

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK MARKA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sanae BOUKHANA

Danışman
Prof. Dr. Semra AYTUG

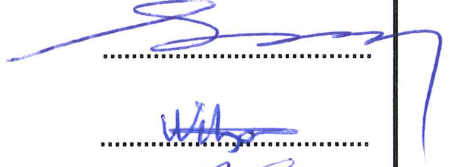
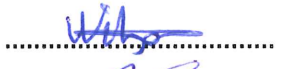
İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : SANAE BOUKHANA
Öğrenci No : 2014801836
Tez Başlığı : Marka Yönetimi Bağlamında Sürdürülebilirlik

Savunma Tarihi : 11/07/2019
Danışmanı : Prof. Dr. Semra AYTUĞ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof. Dr. Semra AYTUĞ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç. Dr. Nihan ÖZGÜVEN	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç. Dr. Aykan CANDEMİR	- Ege Üniversitesi	

SANAE BOUKHANA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi olarak sunduğum “Stratejik marka yönetimi bağlamında sürdürülebilirlik” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

24/05/2019

Sanae BOUKHANA

İmza



ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Stratejik Marka Yönetimi Bağlamında Sürdürülebilirliği Analiz Etmek İçin
Bir Araştırma

Sanae BOUKHANA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

Sürdürülebilirlik toplumların dikkatini giderek daha fazla çeken bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde toplumlar çevre üzerindeki etkilerinin daha fazla farkına vardıklarından, sürdürülebilir bir geleceğe yönelik ortak hareketleri, kurumsal alanda büyük değişikliklere yol açmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli kurumsal başarı için ve pazarların toplum genelinde değer sağlaması için esastır.

Sürdürülebilirlik kavramının yanı sıra, son yıllarda marka yönetimi alanı daha da dikkat çekmiştir. Bugün şirketler markalarının ve imajlarının gelişimine cömertçe yatırım yapıyor. Her iki kavramın artan önemini göz önünde bulundurarak, onları bir araya getirme sorusu temeldir. Araştırma alanında Sürdürülebilirlik, ya operasyonel bir bağlamda (üretim) ya da marka bağlamında tartışılmaktadır. İki bağlamın kombinasyonu yoktur. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, operasyonel sahneyi göz önünde bulundurarak Stratejik Marka Yönetiminde Sürdürülebilirlik uygulamasını geliştirmektir.

Bu çalışmanın amacı, şirketlerin stratejileri ve özellikle marka yönetimi sürecinde sürdürülebilirliği nasıl uyguladıklarını açıklamaktır. Bir çerçeve tasarlanmış ve Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi'ne giden birkaç yolun incelenmesi ve stratejik marka yönetimi sürecinin çeşitli bileşenlerinde sürdürülebilirliğin içeriğinin araştırılması yapılmıştır.

Ampirik verilerin analizi ve hazırlanan anketin bulguları ile, üç farklı sektörden, üç şirketin (Electrolux, DHL ve TCS) stratejik marka yönetiminde sürdürülebilirliğin uygulama süreci değerlendirildi. Sonuç olarak, çerçevenin uygunluğu doğrulandı. Farklı sektörlerden firmaların sürdürülebilirliği stratejik marka yönetimine entegre etmek için kullanabilecekleri bir temel olmasına rağmen, firmalar aynı adımları izleyebilir, ancak sürdürülebilirliği entegre etmenin yolu değişebilir ve benzersiz bir model olamaz.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma, Stratejik Marka Yönetimi, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Stratejik yönetimde sürdürülebilirlik

ABSTRACT
Master's Thesis
A Research to Analyze Sustainability In The Context Of Strategic Brand
Management

Sanae Boukhana

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Marketing Program

Sustainability is garnering ever-greater public attention and debate. The subject ranks high on the legislative agendas of most governments, media coverage, companies and individuals. Nowadays, societies became more aware of their impact on the environment, therefore, their collective movement towards a sustainable future is leading to huge changes in the corporate landscape. Corporate sustainability is essential to long-term corporate success and for ensuring that markets deliver value across society.

Besides the concept of sustainability, the area of brand management has become the center of attention in today's business. Companies invest generously in the development of their brands notorities and images. Considering the increasing importance of both concepts, the question of combining them remain essential. In the research field, Sustainability is discussed either in an operational context (production) or in the brand context. The combination of the the two contexts is absent. Therefore, the purpose of this study is to develop the implementation of Sustainability in a Strategic Brand Management while considering the operational scene.

The aim of this study is to describe how corporates implement sustainability in their strategies and specifically in the brand management process. A framework was designed and an examination of several paths towards Sustainable Strategic

Brand Management and an exploration of the contents of sustainability in the various components of the strategic brand management process was done.

Through the analysis of ampirical data and the findings of the elaborated questionnaire, the implementation process of sustainability in the strategic brand management of three companies from three different sectors (Electrolux, DHL and TCS) was evaluated. As a result, the relevancy of the framework was confirmed. Although it is a basis that companies from different sectors can use to integrate sustainability in their strategic branding management, the firms can follow the same steps but the way to integrate sustainability varies and can't be a one unique model.

Keywords: Sustainability, Sustainable Development, Strategic Brand Management, Corporate Sustainability, Sustainability in strategic management

**STRATEJİK MARKA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ
ANALİZ ETMEK İÇİN BİR ARAŞTIRMA
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	İi
YEMİN METNİ	İii
ÖZET	İv
ABSTRACT	Vi
İÇİNDEKİLER	İx
KISALTMALAR	Xiv
ŞEKİLER LİSTESİ	Xv
TABLolar LİSTESİ	Xvi
EKLER LİSTESİ	Xvii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE
GELİŞİMLERİ**

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	5
1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı Ve Sürdürülebilirliğinin Gelistirilmesi	5
1.1.2. İşletme Bağlamında Sürdürülebilirlik Kavramı	8
1.2. MARKA KAVRAMI	10
1.2.1. Marka Tanımı	10
1.2.2. Marka Yönetimi Konseptinin Geliştirilmesi	11
1.2.3. Stratejik Marka Yönetiminin Kavramları	12
1.3. STRATEJİK YÖNETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	15

İKİNCİ BÖLÜM
REFERANS ÇERÇEVESİ - STRATEJİK MARKA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ANLAMASI	22
2.1.1. Stratejik Marka Analizi	23
2.2. KURUMSAL MARKA ÖNCELİKLERİNİN TANIMLAMASI	26
2.2.1. Kurumsal Öncelikler	26
2.2.1.1. Tedarik Zincirinin Analizi	26
2.2.2. Marka Öncelikleri	27
2.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL MARKA HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ	28
2.3.1. Kurumsal Hedefler	28
2.3.2. Anahtar Performans Göstergesi	28
2.3.3. Marka Hedefleri	29
2.4. KURUMSAL MARKANIN MARKA KİMLİĞİ	29
2.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR MARKA MİMARISI	33
2.5.1. Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliği	33
2.6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMINI BÜTÜNLEŞTİRME	34
2.6.1. Sürdürülebilirliğe Doğru Marka Gelişimi	34
2.6.2. Sürdürülebilir Marka İç Yönetim Sistemi	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MARKA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAKIŞ AÇISI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ	37
3.1.1. Araştırma Amacı	37
3.1.2. Araştırma Yaklaşımı	37
3.1.3. Araştırma Stratejisi	39
3.1.4. Vaka Seçimi	39
3.1.5. Veri Toplama	41
3.1.5.1. Birincil Veriler	41

3.1.5.2. İkincil Veriler	41
3.1.6. Kalite Standartları	42
3.2. ARASTIRMANIN BİRİNCİL VERİLERİNİN ANALİZİ	43
3.2.1. Şirketler Profileri Ve Ampirik Bulgular	43
3.2.1.1. Electrolux Örnek Olayı	43
3.2.1.2. DPDHL Örnek Olayı	43
3.2.1.3. TCS Örnek Olayı	44
3.2.2. Şirketlerin Stratejik Marka Analizi	44
3.2.2.1. Electrolux Örnek Olayı	44
3.2.2.2. DPDHL Örnek Olayı	46
3.2.2.3. TCS Örnek Olayı	47
3.2.3. Önceliklerini Tanımlaması	49
3.2.3.1. Electrolux Örnek Olayı	49
3.2.3.2. DPDHL Örnek Olayı	51
3.2.3.3. TCS Örnek Olayı	52
3.2.4. Sürdürebilir Hedeflerini Belirlenmesi	53
3.2.4.1. Electrolux Örnek Olayı	53
3.2.4.2. DPDHL Örnek Olayı	54
3.2.4.3. TCS Örnek Olayı	55
3.2.5. Kurumsal Markanın Marka Kimliği	55
3.2.5.1. Electrolux Örnek Olayı	55
3.2.5.2. DPDHL Örnek Olayı	56
3.2.5.3. TCS Örnek Olayı	57
3.2.6. Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliğinin Analizi	57
3.2.6.1. Electrolux Örnek Olayı	57
3.2.6.2. DPDHL Örnek Olayı	59
3.2.6.3. TCS Örnek Olayı	60
3.2.7. Sürdürebilirlik Kavramını Bütünleştirme	60
3.2.7.1. Electrolux Örnek Olayı	60
3.2.7.2. DPDHL Örnek Olayı	61
3.2.7.3. TCS Örnek Olayı	62
3.3. ARASTIRMANIN İKİNCİL VERİLERİNİN ANALİZİ	63

3.3.1. Sürdürülebilirlik Anlaması	63
3.3.2. Stratejik Marka Analizi	63
3.3.2.1. Electrolux Bulgular Analizi	63
3.3.2.2. DPDHL Bulgular Analizi	64
3.3.2.3. TCS Bulgular Analizi	65
3.3.2.4. Electrolux, DPDHL ve TCS şirketlerin arasında karşılaştırılma	65
3.3.3. Önceliklerini Tanımlaması	67
3.3.3.1. Electrolux Bulgular Analizi	67
3.3.3.2. DPDHL Bulgular Analizi	67
3.3.3.3. TCS Bulgular Analizi	68
3.3.3.4. Electrolux, DPDHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma	68
3.3.4. Sürdürülebilir Hedeflerini Belirlenmesi	69
3.3.4.1. Electrolux Bulgular Analizi	69
3.3.4.2. DPDHL Bulgular Analizi	69
3.3.4.3. TCS Bulgular Analizi	70
3.3.4.4. Electrolux, DHL ve TCS arasındaki karşılaştırma	71
3.3.5. Kurumsal Markanın Marka Kimliği	71
3.3.5.1. Electrolux Bulgular Analizi	71
3.3.5.2. DPDHL Bulgular Analizi	72
3.3.5.3. TCS Bulgular Analizi	73
3.3.5.4. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma	73
3.3.6. Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliğinin Analizi	74
3.3.6.1. Electrolux Bulgular Analizi	74
3.3.6.2. DPDHL Bulgular Analizi	75
3.3.6.3. TCS Bulgular Analizi	75
3.3.6.4. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma	76
3.3.7. Sürdürülebilirliğe Yönelik Marka Gelişimi	77
3.3.7.1. Electrolux Bulgular Analizi	77
3.3.7.2. DPDHL Bulgular Analizi	79
3.3.7.3. TCS Bulgular Analizi	80
3.3.7.3. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma	80
3.3.8. Sürdürülebilirlik Kavramını Bütünleştirme	81

3.3.8.1. Electrolux Bulgular Analizi	81
3.3.8.2. DPDHL Bulgular Analizi	82
3.3.8.3. TCS Bulgular Analizi	83
3.3.8.4. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma	83
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	89
EKLER	



KISALTMALAR

AMA	Americican Marketing Association (Amerikan Pazarlama Birliği).
BFSI	Banking Financial Services and Insurance (Bankacılık, Finansal Hizmetler ve Sigorta).
BM	Birleşmiş Milletler.
BPS	Business Process Services (İş Süreçleri Servisleri).
CSMS	Corporate Sustainability Management System (Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi).
EPA	Enrivotment Performance Agency (çevre performans Ajansı).
ERU	Energy Recovery Unit (Enerji Kaynakları ve Yardımcı Programlar).
LSHC	Life Science and Health Care (Yaşam Bilimleri ve Sağlık).
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.
SMART	Specific Mesurable Achievable Realistic Timely goals.
TCS	Tata Consultancy Services (Tata Danışmanlık Hizmetleri).
TTH	Travel Tourism and Hotels (Seyahat, Ulaşım ve Konaklama).
WEEE	Waste Electrical Electronical Equipment.

ŞEKİLER LİSTESİ

Şekil 1: Kavşak Modeli - Sosyal, Ekolojik Ve Ekonomik Sürdürülebilirlik	s. 7
Şekil 2: Stratejik Marka Yönetim Süreci	s. 14
Şekil 3: Sürdürülebilirliğe Katkısı En Üst Düzeye Çıkarmak İçin Atılan Adımlar	s. 17
Şekil 4: Referans Çerçevesi - Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi Kavramı	s. 21
Şekil 5: Marka Kimliği	s. 30
Şekil 6: Kurumsal Markalaşmanın Temel Öğeler	s. 32
Şekil 7: TCS Sürdürülebilirlik Yaklaşımı	s. 48



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Electrolux, DHL Ve TCS De Dışsal Durum Analizi	S. 66
Tablo 2: Electrolux, DHL Ve TCS De İçsel Durum Analizi	S. 66
Tablo 3: Kurumsal Marka Kimliği	S. 73
Tablo 4: Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliği	S. 76



EKLER LİSTESİ

EK 1: Stratejik Marka Yönetimi Bağlamında Sürdürülebilirlik: Anket

ek s.1



GİRİŞ

Bir politika kavramı olarak sürdürülebilirlik, 1987 Brundtland Raporu'ndan ortaya çıkmıştır. Bu belge, bir yandan insanlığın daha iyi bir yaşam yönündeki istekleri ile diğer yandan doğanın getirdiği sınırlamalar arasındaki gerginlik ile ilgilidir. Zamanla; sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere üç boyutta ele alınarak yeniden yorumlanmıştır.

Sürdürülebilirlik, dünyanın başka yerlerindeki insanlar ya da gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayamayacakları riskini yaşamaksızın günümüzdeki insanların ihtiyaçlarını karşılayan bir tür geliştirme anlamına geliyor.

Sürdürülebilirlik, bu nedenle aşırı doğa stismasının gerçekleşmediği ve doğayı süreklilik ilkesiyle kullandığı ve doğaya geri döndürülemez bir hasara yol açmasını önleyen bir insanlık refah koşulunu tanımlamaktadır. Böylece amaç, gelecek kuşaklar için hayatın doğal temelini korumak, sosyal dayanışmayı sürdürmek ve ekonomik performansı sağlamak için eşit derecede vurgu yapan sağlam bir ekolojik, sosyal ve ekonomik sermayeyi yaratmaktır. Bugün bu vizyon, siyasetin, toplumun ve ekonominin sağlam bir bileşeni haline gelmiştir. İşletmelerin toplumsal entegrasyonu ve merkezi ekolojik ve ekonomik önemi nedeniyle, bu küresel vizyon yönetimi ile de alakalıdır. Kurumsal yönetim, Brundtland Komisyonu tarafından yönetimlerini konvansiyonel ekonomik yönetime entegre etmek ve böylece sürdürülebilirlik yönetimini sağlamak. şeklinde tanımlanan ekolojik ve sosyal ihtiyaçların etkili bir şekilde karşılanması görevi ile karşı karşıyadır. Çevreye yönelik tüketici bilincinin ve katı çevre mevzuatının artması sayesinde, ekolojik özellikler işletme teşkilatları için giderek daha önemli bir rol oynuyor. Bu eğilim, çevre koruma yönüne dikkat edilmesi durumunda da önemli ölçüde maliyet tasarrufuna, özellikle kaynak ve enerji girdilerindeki hedef düşüşlerin bir sonucu olarak, iş sektöründe giderek artan bilinçlenmeye hız kazandırdı.

Bugün, önemli ilerleme kaydedildiğini görebiliyoruz. Birçok işletmede üretim süreçlerini tasarlama görevi, ürün ve iş akışlarının, yaşam için doğal tabanı koruma hedefiyle uzun vadeli uyumluluğunu sağlamak için önemli bir yönetim görevi, aslında bir üst yönetim için elzem meselelerden biri haline geldi.

Ancak etkili "sürdürülebilirlik yönetimi" için sistematik bir çerçeveye giden yolda hala atılması gereken önemli adımlar var.

Sürdürülebilirlik kavramının yanı sıra marka yönetimi alanı da son on yılda önem kazanmıştır. Günümüzde şirketler markalarının geliştirilmesine büyük miktarda para yatırmaktadırlar. Bu, markaların tüketiciler için yarattığı değeri arttırması ve bunun da şirket için ekonomik markanın değerinin artması anlamına geliyor (Meffert, Burmann Ve Koers, 2005). Tüketicilere göre, markalar, bir ürünün üreticisi veya kaynağı belirlemek ve belirli bir üretici veya distribütöre sorumluluk devretme gibi önemli işlevler sağlar. En önemlisi, markalar, yıllar boyunca ürünle ve geçmişteki pazarlama deneyimiyle, tüketicilere özel bir anlam kazandırmaktadır. Tüketiciler hangi markaların ihtiyaçlarını karşıladığını ve hangilerinin karşılamadığını değerlendirir. Sonuç olarak, markalar ürün kararlarında kısaltılmış bir araç veya basitleştirme aracı sağlarlar (Keller, 2007).

Marka yönetimi, ekonomik başarıda merkezi bir faktördür ve şirketler için çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bu nedenle şirketler, markayı şirketin genel strateji ve organizasyonu ile birleştirmelidir. Birçok şirket markanın şirket stratejisi ile olan bağlantısını kurmakta sorunlar yaşamaktadırlar. Bu, kapsamlı bir stratejik marka yönetiminin, bir durum analizinin yanı sıra şirketin ve markanın amaçlarının tanımlanması, kurumsal markanın marka kimliğinin belirlenmesi, uygun bir marka mimarisinin oluşturulması, bir marka evrim stratejisinin yanı sıra marka portföyünün ve marka konumlandırmasının geliştirilmesi ve konsolidasyonunun önemini açıklar (Hofmann, 2008).

Stratejik yönetim çerçevesinde sürdürülebilirlik konusuna değinmek için geliştirilmiş iki bakış açısı vardır: normatif perspektif ve rasyonel perspektif (Gandenberger, 2008). Normatif perspektif araştırması, küresel bir sosyal sorumluluğun, sürdürülebilirliğin karar sürecine entegrasyonunun nedeni olduğunu iddia etmektedir (Anna Gerlach, Joanna Witt; 2012). Rasyonel perspektif araştırması ise, kaynak havuzlarının yenilenmesi ve korunması yoluyla kaynakların verimli kullanılması ve kaynakların tüketimi ile arzı arasındaki dengeye odaklanmaktadır (Hülsmann, 2004).

Stratejik marka yönetimi araştırması, sürdürülebilir değerleri göz önüne almamakta veya onları yönetmenin firmanın ekonomik istikrarını olumsuz yönde

etkilediğini düşünmektedir (Walley Ve Whitehead, 1994). Sürdürülebilirlik ilkesine ilişkin çeşitli farklı tanımlar ve görüşler, sürdürülebilirlik olgusunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin bir şirketin genel stratejisinde başarıyla uygulanması, sürdürülebilirlik ilkesinin tüm kurumsal bölümlere kapsamlı ve derin entegrasyonunu gerektirir (Meffert, et.al., 2005). Stratejik yönetimin önemli bir parçası olan stratejik marka yönetimi bu uygulama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu sürecin dikkatli bir şekilde ele alınması ve belirlenmesi önemlidir (Meffert, et.al., 2005). Her ikisinin giderek artan önemi, sürdürülebilirlik kavramı ve stratejik marka yönetimi kavramı göz önüne alındığında, bu iki kavramın birleştirilmesi sorunu mevcut iş stratejileri için yararlıdır. Bu kombinasyon ile Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi kavramı geliştirilmiştir. Bu konseptin amacı, sürdürülebilirlik ilkelerinin marka yönetim sürecine entegrasyonu ile ilgilenen farklı faaliyet alanlarından şirketler için yönerge sağlamaktır. Ayrıca bu kavram, sürdürülebilirlik unsurlarının uygulanmasına ilişkin stratejik marka yönetim sürecini kontrol etmek ve geliştirmek için de kullanışlıdır.

Bu çalışmanın amacı, farklı sektörlerden şirketlerin stratejik marka yönetim süreçlerinde sürdürülebilirliği nasıl uygulayacaklarını açıklamaktır. Bu, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimine yönelik birkaç yolun ve stratejik marka yönetim sürecinin çeşitli bileşenleri arasındaki sürdürülebilirlik içeriğinin incelenmesini şiddetle önermektedir. Bu nedenle, bu çalışma şu araştırma sorusunu öne sürmektedir:

Şirketler, sürdürülebilirliği stratejik marka yönetim sürecine nasıl entegre edebilir?

Çalışmanın amacı olan şirketlerin stratejik marka yönetim sürecinde sürdürülebilirliği nasıl uyguladığını incelemek amacına ulaşmak için, bu çalışmada stratejik marka yönetimi ve sürdürülebilirlik kavramları tartışılmaktadır.

İkinci bölümün temel amacı, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi, sürdürülebilirliği iş stratejilerine uygulamak için literatür ve BM önerilerine dayanılarak hazırlanmıştır. Bulgular, teorinin şirketleri stratejik marka yönetim süreçlerinde sürdürülebilirliği başarıyla uygulayabileceğini gösterdiğini göstermektedir. Bu nedenle, literatür taraması, sürdürülebilirlik teriminin geliştirilmesi ve stratejik yönetimdeki sürdürülebilirlik kavramları üzerine bir inceleme sunmaktadır. Ayrıca, marka ve marka yönetimi kavramlarını

tanımlanmakta ve üç stratejik marka yönetimi kavramı tanıtılmaktadır. Bu incelemeye dayanarak, sürdürülebilir stratejik marka yönetiminin kilit unsurlarını içeren bir çerçeve geliştirilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışmanın amaçlarını karşılamak için metodoloji detaylı olarak açıklanmıştır. Aşağıda, dördüncü ve beşinci bölümlerde ampirik verilerin sunumu ve analizi yer almaktadır. Son olarak, çalışmanın özetlenen sonuçları ve sonuçları son kısımda sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE GELİŞİMLERİ

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı Ve Sürdürülebilirliğin Gelştirilmesi

'Sürdürme' kelimesi binlerce yıldır dilde varolmuştur. Cambridge sözlüğüne göre, sürdürme "canlı tutmak" anlamına geliyor. Sürdürülebilirlik kavramı ormanda orijinal olarak üretilmiş, ormanda yeni büyümede ormanın verdiği şeylerden daha fazla hasat olmadığı anlamına gelmektedir (Wiersum, K.F, 1995). Nachhaltigkeit (sürdürülebilirlik için Almanca terim) sözcüğü ilk olarak bu anlamla 1713'te kullanılmıştır (Wilderer, S.A.2007). Fikir daha sonra sürdürülebilir balıkçılık alanına genişletildi ve buradan, 1960'lı ve 70'li yıllar boyunca, çevre ve insan toplumunu sürdürme ihtiyacı duyulan çevresel konuların makro bağlamında anlatılması için kullanıldı (Brundtland Raporu; 1987).

