresel sürdürülebilirliğin sahip olduğu önem konunun çevre odaklı tartışılmasına neden olmuş, OECD gibi temel çalışma alanı ekonomi olan kuruluşlar

tarafından ise istihdam olanaklarının artması ve yaşam standartlarının yükselmesi gibi odaklarla ekonomik sürdürebilirlik boyutu değerlendirilmiştir. Etkin bir sürdürülebilirlik yönetimi uygulaması için ise kurumların da bu yönlerden sorumluluklara sahip olduğu yönündeki bakış açısı ortaya çıkmış ve kurumsal yönetimlerin sürdürülebilirliği stratejilerine dahil etmesine neden olmuştur. Sürdürülebilirlik yönetimi ise günümüzde sürdürebilirliğin tarihsel gelişim sürecinde ifade edildiği gibi çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutları üzerinden tartışılmış; sosyal sürdürülebilirlik ise sürdürülebilirliğin temel ve önemli bir boyutu olarak son yıllarda ön plana çıkmıştır.

2.3. Sürdürülebilirliğin Boyutları

Sürdürülebilirlik, gün geçtikçe artan araştırmaların yanı sıra sürdürülebilirlik ilkelerini operasyonlarına entegre etmeye başlayan ve aynı zamanda dünya çapındaki tedarik zincirlerinde sürdürülebilir operasyonlara uyum sağlamaya çalışan kurumsal uygulamalardan da teyit edilebileceği üzere, yönetimde en çok araştırılan alanlardan biri olarak ortaya çıkmıştır (Qorri ve ark. 2018). Sürdürülebilirlik, insanoğlunun çevresine, topluma ve gelecek nesillere karşı sorumlu davranmasını vurgulayan bir olgudur (Kates vd. 2001; Clark ve Dickson 2003; Clark 2007). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik konusu sürdürülebilir kalkınma hedefi doğrultusunda kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımını içererek sorumlu davranışların tüm karar ve faaliyetlerde odağa alınması gerekliliğine işaret etmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma, çok boyutlu bir kavram olarak üç boyutu bir araya getirmektedir: ekolojik sürdürülebilirlik, ekonomik verimlilik ve sosyal sorumluluk. Söz konusu kavramın bu şekilde anlaşılması üçlü alt çizgi olarak bilinmektedir (Giddings, Hopwood & O'brien, 2002'den akt. Filipović, 2019: 61). Sürdürülebilir kalkınma ile bağlantılı biçimde sürdürülebilirlik kavramı, kurumun ekonomik performansının (kar), sosyal performansının (çalışanlara, tüketicilere ve toplumlara değer verme ve önemseme) ve çevresel performansının (kurumun ekolojik ayak izi) birbiriyle bağlantılı olduğunun stratejik olarak kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Bu kavram, kurumların ekonomik, sosyal ve ekolojik hedeflerinin misyonlarına, stratejilerine, operasyonlarına ve işlevlerine dahil edilmesi ihtiyacını artırmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınmanın bu üç boyutun tamamı karşılanmadan sürdürülebilirlik yönetimini tam olarak uygulamaya aktarmak mümkün değildir (Casula & Soneryd, 2012'den

akt. Ajmal vd., 2017: 331); hatta bu boyutlardan herhangi birinin eksikliği, başarısızlıkla sonuçlanabilecek bir dengesizliğe yol açabilir. Bu nedenle, bu üç boyutun bütünsel dengesi, kurumların gerçek anlamda sürdürülebilirliğe ulaşmasına yardımcı olabilir. Bu üç boyuttan sosyal boyut ise, genellikle gerçek kurumsal projelere ve politikalara dahil edilmesi en zor olanıdır (Dillard vd., 2012'den akt. Ajmal vd. 2017: 332). Çalışmanın bu kısmında sürdürülebilirliğin boyutları olarak çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik konularına yer verilecektir.

2.3.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik doğal sistemler üzerindeki bir tür insan etkisi ile ilişkilendirilme eğiliminde olan sürdürülebilirlik boyutudur. Bu sürdürebilirlik boyutu, ekolojik sürdürülebilirlikle sınırlıdır. Genel anlamda, "çevresel sürdürülebilirlik" kavramı, sürdürülebilir kalkınmanın en yaygın tanımı olan "gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılamak" ifadesinde vurgulanan amaca yönelmektedir. Daha spesifik olarak, çevresel sürdürülebilirlik, insan toplumunun ihtiyaçlarını karşılamasına izin verirken, destekleyici ekosistemlerin bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli hizmetleri yeniden üretmeye devam etme kapasitesini aşmama ve insan eylemleri ile biyolojik çeşitliliğin azaltılmaması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik, fiziksel çevrede değer verilen şeyleri veya nitelikleri koruma becerisidir. Çevresel boyut öncelikle biyolojik çeşitliliğin korunması, doğal kaynakların korunması ve rasyonel kullanımı, çevre kirliliğinin azaltılması, nesli tükenmekte olan türler, yaşam alanları, ekosistemler vb. ile ilgilidir. Sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutunun izlendiği beş alan vardır: atmosfer, kara, okyanuslar, denizler, sular ve biyolojik çeşitlilik (Miltojević, 2011: 642). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre boyutundaki sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşabilmek için atmosfer, kara, okyanuslar, denizler, sular ve biyolojik çeşitlilik alanlarına odaklanılması gereklilik taşımaktadır.

Önemli çevresel sürdürülebilirlik sorunları oluşturan konulardan bazıları ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Philip Sutton, 2004):

- Yerli türlerin yaşam ortamlarının (habitatlarının) tahrip edilmesi

- Kirletici kimyasalların ve diğer malzemelerin çevreye boşaltılması

- İklim değişikliğine neden olabilecek sera gazlarının atmosfere salınması

- Düşük maliyetli petrol ve diğer fosil yakıtların tükenmesi

Söz konusu çevre sorunlarından bazılarının büyük ölçüde yerel öneme sahipken, diğerlerinin bölgesel ve hatta küresel öneme sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri bağlamında kurumların ise üç aşamalı bir model izlediği görülmektedir (Jabbour ve Santos, 2006). İlk aşama, kurumun çevre mevzuatına ve ürün gerekliliklerine tepki vermesini içerir. Bu ilk aşamada kurum yönetmeliklere uymaya veya ekonomik/politik gücünü kullanarak düzenleyici çevreyi etkilemeye çalışır. İkinci aşama, çevreye verilen zararın önlenmesine odaklanır (örneğin, kirliliğin önlenmesi, atıkların uygun şekilde bertaraf edilmesinin sağlanması). Üçüncü aşama, uzun vadeli çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için gönüllü proaktif eylemler ve değişim ile karakterize edilir. Kurumların çevre odaklı sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmesinde bahsi geçen aşamalar önem taşımakla birlikte, kurumsal yönetim açısından da konunun sahiplenilmesi gereklidir.

Birçok büyük kurum sürdürülebilirlik çabalarını denetlemek için yeni üst düzey pozisyonlar (örneğin, sürdürülebilirlik direktörü) oluşturmuştur (Deutsch, 2007). Çevresel sürdürülebilirliğin üst düzey yönetim pozisyonu olarak konumlanması, konunun artık bir kurumun operasyonları üzerinde sahip olduğu etki düzeyinin olumlu bir yansımasıdır (Daily ve Huang, 2001). Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılığını yansıtan kurumların, her seviyeden çalışanı sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlere dahil etmek için giderek daha fazla kurumsal sürdürülebilirlik politikaları oluşturduğu ön görülebilir.

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, kurumun doğal sistem üzerindeki etkisini azaltmaya odaklanır. Kaynak yenileme kapasitesi, malzemelerin geri dönüşümü ve yeniden kullanımı, yenilenemeyen kaynakların kullanımının azaltılması, biyoçeşitliliğin korunması ve atık yönetimi gibi konuları da kapsar (Cella-de-Oliveira, 2013: 965). Çevresel sürdürülebilirlik vizyonuyla uyumlu kurumlar, doğal kaynakların verimli bir şekilde tüketilmesini ve çevrede biriken emisyonların azaltılmasını sağlayabilmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 136-137). Dolayısıyla, sürdürülebilirliğin çevresel unsurunu benimseyen kurumlar, gelecek nesiller için kritik öneme sahip doğal kaynaklara erişimi güvence altına alacak uygulamaları hayata geçirmeye odaklanmaktadır.

Son araştırmalar ve çalışmalar çevresel sürdürülebilirliğin kurumlar için kritik bir konu olduğunu göstermektedir. Kurumların değişen hedef kitle tercihleri nedeniyle, çevresel sürdürülebilirliğin sahip olduğu önemi dikkatle değerlendirmesi gerekmektedir. Kurumlar bir yandan kurumun çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltırken diğer yandan da doğal sistemin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmalıdır.

2.3.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik en basit tanımıyla kurumların ekonomik faaliyetlerini ne şekilde sürdürdükleri ile ilgilenen bir sürdürülebilirlik boyutudur.

Sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutu, ekonomik kalkınmanın kaynaklar ve üretim kapasiteleri ile eşleştirilmesi ilkelerine dayanmakta ve üretim ve ekonomik yapı ile tüketim olmak üzere iki alan üzerinden gözlemlenmektedir (Miltojević, 2011: 648). Ekonomik sürdürülebilirlik, bir kurumun elde ettiği çevresel ve sosyal sonuçlarla bütünsel olarak bağlantılıdır. İyi finansal ve daha geniş ekonomik performans kurumların kısa vadede ayakta kalması anlamına gelse de, uzun vadeli ekonomik geleceği güvence altına almadığı gibi, olumlu çevresel ve sosyal sonuçları da garanti etmez. Dolayısıyla ekonomik sürdürülebilirlik, olumlu sosyal ve çevresel sonuçlar sağlarken kıt kaynakları tahsis etme ve koruma süreci olarak tanımlanabilir.

Ekonomik sürdürülebilirliğe yaklaşmanın iki yolu vardır. Bunlardan ilki kurumların varlıklarını nasıl sürdürdükleri ile ilgilenir ve konuya içeriden yaklaşır. İkincisi ise dışarıdan ve paydaş perspektifinden bir kurumun toplum üzerindeki ekonomik etkilerine bakar. Ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik yönetiminin kurum içi ve kurum dışı etkilerine odaklanır. Bu durum da aşağıda sıralanan amaçlar doğrultusunda ekonomik sürdürülebilirliğin yönetilmesinin dikkate alınması gerekliliğini gündeme getirir (Doane ve MacGillivray, 2001):

- Bir kurumun finansal performansı
- Kurumun maddi olmayan varlıkları yönetmesi
- Daha geniş ekonomi etkisi ve
- Sosyal ve çevresel etkileri nasıl yönettiği ve etkilediğidir.

Ekonomik sürdürülebilirlik, sermaye ve kaynakları sömürmeden toplumun üyeleri için gelir yaratılmasını ifade eder ve bu da döngüsel etki yaratarak ekonomiyi istikrara kavuşturur (Chelan vd., 2018; Spangenberg, 2005; Pires vd., 2017). Hem ekonomiyi hem de toplumu istikrara kavuşturan bu döngüsel etkiye sahip olmak için, kurumların uygulamalarını yenilenebilirlik, yeniden kullanılabilirlik, geri dönüşüm ve yaşam döngüsü maliyetlendirmesi yönünde dönüştürmesi ve atık, emisyon ve kirlilik vb. maliyetleri maliyetlendirme sistemine entegre etmesi gerekmektedir (Zhong ve Wu, 2015). Cairns ve Martinet (2014: 16) çevresel ekonomik göstergeleri ve bunların sürdürülebilir büyüme ve genel sürdürülebilir geliştirmedeki rolünü değerlendirmek için sürdürülebilirlik muhasebesini kullanmıştır. Ekonomik sürdürülebilirliğin boyutları satışlar, pazar payı, operasyonel verimlilik ve geliştirme (Jia vd. 2018; Marchi vd., 2013) katma değer, gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) katkısı, çevre koruma, etik yatırımlar, kaynak koruma, kaynakların yeniden kullanımı, kaynak geri dönüşümü ve atık azaltmaya kadar uzanmaktadır (Zhong ve Wu 2015; Manca, 2015). Bir grup araştırmacı da ekonomik sürdürülebilirliği, kurumsal çıkarlar ile sürdürülebilir sorumluluklar arasında bir denge oluşturan çevresel veya sosyal boyutlardan herhangi birindeki sürdürülebilirlik girişimlerinin ekonomik fizibilite değerlendirmesi olarak ele almayı vurgulamaktadır (Lovarelli vd., 2020). Tusso-Pinzón ve diğerleri (2020: 2), sürdürülebilirlik değerlendirmesi göstergelerine hizmet maliyetleri, satın alma maliyetleri ve karlar gibi ekonomik değerlendirme ölçütlerini de eklemiştir.

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu likidite, hissedarlar için ortalamanın üzerinde getiri, rekabet gücü, yeni pazarlara girme ve uzun vadeli karlılığı içerir (Cella-de-Oliveira, 2013: 964). Finansal ölçümler sektörden sektöre farklılık gösterebilir; ancak yatırım getirisi, aktif karlılık ve net satışlar genellikle ekonomik sürdürülebilirlik boyutu için önemli göstergeler olarak kabul edilir (Markley ve Davis, 2007). Bu bilgilerden hareketle ekonomik sürdürülebilirliğin ekonomik sermaye ve kaynakların etkili ve verimli kullanımı yoluyla kurumun kendi finansal performansını arttırması ve varlığını sürdürmesine yönelen ve diğer yandan ise ekonomik faaliyetlerin toplum üzerinde etkilerinin dikkate alınmasını ön gören bir sürdürülebilirlik boyutu olduğu görülmektedir. Gelirin adil dağıtılması, yaşam standartlarının iyileştirilmesi vb. amaçlar ekonomik sürdürülebilirlikle bağlantılıdır.

2.3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik ya da sürdürülebilirliğin sosyal boyutu açık ve tartışmalı bir kavramdır (Boström, 2012: 4) ve kavramsal olarak anlaşılması zor olarak görülmektedir (Murphy, 2012; Vallance vd., 2011; Shreck vd., 2006; McKenzie, 2004). Sürdürülebilirlik kavramı tek başına son derece normatiftir: İnsanların ihtiyaçları ele alınırken ve gelecek nesiller için sorumluluk kabul edilirken, tanımda açık bir sosyal yetki veya etik zorunluluk ima edilmektedir (Vallance vd., 2011; Omann ve Spangenberg, 2002). Sosyal sürdürülebilirlik, üzerinde en az çalışılan ve boyutu çoğu zaman göz ardı edilen bir kavram olmasına rağmen, gelişmekte olan bir kavramdır (Colantonio, 2009). Sosyal boyut, sosyal ilişkileri, insan haklarına saygıyı, sosyal refahın sağlanmasını, sosyal faaliyetlerin şeffaflığını, insanların karar alma süreçlerine katılımını ifade eder ve beş alan üzerinden izlenir: sağlık, sosyal adalet, eğitim, nüfus, güvenlik ve barınma. Günümüzde hem uluslararası kuruluşların, hem sivil toplum kuruluşlarının, hem devletlerin hem de kurumların sıralanan alanları hedef alan sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirdikleri dikkat çekmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) olarak da adlandırılan sosyal sürdürülebilirlik, sosyal kaygıların kurumsal faaliyetlere ve hissedar etkileşimlerine entegre edildiği, gönüllü olarak gerçekleştirilen sorumlu bir uygulamadır (Tang, 2018). Dolayısıyla sosyal sürdürülebilirlik, uzun vadede kurumun hayatta kalmasını sağlarken değer zinciri boyunca sosyal meselelerin yönetimini ifade eder. Başlıca kaygılar arasında çalışma koşulları, refah, yaşam kalitesi, eşitlik, çeşitlilik ile sosyal sorunları ve bunların nasıl ele alındığını inceler. Sosyal sürdürülebilirlik yapısını korumak için kurumların iş güvencesi, adil ücret ve sosyal güvenliğe kadar uzanan işçi haklarına saygı göstermesi gerekmektedir (Mani vd. 2016: 43).

Sosyal sürdürülebilirlik, sosyal gerilimlerin tırmanmadığı, aksine barışçıl yollarla çözüldüğü bir toplumun durumu olarak tanımlanabilir. Bu da sosyal barış, bireysel gelişim için adil fırsatlar ve azami hareket özgürlüğü ile sonuçlanmalıdır (Enquete-Kommission, 1998). Özellikle kriz dönemlerinde, kurumlar daha çok hayatta kalma kaygısı taşıdıklarında, kendi çıkarları ile toplumsal çıkarlar çatışmakta ve KSS faaliyetlerine yaptıkları yatırım azalmaktadır (Sajko vd., 2020: 28). Bu nedenle de kurumsal perspektiften sosyal sürdürülebilirliğin her daim toplumsal aktörler arasındaki uyum, iş birliği ve sinerjiyi esas alması ve kriz dönemleri de dahil olmak üzere kurumların hem olağanüstü hem de normal koşullarda sürdürülebilirliğe ve

bağlantılı biçimde sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaptıkları yatırımı devam ettirmeleri gerekir.

Sosyal sürdürülebilirlik sürdürülebilir kalkınma için çok önemlidir, ancak uygulamada nasıl birleştirileceği konusunda bir uzlaşma yoktur (Cuthill, 2010; Casula ve Soneryd, 2012). Sosyal açıdan sürdürülebilir toplumlar, yüksek bir yaşam kalitesi sağlamak için tarafsız sonuçlar, çeşitlilik, bağlanabilirlik ve demokratik yönetimi içerirken temel ihtiyaçlara erişimi de teminat altına almalıdır (WACSS, 2013). Ancak, sosyal sürdürülebilirliğin önemine rağmen, kurumsal planlamada ekonomik ve çevresel boyutlara öncelik verilmekte (Woodcraft vd., 2011: 15) ve sosyal sürdürülebilirliğin ihmal edilmesi gündeme gelmektedir (Dempsey vd., 2011). Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'ne göre sosyal sürdürülebilirlik "insan sermayesi geliştirme, yetenekleri çekme ve elde tutma, iş sağlığı ve güvenliği, paydaş katılımı ve sosyal raporlama" gibi önemli unsurları içermektedir (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014: 18). Amerikan Yönetim Derneği (2007) tarafından yapılan araştırmada, çalışan sağlığı ve güvenliği; etik için hesap verebilirlik; toplum ve sivil toplumla işbirliği ve iş-yaşam dengesinin kolaylaştırılması sürdürülebilirlikle ilgili en önemli uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. İşçi sağlığı ve güvenliği, çalışan katılımı, iş-yaşam dengesi, sivil gönüllülük vb. konulara odaklanan sosyal uygulamalar, etkili ve sürdürülebilir kurumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Fairfield vd., 2011). Ayrıca, yatırımcılar, tedarikçiler, topluluklar, yasal düzenleyiciler ve çok çeşitli aktivist gruplar da dahil olmak üzere çeşitli paydaşların çıkarlarını gözetmekle ilgilenen paydaş katılımına da vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik yönetiminin sosyal boyutunun oldukça geniş kapsamlı olduğu görülmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik hem çalışanların hem de dış paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanır.

Yukarıda aktarılan bilgiler doğrultusunda sosyal sürdürülebilirliğin toplumsal konularla ilgilendiği görülmektedir. Kurumların kurum içi hedef kitlesi olarak çalışanların refahından sorumlu olmasının yanı sıra içinde bulunulan topluma karşı da sorumluluklar üstlenmesi esasına dayanmaktadır. Günümüzde kurumların sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna yönelik faaliyetleri kurumsal sosyal sorumluluk olarak görünür kılınmaktadır. Günümüzde pek çok kurumun sağlık, eğitim, spor vb. toplumsal konulara yönelen ve toplumun faydasına sonuçlanacak gönüllü çabaları sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ile bağlantılı biçimde ele alınmaktadır.

2.4. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Yönünden Sürdürülebilirlik Yönetimi Anlayışı

Sürdürülebilirlik yönetimi çalışmanın önceki kısımlarında bahsedilen pek çok uluslararası kuruluşun gündeminde yer alan bir konu olmasına rağmen Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın sürdürülebilirlik konusuna ayrı bir önem ve öncelik verdiği bilinmektedir.

Dünya son yirmi yılda insani kalkınma alanında kayda değer kazanımlar elde etmiştir. Aşırı yoksulluk önemli ölçüde azalmış, ilköğretime erişim ve sağlık sonuçları iyileşmiş ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve kadınların güçlendirilmesi konusunda önemli adımlar atılmıştır. Ayrıca, ekonomik büyüme ile doğanın korunması arasındaki ters orantıya dikkat çekerek sürdürülebilir bir kalkınmanın nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik öneriler getiren çalışmalar uluslararası platformlarda hız kazanmıştır. 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde düzenlenen Birleşmiş Milletler (BM) Çevre ve Kalkınma Konferansı'na 178 ülke temsilcisi katılmış ve konferansın ardından yayımlanan "Gündem 21" raporu sürdürülebilir kalkınmanın kapsamını genişletmiştir. Bu zirvede BM Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi ve BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi imzaya açılmıştır. Sürdürülebilir kalkınma ile ulaşım, kentleşme ve yönetim gibi fikirler arasında bağlantı kurmanın sürdürülebilir kalkınma için öneminin altı çizilirken, tarımın ve kırsal alanların, dağların ve ormanların büyümesinin önemi vurgulanmıştır (Bozloğan, 2010: 1019). 1992 Rio Zirvesi'nin ardından 1997'de Rio+5 ve 2012'de Rio+20 Zirvesi düzenlenmiştir. Rio+20 zirvesinde sürdürülebilir kalkınma için bir yol haritası kabul edilmiştir. 2015'e kadar uygulanması amaçlanan "Binyıl Bildirisi" 2000 yılındaki BM Binyıl Zirvesi'nde kabul edilmiştir.

Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik girişimler, ilk olarak 1960'larda yerel olarak görülen, 1970'lerde küreselleşen ve günümüzde uluslararası bir kapsam kazanan çevresel zorlukların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme - UNDP) 1960'lardan bu yana Birleşmiş Milletler sisteminin kalkınma faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır. Mayıs 1996'da UNDP Yönetim Kurulu, kuruluş için aşağıdaki misyon beyanını kabul etmiştir: "UNDP'nin misyonu, yoksulluğun ortadan kaldırılması, istihdam yaratılması ve sürdürülebilir geçim kaynakları, kadınların güçlendirilmesi ve çevrenin korunması ve yenilenmesi konularında kalkınma programları tasarlama ve yürütme kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olarak, sürdürülebilir insani

kalkınmayı gerçekleştirme çabalarında ülkelere yardımcı olmaktır." "Binyıl Kalkınma Hedefleri", belirli hedefler tanımlaması ve 189 devlet tarafından onaylanması nedeniyle sürdürülebilir kalkınma konusundaki uluslararası araştırmaların tarihinde önemli bir dönüm noktasıdır. Özgürlük, eşitlik, dayanışma, hoşgörü, doğaya saygı, ortak sorumluluk, barış, silahsızlanma ve yoksullukla mücadele gibi konularda uluslararası çabaların başarıya ulaşması açısından, 2000 yılında 189 devlet temsilcisi tarafından onaylanan "Binyıl Bildirisi" bir milat olarak kabul edilmektedir (Akyıldız, 2011: 47-49).

BM, Binyıl Kalkınma Hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmek üzere 2015 yılında "Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi"ne ev sahipliği yapmıştır. Bu zirvede, hedeflere henüz istenilen düzeyde ulaşılamamış olması nedeniyle mevcut sorunların ele alınabilmesi için daha kapsayıcı hedeflerin geliştirilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Bu nedenle, 193 ülkenin katılımıyla 17 ana amaç ve 169 hedef içeren 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) onaylanmıştır. "Yoksulluğu sona erdirmek, gezegeni korumak ve 2030 yılına kadar tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel bir eylem çağrısı" olarak Birleşmiş Milletler, küresel hedefler olarak da bilinen sürdürülebilir kalkınma amaçlarını 2015 yılında kabul etmiştir (UNDP, 2022a). Sürdürülebilir kalkınma amaçları oluşturulurken sürdürülebilir kalkınmanın çevresel, sosyal ve ekonomik yönleri birlikte dikkate alınmıştır. SKA'lar, kalkınmada sürdürülebilirlik üzerine odaklanmıştır ve sosyal, çevresel ve ekonomik zorlukların herkesi eşit derecede etkilemesi nedeniyle seçilmiştir (Peşkircioğlu, 2016: 7-8).

Tablo 2: Sürdürülebilirlik Boyutlarına Göre Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) Sınıflandırması

Boyut	**SKA**
Ekonomik	SKA 8, 9, 10, 12
Sosyal	SKA 1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 16
Çevresel	SKA 6, 13, 14, 15

Kaynak: Stockholm Resilience Centre (RSC)

Yukarıda yer verilen tablo tüm hedefler sürdürülebilirlik boyutlarına göre ayrılmıştır, bu da her boyut için hangi hedefe bakılacağını akılda tutmaya yardımcı olmakta ve amaçların önemini vurgulamaktadır.

Her bir boyut için referans olarak kullanılabilecek farklı öğeler sunulmakta ve bunlar 17 SKA ile de çapraz kontrol edilmektedir (Laukannen ve Tura, 2020: 13):

- Çevresel boyut: Kaynak verimliliğinin artırılması, kaynakların sorumlu kullanımı, zararlı çevresel etkilerin veya emisyonların olmaması ve çevresel refahın artırılması.

- Sosyal boyut: Sağlık ve güvenliğin korunması, yasa ve yönetmeliklere uyulması, çalışanların ve paydaşların haklarına ve etik ilkelere saygı gösterilmesi, zararlı etkilerin olmaması ve sosyal refahın artırılması.

- Ekonomik boyut: Maliyet verimliliğinin artırılması, karın ve iş fırsatlarının artırılması, operasyonel istikrar ve risklerin azaltılması, çekiciliğin ve ekonomik refahın artırılması.

Sürdürülebilir kalkınma amaçları herkes için daha iyi ve daha sürdürülebilir bir geleceğe ulaşma planı olarak yorumlanabilmektedir. SKA'ların amacı, bir tarafta küresel hedefler ile diğer tarafta insan hakları gündeminin ve yerel sürdürülebilirliğin ya da kurumsal sosyal sorumlulukların hayata geçirilmesi arasında doğrudan bir bağlantı kurmaktır.

Binyıl kalkınma amaçlarının aksine, SKA'lar sürdürülebilirlikle ilgili sorunlara çözüm sağlamak için büyük ya da küçük tüm kurumlara sorumluluklar yüklemektedir. SKA'ların amacı, kurumların sosyal veya çevresel sorunların ölçülebilir kurumsal faaliyetler ile çözümüne katkı sunabileceğine işaret etmektedir. Birleşmiş Milletler, SKA'ları gündeme getirmek için çeşitli toplumsal paydaşların rolleri bulunduğunu ifade etmektedir. Başarılı olabilmek için SKA'ların sadece büyük kurumların yönetim süreçlerine değil, küçük ve orta büyüklükte işletmeler tarafından da benimsenmesi gerekmektedir. Avrupa'daki kurumların %99'undan fazlasının küçük veya orta ölçekli kurumlar olduğuna dikkat çekildiğinde sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmada hem büyük kurumların hem de küçük ve orta büyüklükteki kurumların sorumluluk üstlenmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2015).

SKA'lar hükümetlerin, iş dünyasının vb. mevcut sürdürülebilirlik çabalarını ve bunların toplum ve çevre üzerindeki olumlu etkilerini değerlendirmek ve tespit etmek için kullanılabilir. Ancak aynı zamanda SKA'larla ilgili olarak çeşitli paydaşların bireysel katılımını yönlendirmeyi ve geliştirmek de amaçlanmaktadırlar (CIFAL Flanders, 2015; United Nations, 2016, SDG Compass, 2015). Birleşmiş Milletler, diğer ortaklarla birlikte, mevcut sürdürülebilirlik raporlama standartlarıyla uyumlu bir SKA uygulama kılavuzu olan SKA Compass'ı geliştirmiştir (SDG Compass, 2015). Aşağıda yer verilen tablo Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından geliştirilen sürdürülebilir kalkınma amaçları kategorilerini ve her bir hedefin neyi amaçladığını göstermektedir:

Tablo 3: 17 SKA'ya Genel Bakış

Hedef 1	Her tür yoksulluğu, nerede olursa olsun sona erdirmek.
Hedef 2	Açlığı bitirmek, gıda güvenliğini sağlamak, beslenme imkanlarını geliştirmek ve sürdürülebilir tarımı desteklemek.
Hedef 3	İnsanların sağlıklı bir yaşam sürmelerini ve herkesin her yaşta refahını sağlamak.
Hedef 4	Herkesi kapsayan ve herkese eşit derecede kaliteli eğitim sağlamak ve herkese yaşam boyu eğitim imkanı tanımak.
Hedef 5	Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadınların ve kız çocuklarının toplumsal konumlarını güçlendirmek.
Hedef 6	Herkes için temiz suya ve sağlığa uygun yaşam koşullarına sürdürülebilir erişimin sağlanması.
Hedef 7	Herkes için erişilebilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji sağlamak.

Hedef 8	Sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik kalkınmayı sağlamak, tam ve üretici istihdamı ve insan onuruna yakışır işleri sağlamak.
Hedef 9	Dayanıklı altyapı inşa etmek, sürdürülebilir ve kapsayıcı sanayileşmeyi ve yeni buluşları teşvik etmek.
Hedef 10	Ülkelerin içinde ve aralarındaki eşitsizlikleri azaltmak.
Hedef 11	Kentleri ve insan yerleşim yerlerini herkesi kucaklayan, güvenli, güçlü ve sürdürülebilir kılmak.
Hedef 12	Sürdürülebilir tüketimi ve üretimi sağlamak.
Hedef 13	İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acil olarak adım atmak.
Hedef 14	Okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını sürdürülebilir kalkınma için korumak ve sürdürülebilir şekilde kullanmak.
Hedef 15	Karasal ekosistemleri korumak, restore etmek ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak, ormanların sürdürülebilir kullanımını sağlamak, çölleşme ile mücadele etmek, toprakların verimlilik kaybını durdurmak ve geriye çevirmek ve biyoçeşitlik kaybını durdurmak.
Hedef 16	Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve herkesi kucaklayan toplumları teşvik etmek, herkesin adalete erişimini sağlamak, her seviyede etkin, hesap verebilir ve kucaklayıcı kurumlar inşa etmek.
Hedef 17	Sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığın uygulama araçlarını güçlendirmek ve küresel ortaklığı yeniden canlandırmak.

Kaynak: Birleşmiş Miletler (2016), Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi

Yukarıda yer verilen tabloda sürdürülebilirlik kalkınma hedeflerinin genel anlamının önemini vurgulayan, her bir hedefin neyi temsil ettiği ve ne için mücadele ettiğine dair ayrıntılı bir açıklama bulunmaktadır.

Birleşmiş Milletler SKA'ların hayata geçirilmesi için çok paydaşlı bir yaklaşım benimsemiştir. Ulusal ve yerel düzeyde yedi kilit paydaş grubu belirlenmiştir: ulusal hükümetler, sivil toplum kuruluşları, kurumlar, akademi, kalkınma ortakları, ulus-altı hükümetler ve yerel yönetimler. Ulusal ve bölgesel hükümetler, faydalı, geleceğe yönelik stratejiler, izleme ve raporlamayı içeren etkili bir yerel SKA planlama süreci için kolaylaştırıcı rol üstlenmektedir (SDSN, 2015; SDG Compass, 2015). İş dünyası, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılmasında hayati bir ortaktır. Kurumlar temel faaliyetleri aracılığıyla katkıda bulunabilirler ve dünyanın her yerindeki kurumlardan faaliyetlerinin etkilerini değerlendirmeleri, sürdürülebilirlik amaçlarına yönelik iddialı hedefler belirlemeleri ve sonuçlar hakkında şeffaf bir şekilde iletişim kurmaları beklenmektedir (Ki-Moon, 2015).

Günümüzde sürdürülebilir kalkınmanın teşvik edilmesi bir zorunluluktur. BM'nin hedeflerinin birçoğunun kendi içinde tartışmalı olmasına rağmen, hepsinin genel olarak dünya çapında var olan sorunlara atıfta bulunduğu düşünülmektedir. Belirtilen ve mücadele edildiği iddia edilen hedeflere ulaşmak için uluslararası kurumların, devletlerin ya da özel sektör temsilcilerinin sorunu ortadan kaldırdıklarını iddia edebilecekleri bir durumun hiçbir zaman söz konusu olmadığı doğru olmakla birlikte, konuya odaklanılması ve kamuoyunda tartışma konusu haline getirilmesi bile bir başarı olarak görülebilir. Eşitsizlikler, açlık, yoksulluk, sağlıklı yaşam, eğitim, enerji, iklim değişikliği, sanayi, ekonomik büyüme, barış, adalet ve uluslararası işbirliğinin gerekliliği BM'nin kalkınma kolu olarak UNDP'nin faaliyetlerinin dikkat çektiği önemli başlıklardan sadece birkaçıdır ve dolayısıyla bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için ülkeleri desteklemede kilit bir role sahiptir.

2.5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Tanımı

Kurumlar, ortak ve sistem kaynaklı sorunlara yönelik çözümlerde iş birliği ve ortak yatırım yapmaları gerektiğini giderek daha iyi anlayabilmektedir. Son 15 yılda yaşanan büyük değişimle birlikte, iş dünyası, yatırımcılar, hükümetler, BM, sivil toplum ve işgücü dahil olmak üzere paydaş grupları, yoksulluğun azaltılması ve barıştan afet yardımı, çevrenin korunması ve eşitliğe kadar tüm toplumsal hedefleri kapsayan ortak amaçlar üzerinde giderek daha fazla güç birliği yapmaktadır. İş dünyası için bu aynı zamanda kaynakları bir araya getiren, riskleri paylaşan ve daha hızlı çözüm bulmayı amaçlayan iş birliklerini ve kolektif eylem çabalarını benimseme isteği anlamına gelmektedir.

Çalışmanın buraya kadar ki kısmında aktarıldığı üzere sürdürülebilirlik yönetimi konusu ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşma hedefi kurumsal aktörlerin desteğinden bağımsız bir şekilde ele alınamamaktadır. Sürdürülebilirlik yönetiminin tarihsel gelişiminin her aşamasında sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşılması ve sürdürülebilirlik boyutlarına ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kurumlara görev ve sorumluluk aktarıldığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik konusu kurumsal sürdürülebilirlikten bağımsız biçimde ele alınamamıştır. Tüm bu gelişmeler doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik, kurumlar için bir tercihten ziyade bir gereklilik ve zorunluluk haline dönüşmüştür.

Kurumsal sürdürülebilirlik günümüzde iş dünyası için bir zorunluluktur; uzun vadeli kurumsal başarı ve piyasaların toplum genelinde değer yaratmasını sağlamak için gereklidir. Sürdürülebilir olmak için kurumlar beş unsur uyerine getirmelidir: Her şeyden önce, evrensel ilkelerle uyum içinde sorumlu bir şekilde faaliyet göstermeli ve kendilerini çevreleyen toplumu destekleyen eylemlerde bulunmalıdırlar. Ardından, sürdürülebilirliği kurumsal DNA'nın derinliklerine itmek için kurumlar en üst düzeyde taahhütte bulunmalı, çabalarını yıllık olarak raporlamalı ve varlık gösterdikleri yerlerde yerel olarak katılım sağlamalıdır (United Nations Global Compass- UNGC, 2015: 7). Bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal strateji ve uygulamaların en temel odaklarından biri haline gelmesi gerekliliğinden bahsedilebilir. Ayrıca kurumların sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarının yerine getirilebilir amaçlar ve çıktıları ölçülebilir faaliyetler olarak planlanmasının sahip olduğu önem de açıktır.

Daha önce de değinildiği üzere, sürdürülebilirlik kavramı, Brundtland Komisyonu olarak da bilinen Birleşmiş Milletler'e bağlı Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun

(World Commission on Environment and Development - WCED, 1987) Ortak Geleceğimiz adlı raporuyla küresel düzeyde tanınmaya başlamıştır. WCED, sürdürülebilirliği çevresel bütünlük ve sosyal eşitliğin yanı sıra kurumsal ve ekonomik refahla da ilişkilendirmiş ve sürdürülebilir kalkınma terimini "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" olarak tanımlamıştır (WCED, 1987: 43). WCED tanımının yanı sıra strateji ve yönetim literatüründen gelen etkilere dayanarak, kurumsal sürdürülebilirlik olarak da adlandırılan, kurumlarla ilgili sürdürülebilirliğin çeşitli müteakip tanımları ortaya çıkmıştır. Bu tanımlar, kurumsal sürdürülebilirliği esas olarak ekolojik kaygı (Shrivastava, 1995) ya da bir kurumun sosyal sorumluluğu (Carroll, 1999) olarak tanımlamakta ya da kurumsal sürdürülebilirlik kavramını kurumsal ekonomik faaliyetlerin doğal ve sosyal çevreye ilişkin kurumsal kaygılarla bütünleştirecek şekilde genişletilmesi olarak ifade etmektedir (Dyllick & Hockerts, 2002; van Marrewijk, 2003).

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların ve diğer ticari kuruluşların, ekosistemlerin (ve sağladıkları doğal kaynakların); toplumların (ve ticari faaliyetlerin temelini oluşturan kültürlerin ve toplulukların); ve ekonomilerin (kurumsal rekabet ve hayatta kalma için yönetim, finans ve diğer piyasa bağlamlarını sağlayan) ömrünü uzatmak için çalıştıkları düşünce ve uygulama alanıdır (Visser, 2007: 133). Benzer şekilde, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun devamlılığını sağlamak ve ekonominin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmak için ekonomik, sosyal ve çevresel kaygıların bütüncül bir şekilde ele alınması olarak değerlendirilmektedir (Schaltegger vd., 2016; Whiteman vd., 2013). Kurumsal sürdürülebilirlik, "ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan fırsatları değerlendirerek ve riskleri yöneterek uzun vadeli hissedar değeri yaratan bir iş yaklaşımı" olarak da tanımlanmaktadır (Price Waterhouse Coopers & SAM, 2008: 8).

Genel anlamda, akademisyenler kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyuttan oluştuğu ya da 3P yaklaşımı (Kar, İnsan, Gezegen) veya "üçlü alt çizgi" olarak adlandırıldığı konusunda hemfikir görünmektedir (Amini ve Bienstock, 2014; Elkington, 1998; Hart ve Milstein, 2003). 1992 Rio de Janeiro Çevre ve Kalkınma Konferansı, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik büyüme, ekolojik denge ve sosyal sorumluluk olmak üzere üç temel unsurun bir sonucu olduğu fikrinin yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamıştır (DESA, 1992). Rio'nun ilkeleri ve o zamanın kurumsal misyon yönetimleri üzerine inşa edilen BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC- United Nations Global Compact),

2000 yılında BM kurumları, hükümetler ve sivil toplum grupları tarafından, iş dünyası kuruluşlarına faaliyetlerini ve stratejilerini aşağıdaki dört sürdürülebilirlik ilkesi etrafında yönetmeleri için rehberlik etmek üzere oluşturulmuştur (Clark, 2005):

(1) İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi

(2) Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi

(3) Çevre ve kalkınmaya ilişkin Rio deklarasyonu ve

(4) Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi.

Kurumların sürdürülebilirlik faaliyetleri için temel oluşturan yukarıdaki sınıflandırma, kurumsal sürdürülebilirlik stratejinin yapılandırılması ve uygulamalarının planlanması için bir çerçeve önermektedir.

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik ile en çok anılan kavramlardan biri kurumsal sosyal sorumluluktur. Çalışmanın önceki kısımlarında yer verildiği üzere bazı araştırmacılar kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını birbirinin yerine kullanırken, Lo (2010) ise, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve kurumsal sürdürülebilirlik (KS) terimlerini tartışmaktadır. Her ikisinin de "gönüllü iş faaliyetleri" olduğunu ve kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal sürdürülebilirliğin altında yer aldığını ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir kurumun kurumsal sürdürülebilirliği uygulama yolunda geçirdiği bir geçiş aşaması sağladığını savunmaktadır. Bu bakış açısı da kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktan daha geniş bir kapsama olduğuna işaret etmektedir. Ancak günümüzde kurumların sürdürülebilirlik amaçlarına yönelik faaliyetlerini kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ile görünür kıldıkları da dikkatten kaçmamalıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğun her ikisinin de faydaya odaklanan uygulamalar olması iki kavram arasında bu tarz bir benzeşme meydana getirmektedir.

Günümüzde kurumların pek çoğu yeni büyüme fırsatları, hissedarlar için sürdürülebilir getiri ve daha büyük toplumsal etki yaratmak için sürdürülebilirliği, sürdürülebilir rekabet avantajı ile birleştirmeleri gerektiğinin farkındadır. Kurumlar hiper-dönüşüm dünyasında faaliyet gösterirken, ortaya çıkan yeniden kurumsal yapılanma, konsolidasyon ve yeniden

konumlandırma dalgaları kurumların kültürlerini parçalamış ve sosyal sözleşmelerini zayıflatarak onları bu dinamik iş dünyasına daha az dirençli ve uyarlanabilir hale getirmiştir. Bu nedenle, son yıllarda vatandaşlar, çalışma biçimlerinin değişmesine yönelik bir bakış açısı ortaya koymakta (Young vd., 2019) ve bu durum da kurumların kurumsal sürdürülebilirlik fikrini yeniden düşünmelerinin kaçınılmaz hale gelmesine yol açmaktadır.

Kurumlar, kurumsal sürdürülebilirlik için mücadele ederek uzun vadede karlılık elde edebilirler. Kurumlar, sosyal sorumluluklarına odaklanarak sürdürülebilir iş modellerinin temeli olarak uzun vadeli çalışan, hedef kitle ve birey güvenini tesis edebilirler. Ayrıca, uygulamada da çok sayıda kurum kendi kurumsal sürdürülebilirliklerini gönüllü olarak değerlendirmekte ve çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki etkilerini açıklamaktadır (Milne ve Gray, 2013). Kurumsal yönetim anlayışında meydana gelen bu değişimler kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal iletişim amaçlarına yapabileceği katkıların daha derinlikli tartışmaya ihtiyaç duyacağını gözler önüne sermektedir.

2.6. Kurumsal İletişim ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlantısı

Modern iş dünyasındaki kilit paydaşların yeni ve genellikle çok çeşitli talepleriyle karşı karşıya kalan kurumlar, içinde bulundukları koşullara bağlı olarak farklı tepkiler vermektedir. Giderek artan sayıda kurum, kurumsal iletişime özel bir önem vermektedir. Kurumsal iletişim iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir, bu nedenle stratejisi sorumlu, ciddi ve karmaşık bir şekilde ele alınmalıdır. Hem çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla hem de kurumsal faaliyetlerin yürütüldüğü toplumla ve ayrıca tutumu, görüşü veya yargısı kurumun daha da gelişmesi ve büyümesi üzerinde etkili olabilecek tüm aktörlerle iletişim kurmak sadece arzu edilen bir şey değil, aynı zamanda zorunluluktur.