1987'de Brundtland Komisyonu, ekonomik kalkınma ve çevre istikrarı konularını birbirine bağlamak için Ortak Geleceğimiz adlı raporunu yayınladı. Raporda, "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeksizin, günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" olarak (Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 1987) sürdürülebilir kalkınma tanımına sık sık yer verilmişti. Bir başka deyişle, bu tanım, sürdürülebilir kalkınma kavramının çevresel kaynakların uzun vadeli değerini koruyarak ekonomik gelişmeyi ve ilerlemeyi sürdürmeyi amaçladığını; "çevre politikalarının ve kalkınma stratejilerinin entegrasyonu için bir çerçeve oluşturduğunu" göz önüne almaktadır. (Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 1987).

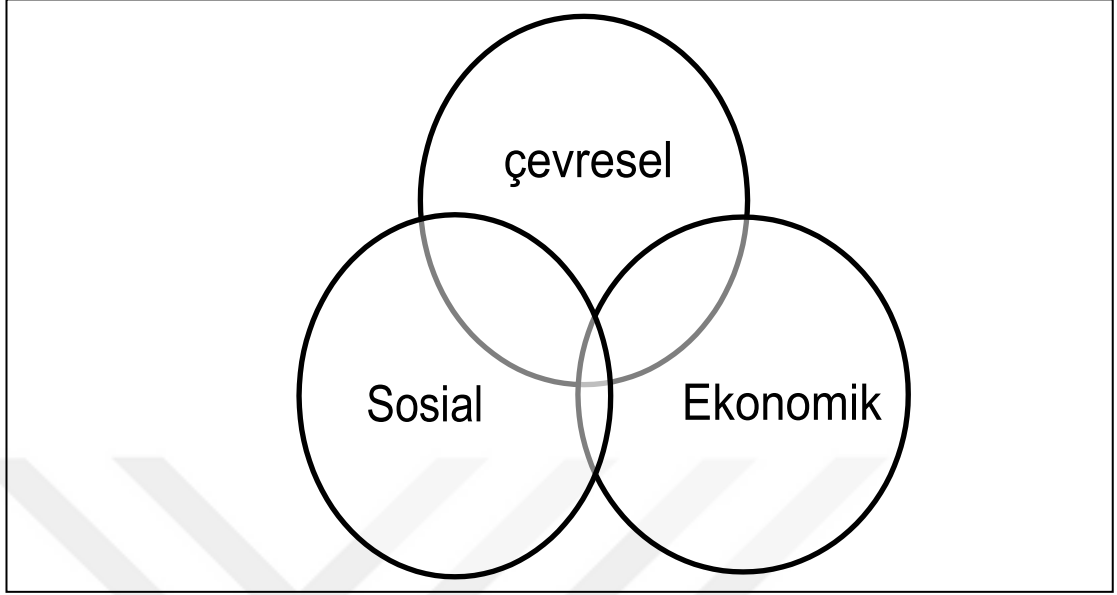
J.Taylor (2002), Birleşmiş Milletler tanımına olan eleştirisinde; bugünkü insanların ihtiyaçlarından farklı olabileceği için, gelecek nesillerin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemenin genellikle zor olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, gelişmiş ülkelerin ihtiyaç kavramını görme biçimlerinin gelişen ülkelerin algılayış biçiminden tamamen farklı olduğunu belirtmiştir.

Bununla birlikte, Birleşmiş Milletler sürdürülebilirlik tanımında bazı tartışmalar ortaya çıkmasına rağmen hala iki temel meseleyi kapsar; ekonomik büyümenin yol açtığı çevresel kaynakların bozulması ve böyle bir büyümenin sürdürülmesi ihtiyacı. Barton (2000) ve Du Plessis (2000), bunu "sürdürülebilir kalkınma" terimini tanımlamak için kavramsal bir modelde birbirine bağlı üç faktör olarak sunarlar. Bu birbirine bağlı sektörler, Toplumu, Ekonomiye ve Çevreyi temsil etmektedir. Barton (2000) ve Du Plessis (2000), sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için Ekonomi ve çevre arasında makul bir dengenin olması gerektiğini savunmaktadır. Ayres'e (2008) göre, sürdürülebilirlik, insanların doğaya nasıl davranması gerektiği konusunda normatif bir kavramdır ve gelecek nesillere karşı olan sorumluluklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirliğin, sosyal adalete dayalı ekonomik büyümeye ve doğal kaynakların etkin kullanımı için elverişli olduğuna dikkat çekilmektedir (Lozano, 2012).

Brown et.al. (1987) ayrıca, kurumlar ve kişiler tarafından gittikçe daha çok kullanılan sürdürülebilirlik kavramının üç boyutunu tespit etmiştir. Sürdürülebilirliğin sosyal, ekolojik ve ekonomik tanımlarını içeren alternatif bir sürdürülebilirlik perspektifi geliştirmiştir. Sosyal perspektif, temel insan ihtiyaçlarının (gıda, su ve barınak) devam etmesini ve güvenlik, özgürlük, eğitim, istihdam ve rekreasyon gibi yüksek sosyal ve kültürel ihtiyaçların devamlılığını içerir (Brown, et al., 1987). Ekolojik boyut, doğal biyolojik süreçlere ve ekosistemlerin sürekli işleyişi ve üretkenliğine odaklanmaktadır (Brown, et.al., 1987). Üç boyut, ekonomik, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir tartışmada en yaygın olanıdır ve Sürdürülebilir kalkınma konusundaki "çevre ve kalkınma hakkındaki dünya komisyonu" kavramını tartışmasına katılmaktadırlar.

Farklı boyutlar ile ilgili tartışma, ekonomik ve sosyal yan etkileri göz önüne alan bir çevre korumasının yalnızca kısmen azamileştirilmesinin sürdürülebilir kalkınma talebini dayanamadığını göstermektedir (Müller-Christ, 2001). Bu üç boyutun bir modele birleştirilmesiyle, sürdürülebilirliğin üçlü-alt-çizgi-modelini oluşturdu. Bu model, sürdürülebilirliğin üç boyutunu veya direğini eşit aralıklarla yan yana koyuyor.

Şekil 1: Kavşak Modeli - Sosyal, Ekolojik Ve Ekonomik Sürdürülebilirlik



Kaynak: (Müller-Christ, 2001, p. 72)

Ekolojik bir gelişmeye doğru kesişim, ekonomik büyüme yoluyla çevre koruması olarak tanımlanır. Toplumsal gelişmeye doğru kesişme, ekonomik büyüme yoluyla toplumsal gelişme olarak tanımlanır. Son olarak, toplumsal ve ekolojik gelişme arasındaki kesişme, çevresel korumayla toplumsal gelişme olarak tanımlanmaktadır (Anna Gerlach, Joanna Witt; 2012).

Sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutunun da kesiştiği bir karşılıklı kazanç durumu yaratılmıştır. (Müller-Christ, 2001) Ekonomik hedeflere ulaşabiliyorsa, toplumsal ve ekolojik nesnelere de ulaşıldığı anlamına gelir. Bu varsayımın uyumlu ilişkiler varsayılır. Genellikle, disiplin perspektiflerindeki farklılıklar ve sürdürülebilir kalkınmanın felsefi ve etik yorumundaki farklılıklar, "zayıf" ve "güçlü" sürdürülebilirlik gibi zıt paradigmlar gibi ekonomik veya çevresel hedeflere öncelik veren sürdürülebilirlik kavramlarıyla sonuçlanmıştır (cf. Pearce et al., 1994; Turner et al., 1994; Hediger, 1999; Neumayer, 1999).

Zayıf sürdürülebilirlik, ekonomik refahın uzantısı olarak yorumlanabilir (Neumayar, 2003), Bu nedenle, mevcut nesiller tarafından üretilen ekonomik sermaye, gelecek nesiller için doğal sermayenin kaybını telafi edebilir (Fiorino, 2011). Zayıf sürdürülebilirlik için doğal sermaye değerinin korunması gerekmektedir. Buna karşın, güçlü sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin çıkarlarından ödün vermeden aşınması veya yok edilmesi mümkün olmayan doğal sistemler olduğu, ikame edilemezliğin bir paradigmasıdır (Fiorino, 2011). Bu nedenle, sürdürülebilirlik, "beşeri sermayenin" ve "doğal sermayenin" tamamlayıcı olduğunu, ancak birbirlerinin yerine geçemeyeceğini varsaymaktadır (Hartwick, J.M, 1977).

Özetlemek gerekirse, Sürdürülebilirlik, üç farklı menfaatin aynı anda karşılandığı bir konsept olarak ele alınır: ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik (Horbach, 2005). Bu çalışmada sürdürülebilirlik, "üçlü alt satır" içeren kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

1.1.2. İşletme Bağlamında Sürdürülebilirlik Kavramı

İş dünyasında sürdürülebilirlik, kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal sorumlulukları arasında dengelenerek uzun vadeli bir hissedar değeri yaratmayı amaçlıyor. Bununla birlikte, iş sürdürülebilirliği, örgütsel davranış, işletme stratejisi, operasyon yönetimi, muhasebe, finans, ekonomi, çevre bilimi, etik ve sosyal psikoloji ve diğerleri de dahil olmak üzere çok çeşitli alanlarla bağlantılıdır.

İşletmeler için, sürdürülebilir kalkınma; gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını ve doğal kaynakları korumak ve arttırmak suretiyle, bugün işletme ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejileri ve faaliyetleri benimsemek demektir (GRI, United Nations, WBCS; 2015).

Bu tanım, dünyanın orijinal olarak önerdiği gibi kavramın ruhunu yakalar. Ekonomik kalkınmanın bir işletme girişiminin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini kabul eder. Bunlara kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen hissedarlar, borç veren kuruluşlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve topluluklar dahildir. Aynı zamanda, maddi ve mali sermayeye ek olarak, işletmenin insan ve doğal kaynaklara olan bağımlılığını da vurgulamaktadır. Ayrıca, ekonomik faaliyete bu doğal ve beşeri kaynakları tahrip edilemez veya yok etmemesi gerektiğinin

önemini belirtmektedir.

Dünyanın önde gelen kuruluşlarından bazılarının sürdürülebilirliğe odaklanmasıyla, sürdürülebilirliğin tanımı konusunda ileriye dönük bir görüş ortaya çıkıyor. Tutarlı bir şekilde, bu yeni tanım, uzun vadeli değeri desteklemek için piyasa ve toplumun değişikliklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan strateji ve operasyonel süreçlerin yeniden tasarlanmasını ve yeniden tanımlanmasını içerir (EYGM, 2017).

Bu tanımda, “sürdürülebilirlik” kelimesi, organizasyonun küresel mega eğilimlerin potansiyel etkilerine uyum sağlama ve zaman içinde kalma yeteneğinin eş anlamlısı haline gelir. Burada entegrasyon, günlük işlemleri iyileştirmek ve gelecek için iş dönüşümüne bakmak, yeni ürünler, yeni bir amaç veya yeni bir iş modeli olmak için bir fırsat olarak yorumlanabilir.

Sürdürülebilirlik kavramını somut bir şekilde bütünleştirmek için Birleşmiş Milletler Eylül 2015'te Sürdürülebilir kalkınma hedeflerini hazırlamıştır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Birleşmiş Milletler tarihinde tartışmalı en kapsayıcı süreç olarak toplumun her kesiminden ve dünyanın her yanından gelen asli girdilerini yansıtıyordu. Hedefler gelişmekte olan ülkelerde ve gelişmiş ülkelerde evrensel olarak uygulanabilir. Hükümetlerin, ülkelerinin sahip olduğu farklı gerçekleri ve kapasiteleri yansıtan ulusal eylem planlarını, politikaları ve inisiyatiflerine çevirmesi bekleniyor (Brundtland Report; 1987).

Temel olarak hükümetleri hedef alırken, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) çok çeşitli organizasyonların toplanması ve sürdürülebilir kalkınma çabalarının ortak çerçevesi etrafında öncelikleri ve isteklerini şekillendirmek üzere tasarlanmıştır. En önemlisi, SKH'ler, işletmenin bunları başarmada oynayabileceği ve oynaması gereken kilit rolü kabul eder.

Eylül 2015'te New York'taki Birleşmiş Milletler Genel Merkezi'ndeki bir zirvede BM Genel Sekreteri Ban Ki-moon söylediği söz şeklinde ifade etmektedir:

193 Devlet Başkanları ve diğer üst düzey liderlerin oybirliği ile kabul ettiği 2030 Gündemi Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, onyedinci Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi, paylaşılan insanlık vizyonumuz ve dünya liderleri ile halk

arasında bir sosyal sözleşme.

Yoksulluk, sağlık, eğitim, iklim değişikliği ve çevresel bozulma gibi şirketlerle ilgili sürdürülebilir kalkınma konularının geniş bir yelpazesini kapsayan SKH'ler, BM pusulaya göre iş stratejilerini küresel önceliklerle bağlamaya yardımcı olabilir.

1.2. MARKA KAVRAMI

1.2.1. Marka Tanımı

Markalaşma, yüzlerce yıldır, bir üreticinin ürünlerini diğerlerinden ayırmak için bir araçtır. Aslında, marka kelimesi, markaların olduğu gibi Eski Norveççe "Brandr" kelimesinden türemiştir ve "hayvancılık sahipleri onları hayvanlarını işaretlemek için işaretmesi" anlamına gelir (New York: John Wiley, 1992).

Marka, dolayısıyla dışa açık bir işarettir - fonksiyonu, ürünün gizli kalitesini açığa vurmak ve bu ürünlerin temasa geçmek için erişilememek (Kapferer ,1997). Amerikan Pazarlama Birliğine (AMA) göre bir marka, bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve ayırt etmeyi amaçlayan "bir ad, terim, işaret, sembol veya tasarım veya bunların bir kombinasyonu" olarak tanımlanmaktadır (AMA, 1995). Teknik olarak konuşursak, bir pazarlamacı yeni bir ürün için yeni bir ad, logo veya sembol oluşturduğunda, bir marka yaratmıştır. Bununla birlikte, aslında, pek çok pratik yöneticiler, bir markayı, pazar içinde aslında belirli bir miktarda farkındalık, itibara, öneme sahip çıkmış bir şey olarak görürler. Dahası, Kapferer (2008) markanın bir etki kaynağı olduğunu savunuyor ve birbirine bağlı zihinsel dernekler (marka imajı) ve ilişkilerden oluşan bir sistem olarak nitelendiriyor. Bu tanımlara göre markalar tanımlayıcı olarak basit ve açık bir işleve sahiptir. Keller'a (2003) gönderme yapan Burmann, Blinda ve Nitschke (2003), özellikle bu yönü ele alır ve markanın özünü, tanımlarının merkezinde yerleştirir. Burmann et.al. (2003), markayı belirli özelliklere sahip faydalar paketi olarak tanımlamaktadır. Faydaların paketi olarak marka, maddi ve manevi unsurlardan oluşur. Fiziksel fonksiyonel bileşenler, şirketin yenilikçi kabiliyetinin ve çeşitli işaretlerin, adın, logonun veya orijin tayini gibi patentlenebilir işaretlerin yanı sıra markanın görünümünü ve niteliğini karakterize eden patent dışı işaretleri içeren

sembolik bileşenlerden kaynaklanmaktadır. Yararın sembolik ve fizik- işlevsel bileşenleri, hem farklı şekillerde hem de kalıcı bir farklılaşmaya ve dolayısıyla bir markanın gelişimine ve gücüne katkıda bulunabilir. Sonuç olarak, Burmann et.al. (2003), bütüncül odaklı bir marka yönetimine dayanan kapsamlı bir marka tanımı geliştirmeyi başarmıştır. Dolayısıyla bu tanım, bu tezde ileri teori anlayışının temeli olarak alınır.

1.2.2. Marka Yönetimi Konseptinin Geliştirmesi

Önemli sermayeli güçlü bir marka geliştirmenin bir firmaya, daha iyi müşteri sadakati ve rekabetçi pazarlama eylemlerine ve pazarlama krizlerine, daha büyük marjlara ve ayrıca fiyat artışlarına ve düşüşlerine karşı daha olumlu müşteri tepkisine karşı daha az savunmasızlığı da içeren, daha fazla ticaret veya aracı işbirliği ve destek, artan pazarlama iletişimi etkinliği ve lisanslama ve marka genişletme fırsatları gibi çok sayıda avantaj sağlaması olarak görülmektedir (Heding, F.Knudtzen ve Bjerre 2008).

Şirketler, milyonlarca marka etkinliği planlıyor ve uyguluyor. Özellikle 80'li yılların ortalarından beri, araştırmacılar ve uygulayıcılar markanın alanını, kapsamını ve potansiyelini keşfetti. Pek çok farklı kavram, kuramsal çerçeve ve fikir gün ışığı görmüş ve bunun sonucunda bugün bir markanın nasıl kavramsallaştırılacağı ve yönetilmesi gerektiğine dair geniş bir yelpazede farklı perspektifler bulunmaktadır. Bu nedenle, marka yönetimi alanına genel bir bakış sağlamak çok zor bir iştir.

Pazarlama araştırmasında 1985-2006 yılları arasında ekonomik yaklaşım, kimlik yaklaşımı, tüketici odaklı yaklaşım, kişilik yaklaşımı, ilişkisel yaklaşım, topluluk yaklaşımı ve kültürel yaklaşım olmak üzere yedi marka yönetimi yaklaşımı belirlenmiştir (Heding, F.Knudtzen ve Bjerre 2008).

Bu yaklaşımlar, odaklanmanın ilk dönemde marka iletişiminin gönderici ucundan kaymış olduğu bir gelişmeyi yansıttı; ikinci dönemde dikkatini alıcı tarafa çevirdi; ve son olarak, marka üzerindeki tüketim ve kültürel etkileri, marka tüketiminin küresel olarak anlaşılmasına yönlendirdi.

1998'de ilişkisel yaklaşımın olduğu dönemde, nicel yöntemlerden nitel

yöntemlere zımni bir geçişle, tüketicilerin marka sahipliğinin bir onaylanması ve tüketici kültürünün daha karmaşık güçlerini benimsemesi marka yönetiminde bir paradigma kayması başlattı.

Kurumsal kimliğe odaklanan marka, öncelikle pazarlamacının "ait olduğu" bir varlık olarak algılanmaktadır. Markanın tüm organizasyon seviyelerine entegrasyonu markanın yönetiminde kilit önem taşımaktadır. Pazarlamacı (şirket olarak) marka değerinin yaratılmasından sorumludur. Örgüt kültürü süreçleri ve kurumsal kimlik oluşturma süreçleri önemli etkilidir (Heding, F.Knudtzen ve Bjerre 2008).

Sonuç olarak, daha önceki yaklaşımlara dayanan kimlik odaklı marka yönetimi yaklaşımı, bu kavramları modern çağa ve günümüz koşullarına uyarlayacak şekilde önceki yaklaşımların bir kombinasyonudur. Dolayısıyla, bu kavram bu çalışmada daha ileri teori anlayışının temeli olarak alınmaktadır. Dahası, daha sonra tanıtilen Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi konseptinin çerçevesini oluşturmuştur.

1.2.3. Stratejik Marka Yönetiminin Kavramları

Bir marka, çoğunlukla bir şirketin en değerli varlığıdır; çünkü müşterilere, onu tekrar seçmek veya başkalarına tavsiye etmek istiyorlarsa belirli bir ürünü tanımanın ve tanımlamanın bir yolunu sunar. Bir marka aynı zamanda pazarlamacılar için belirli bir ürün için belirli görüntüler ve birbiriyle ilişkili pazarlama stratejileri geliştirmelerini sağlar (Bovee ve ark., 1995).

Stratejik yönetim, diğer örgütlere kıyasla rekabet avantajı ve uzun süredir üstün performansı kolaylaştırmak için kullanılabilecek bir organizasyonun yönetsel kararları ve eylemleri seti olarak yorumlanabilir (Powell, 2001; Wheelen ve Hunger, 2004). Bu nedenle, stratejik yönetim “veri için çevreyi aramak”, ilgili verileri seçip yorumlamak, stratejik bir model oluşturmak, test etmek ve uygulamaya geçirmek" gibi bir dizi kritik adım içermektedir (Cray and Mallory, 1998). Son otuz yıl içinde stratejik yönetim alanının gelişimi bilgi temelli bir dramatik durumdadır (Hoskisson ve diğerleri, 1999; Wright ve ark. 1994). Ekonomiden, üretim, dağıtım, ürünün imalatını vurgulayan endüstriyel temelli bir ekonomiye bilgi ve bilgilerin

kullanılmasına şahitli etme yönünden etkileyiciydi (Bettis and Hitt, 1995; OECD, 1996).

Stratejik marka yönetimi, marka değerini oluşturmak, ölçmek ve yönetmek için pazarlama programlarının ve etkinliklerinin tasarımı ve uygulanmasını içerir (Keller 2013). Marka eşitliği, güçlü bir yönetim konusuna dönüşen zamansız yönetim gelişmelerinden biri olarak düşünülmüştür (Burmam et al 2009).

Marka eşitliği "bir markayla ilişkili marka varlıkları ve yükümlülükleri, bir ürün veya hizmetin bir firmaya ve / veya bir firmanın müşterilerine sağladığı değere ekleme veya çıkarma sembolü" ile ilişkilidir. (Aaker 1991, s.15). Pazarlama faaliyetleri, marka bilinirliği yaratmaya odaklanmalıdır. Stratejik marka yönetimi kavramını tararken, Keller'in yaklaşımı bu alana yaklaşmak için yardımcı olabilir. Bir markanın gücü, müşterilerin kafasında yatan şeydedir (Keller, 2003). Markalar çok değerli maddi olmayan varlıkları temsil etse de, güçlü bir marka yaratmak ve beslemek önemli zorluklar ortaya koymaktadır. Neyse ki, marka değeri kavramı, pazarlamacılara markaları için stratejiler ve taktikler konusunda değerli bir bakış açısı sağlayabilir. Temelde, marka değeri kavramı markanın pazarlama stratejilerindeki rolünün önemini vurgular.