Kurumsal iletişim, kurumsal yönetiminin stratejik bir fonksiyonudur ve bu nedenle de kurumsal stratejilerin bir önemli bir parçasıdır. Ayrıca kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik ile doğrudan bağlantılıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumların iletişim amaçlarına ulaşmasına yapabileceği katkılar oldukça fazladır. Kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal iletişim strateji ve uygulamalarına dahil edilmesi günümüzde bir yandan hedef kitle taleplerinin karşılanması anlamına gelmekte, diğer yandan ise kurumun toplumsal fayda odaklı çalışmaları doğrultusunda hedef kitleler tarafından algılanma biçimi üzerinde de etki oluşturmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik aynı zamanda ekonomik

sürdürülebilirlik bağlamında kurumların varlıklarını başarılı biçimde devam ettirmelerine, çevresel kaygıların azaltılmasında da rol oynamalarına katkı yapmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, vizyonu ve nihai hedefi toplumda sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması için sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek olan bir kurum tarafından izlenen bir yönetim modeli olarak düşünülebilir. Signitzer & Prexl (2008), sürdürülebilir kalkınma öncülünün, kurumların odaklanması ve ulaşmaya çalışması gereken performans alanlarını, vizyonlarını, çevresel ve sosyal hedeflerini ortaya koyduğu bir terminoloji önermekte; kurumsal sürdürülebilirliğinin sürdürülebilir kalkınma merceği altında gerçekleşmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Kurumsal iletişim, kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir bileşeni ve kurumsal stratejilerin hayati bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Kurumsal bir faaliyetten çok daha fazlası olan kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal hesap verebilirlik ve kurumsal vatandaşlık gibi kurum tarafından üstlenilen sürdürülebilirlik uygulamalarını içermektedir. Bu bağlamda bu faaliyetlerin kurumsal iletişim stratejilerinin bir parçası haline gelmesi önem taşımaktadır. Aynı şekilde, bir kurumun sürdürülebilirlik çabalarına ilişkin stratejileri, eylemleri ve girişimleri kurumsal iletişim yoluyla ilgili hedef kitlelere aktarılmaktadır. Kurumsal iletişim aynı zamanda, kurumsal düzeydeki iletişim, kurumun kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına olan bağlılığını ve uyumunu tüm paydaşlara açıklamayı ve raporlamayı da amaçlamaktadır.

Friedman & Miles (2006), bir kurumun çevre, sosyal ve etik konularla ilgili yönetim stratejilerini ve politikalarını açıklayarak kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını kilit paydaşlarına aktarabileceğini savunmaktadır. Bu durum sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ölçülebilir olmasını da gerekli kılmaktadır. Raporlama, gerçekleştirilen faaliyetlerin ölçülebilir çıktılarını hedef kitlelerle paylaşmak anlamını taşımaktadır.

Higgins (1996), kurumsal stratejilerin ne kadar zarif bir şekilde tasarlanmış, ne kadar kapsamlı, ne kadar bütünsel olarak planlanmış veya ne kadar ileriye dönük olursa olsun, çeşitli kilit kurumsal paydaşlara iyi bir şekilde iletilmedikçe, ilgili hedef kitleler tarafından anlaşılmadıkça ve kuruma katkı yapmayacağını savunurken önemli bir noktaya değinmektedir. Dolayısıyla, bir kurumun tüm paydaşlarıyla, yani kurumun sürdürülebilirliği üzerinde etkisi olan herkesle iyi ilişkiler sürdürmesi ve iletişim kurması gerektiğine dikkat çekmiştir ve

sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik bilgi ve faaliyetlerin herkese açık olmasını tavsiye etmiştir. Hem iç hem de dış paydaşlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesi, daha etkili iletişim kurulmasına zemin oluşturmaktadır (Carroll ve Buchholtz, 2003; Wilson, 2003). Günümüzde sürdürülebilirliğin hedef kitlelerin gündeminde de yer alan önemli bir konu olduğu bilinmekte ve kurumların sürdürülebilirlik strateji ve uygulamalarını kurumsal faaliyetlerine dahil etmesi beklenmektedir. Bu durum da hedef kitlelerinin ilgileri ve kaygıları doğrultusunda hareket etmek isteyen, varlıklarını sürdürmek isteyen kurumların kurumsal iletişim stratejilerinde sürdürülebilirlik faaliyetlerine önemli bir pay ayırması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal iletişimin hedeflediği gibi paydaşlarla kurum arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesinde kilit bir rol üstlenmektedir. Ayrıca bu kilit rolün etkin bir şekilde uygulamaya aktarılması için hedef kitlelerle kurumsal sürdürülebilirliğin odakta yer aldığı iletişim faaliyetleri yürütülmelidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin temel amacı, kurumu ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sorumlu bir kurum olarak göstermektir. Bu, kurumun bütünleşik iletişim programındaki en önemli hedeflerden biri olmalıdır. Güvenilirliği ve akılda kalıcılığı arttırmak için iletişimin temelinde yatan mesajlar her yerde tutarlı olmalıdır. Bu nedenle kurumların paydaşları tarafından güvenilir ve meşru bulunabilmek için mümkün olduğunca sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik şeffaf iletişim kurmaları gerekmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2003; Regester ve Larkin, 2005). Ayrıca, kurumun sürdürülebilirlik çabalarının iletişimini gerçekleştirmenin amacı, hesap verebilirliği göstermek, sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemek ve böylece kurumsal sürdürülebilirlik konusuna ilişkin faaliyetleri ve gelişmeleri aktarmaktır. Brugger (2010: 238-239), kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi modeli için diyalog odaklılık, hedef kitle odaklılık, bütünleştirme yeteneği ve üç sürdürülebilirlik boyutunun bütünsel bir temsilinin ortaya konması kriterlerini gerekli görmektedir. Bu doğrultuda kurumların iletişim amaçlarına başarılı biçimde ulaşabilmek için sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik iletişimde diyaloğu ve hedef kitle odaklılığı temel alması gerekliliğinden ve tüm sürdürülebilirlik boyutlarına yönelik faaliyetlerin iletişim çabalarında temsil edilmesine yönelen bütünleşik yaklaşımının öneminden bahsedilebilmektedir.

Araştırmacılar, kurumsal sürdürülebilirlik iletişimini yönetirken kurumların farklı araçlar ve kanallar kullanabileceğini belirtmiştir. Bunlar arasında medya kuruluşları, sponsorluklar, etkinlikler, konuşma fırsatları, web siteleri, kurum bültenleri, seminerler, yıllık raporlar, sürdürülebilirlik hedeflerinin raporlanması vb. sayılabilir. Çalışmanın kurumsal

iletişimle ilgili ilk kısımda detaylıca açıklandığı üzere kurumsal iletişim amaçlarına ulaşılmasında kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının temel bir kurumsal iletişim faaliyet alanı olduğu gerçeği kurumlar tarafından göz ardı edilmemelidir. Ayrıca kurumların, kurumların sürdürülebilirlik iletişimini yönetirken hem geleneksel hem de dijital iletişim araç ve yöntemlerinden yararlanması önem taşımaktadır.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkıldığında, kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki temel bağlantı, kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal iletişimin en temel uygulama alanlarından biri olmasından kaynaklı biçimde açıklanabilir. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların hedef kitlelerin artan beklentilerine yanıt veren, toplumun diğer aktörleri -uluslararası kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, devlet yönetimleri ve toplum- tarafından kurumlara atfedilen sorumlulukların karşılanması anlamını taşır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik gerçekleştirilen iletişim, kurumsal iletişimin temel amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlayarak kurumsal itibarın, güvenin, performansın ve rekabet üstünlüğünün artması anlamına gelebilir. Kurumlar, sürdürülebilirlik uygulamalarını kendileri için gerçekten ne kadar önemli olduğunu ve sürdürülebilirlik konusunu ne şekilde yönettiklerine dair hedef kitlelerle etkin bir iletişim kurmak zorundadır.

2.6.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Amaçları ve Raporlanması

Günümüzde, kurumları yönlendiren ve kurumsal yaşamın önemli bir unsuru haline gelen sürdürülebilirliğe büyük bir vurgu yapılmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusu günümüzde çok önemlidir (Boros ve Fogarassy, 2019: 2). Dolayısıyla, sürdürülebilirlik uygulamaları kurumun büyüklüğüne, iş olgunluğu seviyesine, stratejik planlamasına ve kurumsal yapısına bağlı olarak değişmekte ve bu farklılık sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesi, analiz edilmesi ve olası gelişmelerin belirlenmesinde zorluk teşkil etmektedir. Bu nedenle, kurumlar faaliyetlerini kısa, orta ve uzun vadede kurumsal sürdürülebilirlik temelinde, sürdürülebilirliği geliştirmek ve kurumsal stratejilerine yerleştirmek için inovasyon ve araçlara dayalı olarak planlamakta ve operasyonel hale getirmektedir (Lozano, 2015; Luz vd., 2015; Siew, 2015).

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamlaları bir yönüyle de kurumsal iletişimin kapsamında yer alan pazarlama iletişimi amaçlarına ulaşmak için de katkı sunmaktadır. Kurumlar yeni pazarlara ve müşterilere erişim sağlamak için sürdürülebilirlik uygulamalarına

yatırım yapmaktadır (Baumgartner, 2014; Lloret, 2016). Sürdürülebilirlik çağında, müşterilerin sadakatini kazanmanın ve geliştirmenin kurumların performansı ve karlılığı üzerinde hem kısa hem de uzun vadeli etkilerinin olması da (Moisescu vd., 2018, 2020), sürdürülebilirliğin kurumların pazarlama iletişimi amaçlarına yapabileceği katkılara dikkat çekmektedir. Kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları ilgili paydaşların ekonomik, sosyal ve çevresel kaygılarını ele almayı amaçlayan uygulamalar (Kantabutra ve Ketprapakorn, 2020: 8) olarak bir yanıyla kurumun itibar elde etmesi, toplumda saygınlığa ulaşmasını sağlarken diğer yandan da pazarlama iletişimi amaçlarına katkı sunmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelere uyum sağlaması (Carroll ve Buchholtz, 2017; Henry vd., 2019) ve bir kurumun faaliyetlerinin topluma veya çevreye zarar vermemesini sağlaması gerekmektedir (Atkinson, 2000). Bu gereklilikleri yerine getiren kurumların hedef kitle tarafından diğer kurumlardan ayrıcalıklı bir konumda algılanacağı söylenebilir.

Günümüzde ayrıca kurumlara yapılacak yatırımlarda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları noktasında ne kadar ilerleme kaydettikleri de dikkatle değerlendirilmekte; kurumlara yapılacak yatırım kararlarında kurumsal sürdürülebilirliğe verilen önem de belirleyici olmaktadır. Çevresel ve sosyal konular, ekonomik performansın yanı sıra paydaş analizlerinde de (araştırmacılar, yatırımcılar, müşteriler, hükümetler ve sivil toplum) dikkate alınmaktadır (Antolín-López vd., 2016: 7). Bu nedenle de kurumlar sürdürülebilirlik faaliyetlerini belgelemek için raporlara başvurmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını belgelemenin çeşitli yolları arasında, sürdürülebilirlik raporları bulunmaktadır. Küresel Raporlama Girişimi (GRI) tarafından oluşturulan ve uluslararası alanda en çok kullanılan ve kabul gören yönergeler kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasında ön plana çıkmaktadır (Garcia vd.; Thijssens vd., 2016). Kurumsal sürdürülebilirliğin raporlanması, kurumların ortaya koydukları sürdürülebilirlik amaçlarına başarılı biçimde ulaşıp ulaşamadıklarının bir göstergesi olarak önem taşımakta; kurumsal sürdürülebilirliğe dair ölçülebilir çıktılar sunmaktadır.

Geçtiğimiz birkaç yıl içinde kurumlar, sürdürülebilirliğin üç boyutunu kapsayan ve dünya çapında en çok kullanılan ve tanınan GRI kılavuzlarını takip ederek raporlarını yayınlama konusundaki katılımlarını artırmışlardır (Toppinen ve Korhonen-Kurki, 2013). Bu raporların hazırlanması ve yayınlanması, Avrupa Birliği'nde raporların yayınlanmasını zorunlu

kılan özel mevzuata sahip birkaç ülke dışında gönüllülük esasına dayanmaktadır (Ceulemans vd., 2015; Lozano vd., 2016).

Dünyanın en yaygın kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik raporlama kılavuzu olan Küresel Raporlama Girişimi'nde açıklandığı üzere, "Sürdürülebilirlik raporlaması, kurumların faaliyetlerini daha sürdürülebilir hale getirmek için hedefler belirlemelerine, performanslarını ölçmelerine ve değişimi yönetmelerine yardımcı olur. Bir sürdürülebilirlik raporu, bir kurumun çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerine ilişkin açıklamaları aktarır" (GRI, 2013: 3). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise, sürdürülebilirlik raporlarını "kurumların iç ve dış paydaşlarına ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda kurumsal konum ve faaliyetlerinin bir resmini sunmak için hazırladıkları kamuya açık raporlar" olarak tanımlamaktadır (WBCSD, 2002). Bir kurumun kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin belirlenmesi büyük ölçüde sürdürülebilirlik raporlamasına dayanır. Sürdürülebilirlik raporları kurumlara şeffaflıklarını, piyasa değerlerini, itibarlarını ve meşruiyetlerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Rakipleriyle kıyaslama yapmalarını ve iş birliği halinde olduğu paydaşlarını motive etmelerini sağlar (Hahn ve Kühnen, 2013: 6). Raporlama faaliyetleri rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirlik konularında kurum içi farkındalığı artırmaya katkı sunmaktadır. Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkilerini göstererek sürdürülebilirlik anlayışının gelişimine ve evrimine katkıda bulunan önemli bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca kurumun, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri odağında paydaşlarıyla bağlantı kurması için en iyi yol olarak kabul edilmektedir.

Clikeman (2004: 24) sürdürülebilirlik raporlamasının avantajlarını sıralamak için beş kategori kullanmıştır:

- Paydaşlarla yapılacak tartışmalar için güçlü ve güvenilir bir temel oluşturma.
- Yerel toplum, yatırımcılar ve hükümet gibi hedef paydaşlar için kesin ve güvenilir veriler sağlayarak, kurumun şeffaflığını artırma.
- Kurumun itibarına katkıda bulunmak için zaman içinde pazar payını, müşteriyi elde tutmayı ve marka değerini artırma.
- Çevresel ve sosyal riskleri daha iyi takip etmek için yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik etme ve kolaylaştırma.

- Sosyal ve çevresel konulara ilişkin iş değerlerinin ve ilkelerinin varlığını göstermeye yardımcı olma.

Sayılan bu faydalar gittikçe daha çok kurumun sürdürülebilir faaliyetlerini (gerçekleştirdiği ekonomik amaçlarını, çevreyi temiz tutma faaliyetlerini ve insana değer veren davranışlarını) raporlamasına teşvik etmektedir. Sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal web siteleri, yıllık finansal raporlama ile bütünleşik raporlama veya bağımsız sürdürülebilirlik raporları gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

2.6.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Önemi

Günümüzde kurumlar, sadece finansal performans için hissedarlara hesap vermek yerine, daha geniş ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler nedeniyle ilgili tüm paydaşlara hesap vermelerinin beklendiği küresel bir paydaş toplumunda faaliyet göstermektedir. Hızlı ve eşi benzeri görülmemiş bir rekabet ortamında kurumların sürdürülebilirliği, tüm paydaşların beklentilerinin karşılanması ile doğrudan ilişkilidir. Paydaşları için katma değer yaratmayan bir kurumun varlığını sürdürmesi ve geleceğe taşınması çok zordur. Kurumlar sürdürülebilirlik stratejilerini hayata geçirebilmek ve uzun süre devam ettirebilmek için sürdürülebilir uygulamaları faaliyetlerine ve iş süreçlerine dahil ederler. Sürdürülebilirlik uygulamaları kurumlar arasında yaygınlaştıkça paydaş ilişkileri ve karşılıklı etkileşiminin de artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Ayrıca, çok sayıda çalışma, kurumların daha yüksek düzeyde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları gerçekleştirmesinin finansal performanslarını da artırdığı argümanına dikkat çekmektedir (Margolis vd., 2007; Wang vd., 2016). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının iletişim stratejilerine entegre edilmesi, kurumların paydaşlarıyla güven tesis etmesine, itibar oluşturmasına ve nihayetinde uzun vadeli iş başarısı elde etmesine yardımcı olabilir. Kurumlar sürdürülebilirlik uygulamalarını müşterilerine, çalışanlarına ve yatırımcılarına ileterek sosyal, çevresel ve ekonomik sorumluluğa olan bağlılıklarını gösterebilir. Bu sorumluluk, sürdürülebilir kurumları desteklemeye giderek daha fazla ilgi duyan paydaş gruplarında güven ve sadakat duygusu oluşturmaya yardımcı olabilir. Ayrıca, sürdürülebilirlik konusu aynı değerleri paylaşan yeni yatırımcıları ve çalışanları da kuruma çekme yoluyla kurumsal iletişim amaçlarına katkıda bulunabilir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin sahip olduğu önem mikro ölçekte kurumlar makro ölçekte ise içinde bulunulan toplum ve dünya için ele alınabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik bir yandan kurumların hedef kitle beklentilerini karşılamasına yönelen bakış açısıyla kurumlar ile hedef kitleleri arasında güçlü ilişkilerin oluşmasına katkı bulunurken, diğer taraftan da içinde bulunulan toplumun ve dünyanın ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunların çözümüne yönelik fayda sağlamaya yönelmektedir. Mikro ölçekte kurumlar açısından kurumsal iletişimin yönetim, örgüt ve pazarlama iletişimi amaçlarına ulaşılması için önem taşıyan kurumsal sürdürülebilirlik; makro boyutta kaynakların sürdürülebilirliğine ve daha yaşanabilir bir dünyanın ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Bu açılardan ele alındığında sürdürülebilirlik yönetimi konusunun ve kurumların bu konularda üstlenebileceği rol ve sorumluluklara işaret eden kurumsal sürdürülebilirliğin, kurumsal yönetim ve kurumsal iletişim fonksiyonları açısından sahip olduğu önemi arttırarak devam ettireceği söylenebilir.

2.6.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Kurumsal İletişime Katkısı

Son zamanlarda, dünya genelinde artan nüfus ve sanayileşme nedeniyle kurumların kurumsal sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ve performansı karar vericiler ve düzenleyici kurumlar için zorunlu bir konudur. Gezegen gün geçtikçe yaşlanmakta ve doğal kaynaklar da azalmaktadır. Dolayısıyla, sınırlı kaynaklar ve insan yaşamının sürdürülmesi giderek tahrip olmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının birincil amacı toplum ve çevre üzerinde olumlu bir etki yaratmak olsa da bu uygulamalar kurumsal iletişim çabalarına da önemli ölçüde katkıda bulunur.

Zaman geçtikçe kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının önemi de artmaktadır. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Accenture 2013 Araştırması'na göre, CEO'ların %93'ü kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını kurumların gelecekteki başarısı için finansal performanstan daha önemli bir ölçüt olarak gördüklerini bildirmiştir. Kurumlar, sürdürülebilirliği işlerine entegre ederek, gelişmiş risk yönetimi, daha fazla yenilikçilik, daha büyük bir yeni müşteri havuzu, güvenli faaliyet lisansı, sermayeye daha fazla erişim, gelişmiş verimlilik, maliyet optimizasyonu, gelişmiş marka değeri ve itibar gibi önemli faydalar elde etmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları aynı zamanda kurumsal krizlerin azaltılmasında da etkin bir role sahiptir (Margolis ve Walsh, 2003).

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları aynı zamanda kurumlara değerlerini ve misyonlarını hedef kitlelere iletmek için benzersiz fırsatlar sunmaktadır. Kurumlar sürdürülebilirliği markalarına dahil ederek dünyada olumlu değişim yaratma konusundaki bağlılıklarını anlatabilmektedir. Bu söylem, kurumları rakiplerinden farklılaştırmaya yardımcı olabilir ve çalışanlar ve müşteriler için bir amaç duygusu yaratabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal iletişime katkıda bulunmasının bir başka yolu da hikaye anlatımıdır. Kurumlar sürdürülebilirlik girişimlerinin hikayelerini paylaşarak paydaşlarıyla duygusal bir bağ kurabilir ve yarattıkları olumlu etkiyi gösterebilir. Hikaye anlatımı ayrıca kurumların hedef kitleler tarafından karmaşık bulunabilecek sürdürülebilirlik kavramlarını daha erişilebilir ve ilişkilendirilebilir bir şekilde iletmelerine yardımcı olabilmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının iletişim stratejilerine entegre edilmesinin kurumlar için önemli faydalar sağlayabileceği düşünülmektedir. Kurumlar sosyal sorumluluk ve çevre yönetimine olan bağlılıklarını ileterek paydaşları nezdinde güven tesis edebilir, kurumsal itibar oluşturabilir ve çalışanlar ile hedef kitleler için bir amaç duygusu yaratabilme potansiyeli geliştirebilir. Sürdürülebilirliğin markalaşma ve hikaye anlatımına dahil edilmesi, kurumların rakiplerinden farklılaşmasına ve paydaşlarla daha anlamlı bir bağ kurmasına da rehberlik edebilmektedir. Kurumlar sürdürülebilirliğe öncelik vermeye devam ettikçe, sürdürülebilirliğin kurumsal iletişimdeki rolünün önümüzdeki yıllarda daha da önemli hale gelmesi muhtemeldir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI AÇISINDAN TÜRKİYE VE KUZEY MAKEDONYA KARŞILAŞTIRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Sürdürülebilirlik yönetimi son yıllarda uluslararası kuruluşların, devletlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektör kuruluşlarının gündeminde önemli ölçüde yer edinmiştir. Kurumlar da sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşabilmek için temel bir aktör olarak görülmüş ve bu çerçevede sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin strateji ve uygulamaları kurumsal iletişim amaçlarına dahil etmiştir. Günümüz dünyasında sürdürülebilirliğin kurumlar için kritik bir konu haline gelmesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada etkili iletişimin hayati bir rol oynamasıyla da bağlantılıdır. Bu araştırmanın amacı, sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını kurumsal iletişim perspektifinden incelemek ve aynı zamanda ülke bazlı bir kıyaslama yapmaktır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda Türkiye ile Kuzey Makedonya ülkelerinde gerçekleştirilen sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) ortaya koyduğu sürdürülebilirlik amaçları ile bağlantıları doğrultusunda karşılaştırmak amaçlanmıştır. UNDP'nin kurumların sadece ekonomik hedeflerini değil aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini vurgulaması ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılabilmesinde kurumların da temel bir aktör olarak konumlanması gerekliliğine dikkat çekmesi, iki ülke arasındaki karşılaştırmanın UNDP'nin sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesine dayanak oluşturmaktadır.