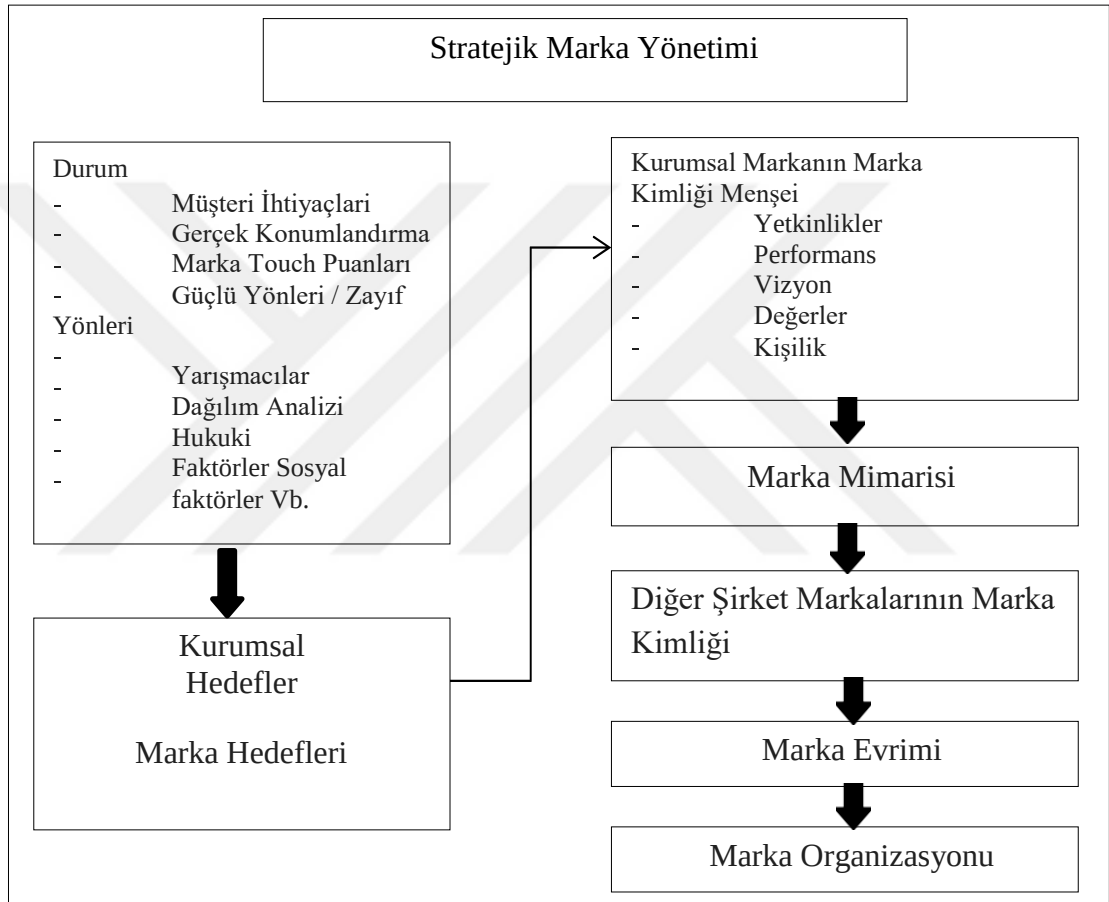
2003 yılında Burmann, Blinda ve Nitschke, kimlik odaklı marka yönetim modelini geliştirdiler. Bu yaklaşım, iç perspektifle (marka kimliği), klasik tek taraflı dış perspektifi (marka imajı) tamamlamak için temel fikri taşımaktadır. Marka görüntüsü başkalarının imajını temsil ederken (örneğin, tüketici, müşteri gibi harici hedef grupları) marka kimliği öz imgesini simgeler (iç hedef grupları, örneğin çalışanlar, pazarlama ajanları) (Burmann, et.al., 2003).

Kimlik odaklı marka yönetiminin temel amacı, bağımsız bir marka kimliğinin oluşturulması ve tüm marka kimliğinin bileşenlerinin tutarlı tasarımı ve iletişimi olmasıdır.

Bu sayede markayı güçlendiren iç ve dış hedef grupları tarafından paylaşılan bir marka kavramı oluşturulabilir. Bu görevi yerine getirmek için tüm marka kontrol faaliyetlerini içeren bir yönetim süreci gereklidir (Burmann, et.al., 2003). Bu nedenle Burmann, tüm marka yönetim faaliyetlerini kronolojik olarak sistemleştiren, kimlik

odaklı marka yönetim süreci olarak adlandırılan bir yönetim süreci geliştirdi. Bu süreç üç alt aşamaya ayrılmıştır: stratejik marka yönetimi, operatif marka yönetimi ve marka kontrol. Aşağıda bu çalışmanın amacı nedeniyle, stratejik marka yönetiminin alt işlemi incelenmektedir.

Şekil 2: Stratejik Marka Yönetim Süreci



Kaynak: Burmann, et.al., 2003, sayfa 10

(Burmann et al., 2003) Bu model, stratejik marka yönetim sürecinin uygun bir izlenimini aktarır ve bu nedenle daha sonra tanıtilen Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi kavramı için yeterli bir temel sağlar. Modelin basamakları, bu çalışmanın sonraki bölümlerinde detaylı olarak açıklanacaktır.

1.3. STRATEJİK YÖNETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Stratejik yönetim disiplini, kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım doğrultusunda gelişir; farklılaşmaya ve karmaşıklığa açıklık geliştirirken, kalkınma kavramlarının gerçekleştirilmesinde etkinlik ve tutarlılık sergileyen örgütlerin alanı haline gelmektedir (Doz, Y.; Thanheiser, H 1997).

Ayrıca, sürdürülebilirlik yönüyle bağlantılı kararlar stratejinin kendisinde olduğu gibi kurum kültürü ve değerlerinde de yansıtılan stratejik kararlar olarak değerlendirilmektedir (Stead, J .; Stead, W. 2000). Bu bağlamda süreklilik, esneklik ve kapsamlılık temelinde sürdürülebilirlik fikri önemli bir öneme sahiptir (Szulanski, G.; Kruti, A. 2001). Bu denge bir strateji uygulama sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik tartışmasının eşzamanlı olarak, sürdürülebilirliğin stratejik yönetimle bütünleştirilmesine odaklanan birkaç kavram geliştirildi. Bu paragrafta, sürdürülebilirliğin stratejik yönetimle bütünleştirilmesi için bir genel bakış sağlamak için bazı kavramlar sunulmuştur.

Çevresel faktörlere karşı iç firma yeteneklerinin (eg, Galbraith Ve Kazanjian, 1986; Peters Ve Waterman, 1982; Prahalad Ve Hamel, 1990) görece önemi konusunda yönetim bilginleri arasında aktif bir tartışma yapılmış (eg., Hannan Ve Freeman, 1977 Pfeffer Ve Salancik, 1987; Porter, 1980, 1990) sürekli rekabet avantajı sağlamak için kullanılmıştır. Bununla birlikte, hem iç hem de dış faktörler rekabet başarısı için çok önemli olduğunu gösteren kanıtlar ortaya koymaktadır (Fiegenbaum, Hart, Ve Schendel, In press, Hansen ve Wernerfelt, 1989). Nitekim, birçok yeni katkı, iç ve dış perspektiflerin "firmanın kaynak tabanlı görünümü" ("Barney, 1991; Wernerfelt 1984") başlığı altına entegrasyonunu denemektedir. Kaynak tabanlı teori, değerli, maliyetli kopyalama firma kaynaklarının ve yeteneklerinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan anahtar kaynakları sağladığı perspektifine dayanır.

Hiç şüphesiz, kaynak tabanlı görüş daha önce izole edilen perspektifler arasında üretken bir diyalog yarattı (Conner, 1991). Ancak, bu teori (daha sınırlı dahili ve harici öncülleri gibi) halen ciddi bir ihmal içeriyor: biyofizik (doğal)

çevrenin dayattığı kısıtlamaları sistematik olarak gözardı eder (eg., Brown, Kane, Ve Roodman, 1994; Meadows, Ve Randers, 1992).

Hart (1995) konseptinde firmanın doğa çevreyle olan ilişkisini üç birbiriyle bağlantılı stratejiyi oluşturmaktadır: kirliliğin önlenmesi, ürün gözetim ve sürdürülebilir kalkınma.

Kirlilik önlemelerinin arkasındaki çevresel itici güç, emisyonların mineralizasyonu, kirlilik kontrol ekipmanları ile atık madde ve çöp arındırmak veya daha iyi temizlik, malzeme ikame etme, geri dönüşüm veya süreç yenilikleridir (e.g. Cairncross, 1991; Frosch Ve Gallopoulos, 1989; Willig, 1994). Firma için bu yeni kilit kaynakların ortaya çıkması, sürekli iyileştirme olup, daha düşük maliyetlerle rekabet avantajı sağlayabilir (Hart, 1995). İkinci stratejik yeteneği, ürünlerin yaşam döngüsü maliyetlerini en aza indirgeyerek güçlendirilen ürün yönetimidir. Yaşam döngüsü analizi, örneğin yenilenemeyen kaynakların en aza indirgenmesi yoluyla yaşam döngüsü, toksik maddelerin kullanılmaması ya da yenilenme oranlarına uygun olarak yaşayan (yenilenebilir) kaynakların kullanılması çevresel maliyetleri azaltmak için yararlı olabilir (Robert, 1995). Ayrıca, ürünün ömrünün sona ermesi, çevresel etkinin düşük etkisi ve kolay kompostlama, yeniden kullanım veya geri dönüşüm nedeniyle analiz edilmelidir.

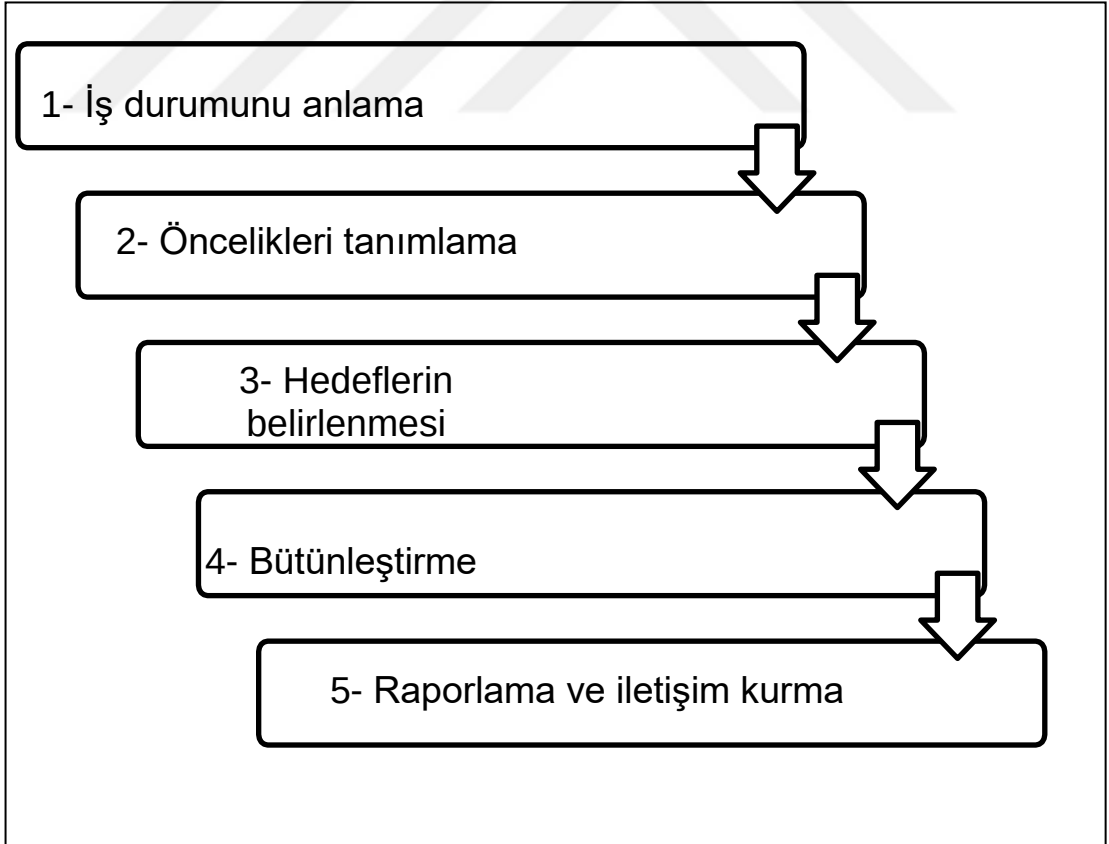
Kavramın önem verilen noktası, şirket ve çevre arasındaki ilişkinin istikrara kavuşturulmasıdır. Bunu başarmak için, kaynakların tüketimini muhtemel kapasiteleri ile azaltmak veya kaynakların yenilenmesine (kaynakların kapasitesindeki) yatırım yapmak yoluyla gerekli kaynakların yenilenmesini sağlamak önemlidir (Müller-Christ, 2001). Bu talep somut kaynakları (doğal sermaye, gerçek sermaye), maddi olmayan kaynakları (insan sermayesi, organizasyon sermayesi, sosyal sermaye, fikri mülkiyet) ve finansal kaynaklarını ilgilendirmektedir (Gandenberger, 2008).

Farklı bir konsept, Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi (CSMS) 'dır Azapagic (2003). Bu kavram sürdürülebilir kalkınmanın genel prensiplerini daha sürdürülebilir bir işletmeye doğru kurumsal pratiğe çeviren sistematik bir aşamalı rehberliktir. Azapagic (2003) kurumsal bir sürdürülebilirlik stratejisinin başarılı olabilmesi için işletme vizyonuna ve stratejisine girip çıkması gerektiğini iddia

etmektedir. Bu bağlamda, uzun vadeli sürdürülebilir bir kalkınma ile ilgilenen bir şirket, yeni pazarlara girmeyi ve katma değerli çözümler üretmeyi hedeflemektedir. Entegre bir sürdürülebilir yaklaşım, rekabeti iyileştirmek ve itibarını artırmak için sayısız fırsatın kilidini açabilir.

Şirketler, sürdürülebilirlik ve SKH'leri stratejilerine entegre edebilmelerini sağlamak için, BM, şirketlerin stratejilerini, hedeflerini ve faaliyetlerini şekillendirmek, yönlendirmek, iletmek ve raporlamak için SKH'leri kapsayan kapsamlı bir çerçeve olarak kullanmayı amaçlayarak ticari eylem için bir kılavuz geliştirdi; gelecekteki iş fırsatlarını belirlemek, kurumsal sürdürülebilirlik değerini arttırmak, paydaş ilişkilerini güçlendirmek ve politika geliştirme ile ayak uydurmak, toplumları ve piyasaları istikrara kavuşturmak ve ortak bir dil kullanarak ve ortak bir amaçla kullanmak gibi bir dizi fayda sağlamak için onlara olanak tanımıştır. (GRI, United Nations, WBCS; 2015).

Şekil 3: Sürdürülebilirliğe Katkısı En Üst Düzeye Çıkarmak İçin Atılan Adımlar



Kaynak: (GRI, United Nations, WBCS 2015, p. 5)

Bu süreç, bu çalışmada geliştirilen "marka yönetimi bağlamındaki sürdürülebilirlik" çerçevesinin bir temel olarak kullanılacaktır. Bir sonraki bölümde, çerçevenin adımları ayrıntılı olarak açıklanacak ve tartışılacaktır.

İş durumunu anlama: İlk adım olarak şirketler, SKH'lerin başarılması için çözümler geliştirmek ve sunmak, yeni büyüme fırsatları yaratmak ve risk profillerini nasıl düşürdüklerini anlamalıdır.

Öncelikleri tanımlama: SKH'lerin sunduğu fırsatlardan ve zorluklardan yararlanmak için, şirketin önceliklerinin nerede olduğunu belirlemek çabaları yoğunlaştırmaya yardımcı olacaktır.

Hedeflerin belirlenmesi: Spesifik, ölçülebilir ve zamana bağlı sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemek, paylaşılan önceliklerin geliştirilmesine yardımcı olur ve kuruluş genelinde performansı artırır. SKH'lere uyum sağlayarak şirketler daha anlamlı hedefler belirleyebilir ve sürdürülebilir kalkınma taahhüdüyle daha etkili iletişim kurabilir.

Bütünleştirme: Sürdürülebilirliği entegre etmek, ürün ve hizmet sunumu, tedarik zinciri yönetimi, hammadde seçimi ve kullanımı, ulaşım ve dağıtım ağları ve ürünün ömrünün sona erdirilmesini de içeren şirketin temel işinin tüm yönlerini değiştirme potansiyeline sahiptir.

Raporlama ve iletişim kurma: BM klavuzuna göre (GRI, United Nations, WBCS 2015), Sürdürülebilir kalkınma yönetimini entegre etmek için sistemler geliştirmek günlük iş karar verme ve daha anlamlı ve etkili raporlamaya geçiş üzerine çalışmayı içermektedir.

Son yıllarda, yüzlerce şirket etik ilkeler veya misyon bildirileri geliştirdi ve 2004 Global Reporters'ın kurumsal sürdürülebilirlik anketine göre, 1500'den fazla işletme sosyal ya da çevresel performanslarıyla ilgili raporlar hazırladı. Bu eğilimler, pazarlama stratejisinin ve sürdürülebilir kalkınmanın kamuya açık veya kurumsal olarak endişe kaynağı olarak ortaya çıkışı, pazarlama ortamında böyle bir değişikliğin temelini oluşturuyor. Ancak pazarlama yöneticileri, bu fikirleri, rekabet avantajı yaratan pazarlama stratejilerine uygulanabilir ticari önermelere dönüştürmek, güven inşa etmek veya yeni iş fırsatları geliştirmek için mücadele

vermişlerdir (WCBSD; HRH the prince of wales'; 2005). Ayrıca, pazarlamacılar, sürdürülebilir olmayan ürünlerin tüketimini ve yaşam biçimlerini zorlamanın sorunun bir parçası olduğu için eleştirilere sıklıkla maruz kalmışlardır.

Birkaç üst düzey şirket, sürdürülebilirlik değerlerini entegre ederek kurumsal markalarını kurmuştur, örnek olarak, BMW "veriyi ödemek için sorumlu yaklaşım, büyük inovasyon yatırımları, düşük personel devri ve düşük işçi başına ücret oranı"nın yanı sıra "su, enerji ve atık eksikliğinin verimli kullanımı" için özellikle yüksek reputasyon kazandı." (Forbes, 2016).

Araştırmalar, tüketicilerin toplumsal veya çevresel açıdan iyi olduğuna inandıkları markaları aktif olarak seçmeyi tercih ettiğini gösteriyor. İşte bu yüzden Unilever 'sürdürülebilir yaşam' markaları geliştiriyor. Şu anda Unilever, Dove, Lipton ve Hellmann's'ın da aralarında bulunduğu sosyal ve çevresel açıdan açık bir amacı olan 18 'sürdürülebilir yaşam' markasına sahiptir. 2016'da büyümenin% 60'ını gerçekleştirdiler ve diğer işletmelerden% 50 daha hızlı büyüyorlar (Unilever uluslararası çalışma raporu, 2017).

Başka bir örnek, satın alınabilir en hızlı, moda perakendecilerin en büyüğü olan H&M, Zara'nın sahibi Inditex'in ardından ikinci sırada(H&M sürdürülebilirlik Raporu 2015). H&M, her yıl 600'den fazla giysi satmakta ve 2015 yılı itibarıyla yıllık satışlar 24 milyar dolara ulaşmıştır (H&M yıllık Raporu, 2015). H&M, iklim değişikliğine büyük katkıda bulunan rollerini ele almak için etkileyici ve çok gerekli eylemler gerçekleştirdi. 1997'de bu konuları ele alan kapsamlı bir sürdürülebilirlik programı başlatarak o zamandan beri

200 kişilik sürdürülebilirlik çalışanından oluşan bir ekip kurdular ve "Bilinçli Koleksiyon" adlı sürdürülebilir hammaddelerden oluşan farklı bir giyim hattı çıkardılar (H&M yıllık Raporu, 2017).

Bununla birlikte, Pazarlamacılar haklı olarak sürdürülebilirlik değerlerine başvurmanın ürün kalitesindeki temel zayıflığın üstesinden gelmeyeceğini ısrarla vurgulamaktadırlar, ancak mükemmel ürünlerle, sosyal ve çevresel yönlerin karlı bir mevki ayırt etmek veya yaratmak için kullanılabileceğine dair kanıtlar vardır (WCBSD; HRH the prince of wales'; 2005).

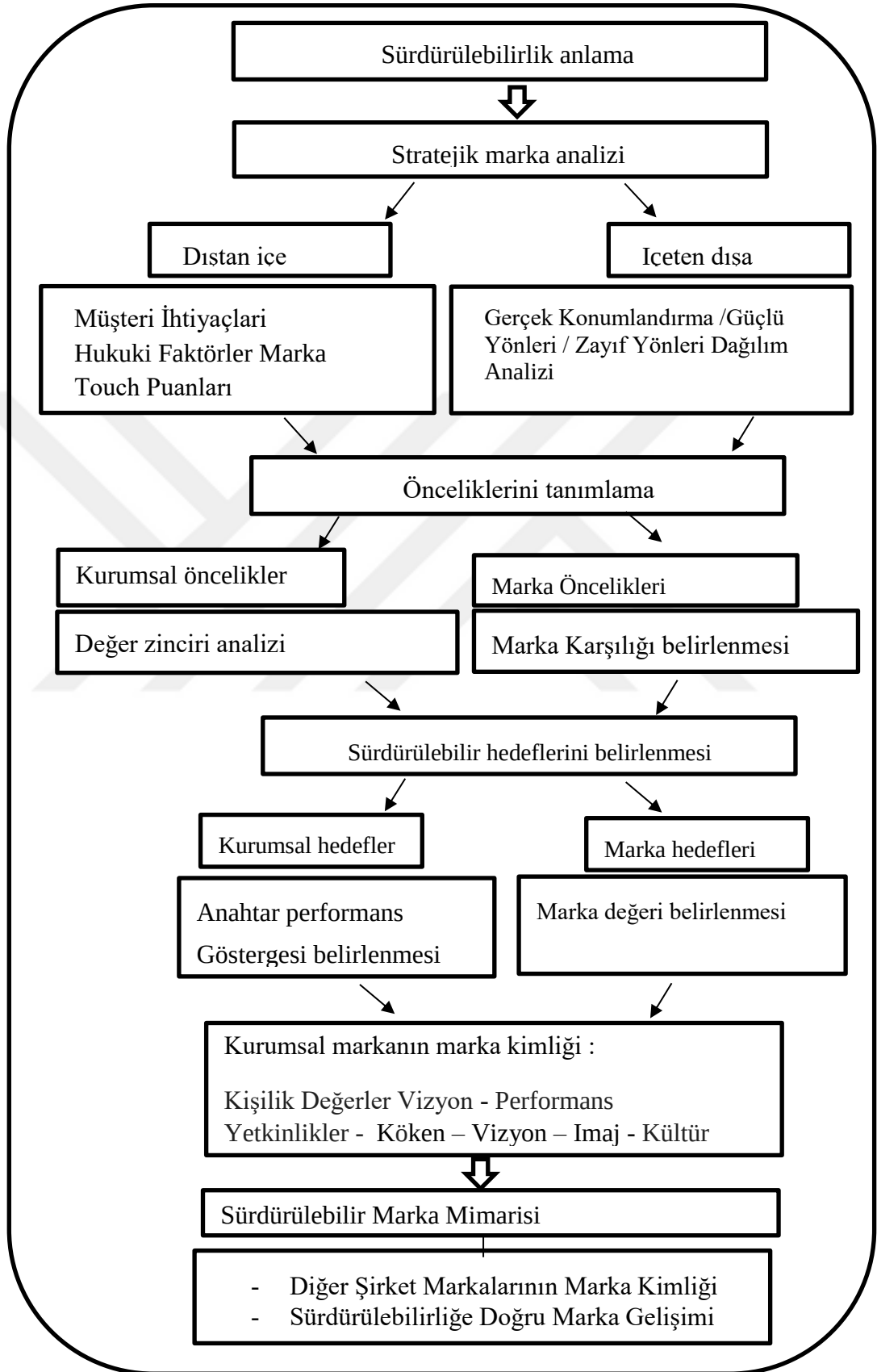
İKİNCİ BÖLÜM

REFERANS ÇERÇEVESİ - STRATEJİK MARKA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Çalışmanın konusu ile ilgili temel literatürü ve teorileri özetleyen bu paragraf, referans çerçevesinin sunumu ve açıklaması ve Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi kavramı ile devam etmektedir. Bu nedenle, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi'nin adımları açıkça gösterilir ve doğrulanır. Burmann'ın et.al. (2003) kimlik odaklı marka yönetimi modeli başta olmak üzere stratejik marka yönetimi bölümü ile ilgili bu gelişmiş konsept temelleri, sürdürülebilirlik kavramını bütün işletme boyutlarıyla bütünleştirmek için BM çerçevesine göre sürdürülebilirlik konusundaki farklı konulara ilişkin sürdürülebilirlik yönü üzerine temellendirilmiştir. Ayrıca, bu çerçeve aynı konu üzerinde daha önce yapılmış bir araştırma (Anna Gerlach, Joanna Witt; 2012) çalışmasına dayanarak, aynı metodoloji kullanarak, ilham alınarak ve tamamlayarak geliştirildi.

Aşağıdaki şekil (bkz. Şekil: Referans Çerçevesi - Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi Kavramı) sürdürülebilir marka yönetiminin tüm sürecini ve Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi'nin gelişmiş alt süreçlerini ayrıntılı olarak göstermektedir.

Şekil 4: Referans Çerçevesi - Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi Kavramı



2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ANLAMASI

Sürdürülebilirliği anlamak, şirketlerin bu konsepti stratejilerine entegre etmelerinin yoludur. Sürdürülebilir kalkınma ilkesinin izlenmesi gerekiyorsa, sürdürülebilir kalkınma kavramının bir işletmenin politika ve süreçlerine dahil edilmesi gerekir. Bu, yeni yönetim yöntemlerinin icat edilmesi gerektiği anlamına gelmez. Aksine, yeni bir kültürel yönelim ve sistemler, uygulamalar ve prosedürler için kapsamlı iyileştirmeler gerektirir.

Bu bağlamda, şirketlerin, stratejilerini, hedeflerini ve faaliyetlerini şekillendirmek, yönlendirmek, iletmek ve raporlamak, bu şirketlerden yararlanmalarını sağlamak için kapsamlı bir çerçeve olarak faydalar aralığı kavramını kullanabilmek için sürdürülebilirlik boyutlarını yeterince kavramaları gerekir. Bu avantajlar şunları içeriyor:

- Gelecekteki iş fırsatlarını belirleme:

Sanayi, ekonomik gelişme, çevresel kalite ve sosyal eşitlik stratejilerini entegre ederek, uzun vadeli refahın geliştirilmesine yönelik bir yaklaşım olan sürdürülebilir kalkınmanın iş potansiyeline benzeri görülmemiş bir ilgi gösteriyor. Firmalar, bahse girmeden sürdürülebilirlik cephesinde ilerleyebilirler. Ek olarak, sürdürülebilir gelişme zihniyetinin unsurlarını şirket düşüncesine ve kültürüne dahil etmek, çekici yakın vadeli faydalar sunabilir; Ürün ve süreçlerde yeniliğe yeni yollar açmak; Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutuna dikkat edilerek marka imajını artırmak ve işletme ve büyüme lisansını korumak; Çalışanların enerjisi ve coşkusu ile bilgi ve yaratıcılığın artırılması (Gilbert Hedstrom, 2018).

- Kurumsal sürdürülebilirlik değerinin artırılması:

Tedarik zinciri boyunca sosyal ve çevresel etkileri iyileştirmek için harekete geçmenin birçok zorlayıcı nedeni vardır. Birçok şirket sürdürülebilirlik konularını ele almak için kurumsal değerleri ve kültürleri tarafından yönlendiriliyor. Bu şirketler için, tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin yapılması doğru olan ve sosyal gelişme ve çevrenin korunmasının itici gücü olduğu gerçeği, şirket içi katılım ve bağlılık yaratmaya yardımcı olmaktadır. Birçok şirket, tedarik zinciri sürdürülebilirliği için belirli iş sürücülerini de belirlemektedir. Belirli bir şirket için iş durumu, sanayi

sektörü, tedarik zinciri ayak izi, paydaş beklentileri, iş stratejisi ve örgüt kültürü gibi çeşitli konulara dayanır. Birden çok sürücüye yanıt veren tedarik zinciri sürdürülebilirlik yönetimi uygulamaları, işletme için değeri en üst düzeye çıkarabilir. Tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin amacı, ürün ve hizmetleri piyasaya süren tüm paydaşlar için uzun vadeli çevresel, sosyal ve ekonomik değer yaratmak, korumak ve büyüttürmektir (BSR, 2010).

- Paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi ve politika gelişmelerine ayak uydurulması: İşletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm tarafları belirlemek için bir paydaş analizi gereklidir. Kuruluşun sürdürülebilir kalkınma faaliyetleriyle ilgili olarak paydaşların sorunlarını, kaygılarını ve bilgi ihtiyaçlarını belirler. Paydaş analizi, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen çeşitli grupları tanımlayarak başlar. Bunlar; hissedarları, alacaklıları, düzenleyicileri, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve işletmenin faaliyet gösterdiği topluluğu içerir. Paydaşlar belirlendikten sonra, yönetim bu grupların ihtiyaç ve beklentilerinin bir tanımını hazırlamalıdır. Bu, sürdürülebilir kalkınma kavramını yakalamak için hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçları belirtmelidir. Kilit nokta, kuruluşun faaliyetlerinin her paydaş grubunu olumlu veya olumsuz olarak nasıl etkilediğini (IISD, 1992).

2.1.1. Stratejik Marka Analizi

Durum analizinde firmanın mevcut ve gelecekteki dış ve iç ortam koşullarına ilişkin bilgiler toplanır (Burmam, et.al., 2003). Veri toplama için birincil ve / veya ikincil araştırma kullanılabilir (Hofmann, 2008). Durum analizi dış analiz (perspektif dışı dış görünüm) ve iç analiz (iç-dış perspektif) şeklinde farklılaştırılabilir.

Kavramları ve araçları analiz etme araçları şirketin endüstrisine, yapısına ve ürün / hizmetine bağlıdır. Önde gelen şirketler, son zamanlarda, hedef belirleme konusunda daha fazla 'dışartan içe' ve 'içten dışa' yaklaşımlar yapmaya başlamışlardır.

- Dıştan içe:

Dış çevre, organizasyon dışında mevcut faktörlerden oluşur. Endüstri ne olursa olsun, bu faktörler herhangi bir firmanın büyümesi ve hayatta kalması

üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Burmann'a göre, dış analizin en önemli faktörler şunlardır (Burmann, et.al., 2003):

- Müşteri ihtiyaçlarının analizidir Bu analizde bir şirket, mevcut ve potansiyel müşterilerin istekleri, ihtiyaçları, tercihleri, ayarları ve davranışları hakkında en ideal memnuniyet için ayrıntılı bilgi toplamalıdır (Hofmann, 2008).
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının analizi.
- Yasal çevrenin analizi.
- Sosyal çevrenin analizi hem kültür, hem de etik değerler ve toplumun değeri gibi konuları içerir.

Dahası, birkaç çalışma doğal bir çevre ve sağlık arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir (e.g. Vries, et.al., 2003; Mitchell Ve Popham, 2008).

- İçten dışı:

İç durum analizi, gerçek konumlanmanın analizini ve sürdürülebilir performans ile ilgili konumlandırmayı analiz eden Burmann kavramına eklenebilir. Gerçek marka konumunun analizi için kullanılabilecek bir araç konumlandırma haritasıdır. Bu haritalar, algılanan fayda göz önüne alındığında farklı markaların karşılaştırmasını sunmaktadır. Her fayda, markaların memnuniyet seviyelerine göre sınıflandırıldığı bir boyut sağlar (Meffert, et.al., 2005). Sosyal angajman, çevre ürünleri, çalışma koşulları, sürdürülebilir teknolojilerin yenilikleri, atıkların madenleştirme gibi algılanan sürdürülebilir performans boyutlarıyla ilgili durumu analiz etmek için kullanılır. Bir kurumsal marka oluşturma başarısı, eninde sonunda sürece dahil olan kişilere bağlıdır (Chernatony, 2001). Marka oluşturma sürecinde karşılaşılan zorluk, markanın temel doğası hakkında ortak bir anlayış geliştirmektir.

Balmer and Gray (2003) 'a göre, kurumsal marka en önemli marka ve en sonunda sorumlu olan CEO'dur. Bununla birlikte, tüm personel kurumsal markanın genel sorumluluğunu üstlenmektedir (Balmer, 2001).

Hikâye anlatımı, iç eğitim ve çalışan markası gibi araçlarla kültür ve davranışa yönelik belirli değerler katarak örgüt kültürü değiştirilir ve büyütülür. Bu

süreç, çalışanların davranışlarını marka vizyonunu ve marka kimliğiyle hizalandırır.

Sürdürülebilirlik bağlamında kapsayıcı iç ve dış paydaş katılımı sürdürülebilirliğin şirket stratejisinde entegrasyonunun anahtarıdır (Yeni Zelanda Sürdürülebilir kalkınma için uygun bir iş konseyi, 2003).

Dış ve iç koşulların analizi, marka hedeflerinin belirlenmesi ve marka kimliğinin tanımı gibi daha stratejik kararların alınması için temel oluşturur. Örneğin, marka imajı ile marka kimliği arasındaki uyuma ilişkin iç ve dış analiz, kimlik odaklı marka yönetiminin önemli bir bilgi tabanı olan boşlukları ve zayıf noktaları belirlemek için önemlidir.



2.2. KURUMSAL MARKA ÖNCELİKLERİNİN TANIMLAMASI

Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi sürecinde sürdürülebilir kurallar da dahil olmak üzere kurumsal öncelikleri ve marka önceliklerini belirleme aşaması kapsamlı bir durum analizini takip eder.

Şirketin öncelikleri şirketin birincil iş niyetlerini yansıtmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, şirketin öncelikleri şirketin önemli işlere odaklanmasını teşvik etmektedir.

Bu çalışmada önceliklerin tanımlanması iki kısma ayrılmıştır: Kurumsal öncelikler ve Marka öncelikleri.

2.2.1. Kurumsal Öncelikler

2.2.1.1. Tedarik Zincirinin Analizi

Tedarik tabanından gelen lojistiğe, üretim ve operasyonlara, ürünlerin dağıtımına, kullanımına ve ömrünün sona ermesine kadar olan tüm değer zincirini, şirketlerin etkilerini değerlendirecek ve öncelikleri belirleyecek şekilde değerlendireceğiz.

Bu, değer zincirinin üst düzey bir haritasını çıkararak, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin temsil ettiği konularda olumsuz veya olumlu etkiler yaratma olasılığı yüksek alanları belirleyerek yapılır. Yapılırken, hem mevcut etkilere hem de gelecekteki olasılığa dikkat edilmelidir (Yeni Zelanda Sürdürülebilir kalkınma için uygun bir iş konseyi, 2003).

BM Klavuzuna göre (GRI, United Nations, WBCS; 2015), Bu değerlendirme kapsamına giren değer zincirinin her bir bölümünü inceleyerek aşağıdaki alanları tanımlamak anlamına gelir:

- şirketin temel yetkinlikleri, teknolojileri ve ürün portföyü şu anda veya potansiyel olarak Sürdürülebilirlik hedeflerinden birinin veya daha fazlasının uygulanmasına olumlu katkıda bulunması;
- şirketin doğrudan veya dolaylı olarak tüm değer zincirinde gerçekleştirdiği faaliyetler, Sürdürülebilirlik hedeflerinden birinde veya daha fazlasında mevcut veya potansiyel olumsuz etkilere neden

olabilmesi.

Menfaat sahipleri, özellikle de şirketin sahip olabileceği potansiyel olumlu etkiler açısından, yüksek potansiyelli etkilenen alanların her birini tam olarak anlamayacaktır. Bu nedenle, yüksek etki alanlarının haritalandırılması, şirketin faaliyetleri ile SKH'ler tarafını kapsayan temalar arasındaki mevcut ve potansiyel bağlantıların dahili bir değerlendirmesini de içerir.

Özetlemek gerekirse, yüksek etkili alanları haritalandırmak, şirketin çabalarını nereye odaklayacağını anlamasına yardımcı olacaktır. Olası yüksek etki potansiyeli bulunan alanların her biri için, şirketin faaliyetleri ile sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ifade eden bir veya daha fazla gösterge tanımlayarak performansın zaman içinde takip edilmesi sağlanabilir.

2.2.2. Marka Öncelikleri

Meffert ve Kirchgeorg (1993) sürdürülebilirlik hedeflerini ve genel şirket önceliklerini sırasıyla birbirine bağımsız olarak birbirlerine eşit olarak ayarlamak yararlı değildir, çünkü bu muhtemelen hedeflerin hiyerarşisinde hedef çatışmalara ve sorunlara neden olmaktadır demektir (Meffert Ve Kirchgeorg, 1993). Bu, stratejik bir bağlamda sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumsal amaçlar kadar aynı önemi taşıması gerektiği anlamına gelir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik kavramıyla uyumlu öncelikleri tanımlamak için şirketlerin markalarını analiz etmeleri ve sürdürülebilirliklerini marka unsurlarına nasıl entegre edebileceklerini öğrenmeleri gerekir.

Dahası, şirketler için en önemli zorluk öncelik değildir, ancak sürdürülebilirlik için alınan yol, şirketin misyon bildirgesinin benzersiz ve umut verici unsurlarını geliştirebilmek için dikkat çekici bir merkez olmalıdır. (Meffert Ve Kirchgeorg, 1993).

2.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL MARKA HEDEFLERİNİN BELİRLENMESİ

2.3.1. Kurumsal Hedefler

Şirketin hedefleri temel işletme niyetlerini yansıtmaktadır. Hedefler, güzergâhı, oraya ulaşma takvimi olarak belirler. When setting goals and objectives several guidelines are useful and should be considered. (Tiffany Ve Peterson, 2005) SMART yöntemi, bu tür yönergeleri içerir ve hedeflerin spesifik, ölçülebilir, eylem odaklı, gerçekçi olmasını sağlar ve zaman sınırlaması getirmesi gerektiğini belirtir. Amaca ulaşmak için gereken tüm çabalara odaklanmak için net ve spesifik olunmalıdır. Ayrıca ilerlemeyi izlemek için ölçülebilir olunmalıdır. Bununla birlikte, eylem odaklı olarak, daha önce gözden kaçan fırsatları veya başarıya yaklaştırabilecek kaynakları belirlemek için hedeflerin gerçekçi ve erişilebilir olması gerektiği anlamına gelir. Her hedefin bir hedef tarihi ve buna yönelik çalışmak için bir şeyler gereklidir.

2.3.2. Anahtar Performans Göstergesi

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin uygulanması ve performansla ilgili anlamlı raporların hazırlanması, performansı ölçmek için uygun araçlara ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin açık, öz ve her yerde açık olması önemlidir. Mümkün, ölçülebilir terimlerle ifade edilir. Ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi esastır eğer yönetim ve diğerleri iş faaliyetlerinin olup olmadığını değerlendirebilecekse belirlenen hedeflere ulaştı (IISD, 1992).

Birleşmiş Milletler raporuna göre (Brundtland Report ; 1967), birçok şirket karbon emisyonlarının yanı sıra su ve diğer doğal kaynakların kullanımı gibi konularda çevresel hedefler belirledi. Bununla birlikte, yoksulluğun ortadan kaldırılması ve yolsuzlukla mücadele gibi sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutlarıyla ilgili hedef belirleme daha az yaygındır çünkü bu konular başarının izlenmesi ve ölçülmesi açısından kısmen daha zorlayıcı olabilmektedir.

Temel performans göstergelerini seçmek, ilerlemeyi sürdürmek, izlemek ve iletme için temel oluşturabilecek hedefleri belirlemenin önemli bir aşamasıdır. Her bir hedef için taban çizgisini tanımlamak da bir yöntemdir.

2.3.3. Marka Hedefleri

Markanın bütün organizasyonu ve onunla ilişkili düşünce süreçlerini yönlendiren bir kavramdır, iletişim ve eylemi birleştirir (Radikaali Brändi; Malmelin, Hakala 2008). Sürdürülebilir bir organizasyon olarak kabul edilmek, marka hakkını artırabilir. Farquhar (1989) marka hakkını, markaya dayalı ürüne katma değer olarak değerlendirmiştir. Marka değerini korumak ve genişletmek oldukça zor olabilir. Marka özgeçimi yönetimi faaliyetleri, marka stratejilerinin kurumsal kaygıları nasıl yansıtması gerektiğine ilişkin markanın öz sermaye anlayışına daha geniş ve daha çeşitli bir bakış açısı getirir ve zamanla ya da coğrafi sınırlar ya da çoklu pazar segmentleri üzerinde ayarlanabilir (Keller, 2008). Aaker (1996), marka değerini “bir markayla bağlantılı bir varlık (ve yükümlülük) olarak tanımladı bir ürün veya hizmetin firmaya sağladığı değere ekleyen (çıkartan) isim ve sembol ve / veya firmanın müşterileri ”(s. 7-8).

Sürdürülebilirlik bağlamında, marka hedeflerinin belirlenmesi aşaması otomatik olarak marka değeri ile ilişkilendirilir. Sürdürülebilir bir marka olarak tanınmak için, Marka sermayesinin tüm bileşenlerinin bunu yansıtması gerekir.

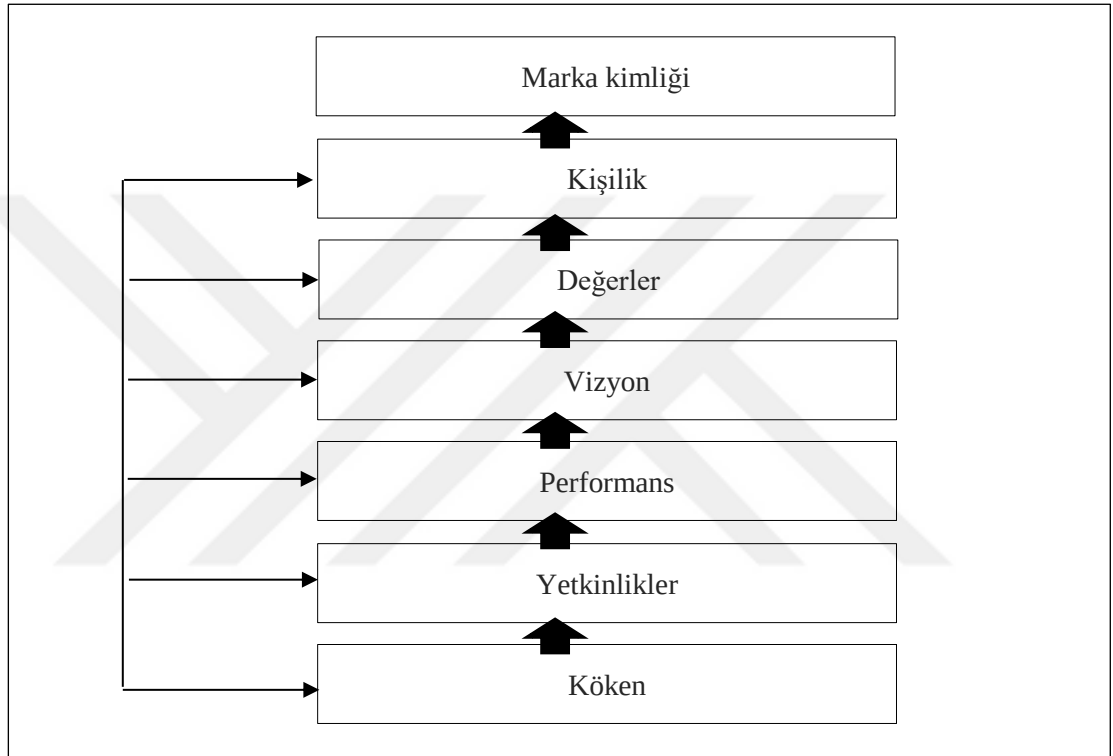
Uluslararası faktörler ve küresel marka stratejileri bu kararlarda özellikle önemlidir. Bu aşamada kurumsal ve marka hedefleri ile benimsenen sürdürülebilir kurallar, durum analizi sonuçlarıyla birlikte kurumsal marka kimliğinin temelini oluşturur. Özellikle markanın değerleri, vizyonu ve kişiliği ile bağlantılıdır. (Burmann, et.al., 2003). Bu nedenle, bu adım, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi sürecinde de kapsamlı olarak ele alınmalıdır.

2.4. KURUMSAL MARKANIN MARKA KİMLİĞİ

Park, Jaworski ve MacInnis (1986), marka imajının "Tüketicilerin firma tarafından angaje edilen marka ile ilgili tüm faaliyetlerden türetildiğini anlamak" olduğunu söylemektedir. De Chernatony (1999) marka yönetiminin içsel yönüne özel önem vererek marka yönetiminden kimlik yönetimine geçilmesini öneriyor. Marka kimliğine daha fazla önem verilmesi gerektiğini savunuyor. Kimliğin, "Markayı ayırt eden bir bireysellik hissi veren ahlak, amaç ve değerler hakkında" olduğundan söz ediyor.

Kimlik, bir ve aynı kişiyi yansıtmak için koordine edilmesi gereken çeşitli özelliklerin birleşiminden gelişir. Tıpkı bir kişinin kimliğinin birkaç yıl içinde geliştiği gibi, açık bir marka kimliği de daha uzun bir süre boyunca gelişebilir (Wiedmann, 1994).

Şekil 5: Marka Kimliği



Kaynak: (Meffert, et.al., 2005, p. 57)

Meffert et al. (2005) marka kimliği altı bileşenden oluşmaktadır: Marka kökenleri, marka yeterlikleri, marka performansı, marka vizyonu, marka değerleri ve marka kişilik nitelikleri.

Kurumsal marka kavramı pazarlama ve organizasyon araştırmalarından gelişmiştir; kurumsal kimlik kurumsal markayla yakından ilgilidir (Knox Ve Bickerton, 2003).