Bu araştırma, Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki kuruluşların sürdürülebilirlik uygulamalarını analiz ederek sürdürülebilirlik uygulamalarındaki ve sürdürülebilirlik iletişimine ilişkin mevcut durumu ortaya koymayı amaçlamakta; sürdürülebilirlik uygulamalarının UNDP'nin sürdürülebilirlik amaçlarından hangisine/hangilerine odaklandıklarını tespit etmek de araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın aşağıdaki sorulara yanıt vermesi beklenmektedir:

- Türkiye'deki kurumlar UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarından hangisine/hangilerine odaklanmaktadır?

- Kuzey Makedonya'daki kurumlar UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarından hangisine/hangilerine odaklanmaktadır?

- Türkiye'de UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik yoğunlaşma durumu yıllara göre faklılaşmakta mıdır?

- Kuzey Makedonya'da UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik yoğunlaşma durumu yıllara göre faklılaşmakta mıdır?

- Türkiye ve Kuzey Makedonya'da gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetleri odaklandıkları sürdürülebilirlik amaçları bağlamında hangi yönlerden benzeşmekte hangi yönlerden farklılaşmaktadır?

- Türkiye ve Kuzey Makedonya'da sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanma durumu farklılaşmakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde detaylı biçimde aktarıldığı üzere kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında oldukça önemli bağlantılar bulunmaktadır. Kurumsal sürdürebilirlik, kurumsal iletişimin en temel uygulama alanları arasında yer almakta ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ise kurumların iletişim amaçlarına ulaşmada kritik bir işlev üstlenebilmektedir. Ayrıca hedef kitlelerin kurumlardan artan bir şekilde sürdürülebilirlik uygulamaları gibi toplumsal fayda odaklı çalışmalarla meşgul olunması talebi kurumsal sürdürülebilirliğin ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Kurumlar da artan hedef kitle taleplerine cevap vermek ve toplumsal faydaya yönelik çalışmak için sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmekte ve sürdürülebilirlik iletişimi ile bu faaliyetlerini hedef kitlelerine anlatmaktadırlar. Bu bilgiler üzerine inşa edilen söz konusu tez çalışmasının, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasındaki bağlantıyı ortaya koyması ve konuyu UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma amaçları bağlamında ele alması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Ayrıca çalışma kapsamında gerçekleştirilecek araştırma ile sürdürülebilirlik yönetimi uygulamaları açısından iki ülke arasında karşılaştırma yapılması ve sürdürülebilirlik uygulamaları açısından mevcut durumun ortaya konması da önem taşımaktadır. Literatürde Türkiye ve Kuzey Makedonya'yı bu açılardan karşılaştıran çalışmaların bulunmaması, çalışmanın özgün yanını oluşturmakta; gerçekleştirilecek araştırma ise her iki ülke için güncel veri sağlaması ve uygulamaya yönelik bulgular sunması açısından önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlıkları

Kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarını kurumsal iletişim perspektifinden ele almayı amaçlayan söz konusu çalışma ülke kıyaslaması üzerine inşa edilmiştir. Günümüzde pek çok ülkenin özel sektör kuruluşlarının kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirdikleri bilinmekte ve bu ülkelerin tamamının araştırmanın kapsamını oluşturduğu söylenebilmektedir. Ancak araştırmada tüm ülkeler açısından kıyaslamaların mümkün olmaması nedeniyle sınırlandırmaya gidilmiş ve araştırmacının bizzat kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını takip ettiği Türkiye ve Kuzey Makedonya arasında kıyaslama yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın en temel sınırlılığı, araştırmanın iki ülke uygulamaları üzerine odaklanmasıdır.

Sürdürülebilirlik raporlarının erişilebilirliği, kurumsal iletişim perspektifinden sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmaların yürütülmesinde önemli bir faktördür. Ancak bu çalışma, Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik raporlarına erişimde bazı kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Araştırma kapsamındaki ön incelemelerde, Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik raporlarına erişimin kolay olmadığı tespit edilmiştir. Bazı kurumların web sitelerinde herhangi bir sürdürülebilirlik raporu bulunmazken, diğerleri yalnızca çevresel, sosyal ve ekonomik konulardaki sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarıyla ilgili kısa belgeler sunmuştur. Bu sınırlamanın üstesinden gelmek için bazı sürdürülebilirlik raporları UN Global Compact veri tabanından indirilmiştir. Öte yandan, neredeyse tüm kurumların sürdürülebilirlik raporlarını web sitelerine yükledikleri için araştırmada Türk kurumların sürdürülebilirlik raporlarına erişimde herhangi bir sınırlamayla karşılaşılmamıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın bir diğer sınırlılığını da Kuzey Makedonya'daki kuruluşların sürdürülebilirlik raporlarının tamamına ulaşılamaması oluşturmaktadır.

Araştırma zaman yönünden de bir sınırlılık içermektedir. Araştırma kapsamında yapılan ön incelemeler sonucunda kurumların çoğunluğunun en son 2021 yılı sürdürülebilirlik raporlarını yayınladıkları tespit edilmiş ve bu nedenle araştırmaya 2019, 2020 ve 2021 yıllarına ait son kurumsal sürdürülebilirlik raporları dahil edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada Türkiye'deki ve Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik raporları nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniğinin kullanımı yoluyla incelenmiştir. Raporların içeriği ve kurumlar tarafından yürütülen sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarını kurumsal iletişimlerine ne ölçüde dahil ettiklerini belirlemek için analiz edilmiştir. Analiz, UNDP Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçlarına (SKA) ve kurumların raporlarını bu amaçlarla nasıl eşleştirdiklerine odaklanmıştır. Buna ek olarak, araştırma, Türk ve Kuzey Makedon kurumlarının sürdürülebilirlik uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklılıkları inceleyerek bulguların karşılaştırmalı bir analizini de içermektedir.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'de ve Kuzey Makedonya'da kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştiren özel sektör kuruluşları oluşturmaktadır. Ancak araştırma kapsamında her iki ülkeden söz konusu kriteri karşılayan tüm özel sektör kuruluşlarının sürdürülebilirlik faaliyetlerini analiz etmenin mümkün olmaması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Türkiye'de en son 2021 yılında yayınlanan Fortune 500 Listesi'ndeki ilk 10 kuruluş ile Kuzey Makedonya'da en son 2021 yılında yayınlanan Club 200 Listesi'ndeki ilk 10 kuruluş araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Kuzey Makedonya'dan örnekleme dahil edilecek kurumların belirlenmesinde temel alınan Club 200 listesi ile Türkiye'den örnekleme dahil edilecek kurumların belirlenmesinde temel alınan Fortune 500 listesinin her iki ülkedeki en büyük kurumları listelemeleri bağlamında eşdeğer oldukları söylenebilmektedir. Hem Club 200 hem de Fortune 500, iş dünyasıyla ilgili diğer konuların yanı sıra her yıl en iyi performans gösteren kurumların listelerini yayınlayan saygın ekonomi dergileridir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ön incelemede Türkiye'de Fortune 500 Listesi'nde yer alan ilk 10 kuruluşun kurumsal sürdülebilirlik raporlarına web siteleri üzerinden erişimde herhangi bir sıkıntı olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bu durum Kuzey Makedonya'daki kuruluşlar için aynı

değildir. Kuzey Makedonya'da yayınlanan liste üzerinden gerçekleştirilen ön incelemede ise örnekleme dahil edilecek ve web siteleri üzerinden kurumsal sürdürülebilirlik raporlarına ulaşılabilen 10 kuruluş, listenin ancak 150 sırasına inilince tespit edilebilmiştir. Örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için Kuzey Makedonya listesinin 150 kurumu kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmiştir, ancak Kuzey Makedonya'nın en büyük ilk 5 kurumunun listede ilk 20 sırada yer aldığı da belirtilmelidir.

Aşağıda Türkiye ve Kuzey Makedonya'dan örnekleme dahil edilen 10'ar kuruluşun yer aldığı tablo bulunmaktadır:

Tablo 4: Örneklemi Oluşturan Kuruluşların Listesi

Türkiye'den Örnekleme Dahil Edilen Kuruluşların Listesi	**Kuzey Makedonya'dan Örnekleme Dahil Edilen Kuruluşların Listesi**
EPİAŞ – ENERJİ PİYASALARI İŞLETME A.Ş.	OKTA A.Ş.
TÜPRAŞ – TÜRKİYE PETROL RAFİNELERİ A.Ş.	MAKPETROL A.Ş.
TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	TELEKOM MK A.Ş.
FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	ALKALOİD A.Ş.
BİM BİRLEŞİK MAĞAZALARI	MEPSO A.Ş.
ERDEMİR – EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	MAKSTİL A.Ş.

ARÇELİK A.Ş.	TİTAN CEMENTARNİCA – USJE A.Ş.
PETROL OFİSİ A.Ş.	GD GRANİT A.Ş.
OPET PETROLCÜLÜK A.Ş.	PİVARNİCA SKOPJE A.Ş.
SOCAR TÜRKİYE ENERJİ A.Ş.	JP VODOVOD I KANALIZACIJA – SKOPJE

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Çalışmanın bu kısmında araştırma doğrultusunda elde edilen bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmektedir.

Aşağıda Türkiye'deki kurumların sürdürülebilirlik raporları ya da sürdürülebilirlik uygulamalarına yer verdikleri raporların yıllara göre dağılımlarını gösterir tablo yer almaktadır:

Tablo 5: Türkiye'deki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlama Durumunun Yıllara Göre Dağılımı

Rapor Türü		**Yıllar**			**TOPLAM**
		2019	**2020**	**2021**	
Sürdürülebilirlik Raporu	Frekans	6	7	8	**21**
	Yüzde	75,0	77,8	80,0	**77,8**
Faaliyet Raporu	Frekans	1	1	1	**3**
	Yüzde	12,5	11,1	10,0	**11,1**

Cop Faaliyet Raporu	Frekans	0	0	0	**0**
	Yüzde	0,0	0,0	0,0	**0,0**
Cop Faaliyet Sürdürülebilirlik Raporu	Frekans	0	0	0	**0**
	Yüzde	0,0	0,0	0,0	**0,0**
Entegre Faaliyet Raporu	Frekans	1	1	1	**3**
	Yüzde	12,5	11,1	10,0	**11,1**
TOPLAM		**8**	**9**	**10**	**27**

Tablo 5'te gösterilen bulgulara göre örneklem kapsamında bulunan 10 Türk kurumunun 2019, 2020 ve 2021 yıllarında beş farklı rapor türünde toplam 27 rapor yayınladıkları görülmüştür. Üç yılda yayınlanan toplam 27 raporun büyük çoğunluğunu (n=21, %77,8) sürdürülebilirlik raporlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. İncelenen üç yıl içerisinde incelenen Türk kurumlarından hiçbirisinin CoP faaliyet veya CoP faaliyet/sürdürülebilirlik raporu üretmediği ortaya konmuştur. Yayınlanan raporların toplam sayısının yıllar içerisinde belirgin bir biçimde değişmediği, 2019 yılında 8 olan toplam rapor sayısının 2020 yılında 9 ve 2021 yılında ise 10 olduğu saptanmıştır. Sürdürülebilirlik raporlarının sayısında yıllar içerisinde bir artış gözlemlenmektedir. 2019 yılında 6 olan sürdürülebilirlik raporlarının sayısı 2021 yılında 8 olmuştur.

Aşağıda yer alan Tablo 6'da ise 10 Türk kurumunun yıllara ve rapor türüne göre dağılımları detaylı biçimde gösterilmiştir:

Tablo 6: Türk Kurumlarının Yıllara Göre Rapor Yayınlama Durumları (Detaylı)

Kuruluş	**Yılı**	**Rapor Türü**

		Sürdürülebilirlik Raporu	Faaliyet Raporu	CoP Faaliyet Raporu	CoP Faaliyet Sürdürülebilirlik Raporu	Entegre Faaliyet Raporu
EPİAŞ A.Ş.	2019	-	**Var**	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
TÜPRAŞ A.Ş.	2019	**Var**	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
THY A.O.	2019	**Var**	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
FORD OTOSAN A.Ş.	2019	**Var**	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
BİM B.M.	2019	-	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
ERDEMİR EREĞLİ Dem. Çel.	2019	-	-	-	-	**Var**
	2020	-	-	-	-	**Var**
	2021	-	-	-	-	**Var**
ARÇELİK A.Ş.	2019	**Var**	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
PETROL OFİSİ A.Ş.	2019	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
OPET Pet. A.Ş.	2019	**Var**	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
SOCAR TÜRKİYE ENERJİ A:Ş.	2019	**Var**	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	**Var**	-	-	-	-
TOPLAM		**21**	**3**	**0**	**0**	**3**

Tablo 6'dan görülebileceği üzere Türkiye'deki kurumların büyük bir çoğunluğu araştırmanın zamansal sınırlılığını oluşturan 2019, 2020 ve 2021 yıllarında sürdürülebilirlik raporu ya da sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yer aldığı diğer türde raporları yayınlamışlardır. Örneklem dahilindeki kurumlardan EPİAŞ A.Ş.'nin faaliyet raporlarında sürdürülebilirlik uygulamalarına yer verdiği, Erdemir Ereğli Demir Çelik Şirketi'nin ise her üç yıl faaliyetlerini raporlamada entegre faaliyet raporunu tercih ettiği tespit edilmiştir. Petrol Ofisi A. Ş. 2019 ve 2020 yılında sürdürülebilirlik raporu yayınlamamakla birlikte 2021 yılında sürdürülebilirlik raporu yayınlamıştır. BİM ise 2020 yılı itibariyle kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması uygulamasını gerçekleştirmeye başlamıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 7 ise Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yıllara göre dağılımlarını göstermektedir:

Tablo 7: Kuzey Makedonya'daki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerini Raporlama Durumunun Yıllara Göre Dağılımı

Rapor Türü		**Yıllar**			**TOPLAM**
		2019	**2020**	**2021**	
Sürdürülebilirlik Raporu	Frekans	0	1	0	**1**
	Yüzde	0,0	11,1	0,0	**4,3**
Faaliyet Raporu	Frekans	4	6	6	**16**
	Yüzde	66,7	66,7	75,0	**69,6**
Cop Faaliyet Raporu	Frekans	1	1	1	**3**
	Yüzde	16,7	11,1	12,5	**13,0**
	Frekans	1	1	1	**3**

Cop Faaliyet Sürdürülebilirlik Raporu	Yüzde	16,7	11,1	12,5	**13,0**
Entegre Faaliyet Raporu	Frekans	0	0	0	**0**
	Yüzde	0,0	0,0	0,0	**0,0**
TOPLAM		**6**	**9**	**8**	**23**

Tablo 7'de yer verilen bulgulara göre örneklem dahilindeki 10 Kuzey Makedonya kurumu 2019, 2020 ve 2021 yıllarında beş farklı rapor türünde toplam 23 rapor yayınlamıştır. Üç yılda üretilen toplam 23 raporun büyük çoğunluğunu (n=16, %69,6) faaliyet raporlarının oluşturduğu görülmektedir. CoP faaliyet raporu ve CoP faaliyet/sürdürülebilirlik raporu üretimlerinin %11,1 gibi düşük oranlarda kaldığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporu ise sadece bir kez 2020 yılında üretilmiştir. Kuzey Makedonya kurumlarının incelenen üç yıl içerisinde entegre faaliyet raporu üretmediği anlaşılmıştır. Üretilen raporların toplam sayısının yıllar içerisinde görece arttığı söylenebilir. 2019 yılında 6 olan toplam rapor sayısının 2020 yılında 9 ve 2021 yılında ise 8 olduğu görülmektedir. Rapor türlerine göre ayrı ayrı bakıldığında sürdürülebilirlik raporlarının sadece bir kez 2020 yılında düzenlendiği, CoP faaliyet raporu ve CoP faaliyet/sürdürülebilirlik raporlarının ise incelenen üç yıl içerisinde birer kez düzenlendiği tespit edilmiştir. Faaliyet raporlarının sayısı ise 2019 yılında 4 iken 2020 yılında 6 olmuş ve 2021 yılında da yine 6 kez düzenlenmiştir.

Aşağıda yer verilen Tablo 8'de ise 10 Kuzey Makedonya kurumunun yıllara ve rapor türüne göre dağılımları detaylı biçimde gösterilmiştir:

Tablo 8: Kuzey Makedonya'daki Kurulumların Yıllara Göre Rapor Yayınlama Durumları (Detaylı)

Kuruluş	**Yılı**	**Rapor Türü**

		Sürdürülebilirlik Raporu	Faaliyet Raporu	CoP Faaliyet Raporu	CoP Faaliyet Sürdürülebilirlik Raporu	Entegre Faaliyet Raporu
OKTA A.Ş.	2019	-	-	-	-	-
	2020	**Var**	-	-	-	-
	2021	-	-	-	-	-
MAKPETROL A.Ş.	2019	-	-	**Var**	-	-
	2020	-	-	**Var**	-	-
	2021	-	-	**Var**	-	-
TELEKOM MK A.Ş.	2019	-	**Var**	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	-	-	-	-
ALKOLOID A.Ş.	2019	-	**Var**	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
MEPSO A.Ş.	2019	-	-	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
MAKSTIL A.Ş.	2019	-	**Var**	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
TITAN Cement. USJE A.Ş.	2019	-	-	-	**Var**	-
	2020	-	-	-	**Var**	-
	2021	-	-	-	**Var**	-
GD GRANIT A.Ş.	2019	-	**Var**	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
PIVARNICA SKOPJE A.Ş.	2019	-	-	-	-	-
	2020	-	-	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
JP VODOVOD I Kanalizacija SKOPJE	2019	-	-	-	-	-
	2020	-	**Var**	-	-	-
	2021	-	**Var**	-	-	-
TOPLAM		**1**	**16**	**3**	**3**	**0**

Tablo 8'den görülebileceği üzere Kuzey Makedonya'daki kurumların büyük bir çoğunluğu araştırmanın zamansal sınırlılığını oluşturan 2019, 2020 ve 2021 yıllarında sürdürülebilirlik raporu yayınlamamıştır. Kuzey Makedonya'daki kurumlardan tek sürdürülebilirlik raporu yayınlayan kurum OKTA A.Ş. olmuş ve bu kurumun yayınladığı tek sürdürülebilirlik raporunun ise 2020 yılına ait olduğu tespit edilmiştir. Örneklem dahilindeki kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerine kurumsal faaliyet raporlarında yer vermeyi tercih ettikleri dikkat çekmektedir.

Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8 birlikte değerlendirildiğinde Türk kurumlarının Kuzey Makedonya'daki kurumlarla kıyaslandığında sürdürülebilirlik raporlamasına daha fazla yoğunlaştıkları söylenebilmektedir. Türkiye'deki kurumlar sürdürülebilirlik faaliyetlerinin raporlanmasında spesifik olarak sürdürülebilirlik raporlarından yararlanırken, Kuzey Makedonya'daki kurumların ise sürdürülebilirlik raporlarından ziyade faaliyet raporlarına başvurdukları görülmektedir.