Kurumsal markalar, ürün markalarından farklı yönetim gerektiren özel niteliklere sahiptir. Kurumsal marka yaratma, farklılaşma ve tercih yaratmayı

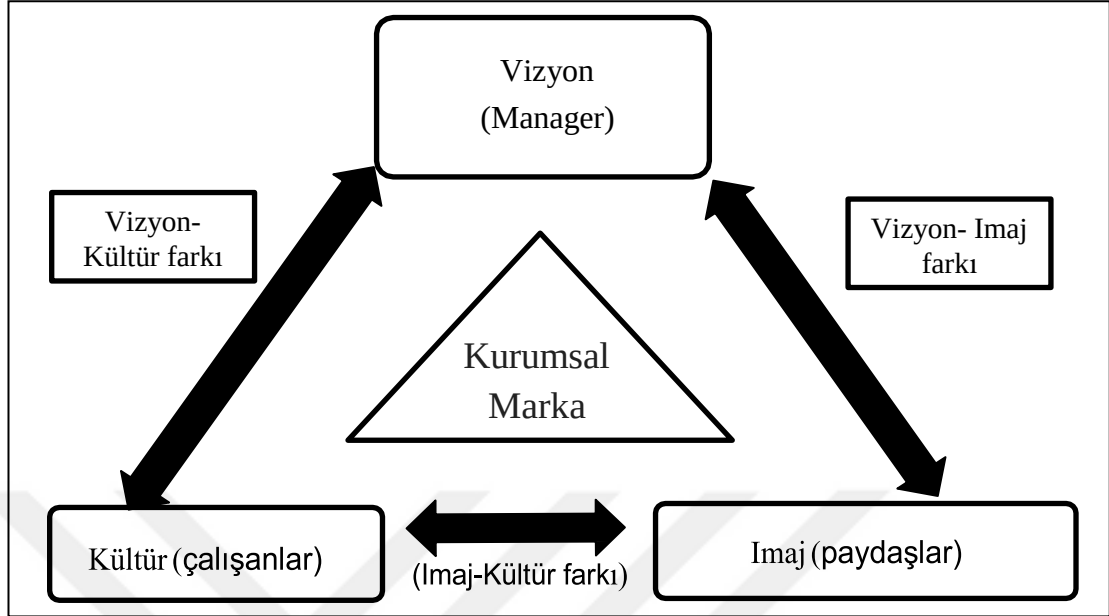
amaçlamaktadır, ancak organizasyon düzeyinde yapıldığı için bu daha karmaşıktır. Ayrıca, markaların kurumsal düzeyde yönetilmesi sadece tüketicileri değil, birden fazla paydaşla etkileşime girmeyi gerektirir (Balmer Ve Gray, 2003).

Kurumsal marka bilinci oluşturma, tipik olarak bir ürün markası tarafından tanınan işlevsel (pazarlama ve satış) önemine göre stratejik öneme sahiptir. Kurumsal markalaşmanın stratejik önemi, yalnızca şirketin pazarında konumlandırılmasında değil, iç düzenlemelerin oluşturulmasında yatmakta (örneğin, örgütsel yapı, fiziksel tasarım ve kültür), kurumsal markanın anlamını desteklemektedir.

Kimliğin tanımlanması ve hizalanmasının yönetim görevi, kurumsal markaların farklı özelliklerinden dolayı, genellikle ürün markaları durumunda olduğundan daha karmaşıktır (Knox and Bickerton, 2003). Örneğin; yönetim, aşağıdaki hususları hesaba katmalıdır: Çoğu kurumsal markanın birden fazla müşterisi ve müşterisi olmayan paydaşları olması; geniş ürün, hizmet ve çözüm yelpazesini kapsar; ve kendi kültürüyle bir organizasyon markanın vazgeçilmez bir parçasıdır. Kurumsal kimliğin, kurumsal marka kimliğinin tanımında, her organizasyonun tanımlayıcı özelliklerini tanımlayan ve dolayısıyla kurumsal bir kimliği olan çok önemli bir kaynaktır (Melewar and Jenkins, 2002; Balmer, 2010, 2008).

Hatch ve Schultz (2003) tüm şirketi bütünleştiren çapraz işlevsel bir yaklaşım önermektedir. Birden çok paydaşın ve kurumsal markaların farklı arayüzlerinin katılımının kurumsal markalaşma sürecinin ilişkisel doğasını vurguladığını savunmaktadırlar. Teklif ettikleri çerçeve, stratejik vizyon, örgüt kültürü ve kurumsal imajı birbirine bağlar. Stratejik vizyon, şirketin ana fikridir; şirketin gelecekteki hedeflerini açıkça belirtmelidir. Vizyon şirketin mirasına da bağlanmalıdır. Örgüt kültürü, şirketin mirasını somutlaştıran ve anlamlarını üyelerine aktaran iç değerler, inançlar ve temel varsayımlardır; Kültür, kendisini tüm çalışanların şirket hakkında hissettikleri biçimde kendini gösterir.

Şekil 6: Kurumsal Markalaşmanın Temel Öğeler



Kaynak: (Hatch and Schultz, 2003, p. 1047 and Hatch)

Kurumsal imaj, paydaşların sahip olduğu şirketin görüşünü ifade eder. Menfaat sahipleri tarafından tutulan kurumsal marka değerleri, güvenilirlik yaratmak için örgüt kültürüyle tutarlı olmalıdır. Şirketin değerleri ve doğası, kurumsal iletişim yoluyla iletilir. Şirketin öngörülen imajı, marka vaadini yerine getirmek için örgüt kültürüyle uyuşmalıdır. Kültür, miras, inançlar ve öyküler gibi anlaşılmaz unsurları iletmek için bağlam sağlar. Sürdürülebilirlik özelliklerinin marka kimliğine derin bir şekilde entegrasyonu, sürdürülebilir düşüncelerin yüzeysel olmamasını ve sadece iletişimde sürdürülmesini sağlar; ancak sürdürülebilirlik kavramının tamamını benimseyen kavramın iddialarına uygun olarak bir marka kimliğinin en alttan en üstüne kadar düşünülmesini sağlar.

Bu noktada tek bir markanın değerlendirilmesi tamamlanmıştır. Diğer adımlar, karmaşık bir şirket ağı içinde markanın dikkate alınması ile ilgilidir. Bu adımlar, marka mimarisi, diğer şirket markalarının marka kimliğini, marka gelişimini ve marka organizasyonunu içeriyor.

2.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR MARKA MİMARISI

Kurumsal marka mimarisi, marka oluşturma sürecinin koordinasyonunda belirleyici bir rol oynayan ortak ve genel bir marka kimliğine sahip farklı ürünler tarafından paylaşılan temel değerlerle tanımlanır. Kurumsal değerler, temel değerler ve katma değerler bir kurumsal markanın temelidir. Aralarındaki etkileşim, kurumsal markanın değer yaratma sürecini oluşturmaktadır (Urde, 2003).

Firmanın marka mimarisi, marka stratejisi ve firma tarafından satılan tüm farklı ürünler için hangi marka unsurlarının uygulanacağı konusunda genel kurallar sunmaktadır. Marka mimarisini tanımlamadaki iki anahtar kavram marka portföyleri ve marka hiyerarşisidir.

Aaker ve Joachimsthaler (2000), marka mimarisini "marka rollerini ve markalar arasındaki ilişkilerin doğasını belirleyen marka portföyünün organizasyon yapısı" olarak tanımlamaktadırlar. Marka mimarisi ve ilişkilerini tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma sistemi sunmaktadırlar. Marka ilişkisi spektrumu, bir portföyün yapılandırılabilirdiği birçok yolu gösterir. Dört kapsamlı strateji, markanın ana rolüne dayanarak belirlenir. Diğer bir deyişle, "ne markayı aldın" diye sorulduğunda insanların cevaplarının portföyün bir marka evi, markalı ev, alt marka veya onaylanmış marka stratejisi izlediğini belirler. Firmaların bu stratejilerin bir karışımını benimsemesi mümkün ve yaygındır, bu nedenle spektrum referans olarak kullanılmak üzere genel bir taksonomi olarak görülmelidir.

Ayrıca sürdürülebilir yönlerin entegrasyonu ve sunumu ile ilgili olarak şirket bölünmesi markalarını ve ürün markalarını olumlu şekilde etkilemek için, derin bir şekilde yerleştirilmiş sürdürülebilirlik ilkelerine sahip güçlü bir kurumsal marka kullanılmalıdır. Sürdürülebilir stratejik marka yönetimi sürecinden önce, marka mimarisi temelinde, diğer şirket markalarının, şirket bölünmüş markalarının yanı sıra ürün markalarının marka kimliklerini tanımlayabiliriz.

2.5.1. Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliği

Sürdürülebilirlik entegrasyonu ile ilgili olarak şirket, marka kimliklerinin genelinde sürdürülebilir yönlerin kurumsal marka kimliğini oluşturmalarının gerekli olduğunun farkında olmalıdır. Ayrıca, marka hiyerarşisinde üstten alta doğru

sürdürülebilir ilkeler, tüketiciye uygun bir adres sağlamak için hedef grubun talepleri doğrultusunda daha spesifik ve daha açık olarak tanımlanmalıdır.

2.6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMINI BÜTÜNLEŞTİRME

2.6.1. Sürdürülebilirliğe Doğru Marka Gelişimi

Marka evrim stratejilerinin kararları geleceğe dönük ve dinamik bir perspektifle genişletilirken, marka mimarisine ilişkin kararlar elde edilen zaman ve marka portföyünü oluşturur. Bu uzatma, marka yönetimi için gereklidir. Değişen piyasa ve şirket koşulları, marka yönetiminin daha da geliştirilmesine ihtiyaç duyar.

Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi bağlamında marka gelişim stratejisine ilişkin seçenekler çok önemlidir. Her markanın sürdürülebilirlik olanaklarına ilişkin tekil analizleri, sürdürülebilir bir şirkete yönelik tüm yönlendirme için gereklidir. Marka mimarisinde daha önce belirtildiği gibi, her markanın marka portföyünü ve özellikle de kurumsal markayı güçlendirmek için sürdürülebilirlik fikirlerini belirli bir düzeyde entegre etmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik sorunlarının bütünleşmesi için potansiyele sahip olmayan bu markalar, bir konsolidasyon stratejisi seçmelidir.

Bununla birlikte, bir markanın sürdürülebilir meselelerin entegrasyonu için önemli bir potansiyeli yoksa da, markanın zaten sadık bir tüketici tabanı olduğu Meffert et.al. (2005), kademeli geri çekme stratejilerinden biri seçilmelidir. Bu durumda, ana markanın adı, bu markaya öncesinden güvenen bir grup müşteri çekebileceğinden, yeni ürün için başarısız olabilecek risk ve şans azaltılabilir (David Taylor, 2007).

Başarılı bir marka genişletme, marka özüne saygı duymalı ve bu nedenle markanın özüne dayalı olmalı ve marka vizyonuna uymalıdır. Bir marka bir ürün kategorisine veya müşterilere, orijinal markanın çekirdeğini düşünmeyecek şekilde genişletilirse, her iki marka da seyreltme riskini taşır. Marka evrimine ilişkin kararlar, marka portföyü ve marka mimarisi üzerinde etkili olur. Tüm bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetiminin son adımı olan marka organizasyonuna ve iç marka yönetimine bağlıdır.

2.6.2. Sürdürülebilir Marka İç Yönetim Sistemi

BM klavuzuna göre (GRI, United Nations, WBCS; 2015), Sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumlar içinde sağlam bir şekilde sabitlendiğinden emin olmak için özellikle iki ilke önemlidir:

- Sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerlemenin, özellikle de iş durumunu açık bir şekilde iletişim kurması ve diğer iş hedeflerine yönelik ilerlemeyi nasıl tamamlayacağı konusunda şirket için değer yaratan ortak bir anlayış.
- Sürdürülebilirlik hedeflerini, bir işlevin veya kişinin ilgili hedeflere ulaşmasında sahip olduğu belirli rolü yansıtan ilave teşviklerle birlikte, performans gözden geçirme ve ücretlendirme şemalarına entegre etme.

Sürdürülebilir marka performansı, sürdürülebilirlik kriterleri göz önüne alınarak bir marka / ürünün veya hizmetin geliştirilmesini içerir. Bu, ürünün yaşam çevresi boyunca, sosyal ve çevresel uyumluluk standartlarına uyulması gerektiği anlamına gelir. Ürünün ömrü yönetimi üç görüşten oluşur: yönetim görüşü çevresel sorunları şirketin karar verme dahil etmek; mühendislik görüşü, ürün kullanım ömrü boyunca çevresel etkilerini optimize etmek ve liderlik görüşü, yeni bir örgüt kültürü yaratmak (Linnanen, 1995).

Sürdürülebilir ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve tasarımı için doğadaki (örneğin, kaynak tükenmesi ve çevre kirliliği), insanlar üzerindeki (örn. Sağlık, psişik ve fiziksel gelişme) ve sosyal topluluktaki (örneğin aile yapıları) üretim ve tüketim süreçlerinin tüm sonuçları tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir (Balderjahn, 2003).

En etkili olabilmek için, şirketin sürdürülebilirlik hedefleri, satış, üretkenlik gibi alanlardaki hedeflerin yanında finansal, stratejik ve operasyonel hedeflerin tam setinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Sonuçta, sürdürülebilirlik hedefleri, şirketin vizyonu, misyonu ve / veya amaç ifadelerinde de yansımalarıyla şirketin gelecekteki başarısını sürdürülebilir kalkınmaya temelde ve belirgin bir şekilde bağlar.

Tedarik Yönetimi, Operasyonlar ve İnsan Kaynakları, iş stratejisi, kültür ve

operasyonlarda sürdürülebilirliği yerleştirmenin anahtarıdır. Şirketin niteliğine ve sürdürülebilirlik hedeflerine bağlı olarak, bazı işlevler diğerlerinden daha önemlidir.

Kurumsal değişikliği artırmak, farkındalığı artırmak, eğitim, harici uzmanlar ve paydaşlarla ilişkiler yoluyla erişilen bilgi ve ilham vermeye kadar iş entegrasyonunu desteklemek için pek çok farklı uygulama bulunmaktadır.

Şirketin stratejisinin sürdürülebilir kalkınma ile ilişkili olarak geliştirilmesi ve uygulanmasını desteklemek için, birçok şirket çapraz işlevsel sürdürülebilirlik konseyleri, kurullar veya görev güçleri kurmaktadır. Bazı durumlarda yönetim yapıları, Yönetim Kurulu düzeyinde bir sürdürülebilirlik komitesi de içerebilir. Bu, sürdürülebilirlik önceliklerine ayrılmış stratejik tartışmalara zaman tanıyarak, özellikle ticari bütünleşmenin ilk aşamalarında değerli olabiliyor.

Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi sürecinin her bir adımında ayrıntılı olarak ele alınan ve açıklanan sürdürülebilirlik ve stratejik marka yönetimi ile ilgili teorileri ve modelleri gözden geçiren, Sürdürülebilir Marka Yönetiminin bir bütün olarak yüzeysel olarak incelendiği bu bölüm tamamlanmıştır ve takip eden bölüm araştırmanın yürütülmesinde izlenen süreci gösteren metodolojiye ayrılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MARKA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAKIŞ AÇISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. METODOLOJİ

3.1.1. Araştırma Amacı

Araştırma amaçları açısından sınıflandırılabilir. Bu doğrultuda, amaçlar çoğunlukla keşfedici, tanımlayıcı veya açıklayıcı olarak sınıflandırılmaktadır (Sauders, Lewis Ve Thronhill 2007). Araştırma soruları belirsiz olduğunda ya da tahminleri yönlendirecek çok az teori olduğunda araştırmacı araştırma yöntemi faydalıdır. Bazen, araştırmacı araştırma sorununun temel bir ifadesini formüle etmeyi imkansız bulabilir. Keşfedici araştırma, daha iyi bir anlayış geliştirmek için kullanılmaktadır (Hair, Babin, Money Ve Samouel 2003). Keşfedici çalışmalar, yeni bir içgörü ile ne olacağını anlamak üzere, soru sormak ve fenomenleri yeni bir perspektif ile değerlendirmek için değerli bir araçtır. Araştırmacılar özellikle bir sorunun anlaşılmasını istediğinde bu yöntem faydalıdır. Keşfedici araştırmaları gerçekleştirmenin üç temel yolu vardır: literatür taraması gerçekleştirmek, konu ile ilgili uzmanlarla konuşmak, odak grup görüşmeleri gerçekleştirmek (Saunders, Lewis Ve Thronhill 2003).

Betimleyici araştırma, bazı durumları açıklamak için kullanılır. Genel olarak, konular bir olayın ya da etkinliğin ölçütleri ile anlatılır. Tanımlayıcı araştırma tasarımları genellikle bir araştırma sorusunda tanımlanan karakteristikleri ölçmek için yapılandırılmış ve özel olarak tasarlanmıştır. Teoriden türetilen hipotezler genellikle süreci yönlendirmekte ve ölçülecek ihtiyaçların bir listesini vermektedir (Hair, Babin, Money Ve Samouel 2003). Bahsedilen bilgilere dayanarak, bu çalışmanın araştırma amacı, tanımlayıcı bir çalışmadır.

3.1.2. Araştırma Yaklaşımı

Araştırma yaklaşımı, tümevarım veya tümdengelim unsurlarını içermektedir. Bryman ve Bell (2007), tümdengelim ve tümevarım konularının açıklığa kavuşturulamayacağını ve araştırma amacının hızlı ve güçlü ayırmadan ziyade, bir

stratejiye eğiliminin olduğunu açıklamaktadır (Bryman Ve Bell, 2007). Tümdengelim çalışmaları genelden özele gitmektedir. Yaklaşım, ilgili başlık hakkında bir teori düşünerek başlayıp test edilebilen daha spesifik hipotezleri daraltmakta ve hipotezleri ele almak için gözlemleri toplarken daha da daraltmaktadır. Sonuç olarak hipotezlerin, spesifik veriler ile orijinal kuramların bir teyidi (veya değil) ile belirli verilerle test edilmesini sağlamaktadır.

Tümevarım, diğer bir deyişle, belirli gözlemlerden daha geniş genellemeler ve teorilere geçerek çalışmaktadır. Tümevarım, kalıpları ve düzenlilikleri saptamak, keşfedilebilen bazı geçici hipotezleri formüle etmek ile başlamakta ve son olarak bazı genel sonuç ya da teorileri geliştirmek için özel gözlemler ve önlemler ile sonlanmaktadır.

Tümevarımlı akıl yürütme, özellikle de ilk aşamalarda daha açık uçlu ve keşfedicidir. Tümdengelimli akıl yürütme doğada daha dardır ve test veya hipotezi teyit etme ile ilgilidir. Araştırma yaklaşımıyla ilgili olarak bu çalışmada tümdengelim eğilimi sürdürülmektedir. Tümdengelim eğilimi yaklaşımında önce bir literatür taraması geliştirilmiştir. Seçilen literatür, ilgili makalelerin tamlığı, temsil gücü ve önemi üzerinde çalışmayı amaçlamaktadır (Randolph, 2009).

Bu literatür taramasına ve değerlendirilmesine dayanarak bir referans çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve, sürdürülebilirliğin entegre edilebileceği stratejik marka yönetim sürecinin olası unsurlarından oluşmaktadır. Bu çerçeve, araştırma sorusuna ve bu çalışmanın amacına, şirketlerin sürdürülebilirliği stratejik marka yönetim süreçlerine nasıl entegre ettiklerine cevap vermek için ampirik bulgularla analiz edilmektedir.

Tümdengelimci veya tümevarımcı yaklaşımın seçimi ile bağlantılı olarak, nicel veya nitel veri toplama yöntemi seçilebilmektedir. Niceliksel veri toplama, verilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde yer alan nicelikleri vurgulamaktadır (Briggs, 2006). Nitel veri toplama, verilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde niceliklerden ziyade kelimeleri vurgulamaktadır (Briggs, 2006).

Nitel Araştırma başlıca araştırmacı araştırmadır. Temel nedenleri, fikirleri ve motivasyonları anlamak için kullanılır. Soruna ilişkin bilgi sağlamakta veya potansiyel nicel araştırma için fikir veya hipotez geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Nitel Araştırma ayrıca düşünce ve düşüncelerdeki eğilimleri ortaya çıkarmak ve

sorunun derinliklerine inmek için kullanılmaktadır(Mehl, 2000). Nitel veri toplama yöntemleri yapılandırılmamış ya da yarı yapılandırılmış teknikler kullanılarak değişmektedir. Bazı yaygın yöntemler odak grupları, bireysel görüşmeler ve katılımları / gözlemleri içermektedir. Örneklem büyüklüğü tipik olarak küçüktür ve cevap verenler belirli bir kotayı yerine getirmek için seçilmektedir.

Niceliksel Araştırma, problemi sayısal veriler elde etmek veya kullanılabilir istatistiki verilere dönüştürülebilme suretiyle nicelleştirmek için kullanılır. Tutum, düşünce, davranış ve diğer tanımlanmış değişkenleri ölçmek ve sonuçları daha geniş bir örneklem popülasyonundan genellemek için kullanılır(Jandagh, 2010). Niceliksel Araştırma, gerçekleri formüle etmek ve araştırmalarda kalıpları ortaya çıkarmak için ölçülebilir verileri kullanır. Niceliksel veri toplama yöntemleri, Niteliksel veri toplama yöntemlerinden çok daha yapılandırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı nedeniyle nitel araştırma stratejileri en etkili stratejilerdir.

3.1.3. Araştırma Stratejisi

Vaka çalışması, sosyal bilim alanında araştırma yapmanın çeşitli yollarından biridir. Diğer yollar arasında deneyler, anketler, tarihi bilgiler ve arşiv bilgilerinin analizi bulunur. Her strateji, araştırma sorununun türü, araştırmacının fiili davranışsal olaylar üzerindeki denetimi ve tarihsel olguya karşıt olarak odaklanma sorunlarına bağlı olarak kendine özgü bir avantaj ve dezavantaj içermektedir (Yin, 1984).

Çoklu vaka tasarımlarının tekli vaka tasarımlara kıyasla belirgin avantajları ve dezavantajları vardır. Birden fazla vakadan elde edilen kanıtlar genellikle daha inandırıcı kabul edilir ve çalışmanın daha sağlam olduğu düşünülür (Herriott Ve Firestone, 1983).

Dolayısıyla, bu araştırmanın sonuçları, çoklu bir vaka çalışmasının en uygun metodoloji olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sorusuna cevap vermek amacıyla, sürdürülebilirliği marka yönetimine entegre eden üç şirketin (Electrolux, DHL ve TCS) ayrıntılı bir analizi ve karşılaştırması hazırlanmıştır.

3.1.4. Vaka Seçimi

Bu çalışmanın amacı, şirketlerin stratejik marka yönetimlerinde sürdürülebilirliği uygulamaları ve entegre edebilmeleri için kullanabilecekleri bir

süreci çerçevelemektir. Nitel araştırma ilkelerine göre küçük bir örnek seçilmiştir. Örnek, farklı sektörlerde ve farklı faaliyetlerde bulunan üç şirketten oluşmaktadır. Bu üç şirket, çalıştıkları sektörlerde sürdürülebilirliği bütün yönleriyle entegre etmekte öncü olmaları, küresel olarak farklı pazarlarda faaliyet göstermeleri ve en az iki markadan oluşan bir marka portföyüne sahip olmaları açısından üç ana ölçüte göre seçilmiş ve araştırmanın beklenen sonuçlarını oluşturmuştur.

Her yıl, şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını ve sonuçlarını katı kriterlere göre yeniden değerlendiren ve böylece sürdürülebilirlik odaklı yatırımcılar için önemli bir karar tabanı oluşturan endeksler vardır. Üç şirket: Electrolux, DPDHL ve TCS, 2010 ve 2015 yılları arasında dünyanın en iyi sürdürülebilir şirketleri arasında yer aldı. Bu firmaların tümü, büyük ölçüde şeffaflık ve öncelikli konulara değinerek sürdürülebilirlik konusunda güçlü taahhütlerde bulundular.

- Electrolux: Küresel prestijli Dow Jones Sürdürülebilirlik Endekslerine (DJSI) göre en büyük 100 sürdürülebilir şirketten birisidir¹. Electrolux, Endüstri Lideri seçilmesine ek olarak, her sektörde en yüksek puana sahip şirketlere giden Gold Class ödülünü aldı (DJSI, 2015)
- DHL: Dow Jones Sürdürülebilirlik Dünya Endeksi, Dow Jones Sürdürülebilirlik Avrupa Endeksi ve FTSE4Good Global Endeksine göre, DHL en büyük 100 sürdürülebilir şirketten birisidir (DJSI, 2015)
- TCS: TCS, Newsweek²'in Yeşil Sıralamasında 2011 Dünyanın En Yeşil 7. Şirkettir - 2011 Küresel 500 Listesi (TCS press release, 2011)

Bu üç şirketin pazarlama, sürdürülebilirlik veya marka yöneticisinin akademik araştırma amacı ile hazırlanan ankete cevap vermeleri istenmiştir. Anketin cevapları, organizasyonun iç yapısı ve algısı hakkında daha net fikir edinmek için bir araç olarak kullanılmış, ikincil verilerin sürdürülebilirlik entegrasyonunu her zaman sağlayamayacağını göstermiştir.

¹ Dow Jones yıllık defterde sürdürülebilirlik performanslarına göre şirketleri üç boyutta ölçtüğünü söyledi: ekonomik, çevresel ve sosyal.

² Newsweek'in Yeşil Sıralaması, dünyadaki en büyük şirketlerin çevresel ayak izlerini, yönetimini (politikalar, girişimler ve tartışmalar) ve şeffaflığı karşılaştırmaktadır.

3.1.5. Veri Toplama

Sosyal bilimciler, veri toplamak için farklı veri toplama stratejilerini kullanmaktadırlar. Veri toplama stratejisi tipik olarak niteliksel bir araştırma tasarımı kapsamında ve derinlemesine mülakatlar, katılımcı gözlemi veya odak grupları gibi teknikler kullanarak oldukça küçük, amaçlı örnekleme üzerinde büyük miktarda veri toplamayı kapsamaktadır (Yin, 1984).

3.1.5.1. Birincil Veriler

Birincil verileri toplamak için çeşitli yollar vardır. Saunders ve diğerlerine göre (2009) birincil verilerin toplanması için anket, gözlem ve mülakatlar yapılabilmektedir. Bryman ve Bell (2007) ise odak grup çalışmalarının, dil bazlı yaklaşımların, metin ve dokümanların toplanmasının ve nitel analizinin niteliksel bir veri toplama için araştırma yöntemi olarak kullanılabileceğini belirtmektedir.

Bu çalışmada, araştırma hedeflerini karşılamak ve araştırma sorusunu cevaplamak için veri toplamanın en etkili yolu olarak farklı veri toplama tekniklerinden oluşan bir kombinasyon kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında, birincil verileri toplamak amacıyla üç şirkete birer anket gönderilmiştir. Anket formu bu üç şirketin yöneticilerinden daha ayrıntılı bilgi toplamak amacıyla açık ve kapalı uçlu sorular içermektedir. Kapalı uçlu sorular üç farklı tipten oluşmaktadır.

İlki, derecelendirme ölçeğine sahip açıklama sorularıdır; Kapalı uçlu soruların ikinci türü iki seçeneğe dayalı yanıt verilebilir sorulardır; Üçüncü türde ise çoktan seçmeli yanıtların verilebileceği sorular bulunmaktadır (Taylor-Powell, 1998).

3.1.5.2. İkincil Veriler

Mevcut verilerden doğru bilgiyi almak amacıyla verilerin dikkatle inceleme gerektirmesine rağmen, bu durum mevcut araştırma için uygundur. (Saunders, Lewis Ve Thornhill, 2007). Literatür taraması için araştırma ve veri toplama elektronik dergiler, internet veri tabanı araştırmaları ve bilimsel makaleler aracılığıyla yapılmıştır.

Ankete ek olarak, şirketlerden daha ayrıntılı amprik bilgi edinmek için şirketlerin raporları, belgeleri ve ana sayfalarındaki bilgiler toplanmıştır. Anket

formunun ve toplanan verilerin kombinasyonu ile, bulgular genelleştirilmiştir ve açık uçlu soruların yanı sıra kapalı uçlu sorular kullanılarak veya şirketin özel ifadelerle uyumlu olması üzerine odaklanılarak niteliksel veri toplama süreci tatmin edici kılınmıştır.

3.1.6. Kalite Standartları

Ampririk araştırmaların kalitesini belirlemek için testler sıklıkla kullanılmıştır. Çünkü aşağıda belirtilen testler tüm sosyal bilimler metodları için ortak kullanılmakta ve birçok kitapta özetlenmektedir (Kidder Ve Judd, 1986):

- Geçerliliği Oluşturmak: İncelenen kavramlar için doğru operasyonel önlemleri oluşturmak.
- İç Geçerlilik (Tanımlayıcı veya keşfedici çalışmalar için değil yalnızca açıklayıcı veya nedensel çalışmalar için): Belirli koşulların suni ilişkilerden farklı olarak diğer koşullara da yol açtığını gösteren nedensel bir ilişki kurmaktır.
- Dış Geçerlik: Bir çalışmanın bulgularının genelleştirilebileceği alanı oluşturmak.

Bu amaçla, farklı sektörlerden ve farklı faaliyetler gösteren üç farklı şirket seçilmiştir. Ayrıca, bilgilerin uygunluğunu ve geçerliliğini sağlamak için, anket sonuçları ve ikincil veriler de analiz edilerek, şirketlerin analizi iki kez yapılmıştır.

Güvenilirlik: Bir çalışmanın veri toplama işlemleri gibi işlemlerinin aynı sonuçlarla tekrarlanabileceğini göstermek (Yin, 1984). Güvenilirlik kalite standartlarına uyumu sağlamak için bu üç şirketin, resmi kaynaklara göre sürdürülebilirliği marka yönetimi ve stratejilerine entegre ettiği görülmüş ve bilginin önemini ve etkinliğini sağlamak için bu üç şirketin iç dokümanları kullanılmıştır.

3.2. ARASTIRMANIN BİRİNCİL VERİLERİNİN ANALİZİ

3.2.1. Şirketler Profileri Ve Ampirik Bulgular

3.2.1.1. Electrolux Örnek Olayı

AB Electrolux, merkezi Stockholm'de bulunan çok uluslu bir İsveç ev aletleri üreticisidir. Satış miktarı olarak sıralandığında sürekli olarak dünyanın ikinci (Whirlpool'tan sonra) büyük cihaz üreticisidir (MAMC, 2014). Electrolux ürünleri, kendi markaları dahil olmak üzere çeşitli marka adları altında ve öncelikli olarak tüketici kullanımı için tasarlanmış başlıca elektrikli ev aletleri ile elektrikli süpürgeler olarak satılmaktadır (Electrolux yıllık raporu, 2010). Şirket ayrıca profesyonel kullanım için cihazlar da üretmektedir.

Electrolux markaları, Electrolux, AEG, Anova, Frigidaire, Westinghouse, Zanussi markalarını içermektedir ve her yıl 150'den fazla pazarda 60 milyondan fazla ev ürünü ve profesyonel ürün satmaktadır (Electrolux yıllık raporu, 2010).

Electrolux Grubu altı iş alanı halinde organize edilmiştir. Kuzey Amerika, Latin Amerika, Avrupa / Ortadoğu / Afrika, Asya Pasifik bölgelerini ve iki global iş alanı olarak küçük ev aletlerini ve profesyonel ürünleri kapsayan dört adet önemli beyaz eşya sektörü bulunmaktadır (Electrolux yıllık raporu, 2016).

Küresel grup fonksiyonları arasında finans, hukuk işleri, pazarlama, operasyonlar (imalat, Ar-Ge, tasarım ve satın alma), kurumsal iletişim ve insan kaynakları bulunmaktadır.

3.2.1.2. DPDHL Örnek Olayı

DPDHL, dünyadaki 220'den fazla ülke ve bölgede mevcut olup, dünyanın en uluslararası şirketi haline gelmiştir. 350.000 çalışanı aşan bir işgücü ile lojistik ihtiyaçlarının çözümlerini sunmaktadır (DPDHL Presentation, 2018).

Deutsche Post, 1995 yılında özelleştirilen ve 2000 yılında tamamen bağımsız bir şirket olan Alman posta makamı Deutsche post'un halefidir. DHL, tamamen kendisine ait bir yan kuruluştur. Deutsche Post, özelleştirilmesinden bu yana satın alımlar aracılığıyla iş alanını önemli ölçüde genişletmiştir. Önceki şirket, Deutsche Post Avrupa parsel şebekesinin bir bölümü haline gelmiştir (50 years of DHL, 2018).

3.2.1.3. TCS Örnek Olayı

Tata Danışmanlık Hizmetleri bilişim hizmetleri, iş çözümleri ve küresel iş alanlarına gerçek sonuçlarını kesin bir şekilde sunmak için İş Süreçleri Servisleri (BPS) organizasyonudur. TCS, dağıtılmış yazılım geliştirmede mükemmeliyetçi endüstri standardı olarak kabul edilen, küresel ağ- dağıtım modeli aracılığıyla sunulan danışmanlık odaklı, eksiksiz ve entegre bir bilişim portföyü ve bilişim destekli hizmetler sunmaktadır (TCS yıllık raporu, 2016). 1968 yılında Tata grubunun bir parçası olarak kurulan TCS'nin, merkezi Mumbai, Hindistan'da olup, Hindistan Ulusal Borsa (NSE) ve Bombay Borsası'nda (BSE) halka açık bir limited şirkettir. 2016 mali yılında konsolide gelirlerinin 16,5 milyar ABD doları olarak gerçekleştiği bildirilmiştir (TCS finansal raporu, 2016).

TCS'nin kilit sektörleri şunlardır: Bankacılık, Finansal Hizmetler ve Sigorta (BFSI); Perakende ve Tüketici Paketli Ürünler; Telekom; Medya ve Eğlence; Yüksek teknoloji; İmalat; Yaşam Bilimleri ve Sağlık (LSHC); Enerji Kaynakları ve Yardımcı Programlar (ERU); Seyahat, Ulaşım ve Konaklama (TTH); ve devlet sektörleri (TCS yıllık raporu, 2016).

3.2.2. Şirketlerin Stratejik Marka Analizi

3.2.2.1. Electrolux Örnek Olayı

ELECTROLUX, durum analizinde sürdürülebilir yönleri dikkate alır; ev aletleri için küresel pazardaki değişimin hızlanması, artan tüketici gücü, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, konsolidasyon ve giderek artmakta olan orta sınıf gibi eğilimlerin bir sonucudur. Bu değişiklikler, yatırımların ve ölçek ekonomilerine talep oluşturup önemli fırsatlar da yaratmaktadır.

- Dıştan İççe:
 - Müşteri ihtiyaç analizi

Bu amaca ulaşmak ve kârlı büyümeyi sağlamak için Electrolux, Sınıfında En İyi Tüketici Deneyimi yaratmaya odaklanan bir iş modeli kullanmaktadır (Electrolux, 2016). Bu, Operasyonel Mükemmellik, Yetenek ve Takım gemisinin güçlü bir temelini yanı sıra üç önemli dönüşümsel sürücü tarafından da desteklenmektedir.

Electrolux, Electrolux ürününün satın alınmasından önce, alınması esnasında ve sonrasında, ürünün genel deneyimini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma üç önemli alanı hedef almaktadır (Electrolux, 2016):

- Odak, mükemmel tatlı yemekleri sunmak, kıyafetler için en iyi bakımı yapmak ve evdeki refahı artırmak için en iyi tüketici deneyimini yaratmak üzere en uygun inovasyonlara yatırım yapmaktır. Kilit bir faktör, grubun profesyonel iş operasyonlarından tüketici ürünlerine neden - nasıl bilgisinin aktarılmasıdır.

Electrolux, gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferini hızlandırmak için global varlığını da sağlamayı hedeflemektedir. İnsanlar fakirlikten çıktığında, satın aldıkları ilk şeylerden biri buzdolabı olmaktadır (Electrolux, 2015). Fırınlardan, buzdolaplarından çamaşır makinelerine ve elektrikli süpürgeler dahil olmak üzere bu elektronik aletler ile özgür kişiler daha üretken olup boş zamanlarının keyfini sürebilecektir. Aynı zamanda, sektör ciddi zorluklarla karşı karşıyadır. İklim değişikliği, su kıtlığı olumsuz etkiye sahiptir ve 2030'da küresel orta sınıfın doğal kaynaklara olan talep iki kattan fazla artacaktır (The millennium project, 2018). Verimli cihazlar, evde enerji ve su kullanımını en aza indirmede önemli bir rol oynayabilmektedir (Electrolux yıllık raporu, 2018).

- Çevre:

Electrolux çevreyi göz önüne alarak bir çevre politikası yaratmıştır. Electrolux Çevre Politikası ana hatları şunlardır (Electrolux yıllık raporu, 2015) :

- ✓ Üretim, kullanım ve imha etmede olumsuz çevresel etkileri azaltmak için ürünler tasarlamak.
- ✓ Operasyonlarda kaynak tüketimini, atıkları ve kirliliği azaltmak.
- ✓ İşletmeyi etkileyen çevresel mevzuata ilişkin proaktif bir yaklaşım.
- ✓ Ürünlerin tedarikçilerini, taşeronlarını, perakendecilerini ve geri dönüşüm cihazlarını Electrolux ile aynı çevre ilkelerini benimsemeye teşvik etmek.

Gelecekteki planlama ve yatırım kararlarında bu çevre politikasına uygun olarak ağırlık verilmesi.

- ✓ Çevresel yönetim sistemi kapsamında hedeflerin belirlenmesi, sürekli iyileştirme ve sürdürülebilir kalkınma sağlamak.

Ayrıca, politikayı uygulamaktan işletme sektörünün yöneticileri sorumludur.

- Tersyüz:
 - İşyeri Standardı:

Electrolux'un tüm faaliyetleri, Electrolux İşyeri Davranış Kuralları ve Çevre Politikası'nda belirtilen insan hakları, sağlık ve güvenlik ile çevre için saygı ve göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Electrolux'ın Electrolux İşyeri Davranış Kuralları ve Çevre Politikasına göre, Electrolux İşyeri Standardı, tedarikçilerin ve Grup operasyonlarının bu yüksek standartları nasıl koruyacaklarını belirtmektedir. Davranış Kuralları, tüm Electrolux lokasyonları için geçerlidir ve tedarikçiler tarafından uyumluluk gerektirmektedir. Çocuk işçiliği; Zorla çalıştırma; Güvenlik düzenlemeleri; Sağlık ve güvenlik; Ayrımcılık yapmama; Taciz ve istismar; Disiplin davası ve şikayetleri; Çalışma saatleri; Tazminat; Dernek kurma özgürlüğü; Çevresel uyum; Yolsuzluk ve iş ahlakı kuralları arasındadır. 16 fasılda bölünen Standart, Davranış Kurallarında yer alan her bir hükümle uyumludur. İnsan kaynakları ve çevre yöneticileri de dahil olmak üzere Electrolux çalışanları eğitim görmektedir ve tüm tedarikçiler Electrolux tarafından bir tedarikçi olarak kabul edilmeden önce Davranış Kurallarına ve İşyeri Standardına uymaları gerekmektedir.

3.2.2.2. DPDHL Örnek Olayı

Her endüstrinin kendine özgü özellikleri ve tedarik zinciri ihtiyaçları vardır. Örneğin DPDHL'nin sektör yönetimi yaklaşımı, endüstrinin ayırt edici gereksinimleri için değer önermesini optimize etmek için müşterilerle çalışmaktır. İş tam olarak anlayan adanmış profesyonel ekipler tarafından oluşturulmuş endüstri sektörü yaklaşımı, DHL'nin teknik uzmanlık bilgisinin birikimini ve coğrafi erişimini genel olarak belirli endüstri için basitleştirilmiş ve sürdürülebilir çözümler ile yaymak üzere tasarlanmıştır.

2015 stratejisi kapsamında, DPDHL, Yaşam Bilimleri ve Sağlık, Teknoloji, Enerji, Otomotiv ve Mühendislik ve İmalat sektörleri başta olmak üzere endüstrilere odaklanmaya karar vermiştir (DPDHL yıllık raporu , 2016).

- Müşteri merkezli dış kaynak kullanımı çözümleri:

DPDHL müşterilerine depolama, nakliye ve katma değerli hizmetler de dahil olmak üzere standart modüler bileşenlere dayanan özel tedarik zinciri çözümleri sunmaktadır (DPDHL Corporate responsibility report, 2018).

Şirket müşteri odaklı bir stratejiye göre çalışmaktadır. Sözleşme lojistiğinde planlama, kaynak, üretim, ambalajlama, onarım ve gelir temel hizmetlerdir (DPDHL yıllık , 2016).

- Çalışanlar:

Deutsche Post DHL Grubu işgücü, bir ırk, etnik, dini köken, engelli bireyler, farklı cinsel yönelime sahip bireyler ile geniş bir yelpaze oluşturan çeşitli kadın ve erkeklerden meydana gelmektedir (DPDHL yıllık raporu, 2014).

Ana hedef açıklığa, güvene, ayrımcılık yapmamaya, uzun vadeli sadakate, karşılıklı takdir ve saygıya dayalı kurumsal bir kültür yaratmaktır. Açık pozisyonları doldurmak için doğru insanları seçmek, mevcut işgücünü sürekli motive etmek ve geliştirmek, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindendir. Bu unsurlar örgütün başarısını oluşturan anahtar unsurlardır (50 years of DHL, 2018)

- Toplum ve katılım

DHL kurumsal vatandaşlık sayesinde, tüm dünyadaki toplulukların yaşam koşullarının iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. Çevre ve Çözümler Yeşil lojistik çözümleri önemlerinden dolayı şirket stratejisinde yer almaktadır. DPDHL hedeflerini 2050'ye kadar, ulaşım ile ilgili net sıfır emisyon elde etmek ve 2015 BM (Birleşmiş Milletler) Paris İklim Konferansı'nda (COP 21³) kurulan iki dereceli hedefe katkıda bulunmak gibi iddialı bir hedef üzerine koymuştur (DPDHL yıllık raporu, 2017).

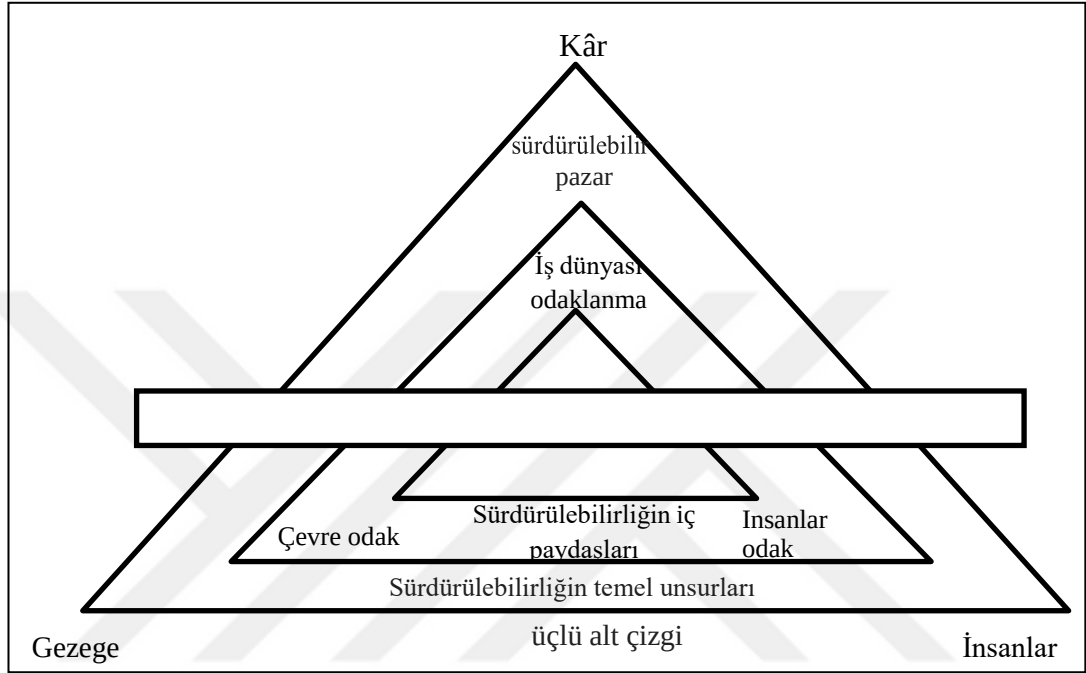
3.2.2.3. TCS Örnek Olayı

TCS, topluluğa sıkı sıkıya bağlı olan ve çevreyi önemseyen, sürdürülebilir işletmeler oluşturma Tata grubunun felsefesini içermektedir. Buna paralel olarak,

³ 2015 Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı, COP 21 veya CMP 11, 30 Kasım - 12 Aralık 2015 tarihleri arasında Paris, Fransa'da gerçekleşti. Taraflar Konferansının (COP) 1992 Birleşmiş Milletler Çerçeve Sözleşmesi'ne 21. yıllık oturumu yapıldı. İklim Değişikliği (UNFCCC) ve Taraflar Toplantısı'nın (CMP) 1997'de Kyoto Protokolü'nün 11. oturumuna ilişkin.

TCS 'üçlü alt-çizgi' yaklaşımını benimsemekte ve İnsanlar, Gezegen ve Kâr unsurlarının kurumsal sürdürülebilirliğin merkez direkleri olduğunun farkına varmaktadır (TCS sürdürülebilirlik raporu, 2016).

Şekil 7: TCS Sürdürülebilirlik Yaklaşımı



Kaynak: TCS Sürdürülebilirliğe Yaklaşım, TCS sürdürülebilirlik raporu 2016

- İnsanlar:

Sürdürülebilir İç ve Dış Topluluklar, 353.843 çalışan, sürdürülebilirlik girişimlerine aktif olarak katılan TCS'in omurgasını oluşturmaktadır (TCS Sürdürülebilirlik Raporu, 2016).