Aşağıda Türkiye'deki kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarının odaklandıkları sürdürülebilir kalkınma amaçlarına (SKA) göre dağılımlarını gösterir tablo yer almaktadır:

Tablo 9: Türkiye'deki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin SKA'lara Göre Dağılımı

No	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Frekans	Yüzde
1	Yoksulluğun bitirilmesi	20	0,5
2	Açlığın sona erdirilmesi	13	0,01
3	Sağlıklı bireyler	293	6,8
4	Nitelikli eğitim	239	0,3
5	Toplumsal cinsiyet eşitliği	153	3,6
6	Temiz su ve sıhhi koşullar	169	3,9
7	Erişilebilir ve temiz enerji	331	7,7
8	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	463	10,8
9	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	447	10,4
10	Eşitsizliklerin azaltılması	200	4,7
11	Sürdürülebilir şehir ve toplumlar	138	3,2
12	Sorumlu tüketim ve üretim	491	11,4
13	İklim aksiyonu	383	8,9
14	Su altı yaşam	75	1,7

15	Karada yaşam	141	3,3
16	Barış, adalet ve güçlü kurumlar	187	4,4
17	Amaçlar için iş birliği	547	12,8
TOPLAM		**4290**	**100,0**

Tablo 9'da, örneklem dahilinde bulunan 10 Türk kurumunun 2019, 2020 ve 2021'de 17 farklı SKA alanında gerçekleştirdikleri toplam sürdürülebilirlik uygulama sayıları gösterilmektedir. 10 Türk kurumunun söz konusu üç yılda sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında toplam 4290 uygulama gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu uygulamaların odaklandığı SKA'ların ise sırasıyla amaçlar için iş birliği (%12,8), sorumlu tüketim ve üretim (%11,4), insana yakışır iş ve ekonomik büyüme (%10,8), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (%10,4) ve iklim aksiyonu (%8,9) olduğu saptanmıştır. En az uygulama gerçekleştirilen alanların ise açlığın sona erdirilmesi (%0,3), yoksulluğun bitirilmesi (%0,5), su altı yaşam (%1,7), sürdürülebilir şehir ve toplumlar (%3,2) ve toplumsal cinsiyet eşitliği (%3,6) SKA alanları olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tablo ise Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarının odaklandıkları sürdürülebilir kalkınma amaçlarına (SKA) göre dağılımlarını göstermektedir:

Tablo 10: Kuzey Makedonya'daki Kurumların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin SKA'lara Göre Dağılımı

No	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Frekans	Yüzde
1	Yoksulluğun bitirilmesi	14	0,7
2	Açlığın sona erdirilmesi	11	0,6
3	Sağlıklı bireyler	145	7,4
4	Nitelikli eğitim	152	7,8
5	Toplumsal cinsiyet eşitliği	24	1,2
6	Temiz su ve sıhhi koşullar	93	4,8
7	Erişilebilir ve temiz enerji	146	7,5
8	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	133	6,8
9	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	212	10,8
10	Eşitsizliklerin azaltılması	48	2,5

11	Sürdürülebilir şehir ve toplumlar	115	5,9
12	Sorumlu tüketim ve üretim	221	11,3
13	İklim aksiyonu	114	5,8
14	Su altı yaşam	2	0,1
15	Karada yaşam	90	4,6
16	Barış, adalet ve güçlü kurumlar	98	5,0
17	Amaçlar için iş birliği	236	12,1
TOPLAM		**1954**	**100,0**

Tablo 10'da Kuzey Makedonya'dan örneklemi oluşturan kurumların 2019, 2020 ve 2021'de 17 farklı SKA alanında gerçekleştirdikleri toplam uygulama sayılarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Kuzey Makedonya'daki 10 kurumunun söz konusu yıllar içinde toplam 1954 sürdürülebilirlik uygulaması gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu rakamın Türkiye'den örneklem dahilinde yer alan 10 kurumun gerçekleştirdiği 4290 sürdürülebilirlik uygulamasının yarısından az olduğu dikkat çekici bir bulgudur. 10 Kuzey Makedon kurumunun uygulamalarının sırasıyla amaçlar için iş birliği (%12,1), sorumlu tüketim ve üretim (%11,3), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (%10,8), nitelikli eğitim (%7,5) ve erişilebilir ve temiz enerji (%7,5) SKA alanlarında gerçekleştirildiği saptanmıştır. En az uygulama gerçekleştirilen alanların ise su altı yaşam (%0,1), açlığın sona erdirilmesi (%0,6), yoksulluğun bitirilmesi (%0,7), toplumsal cinsiyet eşitliği (%1,2) ve eşitsizliğin azaltılması (%2,5) SKA alanları olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları analiz edilen Türk ve Kuzey Makedon kurumlarının en fazla ve az odaklandıkları SKA alanlarının ve oranlarının birbirine benzer ve yakın olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda Türkiye'deki kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sürdürülebilir kalkınma amaçlarının yıllara göre dağılımını gösterir tablo yer almaktadır:

Tablo 11: Türkiye'deki Kurumların Odaklandıkları SKA'ların Yıllara Göre Dağılımı

No	**Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları**	**2019**		**2020**		**2021**	
		Sayısı	**Yüzde**	**Sayısı**	**Yüzde**	**Sayısı**	**Yüzde**

1	Yoksulluğun bitirilmesi	5	0,4	7	0,5	8	0,5
2	Açlığın sona erdirilmesi	5	0,4	3	0,2	5	0,3
3	Sağlıklı bireyler	55	4,8	137	9,2	101	6,1
4	Nitelikli eğitim	70	6,2	80	5,4	89	5,4
5	Toplumsal cinsiyet eşitliği	41	3,6	50	3,4	62	3,7
6	Temiz su ve sıhhi koşullar	49	4,3	57	3,8	63	3,8
7	Erişilebilir ve temiz enerji	84	7,4	115	7,7	132	7,9
8	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	124	10,9	152	10,2	187	11,2
9	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	125	11,0	149	10,0	173	10,4
10	Eşitsizliklerin azaltılması	54	4,7	67	4,5	79	4,8
11	Sürdürülebilir şehir ve	35	3,1	47	3,2	56	3,4
12	Sorumlu tüketim ve üretim	126	11,1	171	11,5	194	11,7
13	İklim aksiyonu	106	9,3	128	8,6	149	9,0
14	Su altı yaşam	21	1,8	23	1,5	31	1,9
15	Karada yaşam	34	3,0	50	3,4	57	3,4
16	Barış, adalet ve güçlü	52	4,6	63	4,2	72	4,3
17	Amaçlar için iş birliği	153	13,4	189	12,7	205	12,3
TOPLAM		**1139**	**100,0**	**1488**	**100,0**	**1663**	**100,0**

Tablo 11'de incelenen 10 Türk kurumunun 17 farklı SKA alanında gerçekleştirdikleri uygulamaların sayıları ve toplam uygulamalara oranları 2019, 2020 ve 2021 yıllarına göre ayrı ayrı gösterilmektedir. 10 Türk kurumunun sürdürülebilirlik uygulamasını gerçekleştirme eğiliminin yıllar içerisinde artış gösterdiği anlaşılmaktadır. 2019 yılında 1139 olan toplam sürdürülebilirlik uygulama sayısı 2020 yılında 1488'e ve 2021 yılında ise 1663'e yükselmiştir. Azalma ve artış gösteren SKA alanlarında bakıldığında, açlığın sona erdirilmesi ve sağlıklı bireyler alanları hariç diğer tüm SKA alanlarının uygulamalarında düzenli artışlar olduğu anlaşılmaktadır. Açlığın sona erdirilmesi SKA alanında 2019 yılında 5 olan uygulama sayısı 2020'de 3'e düşmüş ve 2021 yılında tekrar 5'e yükselmiştir. Sağlıklı bireyler SKA alanında ise 2019 yılında 55 olan uygulama sayısı 2020'de 137'ye yükselmiş, ancak 2021 yılında bu sayı 101'e gerilemiştir. Bu sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik uygulamaların 2020 yılında yükselmesinin temel nedeni sağlıkla ilgili bir kriz durumu oluşturan pandemi olarak yorumlanabilmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 12 ise Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik faaliyetleri doğrultusunda odaklandıkları sürdürülebilir kalkınma amaçlarının yıllara göre dağılımlarını sunmaktadır:

Tablo 12: Kuzey Makedonya'daki Kurumların Odaklandıkları SKA'ların Yıllara Göre Dağılımı

No	Uygulama Türü	2019		2020		2021	
		Sayısı	Yüzde	Sayısı	Yüzde	Sayısı	Yüzde
1	Yoksulluğun bitirilmesi	2	0,4	6	0,8	6	0,8
2	Açlığın sona erdirilmesi	2	0,4	4	0,6	5	0,6
3	Sağlıklı bireyler	30	6,6	68	9,4	47	6,0
4	Nitelikli eğitim	45	10,0	56	7,8	51	6,5
5	Toplumsal cinsiyet eşitliği	6	1,3	6	0,8	12	1,5
6	Temiz su ve sıhhi koşullar	21	4,6	34	4,7	38	4,9
7	Erişilebilir ve temiz enerji	28	6,2	55	7,6	63	8,1
8	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	54	11,9	84	11,7	95	12,1
9	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	49	10,8	78	10,8	85	10,9
10	Eşitsizliklerin azaltılması	12	2,7	13	1,8	23	2,9
11	Sürdürülebilir şehir ve	32	7,1	40	5,6	43	5,5
12	Sorumlu tüketim ve üretim	46	10,2	78	10,8	97	12,4
13	İklim aksiyonu	27	6,0	39	5,4	48	6,1
14	Su altı yaşam	1	0,2	1	0,1	0	0,0
15	Karada yaşam	23	5,1	33	4,6	34	4,3
16	Barış, adalet ve güçlü	24	5,3	39	5,4	35	4,5
17	Amaçlar için iş birliği	50	11,1	86	11,9	100	12,8
TOPLAM		**452**	**100,0**	**720**	**100,0**	**782**	**100,0**

Tablo 12'de incelenen 10 Kuzey Makedon kurumunun 17 farklı SKA alanında gerçekleştirdikleri uygulamaların sayıları ve toplam uygulamalara oranları 2019, 2020 ve 2021 yıllarına göre ayrı ayrı gösterilmektedir. Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik uygulama sayılarının yıllar içerisinde artış gösterdiği anlaşılmaktadır. 2019 yılında 452 olan toplam uygulama sayısı 2020 yılında 720'ye ve 2021 yılında ise 782'ye yükselmiştir. Azalma

ve artış olan SKA alanlarında bakıldığında, yoksulluğun bitirilmesi, sağlıklı bireyler, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, su altı yaşam ve barış, adalet ve güçlü kurumlar alanları hariç diğer tüm SKA alanlarının uygulamalarında düzenli artışlar olduğu anlaşılmaktadır. Yoksulluğun bitirilmesi SKA alanında 2019 yılında 2 olan uygulama sayısı 2020'de 6'ya yükselmiş ve bu sayı 2021 yılında sabit kalmıştır. Sağlıklı bireyler SKA alanında ise 2019 yılında 30 olan uygulama sayısı 2020'de 68'e yükselmiş, ancak 2021 yılında bu sayı 47'ye gerilemiştir. Nitelikli eğitim SKA alanında 2019 yılında 45 olan uygulama sayısı 2020'de 56'ya yükselmiş, ancak 2021 yılında bu sayı 51'e gerilemiştir. Toplumsal cinsiyet eşitliği SKA alanında 2019 yılında ve 2020 yılında 6 olan uygulama sayısı 2021'de 12'ye yükselmiştir. Su altı yaşam SKA alanında 2019 yılında ve 2020 yılında 1 olan uygulama sayısı 2021'de 0'a gerilemiştir. Barış, adalet ve güçlü kurumlar SKA alanında 2019 yılında 24 olan uygulama sayısı 2020'de 39'a yükselmiş, ancak 2021 yılında bu sayı 35'e gerilemiştir. Kuzey Makedon'daki kurumlarla karşılaştırıldığında Türk kurumlarının sürdürülebilirlik yönetimi açısından daha yüksek bir uygulama artışı içerisinde olduğu söylenebilir.

Aşağıda yer alan Tablo 13'te örneklem dahilinde bulunan Türk ve Kuzey Makedon kurumlarının kıyaslanabilmesi için gerçekleştirdikleri 17 SKA alanındaki uygulama sayıları yıllara göre karşılaştırmalı biçimde sunulmuştur. Bu tabloda ayrıca Türk ve Kuzey Makedon kurumların SKA uygulamalarının ortalamalarının karşılaştırılmasından elde edilen olasılık (*p*) değeri de verilmiştir. Olasılık değerinin 0,05'den küçük olması iki ülke arasındaki farkın anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 13: Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki Kurumların Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Odaklandıkları SKA'lara ve Yıllara Göre Karşılaştırılması

No	Uygulama Türü	Ülke	2019		2020		2021		*p*
			Sayısı	Yüzde	Sayısı	Yüzde	Sayısı	Yüzde	
1	Yoksulluğun bitirilmesi	Kmk	2	0,4	6	0,8	6	0,8	0,57
		Tr	5	0,4	7	0,5	8	0,5	
2	Açlığın sona erdirilmesi	Kmk	2	0,4	4	0,6	5	0,6	0,83
		Tr	5	0,4	3	0,2	5	0,3	
3	Sağlıklı bireyler	Kmk	30	6,6	68	9,4	47	6,0	**0,00**
		Tr	55	4,8	137	9,2	101	6,1	
		Kmk	45	10,0	56	7,8	51	6,5	

4	Nitelikli eğitim	Tr	70	6,2	80	5,4	89	5,4	0,18
5	Toplumsal cinsiyet eşitliği	Kmk	6	1,3	6	0,8	12	1,5	**0,01**
		Tr	41	3,6	50	3,4	62	3,7	
6	Temiz su ve sıhhi koşullar	Kmk	21	4,6	34	4,7	38	4,9	0,18
		Tr	49	4,3	57	3,8	63	3,8	
7	Erişilebilir ve temiz enerji	Kmk	28	6,2	55	7,6	63	8,1	**0,02**
		Tr	84	7,4	115	7,7	132	7,9	
8	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	Kmk	54	11,9	84	11,7	95	12,1	**0,01**
		Tr	124	10,9	152	10,2	187	11,2	
9	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı	Kmk	49	10,8	78	10,8	85	10,9	**0,01**
		Tr	125	11,0	149	10,0	173	10,4	
10	Eşitsizliklerin azaltılması	Kmk	12	2,7	13	1,8	23	2,9	**0,03**
		Tr	54	4,7	67	4,5	79	4,8	
11	Sürdürülebilir şehir ve toplumlar	Kmk	32	7,1	40	5,6	43	5,5	0,54
		Tr	35	3,1	47	3,2	56	3,4	
12	Sorumlu tüketim ve üretim	Kmk	46	10,2	78	10,8	97	12,4	**0,01**
		Tr	126	11,1	171	11,5	194	11,7	
13	İklim aksiyonu	Kmk	27	6,0	39	5,4	48	6,1	**0,00**
		Tr	106	9,3	128	8,6	149	9,0	
14	Su altı yaşam	Kmk	1	0,2	1	0,1	0	0,0	**0,01**
		Tr	21	1,8	23	1,5	31	1,9	
15	Karada yaşam	Kmk	23	5,1	33	4,6	34	4,3	0,20
		Tr	34	3,0	50	3,4	57	3,4	
16	Barış, adalet ve güçlü kurumlar	Kmk	24	5,3	39	5,4	35	4,5	**0,01**
		Tr	52	4,6	63	4,2	72	4,3	
17	Amaçlar için iş birliği	Kmk	50	11,1	86	11,9	100	12,8	**0,00**
		Tr	153	13,4	189	12,7	205	12,3	
TOPLAM		Kmk	**452**	**100,0**	**720**	**100,0**	**782**	**100,0**	**0,00**
		Tr	**1139**	**100,0**	**1488**	**100,0**	**1663**	**100,0**	

Tabloda sunulan bulgulara göre iki ülkedeki kurumların gerçekleştirdikleri toplam SKA uygulama sayıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Türk kurumların gerçekleştirdikleri uygulama sayıları Kuzey Makedon kurumların gerçekleştirdiklerinden

anlamlı biçimde daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 17 SKA uygulaması içerisinden 11 tanesinde Türk kurumların uygulama sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 11 SKA dışındaki 6 SKA açısından ise iki ülke kurumları arasında, yoksulluğun bitirilmesi, açlığın sona erdirilmesi, nitelikli eğitim, temiz su ve sıhhi koşullar, sürdürülebilir şehir ve toplumlar ve karada yaşam şeklindeki sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik uygulamalar bağlamında farklılaşmaların olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca iki ülke kurumlarının yoğunlaştıkları SKA alanlarının da birbirine benzer olduğu görülmektedir. Her iki ülke kurumları da daha çok amaçlar için iş birliği, sorumlu tüketim ve üretim, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi ve yenilikçilik ve altyapı gibi SKA alanlarına odaklanmışlardır. Her iki ülkenin de daha az odaklandığı alanların yoksulluğun bitirilmesi, açlığın sona erdirilmesi ve su altı yaşam gibi SKA alanları olduğu görülmektedir. SKA uygulamalarının trendine bakıldığında ise, iki ülkede de SKA uygulamalarının bir artış eğilimine sahip olduğu söylenebilir.

3.6. Genel Değerlendirmeler

Bu araştırma Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki özel sektör kurumlarının sürdürülebilirlik faaliyetlerini karşılaştırmalı biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bu kısmında ise araştırma kapsamında elde edilen bulgular, araştırma sorularına yönelik yanıt olmaları bağlamında genel bir değerlendirme ile sunulmaktadır:

- **Türkiye'deki kurumlar UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarından hangisine/hangilerine odaklanmaktadır?**

  Türkiye'deki kurumların 2019, 2020 ve 2021 yıllarında gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamalarının odaklandıkları ilk beş amacın sırasıyla amaçlar için iş birliği (n=547), sorumlu üretim ve tüketim (n=491), insana yakışı iş ve ekonomik büyüme (n=463), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (n=447) ile iklim aksiyonu (n=383) olduğu tespit edilmiştir.

- **Kuzey Makedonya'daki kurumlar UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarından hangisine/hangilerine odaklanmaktadır?**

Kuzey Makedonya'daki kurumların 2019, 2020 ve 2021 yıllarında gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamalarının odaklandıkları ilk beş amacın sırasıyla amaçlar için işbirliği (n=236), sorumlu üretim ve tüketim (n=221), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (n=212), nitelikli eğitim (n=152) ile erişilebilir ve temiz enerji (n=146) olduğu tespit edilmiştir.

- **Türkiye'de UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik yoğunlaşma durumu yıllara göre faklılaşmakta mıdır?**

  Türkiye'deki kurumların 2019, 2020 ve 2021 yıllarında gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamalarının yıllarla doğru orantılı biçimde artış gösterdiği görülmektedir. 2019 yılında gerçekleştirilen kurumsal sürdürülebilirlik uygulaması sayısı 1139 iken, bu rakam 2020 yılında 1488'e ve 2021 yılında 1663'e yükselmiştir. Türkiye'deki kurumların odaklandıkları sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik sürdürülebilirlik uygulamalarında yıllara göre de doğru orantılı biçimde artış olduğu saptanmıştır.

- **Kuzey Makedonya'da UNDP'nin ortaya koyduğu sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik yoğunlaşma durumu yıllara göre faklılaşmakta mıdır?**

  Kuzey Makedonya'daki kurumların 2019, 2020 ve 2021 yıllarında gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik uygulamalarının yıllarla doğru orantılı biçimde artış gösterdiği görülmektedir. 2019 yılında gerçekleştirilen kurumsal sürdürülebilirlik uygulaması sayısı 452 iken, bu rakam 2020 yılında 720'ye ve 2021 yılında 782'ye yükselmiştir. Kuzey Makedonya'daki kurumların odaklandıkları sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik sürdürülebilirlik uygulamalarında yıllara göre de doğru orantılı biçimde artış olduğu saptanmıştır.

- **Türkiye ve Kuzey Makedonya'da gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetleri odaklandıkları sürdürülebilirlik amaçları bağlamında hangi yönlerden benzeşmekte hangi yönlerden farklılaşmaktadır?**

  Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirildiğinde Türk kurumlarının Kuzey Makedon kurumları ile kıyaslandığında çok daha fazla sayıda sürdürülebilirlik uygulamasını hayata geçirdiği görülmektedir.

Türkiye'deki örneklem dahilindeki kurumların 2019, 2020 ve 2021 yıllarındaki toplam sürdürülebilirlik uygulama sayısı 4290 iken, Kuzey Makedonya'dan örneklem dahilinde yer alan kurumların toplam sürdürülebilirlik uygulama sayı 1954'tür. Bu yöndeki bulgu Türkiye'deki kurumların Kuzey Makedonya'daki kurumlarla kıyaslandığında, sürdürülebilirlik uygulamalarına kurumsal yönetim ve iletişim stratejilerinde daha fazla önem atfettikleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Rakamsal açıdan ortaya çıkan bu farklılığa rağmen, her iki ülke kurumlarının odaklandıkları sürdürülebilirlik amaçları bağlamında birbirleriyle benzer bir bakış açısına sahip oldukları da araştırmanın bulguları ile ortaya konmuştur. Her iki ülke kurumları da daha çok amaçlar için iş birliği, sorumlu tüketim ve üretim, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi ve yenilikçilik ve altyapı gibi SKA alanlarına odaklanmışlardır. Her iki ülkenin de daha az odaklandığı alanların yoksulluğun bitirilmesi, açlığın sona erdirilmesi ve su altı yaşam gibi SKA alanları olduğu görülmektedir.

- **Türkiye ve Kuzey Makedonya'da sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanma durumu farklılaşmakta mıdır?**

  Sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanması konusunda iki ülke arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kuzey Makedonya'daki kurumların çoğunluğu sürdürülebilirlik uygulamalarını yıllık raporlarına dahil etmiş ve bazıları da sürdürülebilirlik uygulamalarını içeren dokümanları CoP raporları olarak UN Global Compact veri tabanının bir parçası haline getirmiştir. Türk kurumlarının büyük bir çoğunluğu ise sürdürülebilirlik faaliyetlerini sürdürülebilirlik raporları şeklindeki spesifik raporlar halinde sunmakta ve bunları resmi web sitelerinde yayınlamaktadır. Türkiye'den örnekleme dahil edilen kurumlardan yalnızca birkaçının sürdürülebilirlik uygulamalarını yıllık faaliyet raporlarına dahil ettiklerini ortaya konmuştur. Araştırmanın bu yöndeki bulgusu da Türkiye'deki kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarına kurumsal faaliyetleri açısından ayrıcalıklı bir önem ve öncelik atfettikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

SONUÇ

Hızla değişmekte olan dünya, kurumları sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirme gerekliliği ile karşı karşıya bırakmaktadır. Müreffeh ekonomilerini ve karlılıklarını sürdürme arayışındaki kurumlar, ekonomik sorumluluklarının yanı sıra içinde faaliyet gösterdikleri topluma, hedef kitlelerine, çevreye ve gelecek nesillere karşı da sorumluluklar üstlenmeyi gerektiren yeni bir kurumsal yönetim anlayışına uyum sağlamak durumundadırlar. Bununla birlikte, kurumsal sürdürülebilirlik, etkili kurumsal iletişim için büyük önem taşımaktadır ve bu iki kavram birbiriyle derinden bağlantılıdır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, günümüzün dinamik iş ortamında etkili kurumsal iletişimin temelini oluşturmaktadır. Kurumlar sürdürülebilirliği vizyon, misyon ve stratejik hedeflerinin temel bir unsuru haline getirdikçe, çağımızın acil çevresel ve sosyal sorunlarını ele alma konusundaki kararlılıklarının sinyalini vermektedirler. Kuruluşlar, sürdürülebilirlik uygulamalarını faaliyetlerine ve kurumsal kimliklerine entegre ederek değerlerini, ilkelerini ve sürdürülebilirlik çabalarını etkili bir şekilde iletebilirler. Kurumsal iletişim, kurumun sürdürülebilir uygulamalarını ifade etmek, paydaşların ilgisini çekmek ve itibar ve güveni artırmak için güçlü bir araç haline gelmektedir.

Kurumsal iletişim uzmanları, artan hedef kitle ve toplum beklentilerine yanıt verecek stratejilerin üretilmesinde ve hayata geçirilmesinde kurumlara danışmanlık yapmaktadır ve günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi uygulamaları kurumsal iletişim stratejilerinin temel faaliyet alanlarından biri haline gelmiştir. Kurumsal iletişim çabaları, kurumların toplumsal fayda odaklı yapısının hedef kitlelere sunumunda, çözümünü üstlendiği ya da çözümüne katkı sunduğu sorumluluk alanlarının etkili bir şekilde tanıtılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, kurumlar ile hedef kitleler arasında karşılıklı güven ve katılımı teşvik ederek kurumlar ve paydaşları arasında olumlu ilişkiler kurulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumların iletişim hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol üstlenebileceğinden söz edilebilir ve ayrıca kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının birbiriyle doğrudan bağlantılı ve iç içe geçmiş kavramlar olduğu söylenebilir.