Her çalışanın şirkete girişi sırasında imza attığı Tata Davranış Kuralları (TCoC), sorumlu kurumsal vatandaşlık ve ilkeli davranış için yönetim çerçevesi oluşturan paydaş grupları ve bölümleri içermektedir (TCS Sürdürülebilirlik Raporu, 2016). TCS, TCoC'yi dağıtmak ve çalışanların kodu anlaması ve harfiyen takip etmesini sağlamak için prosedürler oluşturmuştur. Çalışan etkinliklerinde liderlik kişisel olarak TCS değerlerini ve TCoC'nin önemini iletmektedir. Her şirketteki yerel etik danışmanlar, çalışanlara etik konular hakkında tavsiyelerde bulunmakta ve rehberlik etmektedir (TCS Corporate responsibility report, 2016).

Müşteriler ve tedarikçiler, tekliflerdeki, sözleşmelerdeki, sözleşme

görüşmelerindeki ve TCS web sitesinde yer alan özel maddeleri kullanarak TCoC'den haberdar edilmektedir (TCS yıllık raporu, 2015).

- Gezegen:

Çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir altyapıyı tasarlamaktan ve etkin operasyonlar yürütmekten, tedarik zinciri ortaklarıyla yeşil tedarik ve imha faaliyetlerine katılmaktan TCS, karbon ayak izini, atığı, enerji ve su tüketimini azaltmaya yönelik bütüncül bir yaklaşım benimsemektedir. Ofisler ve bilişim altyapısı sürdürülebilir bir şekilde tasarlanmış ve maksimum kaynak verimliliği esasına göre inşa edilmiştir (TCS Corporate responsibility raporu, 2015).

- Kâr :

Sürdürülebilir pazar alanı, iş performansında sürdürülebilirliğin sağlanmasının yanı sıra uzmanlar, müşterilere yeni nesil sürdürülebilirlik hizmetleri sunmak amacıyla sektörün çeşitli alanlarında çalışmaktadırlar. Sürdürülebilirliği iş stratejilerine entegre etmek ve tüm değer zincirindeki çevresel etkinliklerin kilidini açmak önemli bir unsurdur (TCS yıllık raporu, 2016).

3.2.3. Önceliklerinin Tanımlaması

3.2.3.1. Electrolux Örnek Olayı

- Kurumsal öncelikler:

Electrolux, değer zincirinin tüm bölümlerinde operasyonel mükemmellik üzerine odaklanmaktadır. Operasyonları optimize etme çabaları, modernizasyon, otomasyon ve mevcut tesislerin ayarlamaları üzerine yoğunlaşarak rekabetçi bir maliyet yapısını güvence altına almaktadır.

Her yönü ve aşamayı sürdürülebilirliğin uygulanmasında doğru alanın tespit edilmesi için tedarik zincirinin taranmasından sonra şirket tarafından gerçekleştirilen ana faaliyetler şunlardır (Electrolux yıllık raporu, 2016):

- Tamamlayıcı ürünler, bitmiş ürünler, lisanslı ürünler ve hizmetlerin tedarikçilerine yönelik bir yaklaşım belirleyip tedarik zincirini seçici olarak daha ileri götürmek ve tüm tedarikçiler arasında kendi tedarik zincirine yönelik sorumluluğu geliştirmek,

- Potansiyel tedarikçileri, grubun beklentilerini karşılayabileceklerini göstermek,
- Eğitim ve diyalog yoluyla potansiyel ve mevcut tedarikçiler arasındaki farkındalığı ve yetenekleri artırmak,
- Tedarikçinin ekolojik ayak izlerini iyileştirmek.

Nakliye sürecinin CO2 verimliliğini 2020 yılına kadar% 15 artırmak için lojistik şirketleri üzerindeki etkiden yararlanmak.

Kapsamlı bir modülerleştirme programı, ürün maliyetlerini düşürür ve ürün geliştirmeleri, yeni ürünler için standartlaştırılmış global modüler platformlar aracılığıyla harcar. Ayrıca, Electrolux'un başlattığı Yeşil Ruh programı sayesinde, şirket hedefleri kaynakların kullanımını sürekli azaltmak üzere tasarlanmıştır. Programın temel amacı yerel topluluklarda önemli sosyal ihtiyaçlara odaklanarak olumlu bir fark yaratmaktır (Electrolux yıllık raporu, 2015).

Ayrıca, Electrolux, değer zinciri boyunca karbon emisyonlarını azaltmak için çalışmaktadır (Electrolux Grubun standart tedarikçi işletme sözleşmesi, 2015). Enerji tüketimini izlemek ve azaltmak için dahili bir yaklaşım almakta ve bunu tedarikçi tabanının kilit üyelerine uygulamaktadır. Electrolux ayrıca, nakliye verilerini pazar boyunca toplamak, izlemek ve karayolu yük taşımacılığının çevresel performansını değerlendirmek için grup çapında bir sistemi kullanıma sunmuştur (Electrolux yıllık raporu, 2015).

Tedarik zincirini analiz ettikten sonra şirket, üretimde veya tedarikçileri tarafından kullanılmaması gereken zararlı maddelerin listelendiği bir Kısıtlı Malzeme Listesi oluşturmuştur. Bu maddelerin ürün döngüsüne girmesini önlemek, kullanım ömrünün sonunda geri dönüşüm işlemini kolaylaştırmaktadır.

- Marka öncelikleri:

Electrolux, düşük karbon çözümlerini teşvik etmek için şirketin doğrudan kontrolü dışındaki çabaları desteklemek için paydaşlarla etkileşime girer; hidrokarbon soğutucuları için güvenlik standartları, enerji verimliliği ve etiketleme standartları gibi konular buna örnek olarak verilebilir (Electrolux yıllık raporu, 2013).

Sürdürülebilirlik konusunda lider konumda olmak için Electrolux, tüketicilerin ve pazardaki diğer paydaşların artan ihtiyaçlarını karşılayan daha akıllı,

daha erişilebilir ve kaynak verimliliğine yönelik çözümler üretmeye çalışmaktadır. Bu ürünlerin sürdürülebilirlik kriterlerine göre geliştirilmesi büyüme için büyük bir potansiyel ve büyüyen pazarlarda genişleyen orta sınıfın yaşam standartlarının iyileştirilmesine yardımcı olan fırsatlar yaratmaktadır. Electrolux, Grubun brüt kârının önemli bir bölümünü oluşturan ve sürdürülebilirlik markası olmak için giderek artan enerji talebini karşılamak ve uygun maliyetli cihazları üretmek için en verimli ürünleri sunmaktadır (Electrolux yıllık raporu, 2016).

3.2.3.2. DPDHL Örnek Olayı

Deutsche Post DHL Grup ürün ve hizmet portföyü ile şirketin dünya genelinde neredeyse tüm ülkelerdeki ve bölgelerdeki varlığı, bireylerin ve şirketlerin küresel ticarete katılmalarına, bu ülkelerdeki ekonomik kalkınmaya ve refaha katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır.

Tedarik zincirini taradıktan sonra, DHL'nin başlıca öncelikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (DPDHL yıllık raporu, 2016):

- Yasal ve etik ticari uygulamalar için küresel standartlara uymak,
- Yerel topluma getirilen değeri en üst düzeye çıkarmak.
- Çalışanlar için sorumluluk üstlenmek ve iş dünyasının çevresel etkilerini olabildiğince en aza indirmek.

DHL Sürdürülebilirlik programları (DPDHL: 2050 mission, 2018):

Optimize edilmiş taşıma güzergahları, alternatif araçlar ve enerji tasarruflu depolar: Malların taşınması ve depolanmasında iklim değişikliğine neden olan ve hem nakliyecilik faaliyetlerinden, hem de ürünlerin depolanmasından kaynaklı CO2 emisyonları ile diğer çevresel etkilerin azaltılmasının birçok yolu vardır.

Sorumluluk sahibi iş anlayışı, DPDHL kurumsal kültürünün ayrılmaz bir bileşenidir ve Davranış Kurallarında merkezi bir temadır. Davranış Kuralları, Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ilkelerine göre yönlendirilir ve yürürlükteki yolsuzlukla mücadele yasaları ve sözleşmeleri de dahil olmak üzere yaygın olarak kabul edilmiş hukuk standartlarını dikkate almaktadır (DPDHL bileşenidir ve Davranış Kurallar, 2016).

Deutsche Post DHL Grup ayrıca Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Hedefler (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri) taahhüt etmektedir

(DPDHL : mission 2050, 2018). Sürdürülebilirlik alanında Grup çapında faaliyetler ve hedefler, devam eden müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin bir parçası olarak organizasyon ve strateji olmak üzere birkaç temel alana odaklanmaktadır; şirket sürdürülebilirlik gündemi için ilgili konuları belirlemekte ve sorumlu iş için bir örnek şirket olma yönündeki stratejik hedefini gerçekleştirmeyi tanımlamaktadır. Paydaşlarla devam eden diyalog, iç ve dış müşteri ilişkileri komitelerinden geribildirim yoluyla şirket, toplum ve çevre alanında paydaş beklentilerini göz önünde bulundurmaya devam etmektedir (DPDHL Corporate responsibility report, 2017).

3.2.3.3. TCS Örnek Olayı

TCS aynı zamanda su verimliliğine, atıksu arıtımı ve kapalı döngü geri dönüşümü yoluyla temiz suya olan talebi azaltmaya odaklanmaktadır. Atıkları 3R ilkesine (azaltma, yeniden kullanma ve geri dönüşüm) göre etkin bir şekilde yönetmek için TCS, tüm kampüslerinde "sıfır atık depolama sahası" statüsünü elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu konuda TCS bazı öncelikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (TCS Sürdürülebilirlik Raporu, 2016):

- Yeşil Binalar:

TCS, yeşil altyapıyı ofis alanlarının ekolojik ayak izini azaltmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için önemli bir unsur olarak görmektedir. TCS'nin sahip olduğu tüm kampüsler, diğer faktörlerin yanı sıra enerji ve kaynak verimliliği için Yeşil Bina standartlarına göre tasarlanmıştır.

- Yeşil Bilgi Teknolojisi:

Çevresel Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın bir parçası olarak iç bilgi teknolojisi ekibi, enerji verimliliği sağlayan bilgi teknolojisi altyapısı, operasyonel enerji verimliliği, yaşam ömrü sonundaki bilgi teknolojisi ekipmanının çevreye duyarlı bir şekilde atılması yoluyla tüm operasyon alanlarındaki karbon ayak izini e-atık yönetimi ve diğer bu tür inisiyatifler ile azaltmaya çalışmaktadır. E-atık yönetimi:

E-atık üretilen TCS'nin büroları arasında bilgisayarlar, monitörler, sunucular, diğer elektrikli ve elektronik ürünler bulunmaktadır. E-atık Yönetim Politikası, Atık Elektrikli ve Elektronik Ekipmanlar (WEEE) direktifi, Hindistan Hükümeti'nin e-atık

(Yönetim ve İşleme) Kuralları, 2011 ve diğer ülke düzeyindeki düzenlemelere uygundur. Elektronik atıkların uygun şekilde geri dönüştürülmesini sağlamak için, e-atık sökme / geri dönüşüm hizmet sağlayıcıları sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili düzenlemelere uyumu sağlamak üzere sıkı bir inceleme sürecine tabi tutulmaktadır.

3.2.4. Sürdürülebilir Hedeflerini Belirlenmesi

3.2.4.1. Electrolux Örnek Olayı

- Anahtar performans göstergesi ve marka değeri

Operasyonel enerji ve su yönetimi koordine edilmekte ve en iyi uygulama, Electrolux'un Yeşil Ruh programı aracılığıyla üretim alanları arasında paylaşılmaktadır. Şirketin enerji tüketimi için hem göreceli hem de kesin hedefleri vardır. Eylem planları enerji yönetimi, teknolojik yatırımlar, çalışan bilinçlendirme ve davranış değişikliği içermektedir. Her tesis enerji ve su tüketim verilerini aylık raporlanmaktadır ve bu veriler hem bölgesel, hem küresel düzeyde toplanmaktadır. Grubun performans göstergeleri aylık olarak takip edilmektedir (Electrolux yıllık raporu, 2014).

Tüm Electrolux siteleri, enerji performansı, yönetim, katılım ve gerçekleştirilen eylemleri içeren Yeşil Ruh program kriterlerine göre yılda bir kez değerlendirilmekte ve sertifikalandırılmaktadır. Program kriterleri yıllık bazda gözden geçirilmektedir (Electrolux yıllık raporu, 2016). Buna ek olarak, yenilenebilir enerji ile ilgili yeni hedef yıllık bazda izlenecek ve Grup düzeyinde incelenecektir.

Electrolux, geri dönüşümle ilgili en ileri görüşlü mevzuatın önünde olmak için bir sisteme sahiptir. Electrolux'un tam olarak temsil edildiği WEEE Direktifini uygulayan tüm ülkelerdeki atık cihazların geri dönüştürülmesi için uygunluk planları hazırlamıştır. Atık Elektrikli ve Elektronik Cihazlar Direktifi (WEEE) gerekliliklerini yerine getirmek genelde üretici sorumluluğu olarak anılmaktadır. Direktif, elektrik ürünlerinin arıtılması, iyileştirilmesi ve imha edilmesinin üreticileri tarafından finanse edileceğini öngören AB (Avrupa Birliği) çapında bir yapıya sahiptir (WEEE raporu, 2016).

3.2.4.2. DPDHL Örnek Olayı

- Anahtar performans göstergesi ve marka değeri

Geleceğe bakıldığında şirket, başka bir çok iddialı sürdürülebilirlik hedefine odaklanmaktadır. 2050'de DHL, taşımayla ilgili tüm emisyonları net sıfıra indirmeyi ve 2015 BM Paris İklim Konferansı'nda (COP 21) kurulan iki dereceli hedefe katkıda bulunmayı hedeflemektedir (F.Appel, 2016). Bu vizyonu gerçeğe dönüştürme planı, 2025 için dört geçici hedefi içermektedir (DPDHL: Mission 2050, 2015):

- DHL'nin karbon verimliliğini 2007'li yıllarda göre% 50 arttırmak. Bu yeni hedef, Bilim Tabanlı Hedefler inisiyatifi tarafından yaklaşımına dayanmaktadır.
- DHL'nin ilk ve son mil hizmetlerinin% 70'i aracılığı ile bisiklet ve elektrikli araçlar da dahil olmak üzere temizleme ve teslimat çözümleri sayesinde yerel hava kirliliği emisyonlarını azaltmak.
- Satışların% 50'den fazlasına 'Yeşil Çözümler'in dahil edilmesi ile müşteri tedarik zincirlerinin daha yeşil hale getirilmesi.
- Çalışanların % 80'inin eğitim ile Sertifikalı GoGreen uzmanı olması, çevre ve iklim koruma faaliyetlerine aktif olarak katılımının sağlanması.

Bu, ormanların korunmasına yönelik taahhüdün bir parçası olarak partnerlerin her yıl bir milyon ağaç dikmesini de kapsamaktadır (Ajot, 2016). Hava, denizyolu ve karayolu taşımacılığı ile ekspres müşterileri için DHL ek bir raporlama ürünü sunmaktadır: Karbon Gösterge Tablosu. Bu, Karbon Raporunun kullanıcı dostu, web tabanlı bir versiyonudur. Müşteriler, sadece birkaç tık ile yüklerinin taşınması sırasında oluşan sera gazı emisyonlarına ilişkin istatistiklere erişebilmektedir. Müşteriler, bu istatistiklere göre karbon ayak izini en iyi duruma getirme senaryolarını da düşünebilmektedir. Emisyon hesaplamaları yakıt, elektrik tüketim verilerine dayanmaktadır ve operasyon verileri ile birleştirilmektedir. Ekspres, Air, Deniz ve Karayolu Taşımacılığı bölümlerinde kullanılan raporlama metodolojileri ve hesaplama araçları, İsviçre merkezli "Société Générale de Surveillance" (SGS) tarafından 2011 yılından beri doğrulanmaktadır. DSC tarafından sunulan Karbon Raporu ise 2014 yılından beri doğrulanmaktadır. Bunlar, iyi bilinen Sera Gazı Protokolü'nün yanı sıra enerji tüketiminin hesaplanması, beyanı ve nakliye

hizmetlerinin sera gazı emisyonları için Avrupa Standardı EN 16258'den alınan “Sera Gazı Ürün Ömrü Muhasebesi ve Raporlama” ürün standardıyla uyumludur (SGS, 2011).

3.2.4.3. TCS Örnek Olayı

Reklamcılık, tanıtımlar ve sponsorluk da dahil olmak üzere tüm pazarlama iletişimi, TCS'yi seçtikleri sırada müşterilerin güvenini güçlendirmek için çalışmada en çok takdir edilen diğer anahtar özelliklerden olan yüksek kalite, emniyet ve güvenilirlik unsurları ile ‘Deneyimde Kesinlik’ yakalanmaktadır.

- Anahtar performans göstergesi ve marka değeri

İklim koşullarını değiştiren enerji hizmetlerinin sunumunu sağlamaktadır. TCS, karbon hedefini karşılamak için, yüksek karbon enerjisinin yerini alan yenilenebilir enerjiyi belirlemiştir. Çatı üstü güneş enerjisi santralleri de kampüslere yerleştirilmiştir (TCS yıllık raporu, 2016). TCS, 2020 yılına kadar% 20'lik bir yenilenebilir bileşen hedefi elde etmek için önümüzdeki birkaç yıl içinde üçüncü parti sağlayıcılar aracılığıyla yenilenebilir enerji tedarikine bakmaktadır. 2015-16 mali yılında, yenilenebilir enerji toplam enerji tüketiminin% 3.1'ini oluşturmuştur (TCS finansal raporu, 2016).

Bu konuda TCS'nin ana hedefleri aşağıda sıralanmaktadır (TCS Corporate responsibility report, 2017):

- 2020 yılına kadar su verimliliğinin sağlanması.
- Spesifik karbon ayak izini 2020 yılına kadar% 50 azaltmak
- 2020 yılına kadar karbon ayak izini% 50 azaltmaktır.

3.2.5. Kurumsal Markanın Marka Kimliği

3.2.5.1. Electrolux Örnek Olayı

Electrolux'un marka kimliğinin beş unsuru, menşei, vizyonu ve değerleri içermektedir.

- Kökeni:

Şirketin kurucusu Axel Wenner-Gren, gelecek için ürünler geliştiren bir

vizyonerdir. ‘Inovasyon tutkusu’, ‘Müşteri Odaklılık’ ve ‘Sonuçlara Yön Veren Eylemler’ gibi özelliklerin önemini vurgulamaktadır ve bu özellikler günümüzde de Electrolux operasyonlarının temel değerlerini oluşturmaktadır (Electrolux yıllık raporu, 2015).

- Vizyon:

Electrolux vizyonu müşteriler, çalışanlar, paydaşlar ve gezegen tarafından dünyadaki en iyi cihaz şirketi olarak belirlenmektedir (Electrolux yıllık raporu, 2017).

- Değerler:

Grubun çalışanları, güçlü bir kurum kültürü ile ortak temel değerler tarafından yönlendirilmektedir (Electrolux yıllık raporu, 2017) ve bunu sağlayan:

- Inovasyon Tutkusu
- Müşteri Odaklılık
- Sonuçlara Yön Veren Eylemler
- Güvenlik ve Çevre
- Saygı ve Çeşitlilik

3.2.5.2. DPDHL Örnek Olayı

- Performans ve vizyon:

DHL'nin vizyonu, Dünya çapında bir Lojistik Şirketi olmaktır. Şirketin 2020 yılı stratejisi üç kelime ile özetlenmiştir: Odaklanmak, Bağlanmak ve Büyümek.

Şirketin vizyonu, misyonu ve hedefleri "Strateji 2020: Odaklanmak, Bağlamak ve Büyümek" olarak belirlenmiştir. Bu, 3 temel unsur üzerine inşa edilmiş, basit olmakla beraber gelecek yıllarda açık bir plan ile iddialı ama ulaşılabilir hedefler ortaya koyan bir stratejidir (DPDHL Corporate responsibility report, 2017):

- DHL'yi başarılı kılan unsurlara odaklanmak: Dünyanın büyüme pazarlarında iyi konumlandırılmış küresel bir lojistik şirkettir. Temel iş olarak lojistik konusuna odaklanılmıştır. Ayrıca, 2015 Stratejisi'nde yer alan Tedarikçi, İşveren ve Yatırım Seçimi olmak üzere taahhütlerini yerine getirmenin yanı sıra "Yaşam Sorumluluğu" olarak adlandırılan daha iyi bir dünyaya katkıda bulunmayı da teyit etmektedir.

- Kuruluşun tamamına bağlanmak: Dünyanın dört bir yanındaki çalışanlar çok kıymetli bir teknik bilgi birikimine, uzmanlığa, yetenek zenginliğine ve özenli çalışma özelliğine sahiptir. DHL'nin attığı çok önemli bir adım, tüm iş gücü için uzman bir eğitim programı olan dünya çapındaki sertifikalı programı tanıtmak olmuştur.
- Yeni pazar segmentlerinde büyümek: DHL büyüyen pazarda ve segmentlerde, özellikle gelişmekte olan piyasalarda ve dünyanın canlı e-ticaret pazarlarında büyümektedir.

3.2.5.3. TCS Örnek Olayı

- Misyon ve değerler:

TCS'nin misyonu: 'müşterilerin hizmetleriyle iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaya devam etmektir'. TCS'nin temel değerleri, şirketteki tüm faaliyetleri destekler ve bunlara güven, dahil etme, mükemmellik, bireye saygı, öğrenme / paylaşım ile liderlik dahildir.

3.2.6. Diğer Sirket Markalarının Marka Kimliğinin Analizi

3.2.6.1. Electrolux Örnek Olayı

Electrolux buzdolapları, bulaşık makineleri, çamaşır makineleri, ocaklar, elektrikli süpürgeler, klimalar, küçük ev aletleri gibi ev ve işyerleri için özenle tasarlanmış yenilikçi ürünler sunmaktadır. Electrolux, AEG, Zanussi, Frigidaire ve White-Westinghouse ve diğer 48 markayı içeren değerli markalar altında, her sene 150'den fazla pazarda 60 milyondan fazla ürün satmaktadır (Electrolux yıllık raporu, 2014).

- AEG (AEG yıllık raporu, 2016):

Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AG (Almanca: "Genel elektrik şirketi"), 1883'te Berlin'de Emily Rathenau tarafından Deutsche Edison-Gesellschaft für angewandte Elektrizität olarak kurulmuş bir Alman elektrikli ekipman üreticisi olarak ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra merkezi Frankfurt am Main'e taşınmıştır. Electrolux, AEG ev iştiraki olan AEG Hausgeräte GmbH'yi 1994 yılında

satın almasının ardından, 2005 yılında bazı ürünlerinde kullandığı AEG markasının haklarını elde etmiştir. AEG adı, Electrolux Global Marka Lisanslama programı kapsamında çeşitli marka ortaklarına da lisanslıdır. Markanın aktif olarak Electrolux tarafından teşvik edilmektedir. Güç çözümlü enerji cihazları, telekomünikasyon cihazları (telefonlar ve cep telefonları), otomasyon, otomobil aksesuarları, ev aletleri, elektrikli aletler, projeksiyon cihazları, baskı ekipmanları, malzemeleri, su arıtma cihazları ve kişisel bakım cihazları gibi daha önce ürettiği aynı ürünlerin çoğunu AEG markası altında üretmektedir.