Sürdürülebilirlik uygulamalara duyulan ihtiyaç, günümüzde kurumların vizyon, misyon ve genel stratejik yönelimlerinin temel bir parçası haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik artık gönüllü bir girişim olarak değil, toplum tarafından talep edilen bir gereklilik olarak

görülmektedir. Kurumlar performanslarının toplumsal etkilerini daha fazla dikkate almakta ve stratejilerini hem iç hem de dış paydaşlarının refahı ile uyumlu hale getirmek için adımlar atmaktadır. Bu çalışma, farklı ülkelerdeki, bu çalışmanın örneklemini oluşturan Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını ele almak için tasarlanmıştır. Literatürde kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki güçlü bağlantıya işaret eden fikir birliğinin varlığından hareket edilen çalışma kapsamında yürütülen araştırma, her iki ülkedeki kurumların yaklaşımlarını karşılaştırarak iki ülke arasında bir kıyaslama yapmayı amaçlamıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular kurumların kapsamı ve büyüklüğü ile yıllık ciroları ile de ilişkilendirilebilmektedir. Türk kurumlarına kıyasla, Kuzey Makedon kurumları genellikle daha küçük ve daha sınırlı faaliyet alanına sahiptir. Ayrıca bu araştırma, Türkiye ve Kuzey Makedonya arasındaki sürdürülebilirlik perspektiflerindeki önemli farklılıkları da gün ışığına çıkarmıştır. Farklı ekonomik ve kültürel bağlamlar, her iki ülkede de sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik farklı yaklaşımları şekillendirmiş ve kurumların kendi bölgelerindeki özel ihtiyaçlara ve karşılaştıkları zorluklara göre kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini uyarlamasının önemini vurgulamıştır. Araştırmada örneklemi oluşturan kurumların, yıllık ciro, operasyonel faaliyetler ve işgücü büyüklüğü gibi kriterler göz önünde bulundurularak en iyi ve en büyük şirketleri içerecek şekilde dikkatle seçildiğini belirtmek önemlidir. Seçim sürecinde, her iki ülkeden ön plana çıkan ekonomi dergilerinin yayınlamış olduğu en büyük kuruluşlar listesi temel alınmıştır. Böylelikle iki ülke kıyaslamasını yaparken eşdeğer listeler araştırmanın dayanağını oluşturmuş ve her iki ülkenin en büyük kuruluşlarının faaliyetlerinin karşılaştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular Kuzey Makedonya'daki kurumların Türkiye'deki kurumlarla kıyaslandığından sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarına yeterli düzeyde adapte olmadığını ve kurumsal sürdürülebilirlik iletişimini yeterli düzeyde yürütmediğini göstermiştir. Kuzey Makedonya'daki kurumların Türkiye'deki kurumlarla karşılaştırıldığında daha az sayıda sürdürülebilirlik faaliyetini hayata geçirdiğinin ve iletişimini sürdürme noktasında eksikliklere sahip olduğunun tespiti, bu ülke uygulamalarının geliştirilmesi gerekliliğine yönelik saptamanın dayanağını oluşturmaktadır. Kuzey Makedonya'da ayrıca örnekleme dahil edilecek 10 sürdürülebilirlik raporunun elde edilmesi de zor olmuş ve örneklemi oluşturacak 10 kurumun belirlenmesi için Kuzey Makedonya'da en son 2021 yılında yayınlanan Club 200 Listesi'nin 150. Sırasına kadar inilmesi gerekmiştir. Ayrıca, raporların birçoğu ayrı "Sürdürülebilirlik Raporları" olarak sunulmayıp "Faaliyet Raporu"na dahil

edildiğinden, raporlarda teknik eksiklikler gözlemlenmiştir. Bu tarz bulgular Kuzey Makedonya'daki kurumların sürdürülebilirliğe verdikleri önemin göstergesi olarak yorumlanabilir. Kuzey Madedonya'daki kurumlara ilişkin sürdürülebilirlik raporları, İlerleme Bildirimi (CoP) raporları olarak Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) veri tabanından elde edilmiştir, çünkü sadece birkaç Kuzey Makedon kurumu bu raporları web sitelerine yüklemiştir. Buna karşılık, Türk kurumlarının sürdürülebilirlik raporlarına resmi web sitelerinden kolayca ulaşılabilmiştir.

Türk kurumları sürdürülebilirlik raporlarında daha kapsamlı bir yaklaşım sergileyerek yıl boyunca gerçekleştirdikleri tüm faaliyet ve uygulamaları raporlarına dahil etmişlerdir. Raporların görsel sunumu Kuzey Makedon kurumlarınkinden önemli ölçüde farklılık göstermiş ve çeşitli hususlar bütüncül bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, çoğu Türk kurumu sürdürülebilirlik raporlarını faaliyet raporlarından ayrı bir belge olarak sunmuştur. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), Türkiye'deki raporların çoğunda belirgin bir şekilde belirtilmiş veya kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları bu hedeflerle uyumlu hale getirilmiştir.

Raporların içeriği incelendiğinde, çevre sorunları veya çevresel sürdürülebilirlikle ilgili diğer konularla yakından bağlantılı olan bazı Kuzey Makedon kurumlarının Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından oluşturulan anlatı ve kılavuzları takip ettiği görülmüştür. "USJE Cementarnica" ve "Alkaloid" gibi bu kurumların faaliyetlerini UNDP'nin SKA'ları ile uyumlu hale getirerek gerekli tüm hususları raporlarına dahil ettikleri görülmüştür. Ancak bazı akaryakıt sektörü kurumlarının ve kurumsal faaliyetlerinin çevre üzerinde olumsuz etkileri bulunan kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarına yer vermedikleri tespit edilmiştir. Örneğin OKTA kurumunun raporu, kurumun sürdürülebilir politika ve uygulamalarının kısa bir açıklamasından ibarettir. Buna karşılık, başta "TÜPRAŞ" olmak üzere birçok Türk kurumu, SKA'lar doğrultusunda kaydettikleri ilerlemeyi titizlikle belgelemiş ve hedeflerini yıllık performanslarıyla uyumlu hale getirmiştir.

Her iki ülkede de birkaç kurum üç yılı kapsayan eksiksiz raporlar sunmamış olsa da, kurumların çoğunluğunun sürdürülebilirliğin sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarını ele aldığı dikkat çekmektedir. Her iki ülkedeki kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları bağlamında bir kıyaslama yapıldığında Türkiye'deki kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarına kurumsal faaliyetleri kapsamında daha ayrıcalıklı bir önem atfettiği, çoğunlukla sürdürülebilirlik uygulamalarını içeren spesifik bir kurumsal sürdürülebilirlik

raporlamasına başvurdukları görülmektedir. Ayrıca Türkiye'deki kurumlar tarafından gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamaları sayıca Kuzey Makedonya kurumları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerden de fazladır. Her iki ülkenin sürdürülebilirlik uygulamaları açısından sahip olduğu benzer yön ise odaklandıkları sürdürülebilir kalkınma amaçları açısındandır. Her iki ülke kurumları da amaçlar için iş birliği, sorumlu tüketim ve üretim, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme şeklindeki sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yoğunlaşmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen raporlar, çalışmanın araştırma bulgularının sunulduğu ve genel değerlendirmelerin yapıldığı kısımlarında detaylıca aktarıldığı üzere, Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik mevcut durumu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları ayrıca her iki ülkede de daha sürdürülebilir kurumlara liderlik etmek için iletişim stratejilerinde kaydedilen ilerleme ve iyileştirmeleri göstermek ve karşılaştırmak için önem taşımaktadır.

Günümüzün kurumsal yönetim anlayışında, sürdürülebilirlik yönetimi artık gönüllü bir girişim değil, gelecek nesiller için daha iyi bir yarını şekillendirmenin önemli bir bileşenidir. Toplum, iş uygulamalarında değişiklikler talep etmekte, çevresel ve sosyal hususlara öncelik veren sürdürülebilir yaklaşımların şekillendirilmesini ve uygulamaya aktarılmasını beklemektedir. Kurumsal iletişim, bu sürdürülebilir uygulamaları kurumsal stratejilere dahil etmek, paydaş katılımını sağlamak ve güveni artırmak için güçlü bir araç olarak hizmet vermektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, Türkiye ve Kuzey Makedonya'daki kurumların çabalarına ışık tutmakta ve sürdürülebilirliğe yönelik uygulamaların durumunu sorgulamaktadır. Çalışmanın kurumsal iletişim ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı tesis etmesi ve Türkiye ile Kuzey Makedonya olmak üzere iki ülke arasında karşılaştırmalı analize dayanması nedeniyle önem taşıdığı ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumların, sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirerek ve bu uygulamalara yönelik iletişimlerini sürdürerek daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunacakları ve bununla birlikte hedef kitle desteği, güveni ile itibar gibi kurumsal kazanımlarını elde edecekleri bilinmektedir. Gelecek çalışmalarda ise farklı ülkelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ve sürdürülebilirlik iletişimlerine yönelik karşılaştırmalı araştırmaların yürütülmesi önerilebilmektedir. Ayrıca farklı ülkelerin hedef kitlelerinin kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarına yönelik bakış açılarını ortaya koyan araştırmaların yürütülmesinin de alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abratt, Russel
Kleyn, Nicola: "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration", **European Journal of Marketing,** Vol. 46 No. (7/8), June 2012, 1048-1063.

Abratt, Russel
Mingione, Michaela: "Corporate identity, strategy, and change", **Journal of Brand Management, Palgrave Macmillan,** Vol. 24 (2), March 2017, 129-139.

Abreu, António Martins Moleiro J.D.
Calado, J.M.F.: "Fuzzy Logic Model to Support Risk Assessment in Innovation Ecosystems", **In Proceedings of the 13th APCA International Conference on Automatic Control and Soft Computing** (CONTROLO), Ponta Delgada, Portugal, 2018, 104–109.

Ajmal, Mian M., et. al.: "Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world", **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, Vol. 25(4), November 2017, 327-339.

Akyıldız, Fulya: "Binyıl Kalkınma Hedefleri, İnsan Hakları ve Demokrasi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 2(14), 2011, 39-60.

Albassami, Faisal
A. Alqahtani, Salih S.
Saleh, Mahmoud: "Proposing a Conceptual Model of Corporate Reputation Associated with Relationship Marketing and Customer Loyalty" **International Journal of Marketing Studies,** Vol. 7(6), 2015, 102.

Albert, Stuart Ashforth, Blake Dutton, Jane:	"Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", **Academy of Management Review,** Vol. 25(1), January 2000, 13-17.
Al-Omari Ziyah Alomari Khaled Aljawarneh Nader:	"The Role of Empowerment in Improving Internal Process, Customer Satisfaction, Learning, and Growth", **Management Science Letters,** Vol. 10, No. 4, October 2020, 841-848.
Amini, Mehdi Bienstock, Carol:	"Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research", **Journal of Cleaner Production,** Vol. 76, August 2014, 12–19.
Anbarasan, Periyasami Sushil:	"Stakeholder engagement in sustainable enterprise: Evolving a conceptual framework and a case study of ITC", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 27(3), 2018, 282–299.
Andrew L. Friedman Samantha Miles:	**Stakeholder: theory and practice**, Oxford University Press, New York, 2006.
Anna Kachaňáková:	**Organizačná kultúra,** Bratislava: IuraEdition, 2010.
Archie B. Carroll Ann K. Buchholtz:	**Business & Society: Ethics and stakeholder management.** Ohio: South-Western Educational Publishing, 2003 Edition.
Archie B. Carroll Ann K. Buchholtz:	**Business and society: Ethics, sustainability and stakeholder management** Stamford, CT: Cengage Learning, 2014 Edition.
Archie B. Carroll Ann K. Buchholtz:	**Business & society: Ethics, sustainability & stakeholder management,** Boston, MA: Cengage Learning, 2017 Edition
Antolín-López, Raquel Delgado-Ceballos, Javier Montiel, Ivan:	"Deconstructing corporate sustainability: A comparison of different stakeholder metrics" **Journal of Cleaner Production**, Vol. 136, November 2016, 5–17.

Apolo, Diego et. al.: "Corporate communication management: Considerations for its study and practice**", Revista Latina De Comunicación Social,** Vol. 72, May 2017, 521–540.

Argenti, Paul A.: "Corporate Communication as a discipline: Toward a definition", **Management Communication Quarterly,** Vol. 10(1), 1996, 73–97.

Argenti, Paul A.: "Strategic employee communication" **Human Resources Management,** Vol. 37(3/4), 1998, 199-206.

Atkinson, Giles: "Measuring corporate sustainability", **Journal of Environmental Planning and Management**, Vol. 43, 2000, 235–252.

Balmer, John M. T.: "Corporate Branding and Connoisseurship", **Journal of General Management,** Vol. 21(1), January 1995, 24–46.

Balmer, John M. T.: "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing", **Journal of Marketing Management,** Vol. 14(8), 1998, 963–996.

Balmer, John M.T.: "Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration", **California Management Review**, Vol. 54 (3), April 2012, 6-33.

Balmer, John M. T.: "Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity-based views of corporate brands", **European Journal of Marketing,** Vol. 46(7/8), July 2012a, 1064–1092.

Balmer, John M. T.: "Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship", **European Journal of Marketing,** Vol. 51 No. 9/10, September 2017, 1462-1471.

Balmer, John M. T. Greyser, Stephen A.: "Managing the Multiple Identities of the Corporation", **California Management Review,** Vol. 44(3), April 2002, 72–87.

Barnett, Michael L.: "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", **The Academy of Management Review**, Vol. 32(3), July 2007, 794–816.

Barney, Jay B. Hansen, Mark H.: "Trustworthiness as a source of competitive advantage", **Strategic Management Journal**, Vol. 15, Special Issue (1): Competitive Organizational Behavior, 1994, 175–190.

Baumgartner, Rupert J.: "Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies, and instruments contributing to sustainable development", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 21 (5), September 2014, 258–271.

Belias, Dimitrios et. al.: "Organizational culture, and job satisfaction of Greek banking institutions", **Procedia – Social, and Behavioral Sciences,** Vol. 175, February 2015, 314-323.

Bennett, Roger Gabriel, Helen: "Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: an empirical study", **Corporate Reputation Review,** Vol. 6(3), October 2003, 276–289.

Benoit, William L. Pang, Augustine: "Crisis communication and image repair discourse" **In T. Hansen-Horn & B. Neff (Eds.)**, **Public relations: From theory to practice,** 244–261, Boston, MA: Pearson Allyn & Bacon, 2008

Bergman, Manfred Max Bergman, Zinette Berger, Lena: **"**An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability", **Sustainability**, Vol. 9(5), April 2017, 753.

Boons, Frank: "Organizing within ecosystems: Conceptualizing socio-ecological mechanisms", **Organization & Environment**, Vol. 26 (3), August 2013, 281-297.

Boros, Anita Fogarassy, Csaba: "Relationship between Corporate Sustainability and Compliance with State-Owned Enterprises in Central-Europe: A Case Study from Hungary", **Sustainability**, Vol. 11(20), October 2019, 1-20.

Boström, Magnus: "A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue", **Sustainability: Science, Practice, & Policy,** Vol. 8(1), 2012, April 2012, 3–14.

Bozloğan, Recep: "Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı", **Journal of Social Policy Conferences**, Sayı 50, Ekim 2010, 1011-1028.

Bradford, Jeffrey L. Garrett, Denis E.: **"**The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour", **Journal of Business Ethics**, Vol. 14, 1995, 875–892.

Brennan Linda M. Binnie Wayne Brady Erica: **"**The raising of corporate sponsorship: a behavioral study"**, Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing,** Vol. 24(3), July 2012

Brown, Andrew D.: "Identities and identity work in organizations", **International Journal of Management Reviews**, Vol. 17 (1), May 2014, 20–40.

Bucholtz, Mary Hall, Kira: "Identity and interaction: A sociocultural linguistic approach", **Discourse Studies,** Vol. 7 (4/5), October 2005, 585–614.

Byron Sharp: **How Brands grow,** UK: Oxford University Press, March 2010.

Cairns, Robert D. Martinet, Vincent: (2014) "An environmental-economic measure of sustainable development", **European Economic Review**, Vol. 69, July 2014, 4–17.

Carroll, Archie B.: "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", **Business and Society Review**, 38(3), September 1999, 268–295.

Casula Vifell A. Soneryd Linda: "Organizing matters: how "the social dimension" gets lost in sustainability projects", **Sustainable Development**, Vol. 20(1), January 2012, 18–27.

Cees B. van Riel: **Principles of Corporate Communication**, London: Prentice Hall, 1995.

Cees B. van Riel Charles Fombrun: **Essentials of Corporate Communication**, Routledge, London, 2007.

Cella-de-Oliveira, Flávio A.: "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences", **International Review of**

Management and Business Research, Vol. 2(4), December 2013, 962–979.

César Zornoza Juan Ignacio D. Porta: **Introducción a los negocios y su gestión,** Pearson Educación, S.A, Madrid, 2009, 1-792.

Ceulemans, Kim Lozano, Ricardo Alonso-Almeida, Maria del Mar: "Sustainability reporting in higher education: Interconnecting the reporting process and organizational change management for sustainability" **Sustainability**, Vol. 7(7), July 2015, 8881–8903.

Chanda Debjyoti: "Corporate Communication: In a State of Metamorphosis"**, Global Media Journal - Indian Edition,** Vol. 9, No. 1, June 2018.

Charles J. Fombrun: **Reputation: Realizing value from the corporate image,** 1st Edition, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Chelan, Morteza M. et. al.: "Economic sustainability assessment in semi-steppe rangelands", **Science of the Total Environment**, Vol. 637/638, October 2018, 112–119.

Chelli, Mohamed Gendron, Yves: **"**Sustainability ratings and the disciplinary power of the ideology of numbers", **Journal of Business Ethics,** Vol. 112 (2), January 2013, 187–203.

Chen, Yu-Shan Lin, Ming-Ji Chang, Ching-Hsun: "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", **Industrial Marketing Management,** Vol. 38(2), February 2009, 152-158.

Cheney, George Christensen, Lars Thøger: **"**What should public relations theory do, practically speaking?", **Journal of Communication Management**, Vol. 10(1), January 2006, 100–102.

Chieh, Tony Hou, Tse: **"**The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: Firm-level evidence from Taiwan", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 26(3), July 2018, 1–10.

Chien, Monica P.
Cornwell, Bettina T.
Pappu, Ravi:
"Sponsorship portfolio as a brand-image creation strategy", **Journal of Business Research,** Vol. 64(2), February 2011, 142-149**.**

Choi, Yoonhyeung
Lin, Ying-Hsuan:
"Individual difference in crisis response perception: How do legal experts and lay people perceive apology and compassion responses?", **Public Relations Review**, Vol. 35(4), November 2009, 452-454.

Christensen, Lars Thøger
Cornelissen, Joep
Morsing, Mette:
"Corporate communications and its receptions: a comment on Llewellyn and Harrison", **Human Relations,** Vol. 60(4), April 2007, 653-661.

Christensen, Lars Thøger
Cornelissen, Joep:
(2011)
"Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future", **Management Communication Quarterly**, Vol. 25 No. 3, August 2011, 383-414

Chun, Rosa:
"Corporate reputation: meaning and measurement" **International Journal of Management Reviews**, Vol. 7(2), June 2005, 91–109.

Clark, William C.:
"Sustainability science: A room of its own", **Proceedings of the National Academy of Sciences**, Vol. 104(6), March 2007, 1737–1738.

Clark, William C.
Dickson, Nancy M.:
"Sustainability science: The emerging research program", **Proceedings of the National Academy of Sciences**, Vol. 100(14), June 2003, 8059–8061.

Clarke L. Caywood:
The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications, McGraw-Hill, New York, NY, 1997.

Clarkson, Max B. E.:
"A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", **Academy of Management Review,** Vol. 20(1), January 1995, 92–117.

Clikeman, Paul M.: "Return of the socially conscious corporation: how can you reap the rewards of good corporate citizenry? Be one--and broadcast it!", **Strategic Finance**, April 2004, pp. 22.

Close, Angeline Lacey, Russel: "Fit matters? Asymmetrical impact for effectiveness on sponsors and events marketers", **Sport Marketing Quarterly**, Vol. 22 No. 2, February 2013, 71-82.

Colantonio, Andrea: "Social sustainability: linking research to policy and practice", **European Research for Sustainable development,** May 2005 – May 2009, Brussels, Belgium

Coombs, Timothy W.: "The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis", **Journal of Promotion Management**, Vol. 12(3/4), September 2006, 241-260.

Coombs, Timothy W.: "Conceptualizing Crisis Communication" **In: Heath, R. L. and O'Hair, H. D., Handbook of Risk and Crisis Management,** New York: Routledge. 2009, pp 99-118.

Coombs, Timothy W.: "Pursuing evidence-based crisis communication" **In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), Handbook of crisis communication**, Wiley-Blackwell Malden, 2010, 719–725.

Coombs, Timothy W. Holladay, Sherry J.: "Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication", **Journal of Public Relations Research**, Vol. 8, October 1996, 279-295.

Coombs, Timothy W. Holladay, Sherry J.: "Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory", **Management Communication Quarterly**, Vol. 16, January 2002, 165-186.

Coombs, Timothy W. Holladay, Sherry J.: "Social issue qua wicked problems: The role of strategic communication in social issues management", **Journal of Communication Management**, Vol. 22(1), December 2017.

Coombs, Timothy W. Holladay, Sherry J.: "Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters", **Journal of Communication Management**, Vol. 20(4), November 2016, 381-395.

Claeys, An- Sofie: Cornelissen, Joep P. Harris, Phil: "The Corporate Identity Metaphor: Perspectives, Problems and Prospects", **Journal of Marketing Management,** Vol.17(1/2), February 2001, 49–71

Corneilissen, Joep P. Elving, Wim J. L.: "Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants", **Corporate Communications an International Journal,** Vol. 8(2), June 2003, 114-120.

Cornwell, Bettina T.: "State of the art and science in sponsorship-linked marketing", **Journal of Advertising**, Vol. 37 (3), September 2008, 41-55.

Cornwell, Bettina T. Weeks, Clinton S. Roy, Donald: "Sponsorship-linked marketing: opening the black box", **Journal of Advertising,** Vol. 34(2), June 2005, 21-42.

Cremer, Jacques: 1993 "Corporate Culture and Shared Knowledge", **Industrial and Corporate Change,** Vol. 2(3), September 1993, 351–386

Cunningham, Stephanie Cornwell, Bettina T. Coote, Leonard V.: "Expressing identity and shaping image: the relationship between corporate mission and corporate sponsorship", **Journal of Sport Management**, Vol. 23(2), January 2009, 65-86.

Cuthill, Michael: "Strengthening the 'social' in sustainable development: developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia", **Sustainable Development**, Vol. 18(6), November 2010, 362–373.

Çetin, Sefa Tekiner, Mehmet Ali: "Key Determinants of Corporate Image: Law Enforcement Agency Sampling Internal Stakeholder Survey", **Journal of Management and Economy Finances**, Vol. 13(1), 2015.

Daily, Bonnie F. Huang, Su-Chun: "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 21, December 2001, 1539–1552.

Dan Millar Larry Smith: **Crisis Management and Communication,** 3rd Edition, San Francisco: IBAC International, October 2010.

Daniel Coyle: **The culture code: The secrets of highly successful groups,** New York: Bantam, 2018.

David Hillson Ruth Murray-Webster: **Understanding and Managing Risk Attitude,** 2nd Edition, Gower Publishing Ltd.: Aldershot, UK, 2007.

David, Prabu Kline, Susan L. Dai, Yang: **"**Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model", **Journal of Public Relations Research**, Vol. 17(3), July 2005, 291–313.

Day, H.: "The value of grassroots sponsorship", **Journal of Sponsorship**, Vol. 3 No. 3, 2010, 209-212.

Dempsey, Nicola et. al.: "The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability", **Sustainable Development**, Vol. 19(5), September 2011, 289–300.

Devereux, Luke Melewar, T. C. Foroudi, Pantea: "Corporate identity and social media: Existence and extension of the organization", **International Studies of Management and Organization**, Vol. 47(2), April 2017, 110–134.

Diaz-Carrion, Rosalia Lopez-Fernandez, Macarena Romero-Fernandez, Pedro M.: "Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 25(1), June 2018, 1–18.

Diers-Lawson, Audra Pang, Augustine: "Did BP atone for its transgressions? Expanding theory of ethical apology in crisis communication", **Journal of Contingencies and Crisis Management,** Vol. 24(3), April 2016, 148–161.

Doane, Deborah MacGillivray, Alex: "Economic Sustainability: The business of staying in business", **New Economics Foundation, The SIGMA Project,** 2001

Dolphin, Richard R.: "Sponsorship: perspectives on its strategic role", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 8(3), September 2003, 173-186.

Don E. Schultz Stanley I. Tannenbaum Robert F. Lauternborn: **The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications**, NTC Business, Lincolnwood, IL, 1993.

Dowling, Grahame R.: "Corporate reputations: Should you compete on yours?", **California Management Review,** Vol. 46(3), April 2004, 19-36.

Downey, E.: "Three Nonprofit Organizations Redesign Their Corporate Identities", **Marketing News**, Vol. 21(25), 1987, 16–18.

Dortök, Arin: "A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation", **Corporate Reputation Review**, Vol. 8(4), January 2006, 322-338.

Drake, Colin N.: "Maximizing effectiveness of corporate hospitality programmes at Australian special events", **International Journal of Event and Festival Management**, Vol. 4(3), October 2013, 236-248.

Dutton, Jane E. Dukerich, Janet M. (1991) "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", **Academy of Management Journal,** Vol. 34 (3), September 1991, 517-554.

Dyllick, Thomas Hockerts, Kai: "Beyond the business case for corporate sustainability", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 11 (2), March 2002, 130–141.

Elkington, John: "Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium", **Australian CPA**, Vol. 69(10), November 1999, 75–76.

Elkington, John: "Enter the Triple Bottom Line", **In A. Henriques, & J. Richardson (Eds.), The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?** London, UK: Earthscan, January 2004, pp. 1–6.

Elsbach, Kimberly D. Bhattacharya, C. B.: "Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association", **Organization Science**, Vol. 12 (4), July- August 2001, 393–413.

Evert Gummesson: **Total Relationship Marketing,** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

Fahy, John Farrelly, Francis Quester, Pascale G.: "Competitive advantage through sponsorship"**, European Journal of Marketing**, Vol. 38(8), August 2004, 1013–1030.

Fairfield, Kent D. Harmon, Joel Behson, Scott J.: "Influences on the organizational implementation of sustainability: an integrative model", **Organization Management Journal**, Vol. 8(1), March 2011, 4–20.

Farrelly, Francis, Greyser, Stephen A. Rogan, Matt: "Sponsorship linked internal marketing (SLIM): A strategic platform for employee engagement and business performance", **Journal of Sport Management**, Vol. 26(6), November 2012, 506-520.

Farrelly, F. Quester, Pascale Burton, Rick: "Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships", **Industrial Marketing Management,** Vol. 35(8), November 2006, 1016-1026.

Fernandez, Raquel Fogli, Alessandra: "Culture: An empirical investigation of beliefs, work, and fertility", **American Economic Journal: Macroeconomics,** Vol. 1(1), January 2009, 146–177.

Fernando D. A. Ipinza: **El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,** 3ra edición, Centrum: Pearson Educación, 2008, 182-196.

Finegold David Mohammad Ali Winkler Anne-Laure: 2011 "Governing Value Creation: New Policy and Organizational Approaches for the Global Economy", **In C. Crouch and C. Maclean (eds.) The Responsible Corporation in a Global Economy, Oxford University Press**, New York, October 2011, 251-284.

Finn, D.: "The price of corporate vanity", **Harvard Business Review**, Vol. 53(4), 1961, 135–143.

Filipović Marina: "Концептуализација одрживог развоја и еколошко образовање", **Vojno Delo,** Vol. 72(2), February 2019, 55-68.

Fillis, Ian R.: "Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization", **Corporate Reputation Review,** Vol. 6(3), October 2003, 239–251.

Flint, Daniel J. Signori, Paola. Golicic, Susan L.: "Corporate identity congruence: a meanings-based analysis", **Journal of Business Research**, Vol. 86, May 2018, 68–82.

Florian Brugger: **Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen**. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi Sever, Joy M.: "The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate communication", **The Journal of Brand Management**, Vol. 7(4), 2000.

Fombrun, Charles J. Shanley, Mark: "What's in a name? Reputation building and corporate strategy"**,** **Academy of Management Journal**, Vol. 33(2), June 1990, 233-258.

Forman, Janis Argenti, Paul A.: "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study", **Corporate Reputation Review**, Vol. 8(3), October 2005, 245–264.

Frandsen, Finn Johansen, Winni: "The study of internal crisis communication: towards an integrative framework", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 16(4), October 2011, 347-361.

Frandsen, Finn Johansen, Winni: **"**Corporate communication" **In V. Bhatia & S. Bremner (Eds.), The Routledge Handbook of Language and Professional Communication,** 2014**,** 220– 236.

Gambetti, Rossella C. Melewar, T. C. Martin, Kelly D.: "Guest editors' introduction: ethical management of intangible assets in contemporary organizations", **Business Ethics Quarterly,** Vol. 27 (3), July 2017, 381-392.

Garcia, Solange et. al.: "Corporate sustainability management: A proposed multi-criteria model to support balanced decision-making", **Journal of Cleaner Production**, 136 (pt. A), November 2016, 181–196.

Garg, Shruti: "Designing and Managing Integrated Marketing Communication", **International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications,** Vol. 3(12), 2014, 30–35.

Goodman, Michael B.: **"**Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium", **Corporate Communications**, Vol. 11(3), July 2006, 196–213.

Goodwin, Cathy Ross, Ivan: "Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions", **Journal of Business Research,** Vol. 25(2), September 1992, 149-163.

Graham, John R. et. al.: "Corporate culture: Evidence from the field", **Working Paper, Duke University,** 2019.

Gray, Edmund R. Balmer, John M.T.: "Managing corporate image and corporate reputation", **Long Range Planning**, Vol. 31(5), October 1998, 695-702.

Gray, Rob H. Kouhy, Reza Lavers, Simon: "Methodological themes: Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 8(2), May 1995, 78–101.

Guiso, Luigi Sapienza, Paola Zingales, Luigi: **"**The value of corporate culture", **Journal of Financial Economics,** Vol. 117(1), July 2015, 60–76.

Ha, Van D.: "Impact of organizational culture on the accounting information system and operational performance of small and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City", **Journal of Asian Finance Economics and Business,** Vol. 7(2), February 2020, 301–308.

Hahn, Rüdiger Kühnen, Michael: "Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 59, November 2013, 5–21.

Hahn, Tobias et. al.: "Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework", **Journal of Business Ethics**, Vol. 127(2), 2015, 297–316.

Hansen, Erik G. Große-Dunker, Friedrich Reichwald, Ralf: "Sustainability Innovation Cube – A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations", **International Journal of Innovation Management**, Vol. 13(4), December 2009, 683-713

Harold T. Graham Roger Bennett: **Human Resources Management,** 8th Edition, London: Pitman, 1995.

Hart, Stuart L. Milstein, Mark B.: "Creating sustainable value", **Academy of Management Executive**, Vol. 17(2), May 2003, 56– 67.

Hatch, Mary Jo Schultz, Majken: "Relations between organizational culture, identity, and image", **European Journal of Marketing**, Vol. 31(5/6), June 1997, 356–365.

He, Hong-Wei: "Corporate identity anchors: a managerial cognition perspective", **European Journal of Marketing,** Vol. 46(5), May 2012, 609–625.

Hea, Hong Wei Mukherjee, Avinandan: "Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda", **Journal of Marketing Communications,** Vol. 15(1), February 2009, 1-16.

Heath, Robert L. Millar, D. P.: "A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses", **In: Millar, D. P. and Heath, R. L. (ed.) Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication** New Jersey: Lawrence Erlbaum, January 2004, 1–17.

Heide, Mats Simonsson, Charlotte: "Developing internal crisis communication", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 19(2), April 2014, 128-146.

Henry, Leona A. Buyl, Tine Jansen, Rob J. G.: "Leading corporate sustainability: The role of top management team composition for triple bottom line performance", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 28(1), January 2019, 173–184.

Herbig, Paul Milewicz, John: "The relationship of reputation and credibility to brand success", **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 12(4), March 1993, 5–10.

Hill, Charles W. L. Jones, Thomas M.: "Stakeholder-agency theory", **Journal of Management Studies,** Vol. 29(2), March 1992, 131–154.

Hogl Karl et. al.: "Legitimacy and effectiveness of environmental governance—concepts and perspectives", **In: Hogl K, Kvarda E, Nordbeck R, Pregernig M (eds), The challenge of legitimacy and effectiveness, Edward Elgar Publishing Limited, Environmental Governance**, 2005, 1–26.

Hur, Won-Moo Kim, Hanna Kim, Hyun: "Does customer engagement in corporate social responsibility initiatives lead to customer citizenship behavior? The mediating roles of customer-company identification and affective commitment", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 25(3), July 2018, 1–12.

Hur, Won-Moo Kim, Hanna Woo, Jeong: "How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation", **Journal of Business Ethics,** Vol. 125 (1), November 2014, 75-86.

Jabbour, Charbel. J. C. Santos, Fernando C. A.: "The evolution of environmental management within organizations: Toward a common taxonomy", **Environmental Quality Management**, Vol. 16(2), December 2006, 43–59.

Jain, Tanusree Jamali, Dima: "Looking inside the black box: The effect of corporate governance on corporate social responsibility", **Corporate Governance: An International Review,** Vol. 24(3), December 2015, 253–273.

James E. Grunig Todd Hunt **Dirección de Relaciones Públicas**, Barcelona, Gestión 2000.

Jason S. Wrench Narissra Punyanunt-Carter: **An Introduction to Organizational Communication** Open Educational Resource (OER) - Unsyiah Library, 2012.

Jeffrey A. Sonnenfeld: **The hero's farewell: What happens when CEOs retire**, Oxford University Press, 1988.

Jia, Fu et. al.: "Sustainable supply chain management in developing countries: An analysis of the literature", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 189, March 2018, 263–278.

Joep P. Corneilissen: **Corporate Communication: a guide to theory and practice,** 2nd Edition, London: Sage Publications, 2008.

Joep P. Corneilissen: **Corporate Communication: a guide to theory and practice,** 3rd Edition, London: Sage Publications, 2011.

John Elkington: **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business,** Oxford, Capstone Publishing, 1997.

John Elkington: **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century,** Stoney Creek, CT: New Society Publishers, 1998.

John P. Kotter James L. Heskett: **Corporate culture and performance,** The Free Press, New York, USA, May 2011.

Johnson, Matthew P. Redlbacher, Friederike Schaltegger, Stefan: "Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 25(4), February 2018, 659–673.

Johnston, Margaret A. Paulsen, Neil: "Rules of engagement: a discrete choice analysis of sponsorship decision-making", **Journal of Marketing Management**, Vol. 30(7-8), June 2014, 634-663.

Jong, Wouter: "Anticipating the unknown: Crisis communication while under investigation", **Public Relations Inquiry**, Vol. 9(1), July 2019, 47-60.

Kahveci, Hülya: "Tüketicilerin asimetrik enformasyon ve kurumsal itibar algısı: Seyahat acentası müşteri üzerine bir araştırma" **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, 2015.

Kantabutra, Sooksan Ketprapakorn, Nuttasorn: "Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration", **Journal of Cleaner Production**, 270(4), October 2020, 122292.

Kates, Robert W. et. al.: "Environment and development. Sustainability science", **Science**, New York, NY, Vol. 292(5517), May 2001, 641–642.

Keh, Hean T. Xie, Yi: "Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment", **Industrial Marketing Management**, Vol. 38(7), October 2009, 732–742.

Kim, Kyung Hoon et. al.: "Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image", **Journal of Business Research,** Vol. 64(11), November 2011, 1207-1211.

Kim S. Cameron Robert E. Quinn: **Diagnosing, and changing organisational culture: Based on the competing values' framework,** San Francisco: Addison-Wesley Publishing, 1999.

Kim S. Cameron Robert E. Quinn: **Diagnosing, and changing organisational culture: Based on the competing values approach,** San Francisco: Jessey-Bass, 2006.

King, Andrew A. Lenox, Michael J.: "Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance", **Journal of Industrial Ecology**, Vol. 5(1), December 2001, 105–116.

Kitchen, Phillip J. et. al.: "Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework"**, Corporate Reputation Review,** Vol. 16(4), December 2013, 263–284.

Kodeih, Farah Greenwood, Royston: "Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity", **Organization Studies**, Vol. 35(1), January 2013, 7-39.

Kraśnicka, Teresa Głód, Wojcieh Wronka-Pośpiech, Martyna: "Management innovation, pro-innovation organizational culture and enterprise performance: Testing the mediation effect", **Review of Managerial Science,** Vol. 12(3), July 2018, 737–769.

Kreps, David: "Corporate Culture and Economic Theory", **In Perspectives on Positive Political Economy**, **J. E. Alt and K. A. Shepsle, eds.**, Chapter 4, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

Lacey, Russel Close, Angeline G. Finney, Zachary R.: "The pivotal role of product knowledge and corporate social responsibility in event sponsorship effectiveness", **Journal of Business Research**, Vol. 63(11), November 2010, 1222-1228.

Laukkanen, Minttu Tura, Nina: "The potential of sharing economy business models for sustainable value creation", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 253, April 2020, 120004.

Lazear, Edward P.: "Corporate Culture and the Diffusion of Values." In Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?", **Journal of Political Economy,** 1995.

Le, Phuong D. et. al.: **"**When is silence golden? The use of strategic silence in crisis communication" **Corporate Communications: An International Journal,** Vol. 24(1), February 2019, 162–178.

Leitch, Shirley Motion, Judy: "Multiplicity in Corporate Identity Strategy" **Corporate Communications: An International Journal,** Vol. 4(4), December 1999, 193–200.

Leuthesser, Lance Kohli, Chiranjeev: "Corporate identity: The role of mission statements", **Business Horizons**, Vol. 40(3), May- June 1997, 59-66.

Lippincott, J. G. Margulies, W. P.: "The Corporate Look: A Problem in Design", **Public Relations Journal,** Vol. 13(4–6), 1998, 27–34.

Liu, Qingrong Komal, Bushra: "A Corpus-based comparison of the chief executive officer statements in annual reports and corporate social responsibility reports", **Front Psychol,** Vol. 13, April 2022.

Lloret, Antonio: "Modeling corporate sustainability strategy", **Journal of Business Research,** Vol. 69(2), February 2016, 418-425.

Lo, Shin-Fang: "Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management,** 17(6), November 2010, 311-319.

Lopez, Carmen Gotsi, Manto Andriopoulos, Constantine: "Conceptualizing the influence of corporate image on country image", **European Journal of Marketing**, Vol. 45 (11/12), November 2011, 1601-1641.

Lovarelli, Daniela Bacenetti, Jacopo Guarino, Marcella: "A review on dairy cattle farming: Is precision livestock farming the compromise for an environmental, economic and social sustainable production?", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 262(2), July 2020, 121409.

Lozano, Rodrigo: "A holistic perspective on corporate sustainability drivers", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management,** Vol. 22(1), January- February, 2015, 32–44.

Lozano, Rodrigo Nummert, Benjamin Ceulemans, Kim: "Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organizational Change Management for Sustainability", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 125, July 2016, 168–188.

Luz, Leila M. De Francisco, Antonio C. Piekarski, Cassiano M.: "A proposed model for assessing the contribution of the indicators obtained from the analysis of life-cycle inventory to the generation of industry innovation", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 96, June 2015, 339–348.

Madill, Judith J. O'Reilly, Norm: "Investigating social marketing sponsorships: terminology, stakeholders, and objectives", **Journal of Business Research**, Vol. 63(2), February 2010, 133-139.

Manca, Davide: "Economic sustainability of products and processes", **Computer Aided Chemical Engineering,** Vol. 36, 2015, 615–642.

Manfred F. R Kets De Vries Danny Miller: **The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management,** Jossey-Bass, USA, August 1984.

Mani, Venkatesh et. al.: "Supply chain social sustainability for developing nations: Evidence from India", **Resources, Conservation and Recycling**, Vol. 111, August 2016, 42–52.

Marchi, Valentina D. Maria, Eleonora D. Micelli, Stefano: "Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains", **Business strategy and the environment**, Vol. 22(1), January 2013, 62–72.

Margolis, Joshua D. Walsh, James P.: "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 48(2), June 2003, 268-305.

Margolis, Joshua D. Elfenbein, Hillary A. Walsh, James P.: "Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", **(Working Paper) Ann Arbor,** 1001, January 2007, 48109-1234.

Mark Anthony Camilleri:	**Integrated Marketing Communications. In Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product,** Chapter 5, 85-103, Cham, Switzerland: Springer Nature, 2018.
Markley, Melissa J. Davis, Lenita:	"Exploring Future Competitive Advantage Through Sustainable Supply Chains", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 37(9), October 2007, 763–774.
Markwick, Nigel Fill, Chris:	"Towards a Framework for Managing Corporate Identity", **European Journal of Marketing,** Vol. 31(5/6), June 1997, 396–409.
Marsen, Sky:	"Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis", **International Journal of Business Communication,** Vol. 57(2), October 2019.
Martin-de Castro, Gregorio, Amores-Salvado, Javier Navas-Lopez, José E.:	"Environmental management systems and firm performance: Improving firm environmental policy through stakeholder engagement", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 23(4), July 2016, 243–256.
Mazzei Alessandra:	"A Multidisciplinary Approach for a New Understanding of Corporate Communication"**, Corporate Communications an International Journal,** Vol. 19(2), April 2014.
McKenzie, Stephen:	**"**Social Sustainability: Towards some definitions" **Hawke Research Institute, Working Paper Series**, No. 27, University of South Australia, Adelaide, 2004.
Meenaghan, Tony:	"Sponsorship – legitimizing the medium", **European Journal of Marketing**, Vol. 25(11), November 1991, 5-10.
Meenaghan, Tony:	"Current developments and future directions in sponsorship", **International Journal of Advertising,** Vol. 17(1), 1998, 3-28.
Meenaghan, Tony:	"Understanding sponsorship effects", **Psychology and Marketing**, Vol. 18(2), January 2001, 95–122.

Meenaghan, Tony: "Measuring Sponsorship Performance: Challenge and Direction", **Psychology and Marketing**, Vol. 30(5), April 2013, 385–393.

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, Elif Paterson, Douglas: "Corporate Identity: Concept, Components and Contribution", **Journal of General Management**, Vol. 31(1), September 2005, 59–81.

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, Elif: "Seven dimensions of corporate identity", **European Journal of Marketing**, Vol. 40 (7/8), July 2006, 846-869.

Melewar, T. C. Gotsi, Manto Andriopoulos Constantine: "Shaping the Research Agenda for Corporate Branding: Avenues for Future Research", **European Journal of Marketing**, Vol. 46(5), May 2012, 600–608.

Mengü, Seda Güçdemir, Yeşim: "Reflections of Corporate Communication Activities of the Companies in Turkey in the Media: An Analysis Pertaining to the Companies in Capital 500"**, DergiPark, İletişim Dergisi,** Sayı 44, 2013, 99-115.

Michael Regester Judy Larkin: **Risk issues and crisis management: A casebook of best practice,** 3rd Edition, Philadelphia, PA: Kogan Page, 2005.

Michaels, Anne Grüning, Michael: "The impact of corporate identity on corporate social responsibility disclosure", **International Journal of Corporate Social Responsibility,** Vol. 3, February 2018, 1–13.

Miles, Morgan P. Covin, Jeffrey G.: "Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage"**, Journal of Business Ethics**, Vol. 23(3), February 2000, 299–311.

Miles, Raymond A. et. al.: "Organization strategy, structure, and process", **The Academy of Management Review**, Vol. 3(3), July 1978, 546–562.

Milgrom, Paul Roberts John: "Price and Advertising Signals of Product Quality", **Journal of Political Economy,** Vol. 94(4), August 1986, 796–821.

Milne, Markus J. Gray, Rob: "W(H)Ither Ecology? The Triple Bottom Line, The Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting", **Journal of Business Ethics**, Vol. 118(1), June 2013, 13-29.

Miltojević, Vesna: "Kultura kao dimenzija održivog razvoja", **SCIndeks**, Vol. 35(2), July 2011, 639–653.

Mohamad Bahtiar B. Abu Bakar Hassan: "Corporate communication and strategic management: history, operational concept and integration", **15th International Symposium on Management (INSYMA); Research Gate,** January 2018.

Mohelska, Hana Sokolova, Marcela: "Management approaches for industry 4.0-the organizational culture perspective", **Technological and Economic Development of Economy,** Vol. 24(6), November 2018, 2225–2240.

Moisescu, Ovidiu I.: "From perceptual corporate sustainability to customer loyalty: A multi-sectorial investigation in a developing country", **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, Vol. 31(1), January 2018, 55-72.

Moisescu, Ovidiu I. et. al.: "Can corporate fairness towards public authorities enhance customer loyalty? A multi-sectorial investigation in a developing country", **Sustainability**, Vol. 12(1), December 2020, 187.

Moloney, Kevin "Teaching organizational communication as public relations in UK universities"**, Corporate Communications,** Vol. 2(4), 1996, 138–142.

Montiel, Ivan Delgado-Ceballos, Javier: "Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?", **Organization & Environment**, Vol. 27(2), April 2014.

Munyoro, Gerald Magada, Elinga: "The significance of corporate reputation management in the public sector: a case study of national social security authority (nassa)",

Researchjournali's Journal of Management, Vol. 4(4), May 2016, 1-20.

Murphy, Kevin: "The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis", **Sustainability: Science, Practice, & Policy,** Vol. 8(1), March 2012, 15–29.

Nakra, Prema: "Corporate Reputation Management: "CRM" With a Strategic Twist?", **Public Relations Quarterly**, ABI/ INFORM Global 1-3, Vol. 45(2), Summer 2000.

Nicodemus, J.: "Operational Crises Management. Black and White Photographs", **EBSCO**, Vol. 53(6,84), 1997.

Novak, Božidar: "Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima" **Magazin Magazin-up**, Broj, 24, 2006.

Nunes, Marco Abreu, António Saraiva, Célia: "A Model to Manage Cooperative Project Risks to Create Knowledge and Drive Sustainable Business", **Sustainability,** Vol. 13(11), May 2021, 5798.

Olins, Wally: "Corporate Identity: The Myth and the Reality", **In Revealing the Corporation**, **edited by J. M. T Balmer and S. Greyser**, London: Routledge, 1979, 53–65.

Olkkonen, Rami Tuominen, Pekka: "Understanding relationship fading in cultural sponsorships", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11(1), January 2006, 64-77.

Olson, Erik L. ThjØmØe, Hans M.: "Explaining and articulating the fit construct in sponsorship", **Journal of Advertising**, Vol. 40(1), Spring 2011, 57-70.

Omann Ines Spangenberg Joachim H.: "Assessing Social Sustainability. The Social Dimension of Sustainability in a Socio-Economic Scenario", **7th Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics,** Sousse, 6-9 March 2002.

O'Reilly, Charles. Chatman Jennifer A.: "Culture as social control: Corporations, culture, and commitment", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 18, January 1996, 157–200.

Otubanjo, Olutayo Melewar, T.C. Cornelius, Nelarine: "Corporate identity: A paradigmatic shift in the theoretical construction of its meaning", **SSRN Electronic Journal,** November, 2008.

Otubanjo, Olutayo: "The Meaning of Corporate Identity: A Structuralist and Semiotic Insight", **International Journal of Management Research and Business Strategy,** Vol. 1(1), 2012, 2–12.

Papasolomou, Ioana Vrontis, Demetris: "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry", **Journal of Brand Management**, Vol. 14(1/2), September 2006, 177–195.

Parthasarathy, Kokila Ramalingam, S.: "An empirical study on organization culture, and its impact on employee motivation with reference to industrial estates in Chennai", **International Journal of Applied Business, and Economic Research,** Vol. 13(1), January 2015, 287-294.

Paul Argenti: **Corporate Communication,** New York: McGraw Hill, 2007

Paul Richards: **Be your own spin doctor**, Politico, 1998.

Pearson, Christine. Clair, Judith: "Reframing Crisis Management", **The Academy of Management Review**, Vol. 23(1), January 1998, 59–76.

Pérez, Andrea Rodríguez del Bosque, Ignacio: "The role of CSR in the corporate identity of banking service providers", **Journal of Business Ethics,** Vol. 108(2), June 2012, 145-166.

Perrini, Francesco: "Building a European portrait of corporate social responsibility reporting", **European Management Journal**, Vol. 23(6), December 2005, 611–627.

Peşkircioğlu, Nurettin: "2030 Sürdürülebilir Kalkinma Hedefleri: Küresel Verimlilik Hareketine Doğru", **Anahtar Dergisi**, Sayı 28(335), Kasım 2016, 4-9.

Phillip J. Kitchen Patrick De Pelsmacker: **Integrated Marketing Communications: A Primer**, Routledge, London/New York, NY, August 2004.

Pires, Alex C. et. al.: "Sustainability assessment of indicators for integrated water resources management", **Science of the total environment**, Vol. 578, February 2017, 139–147.

Porcu, Lucia del Barrio-García, Salvador, Kitchen, Phillip J.: "How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects", **Comunicación y Sociedad,** Vol. 25(1), June 2012, 313–348.

Porcu, Lucia et. al.: "Analyzing the Influence of Firm-Wide Integrated Marketing Communication on Market Performance in the Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management,** Vol. 80, July 2019, 13–24.

Porter, Michael E.: **"**Towards a dynamic theory of strategy", **Strategic Management Journal**, Vol. 12, Winter 1991, 95–117.

Porter, Michael Kramer, Mark R.: "Corporate Philanthropy: Taking the high ground", **Foundation Strategy Group, Academia Edu,** 2006.

Powell, Shaun M.: "The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: An internal organizational perspective", **European Journal of Marketing**, Vol. 45(9/10), September 2011, 1365–1379.

Price Waterhouse Coopers & SAM: **The Sustainability Yearbook**, London: Price Waterhouse Coopers & SAM, 2008.

Qorri, Adrian. Mujkic, Zlatan Kraslawski, Andrzej: "A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 189, July 2018, 570–584.

Rezaei, Ghasem et. al.: "Relationship between culture of excellence and organizational performance in Iranian manufacturing companies", **Total Quality Management and Business Excellence,** Vol. 29(1/2), April 2016, 94–115.

Richard B. Higgins: **Strategic credibility: the search for corporate strategic credibility**, Quorum Books, Westport, CT, 1996.

RMIT's Global Sustainability website **RMIT's Global Sustainability website 2001** Global Sustainability, 'Global sustainability: the history/timeline of an idea', **RMIT, Melbourne**, 2001, s. 4-9.

Romanuik, Jenni Sharp, Byron Ehrenberg, Andrew: "Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation", **Australasian Marketing Journal,** Vol. 15(2), 2007, 42–54.

Ronny A. Fürst Thomas Sattelberger Oliver P. Heil: **3D-Krisenmanagement,** München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007.

Ryan, Annmarie Fahy, John: "Evolving priorities in sponsorship: from media management to network management", **Journal of Marketing Management**, Vol. 28(9/10), August 2012, 1132-1158.

Sajko, Miha Boone, Christophe Buyl, Tine: **"**CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks", **Journal of Management**, Vol. 47 (4), February 2020.

Sánchez, Jose C. et. al.: "Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: Implicaciones para el compromiso organizacional", **Psicothema**, Vol. 19(2), 2007, 218-224.

Schaltegger, Stefan Lüdeke-Freund, Florian. Hansen, Erik G.: "Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability", **International Journal of Innovation and Sustainable Development,** Vol. 6(2), 2003, 95–119.

Schaltegger, Stefan Lüdeke-Freund, Florian. Hansen, Erik G.: "Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues", **Organization and Environment**, Vol. 29(1), 2016, 3-10.

Schultz, Don E. Tannenbaum, Stanley I. Lauternborn, Robert F.: **The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications**, NTC Business, Lincolnwood, IL, 1993.

Schmeltz, Line: "Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility", **International Journal of Business Communication,** Vol. 51(3), May 2014, 234–258.

Seeber, Susan et. al.: "Ko-NaMa – Simulation-Based Measurement and Validation of a Competence Model for Sustainability Management." **In Modeling and Measuring Competencies in Higher Education – Validation and Methodological Innovations (KoKoHs): Overview of the Research Projects, edited by H. A. Pant, O. Zlatkin-Troitschanskaia, C. Lautenbach, M. Toepper, and D. Molerov**, Berlin & Mainz: Humboldt University & Johannes Gutenberg University, 2016, 53–56.

Seeger, Matthew W.: "Best practices in crisis communication: An expert panel process", **Journal of Applied Communication Research**, Vol. 34(3), August 2006, 232–244.

Seele, Peter Lock, Irina: "Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR communication tools", **Journal of Business Ethics**, Vol. 131(2), 2015, 401–414.

Sharp, Byron: **How Brands grow,** UK: Oxford University Press, March 2010.

Shelby, Annette N.: "Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships", **Journal of Business Communication,** 30(3), June 1993, 241–267.

Shreck, Aimee Getz, Christy Feenstra, Gail: "Social sustainability, farm labor, and organic agriculture: Findings from an exploratory analysis", **Agriculture and Human Values**, Vol. 23(4), December 2006, 439–449.

Shrivastava, Paul: "The role of corporations in achieving ecological sustainability", **Academy of Management Review**, Vol. 20(4), October 1995, 936–960.

Siew, Renard Y. J.: "A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs)", **Journal of Environmental Management**, Vol. 164, December 2015, 180–195.

Signitzer, Benno Prexl, Anja: "Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization", **Journal of Public Relations Research**, Vol. 20(1), March 2008, 1-19.

Simões, Cláudia Dibb, Sally Fisk, Raymond P.: "Managing corporate identity: An internal perspective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 33(2), March 2005, 153–168.

Simões, Cláudia Sebastiani, Roberta: "The nature of the relationship between corporate identity and corporate sustainability: evidence from the retail industry", **Business Ethics Quarterly,** Vol. 27(3), June 2017, 423–453.

Sonnenfeld, Jeffrey A.: **The hero's farewell: What happens when CEOs retire**, Oxford University Press, 1988.

Spangenberg, Joachim H.: "Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators", **International Journal of Sustainable Development**, Vol. 8(1/2), February 2005, 47–64.

Stachová, Katarína Stacho, Zdenko Pajtinková Bartáková, G.: "Influencing organizational culture by means of employee remuneration"**, Business: Theory and Practice**, Vol. 16(3), October 2015, 264–270.

Stead, Jean G. Stead, Edward W.: "Sustainable strategic management: An evolutionary perspective", **International Journal of Sustainable Strategic Management,** Vol. 1(1), January 2008, 62-81.

Stephen P. Robbins Timothy A. Judge: **Organizational behavior,** 15th Edition, Pearson Higher Education AU, Chapter 16, 2013, 511-542.

Stratos Inc.: **Stepping Forward: Corporate Sustainability Reporting in Canada**, Stratos Inc., Ottawa, 2001.

Sturges, David L.: "Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival", **Management Communication Quarterly**, Vol. 7(3), February 1994, 297-316.

Subhojit, Roy: "Corporate Communications- Global Scenario"**, Global Media Journal, Indian Edition Partner and Cofounder, Connections PR,** Vol. 9(1), June 2018.

Sulkowski, Adam J. Edwards, Melissa Freeman, Edward R.: "Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value", **Organization & Environment**, Vol. 31(3), 2018, 223–241.

Sutton, Phillip: "A Perspective on environmental sustainability", **Paper for the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability**, Version 2b, April 2004.

Suvatjis, Jean de Chernatony, Leslie "Assessing the Six-Station Corporate Identity Model: A Polymorphic Model", **Journal of Product and Brand Management,** Vol. 21(3), May 2012, 153–166.

Halikias, John:

Tang, Christopher S.: "Socially responsible supply chains in emerging markets: Some research opportunities", **Journal of Operations Management,** Vol. 57, January 2018, 1–10.

Tata, Jasmine Prasad, Sameer: "CSR communication: An impression management perspective", **Journal of Business Ethics,** Vol. 132(4), December 2015, 765–778.

Thijssens, Thomas Bollen, Laury Hassink, Harold: "Managing sustainability reporting: Many ways to publish exemplary reports", **Journal of Cleaner Production**, 136(pt. A), November 2016, 86–101.

Thomas Clark: **Corporate Governance: A Critical Perspective on Business and Management**, Routledge, New York, NY, 2005.

Timothy W. Coombs: **Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding,** 4th Edition, Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

Tomić, Zoran Milas, Zdeslav: "Strategija kao odgovor na krizu", **Politička misao: časopis za politologiju**, Vol. 44(1), 2007, 137-149.

Toppinen, Anne Korhonen-Kurki, Kaisa: "Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: A case study of three multinationals in the forest industry", **Business Ethics: A European Review**, Vol. 22(2), April 2013, 202–217.

Tri, Nguyen G. Thanh Nguyen V.: "Impact of Corporate Culture on the Commitment to the Organization of Employees Working in Enterprises in the Mekong Delta, Vietnam"**, PNR Journal,** Vol. 13(6), 2022.

Tucker, Mary L. Meyer, Gary D. Westerman, James W.: "Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage", **The Journal of Business Communication,** Vol. 33(1), January 1996, 51-69.

Tuna, Özlem Besler, Senem: "Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulamaları: Örnek Olay Çalışması", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** Sayı 52, March, 2015, 173-199.

Turgut Karaköse: **DNA, Reputation and Management Enterprises**, Nobel Publications, Ankara, 2007.

Tusso-Pinzón, Ricardo A et. al.: "Intensified synthesis for ethyl lactate production including economic, sustainability and inherent safety criteria", **Chemical Engineering and Processing-Process Intensification**, Vol. 154, August 2020, 108041.

Tüm, Kayahan: "Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi,** Cilt 5(1), Haziran 2014, 58-81.

Urbancová, Hana Depoo, Lucie: "Factors affecting strategic types of organizational culture: Evidence from organizations, and managers operating in the Czech Republic", **Management and Production Engineering Review,** Vol. 12(1), March 2021, 48-59.

Vallance, Suzanne Perkins, Harvey C., Dixon, Jennifer E.: "What is social sustainability? A clarification of concepts", **Geoforum,** Vol. 42(3), June 2011, 342–348.

Van den Steen, Eric: "On the Origin of Shared Beliefs and Corporate Culture", **RAND Journal of Economics,** Vol. 41(4), Winter 2010, 617–648.

van Marrewijk, Marcel: "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", **Journal of Business Ethics**, Vol. 44 (2), May 2003, 95–105.

van Riel, Cees B. M.: "Defining corporate communication", **In Bronn, P.S. and Wiig, R. (Eds), Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation, Gyldendal Akademisk**, Oslo, 2003.

Vinka Filipović Milica Kostić-Stanković: **Odnosi s javnošću**, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2014.

Visser, Wayne: "Corporate Social Responsibility in Developing Countries" **In**: **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Publisher: Oxford University Press,** January 2007.

Vlaicu, Florina L. et. al.: "The organizational culture of a major social work institution in Romania: A sociological analysis", **Sustainability**, Vol. 11(13), June 2019, 3587.

Vučinić, Sanja: "Strategije komunikacije u kriznim situacijama", **Doktorska Disertacija, Fakultet za Kulturu i Medije**, **Čigoja štampa**, Beograd, 2015.

Vukasović, Dragan et. al.: "Novel fuzzy MCDM model for inventory management in order to increase business efficiency", **Technological and Economic Development of Economy**, Vol. 27(2), March 2021, 386–458.

Yamauchi, Kiyoshi: "Corporate communication: a powerful tool for stating corporate missions", **Corporate Communications: An International Journal,** Vol. 6(3), 2001, 131-136.

Yaşlıoğlu, Murat M.: "A Model Proposal to Measure Corporate Reputation and Perception of Corporate Reputation in Companies, Application in Automotive Sector", **PhD Dissertation, İstanbul, İstanbul University, Institute of Social Sciences,** 2012.

Zhong, Yun Wu, Peng: "Economic sustainability, environmental sustainability and constructability indicators related to concrete-and steel-projects"**, Journal of Cleaner Production**, 108 (pt. A), December 2015, 748–756.

Zinkhan, George M. et. al.: "Corporate image: A Conceptual framework for strategic planning", **American Marketing Association. Conference Proceedings**, Vol. 12, 2001, 152-160.

Waddock, Sandra et. al.: "The complexity of wicked problems in large scale change", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 28(6), October 2015, 993–1012.

Wals, Arjen E. J.: "Learning our way to Sustainability", **Journal of Education for Sustainable Development,** Vol. 5(2), 2011, 177–186.

Wang, Qian Dou, Junsheng Jia, Shenghua: "A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors", **Business & Society**, 55(8), 2016, 1083-1121.

Whiteman, Gail Walker, Brian Perego, Paolo: "Planetary boundaries: ecological foundations for corporate sustainability", **Journal of Management Studies**, Vol. 50(2), 2013, 307-336.

William W. Neher: **Organizational Communication – Challenges of Change, Diversity, and Continuity**, Boston: Allyn and Bacon, 1997.

Willmott, Michael "Citizen Brands: corporate citizenship, trust and branding", **Journal of Brand Management,** Vol. 10(4/5), May 2003, 362-369.

Woodcraft, Saffron et. al.: "Design for Social Sustainability: A Framework for Creating Thriving New Communities", **Social Life**, 2011.

İnternet Kaynakları

Bernstein, Jonathan: **The 10 Steps of Crisis Communications**, Bernstein Crisis Management (çevrimiçi) https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/

CCI: **Corporate Communication Practices and Trends: United States – Final Report,** 2009, New York: Corporate Communication International (çevrimiçi) https://www.slideserve.com/feryal/cci-corporate-communication-practices-and-trends-2011-united-states-final-report-powerpoint-ppt-presentation

CIFAL Flanders: **Intro Smart & Sustainable Cities,** 2015, (çevrimiçi) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cifal-flanders.org/wp-content/uploads/2015/12/CIFAL-Flanders-Intro-Smart-Sustainable-Cities-Peter-Wollaert-30-11-2015.pdf

DESA: **Report of the United Nations Conference on Environment and Development,** United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, NY, 3-14 June, 1992, (çevrimiçi) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/Agenda%2021.pdf

Deutsch, Claudia H.: **Companies Giving Green an Office,** New York Times, 2007 (çevrimiçi) https://www.nytimes.com/2007/07/03/business/03sustain.html

Enquete-Kommission: **"Schutz des Menschen und der Umwelt" Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung"** des 12. Deutschen Bundestages, Bonn, Germany, 1998. https://dip.bundestag.de/vorgang/.../126647

European Commission: **Annual report on European SMEs 2014/2015,** (çevrimiçi) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/2015_annual-report_en.pdf

GRI: **G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures**, Global Reporting Initiative, CommDev https://commdev.org/publications/global-reporting-initiative-g4-sustainability-reporting-guidelines-reporting-principles-and-standard-disclosures/

Iansiti, Marco Levien, Roy: **Strategy as ecology**, Harvard Business Review, 82(3), 2004, 68–81. Available On the Online Magazine: https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology

Ki-Moon, Ban: **Secretary-General's remarks at "Making 2015 a Historic Year" dinner**, (çevrimiçi) http://www.un.org/sg/statements/index.asp?nid=8355

Porter, Michael E. Kramer, Mark R.: **The competitive advantage of corporate philanthropy**, Harvard Business Review, 2002 (çevrimiçi) https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy

Rising CCO: **The Rising CCO II**- 2009. Spencer Stuart & Weber Shandwick 2009 https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-rising-cco-vi

SDG Compass: **Business Indicators**, 2015 (çevrimiçi) https://sdgcompass.org/business-indicators/

SDG Compass: **SDG Compass Guide,** 2015 (çevrimiçi) https://sdgcompass.org/download-guide/

SDSN: **Getting started with the Sustainable Development Goals**, 2015 (çevrimiçi) https://resources.unsdsn.org/sdg-guide-getting-started-with-the-sdgs

United Nations: **The Sustainable Development Agenda**, 2016 (çevrimiçi) http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/

UNDP: **What are the Sustainable Development Goals?** UNDP Corporate Web Page, 2022 (çevrimiçi) https://www.undp.org/sustainable-development-goals

United Nations Global Compact (UNGC): **Guide to Corporate Sustainability**, 2015 (çevrimiçi) https://www.unglobalcompact.org/library/1151

Young, David, Woods, Wendy Reeves, Martin: **Optimize for Both Social and Business Value Winning the '20s**, 2019 (çevrimiçi) https://www.bcg.com/publications/2019/optimize-social-business-value

WBCSD: **Sustainable Development Reporting: Striking the Balance**, World Business Council for Sustainable Development, Geneva, 2002 (çevrimiçi) https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Reporting-matters/Resources/Sustainable-Development-Reporting-Striking-the-balance

WCED: **Our Common Future,** 1987 (çevrimiçi) chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

Western Australian Council of Social Services (WACSS): **Model of social sustainability,** 2013 (çevrimiçi) http://www.regional.org.au/au/soc/2002/4/barron_gauntlett.htm

Wilson, Mel: **Corporate sustainability: What is it and where does it come from?,** Ivey Business Journal, 2003 (çevrimiçi) https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/