- Zanussi (Zanussi yıllık raporu, 2016):

Zanussi Şirketi, 1916'da Antonio Zanussi'nin küçük atölyesi olarak ortaya çıkmıştır. Kuzeydoğu İtalya'da yer alan Pordenone'deki bir demircinin 26 yaşındaki oğlu ev ocakları ve odun fırını yaparak işe başlamıştır. 1984 yılının sonunda Electrolux şirketi satın alındıktan sonra 1985 yılında kurtarma süreci başlamıştır. 1985 yılında Zanussi, Jetsystem'i, sirkülasyon pompası kullanılarak tambur içindeki suyun bir jet deliği vasıtasıyla kıyafetlere pompalanmasının sağlandığı çamaşır makinesini tanıtmıştır. Bu, kıyafetler sabunlu suyla daha çabuk ıslatıldığı için suyu tasarruf etmeye yardımcı olmaktadır. Bu özellik halen mevcut olan Zanussi çamaşır makinelerinde bulunabilmektedir. Zanussi, İtalya, Ukrayna, Tayland ve Çin'de ürünler üretmektedir.

- Frigidaire (Frigidaire yıllık raporu, 2016):

Frigidaire, Avrupa ana şirketi Electrolux'un ABD tüketici ve ticari ev aletleri markası yan kuruluşudur. Frigidaire, Indiana'nın Fort Wayne kentinde Guardian Frigerator Company olarak kurulmuştur ve 1916'da ilk bağımsız buzdolabını (Nathaniel B. Wales ve Alfred Mellows tarafından keşfedilmiştir) geliştirmiştir. 1918'de General Motors'un kurucuları William C. Durant şirkete şahsen yatırım yapmış ve 1919'da Frigidaire adını almıştır. Marka 1900'lü yılların başında soğutucu alanda çok iyi biliniyordu, çünkü birçok Amerikalı herhangi bir buzdolabını (herhangi bir markanın) bir Frigidaire olarak adlandırmıştır. Frigidaire, mevcut ebeveyn olan Electrolux tarafından 1986 yılında satın alınan Beyaz Dikiş Makinesi Şirketi'ne 1979 yılında satılmıştır.

- White-Westinghouse (Electrolux yıllık raporu, 2016):

White-Westinghouse, halen ticari marka sahibi CBS Corporation tarafından lisans altında kullanılan bir Amerikan ev aletleri markasıdır. 1975 yılında White Consolidated Industries Westinghouse Electric Corporation'ın cihaz birimini satın aldığında yaratılmıştır. Beyaz Konsolidasyon Endüstrileri 1986 yılında Electrolux Group tarafından satın alınmıştır. Electrolux, 2006 yılına kadar White-Westinghouse markalı cihazlar üretmiştir.

3.2.6.2. DPDHL Örnek Olayı

DHL dünyanın önde gelen posta ve lojistik şirketi Deutsche Post DHL Grubunun bir parçasıdır ve iş birimleri DHL Eksres, DHL Parsel, DHL e-Ticaret, DHL Küresel Nakliye, DHL Yük ve DHL Tedarik Zinciri'ni kapsamaktadır.

- Deutsche Post, geleneksel ismi ile yerel posta hizmetleri sunmaktadır
- DHL Express acil durum belgelerini ve malları kapıdan kapıya güvenli bir şekilde taşıyarak en kapsamlı küresel ekspres ağını işletmektedir. 250'den fazla uçaktan oluşan filosu ile DHL Ekspres, aynı zamanda dünyadaki en büyük hava taşıyıcılarından biridir (50 years of DHL, 2018).

Ekspres bölümü, DHL markası altında hava ve kara taşımacılığını birleştirerek dünya çapında kurye, ekspres, kargo sevkıyat hizmeti sunmaktadır ve beş adet havayolu şirketi bulunmaktadır: Avrupa Hava Taşımacılığı Leipzig, DHL Air İngiltere, DHL Aero Expreso, SNAS / DHL ve Mavi Dart Havacılık (DPDHL Group presentation, 2018).

- DHL Global Nakliye: Uluslararası kara ve deniz taşımacılığı ve Avrupa kara taşımacılığı hizmetleri.
- DHL e-commerce çözümleri: Dünya çapında parsel ve e-ticaret hizmetleri portföyü.
- Supply chain: özelleştirilmiş tedarik zinciri çözümleri oluşturmak için birleştirilebilen standartlaştırılmış depolama, nakliye ve katma değerli hizmetler.

3.2.6.3. TCS Örnek Olayı

TC'nin marka portföyü aşağıda belirtilen markalardan oluşmaktadır (Tata group, 2014):

- TCS İş Süreçleri Hizmetleri, Hindistan'ın üçüncü büyük bilgi teknolojisi dış kaynak firmasıdır (Capgemini'den sonra) (FinancialExpress, 2017). TCS İş Süreçleri Hizmetleri bölümü 11 ülkede 225 milyondan fazla müşteriye hizmet veren 45.000'den fazla çalışana sahiptir (TCS Co-Innovation Network, 2013)
- Tata Araştırma Geliştirme ve Tasarım Merkezi :

TCS, Hindistan'daki ilk yazılım araştırma merkezi olan Tata Araştırma Geliştirme ve Tasarım Merkezi'ni, 1981'de Pune'da bulunan kurmuştur. TRDDC bünyesindeki araştırmacılar, yazılım mühendisliği, proses mühendisliği ve sistem araştırmaları konularında araştırma yürütmüştür (wikipedia, 2018).

- Inovasyon Laboratuvarları :

TCS, 2007 yılında, ortak inovasyon ağını, inovasyon laboratuvarları ağı, girişimleri, üniversite araştırma departmanları ve risk sermayedarlarını başlatmıştır. Ek olarak TCS'nin üç ülkede 19 inovasyon laboratuvarı bulunmaktadır (S. Mande, 2010).

3.2.7. Sürdürülebilirlik Kavramını Bütünleştirme

3.2.7.1. Electrolux Örnek Olayı

Sürdürülebilirliği her yönüyle bütünleştirmek için Electrolux "Daha İyi İçin" kavramını üç ana bileşenle yaratmıştır (Electrolux, 2016) :

- Daha İyi Çözümler: tüketiciler enerji, su ve kaynak tasarrufunda bulunurken, onlara "daha iyi" yaşama imkânı tanıyan ürünler ve hizmetler sunmakla ilgilidir.
- Daha İyi İşlemler :Bir başka deyişle, sürdürülebilirlik hedeflerine ve çevreye duyarlı saygın ürünler sunmaktır.

- Daha İyi Toplum: Dünyanın neresinde olursa olsun, Electrolux, tüketicilere ve tedarikçilere güç kazandırarak ve yerel toplulukları destekleyerek daha iyi toplumlar kurmaya çalışmaktadır

3.2.7.2. DPDHL Örnek Olayı

Sürdürülebilirliği tüm şirketlerin bakış açısıyla bütünleştirmek için DHL birden fazla teknik kullanmaktadır. DHL Karbon Raporlarına dayanarak, müşterilerin tüm lojistik zincirini analiz etmekle kalmaz, aynı zamanda karbon ayak izini azaltmak için ticaret yollarını ve ulaşım modlarını optimize etmekle için bunlarla birlikte çalışabilir ve buna ek olarak genel çevresel performanslarının iyileştirilmesine yönelik yollar önerilir. Olası emisyon azaltımı müşterilerin ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Hızlı, iklim dostu bir mal akışı sağlamak için çeşitli nakliye taşımacılık seçeneklerinin varlığıyla beraber Sözleşme Lojistiği portföyünde düşük enerjili depo tasarımı da mevcuttur (DPDHL yıllık raporu, 2017).

- İklim Nötr:

Ocak 2014'ten beri GOGREEN, iklim nötr bir hizmet olarak sunulmaktadır (Appel, 2016). Şirket sadece karbonu değil aynı zamanda metan veya azot oksid gibi diğer sera gazlarını dengelemektedir. İyi bilinen Sera Gazı Protokolü'nün "Sera Gazı Ürün Yaşam Döngüsü Muhasebesi ve Raporlaması" adlı yeni ürün standartlarına dayanarak, yakıtların ve enerjinin üretilmesinden önceki emisyonlar da bulunmaktadır (DPDHL: Mission:2050, 2017).

DHL, Almanya'daki dağıtım ağında filosuna çok sayıda alternatif araç eklemiştir ve 18.000'den fazla posta taşıyıcısı kendi bisikletlerinde gün boyunca çalışmaktadır. 2009 yılı itibariyle Almanya'daki DHL'nin doğrudan kontrolü altında olan binalar ve tesisler % 100 yeşil elektrik kullanmaktadır (DPHDL Corporate responsibility report, 2018).

Müşteri Yenilik Atölyeleri ile DPDHL, katılımcı her müşteri ile olan ilişkisini bir sonraki seviyeye getirmeye çalışmaktadır. Bu atölye çalışmaları en iyi uygulamayı paylaşma, sektörü ve sektörler arası kullanım durumlarını keşfetme ve lojistikte geleceği görme fırsatı sunmaktadır. Fikir Üretimi Atölyelerinde, müşteriler ve DPDHL ortaklaşa yeni ürünler, hizmetler ya da süreçler için fikir geliştirmektedir (DPDHL yıllık raporu 2016).

3.2.7.3. TCS Örnek Olayı

TCS CEO'su ve Genel Müdürü N Chandrasekaran TCS'de Sürdürülebilirlik konusu hakkında şunları söyledi (TCS kurumsal Sürdürülebilirlik raporu 2018):

“Çevreye olan bağlılığımızın bilincinde olmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Tata ruhuna sadık olan TCS, iklim değişikliği azaltma ve çevresel iyileştirmeyi sürdürülebilir iş felsefesinin temel unsurları olarak görüyor. TCS'nin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları dünyadaki dört boyutta - işyeri, çevre, topluluk ve pazar - odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, TCS'nin şirket olarak kendi yeşilliğini arttırmaya odaklandığı ve dördüncüsü müvekkillerimizi daha yeşil olmak için nasıl etkilediğimiz.”

Sürdürülebilirlik örneği olan 148 yaşındaki Tata grubunun parçası TCS güçlü bir adil ve şeffaf mirasa sahiptir. Kurumsal yönetim stratejisi, TCS'nin imzacı olduğu BM Küresel İlkeler Sözleşmesinde belirtilen on ilke ile uyumludur (TCS corporate responsibility reporte, 2014).

Sürdürülebilirlik konseyi, sürdürülebilirlik girişimlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak için üç ayda bir performans incelemesi yapmaktadır. Konsey TCS içindeki kilit bölümler ile temsil edilmektedir.

Genel Müdür Yardımcısı ve Global İnsan Kaynakları Sorumlusu, organizasyon içindeki sürdürülebilirlik ile ilgili tüm konularda başkanlık yapmakta ve kuruluşun genel kurumsal sürdürülebilirliği CEO ve idari müdürün görüş alanına girmektedir (TCS yıllık raporu, 2016).

Çalışanların katılımı TCS'nin Çevresel Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın önemli bir parçasıdır. Çalışanları doğaya karşı duyarlı hale getirmek ve kaynakları korumak için onlara ihtiyaç duyan şirket, yeni çalışanların sınıf eğitimi (indüksiyon eğitimi), sürekli öğrenme, farkındalık e-postalarının yanı sıra yarışmalar ve diğer kampanyalar gibi etkinlikler ile çeşitli farkındalık modellerini kullanmaktadır. Yıl içinde sağlık, emniyet ve çevre ile ilgili toplam eğitim saatleri 670.000'i aşmıştır (TCS, yıllık raporu, 2015).

3.3. ARASTIRMANIN İKİNCİL VERİLERİNİN ANALİZİ

3.3.1. Sürdürülebilirlik Anlaması

Bu bölümde, üç servis ve hizmet veren, Electrolux, DPHL ve TCS, sürdürülebilirlik ilkesinin stratejik marka yönetimine entegrasyonu analiz edilmektedir. Tanıtılan sürdürülebilir stratejik kavramının yapısını ardından ikinci bölümde marka yöntemi her şirket için her adım ayrı ayrı ve diğer şirketlere göre analiz edilmiştir. Ayrıca, bu bölümdeki bilgiler bir anket yoluyla toplanmıştır

3.3.2. Stratejik Marka Analizi

Sürdürülebilirlik boyutlarının entegrasyon analizine yönelik durum analizinde, şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili dışsal ve içsel yönlerini analiz edip etmediği incelenmektedir. Bunun yanında, şirketlerin bu yönleri analiz etmek için hangi araçları kullandıkları anlatılmaktadır. Bu nedenle, üç şirketin durum analizleri ayrı ayrı ve birbirleri ile karşılaştırılarak kontrol edilmektedir. Faktörlerin analizinin kullanımı, şirket, endüstri, şirket yapısı, ürün / hizmet ve diğer değişkenlere bağlıdır. Bu nedenle, durum analizinde sürdürülebilirlik entegrasyonunu analiz ederken, odaklanılacak nokta, şirketlerin sürdürülebilirlik ve spesifik analiz prosedürleri açısından kaç yönü analiz ettiklerini incelemek değildir. Gerçekten de, bu analizin odağı, şirketlerin sürdürülebilirliği iç ve dış durum analizlerine entegre edip etmediklerini ve ne ölçüde spesifik prosedür içerdiklerini incelemektir.

3.3.2.1. Electrolux Bulgular Analizi

Electrolux'un durum analizini göz önünde bulundurarak, müşterinin ihtiyaçları ve marka imajını izlenmesinin yanı sıra şirket yasal, ekolojik ve sosyal yönleri analiz etmektedir. Tüketicilerin güçleri gittikçe daha iyi bilgilendirilmiş müşterilerin kolayca erişebileceği ve üreticilerin sürdürülebilir ürünler geliştirmesini ve sunmasını talep eden yetkililerin yanı sıra müşteriler ve tüketiciler için daha önemli hale geldiği için büyümektedir. Bu eğilim birkaç yıldır açıkça görülmektedir ancak, gelişme şimdi farklı bölgelerdeki farklı adımlarla hızlanmaktadır. Bu yüzden, Electrolux'un durum analizinde müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçları düşünülmüştür.

İçsel sosyal yönleri için, Electrolux'un İşyeri Davranış Kuralları ve Çevre

Politikası, detaylı gerekliliklerin yanı sıra en iyi uygulamaların örneklerini içeren İşyeri Standardı tarafından da belirtilmiştir. Ayrıca Şirket, çevre performans değerlendirmesi (EPA) araçlarına sahiptir ve bu araçlar aracılığıyla yöneticiler her bir tesiste çevrenin nasıl yönetildiğini izlemektedir.

Bu gerçekler göz önüne alındığında, Electrolux'un durum analizinde, sürdürülebilirlik yönlerini, durum analizinin dış ve iç kısımlarında bütünleştirdiği söylenebilir. Ayrıca, durum analizinin kısımlarının, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi kavramında bulunabileceği anlaşılmaktadır; çünkü grup, müşteri ihtiyaçlarını, yasal, sosyal ve ekolojik çevre, insan kaynakları, ürün yönetim ve yan etkilerini analiz etmektedir.

Ancak, Electrolux'un durum analizi hakkında elde edilen bilgilerin dikkate alınmayan bazı yönleri vardır. Dışsal analizde, rakiplerin marka temas noktalarını ve rakiplerin güçlü / zayıf yönleri ve içsel analizde sürdürülebilirlikle ilgili tehdit ve fırsatlar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili şirkete ait tehdit ve fırsatların belirlenmesine yönelik analizin dikkate alınmaması önerilmemektedir, çünkü özel iş alanlarında, bölünmelerde veya ürün gruplarında gerekli uyarlamaları tespit etmek için mevcut ve olası gelecek durumlar arasındaki bağlantıları belirlemek ve değerlendirmek önemlidir.

3.3.2.2. DPDHL Bulgular Analizi

Sürdürülebilirlik ile ilgili olarak DPDHL, sürdürülebilir stratejik marka yönetim konseptinde sürdürülebilirlik kavramına ilişkin öne sürülen durum analizinde kapsamlı bir analiz yapılmaktadır. Bunlar arasında rakiplerin sürdürülebilir performansı ile ilgili güçlü / zayıf yönler, hukuk ortamı, insan kaynakları vardır. DPDHL, bir durum analizinin dışsal ve içsel yönlerini kapsayan hammadde riski analizini yapmaktadır; bir risk yönetim sistemine sahiptir, bir aracın ömrü boyunca çevresel etkisini ve enerji tüketimi, direkt CO2 emisyonu, tatlısu, atık su vb. gibi birkaç çevresel göstergiyi analiz eder.

DHL'nin durum analizi için kullanılan araçlar dikkate alındığında, esas olarak sosyal kıyaslama, sürdürülebilir tasarım analizleri ve Ürün Hattı-Matris Analizi'dir. DHL'nin kullandığı araçları analiz eden kapsamlı bir sürdürülebilirlik portföyü vasıtasıyla, şirket sürdürülebilirlikle ilgili şirketin dış ve iç ortamının mevcut ve

gelecekteki durumları hakkında kapsamlı bilgi toplayabilmektedir.

Fakat DHL'nin durum analizi hakkında elde edilen bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, dikkate alınmayan bazı yönler mevcuttur. Dışsal analizde bunlar marka temas noktaları, sürdürülebilirlik ile ilgili tehditler ve fırsatların belirlenmesi ve sosyal çevredir. İç analizde ise, sürdürülebilirlikle ilgili konumlandırma / konumlandırma analizi eksiktir. Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi modelindeki müşteri ihtiyaçlarının analizi, müşterilerin sürdürülebilir ürünler için taleplerinin özel bir analizini içermektedir; örneğin Vandermerwe ve Oliff (1990), müşterilerin pro yeşil firmalar ve markalara, geri dönüşümlü ürünlere, yeşil tüketici sayısının, paketlenme ve yaş ve gelir gruplarından bağımsız olarak artan müşteri tercihlerinin olduğunu fark etmişlerdir. Rakiplerin sürdürülebilir performansı bağlamında, özellikle iş süreci ve ürün / hizmetlerin ekolojik uyumluluğu analiz edilmekte ve örneğin çevresel oranları, ekolojik işletme yapısı ve kursları ve işlevleri karşılaştırılarak değerlendirilmektedir (Schaltegger, 2002).

3.3.2.3. TCS Bulgular Analizi

TCS'nin durum analizi göz önüne alındığında, sürdürülebilirlik ile ilgili çeşitli analiz yönleri tespit edilebilmektedir. Ayrıca, TCS durum analiz bölümleri, ekolojik çevre, İnsan kaynakları, müşteri ihtiyaçları ve sosyal ortamlar analiz edildiğinde sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramı bulunabilmektedir.

TCS, durum analizinin dışsal ve içsel yönünde sürdürülebilirliği değerlendirmektedir. Bununla birlikte, şirket, literatürde bir durum analizinin önemli bir parçası olarak gördüğü pek çok yönü dikkate almamaktadır. Özellikle iç durum analizinde analiz edilen tek bir husus vardır. Faktörlerin ve araçların analizinde kullanılan yöntem ve prosedür, şirkete, endüstriye, şirketin yapısına, ürün / hizmete ve diğer değişkenlere bağlıdır, bu nedenle TCS analiz edilen yönlerin sayısına dayanarak değerlendirilmemelidir.

3.3.2.4. Electrolux, DPDHL ve TCS Şirketlerin Arasında Karşılaştırılma

Üç şirketin sürdürülebilirlik özelliklerinin durum analizi, bir tablo ile karşılaştırılması için, Electrolux, DHL ve TCS'de stratejik markalaşma yönetim konseptinde sürdürülebilirlik kavramının dikkate alınan yönlerini içermektedir.

Tablo 1: Electrolux, DHL ve TCS'te Dışsal Durum Analizi

Dışsal Durum Analizi	Electrolux	DHL	TCS
Müşteri İhtiyaçları	X	X	
Marka Temas Puanları			
Rakiplerin güçlü yönleri / zayıf yönleri			
Yasal Analizi	X	X	X
Sosyal faktörler	X		X
Ekolojik çevre	X		X

Tablo 2: Electrolux, DHL ve TCS'te İçsel Durum Analizi

İçsel durum analizi	Electrolux	DHL	TCS
Sürdürülebilirlik ile ilgili konumlamamanın analizi			
Ürün sorumluluğunun analizi	X	X	
Yan etkilerin analizi			
İnsan kaynakları	X	X	X
Sürdürülebilirlik ile ilgili tehdit ve fırsatların tanımlanması			

Tablo 1 göz önüne alındığında, üç şirket de durum analizinde sürdürülebilirliği bütünleştirmektedir. Bu analizin odağının, şirketlerin sürdürülebilirliği kendi iç ve dış durum analizlerine entegre olup olmadığını incelemek ve bu sorunun ne kadar kapsamlı ve özel prosedürü değil de, her üç şirket için olumlu bir cevap verdiğini akılda tutmak gerekmektedir.

3.3.3. Önceliklerini Tanımlaması

Sürdürülebilirlik boyutlarının kurumsal ve marka hedeflerine entegrasyon analizinde, şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal ve marka öncelikleri yanında başka öncelikler olarak mı yoksa kurumsal ve marka hedefleri için rehber olarak görüp görmedikleri açıklığa kavuşturulmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin yönergeleri / öncelikleri tek tek incelenmekte ve birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Bu bölümdeki bilgiler bir anket yoluyla toplanmıştır

3.3.3.1. Electrolux Bulgular Analizi

Electrolux, sürdürülebilirliği şirket ve marka öncelikleri için bir kılavuz olarak görmektedir. Bu kılavuz, Electrolux'un tanıdığı Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde formüle edilmiştir. Bu ilkeler iyi hazırlanmıştır ve sürdürülebilirlik ilkelerinin gereklerini yerine getirmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için Electrolux, şirketin çalışması gereken bazı öncelikler ve temeller geliştirmiştir.

3.3.3.2. DPDHL Bulgular Analizi

Sürdürülebilirlik ve sorumluluk kavramlarının şirket stratejisinin ayrılmaz bir parçası olduğu DPDHL, yalnızca operasyonel gereksinimleri değil, Deutsche Post DHL Group paydaşlarının yanı sıra toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını da karşılamayı taahhüt etmektedir. Ana öncelik, Sağlayıcı, İşveren ve Seçim Yatırımı olmak ve sorumlu iş için bir ölçüt şirket olmaktır. DPDHL, önceliklerini belirlemek için tedarik zincirlerini farklı ürün ve hizmetler üzerinde analiz etmektedir.

Dahası DHL, şirketin çabalarını nerede yoğunlaştıracağını anlamasına yardımcı olmak için yüksek etkili alanları haritalama işlemine geçmektedir. Olası yüksek etki potansiyeli bulunan alanların her biri için, şirketin faaliyetleri ile sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ifade eden, performansın zaman içinde takip edilmesini sağlayan bir veya daha fazla gösterge tanımlamaktadır.

DPDHL, sürdürülebilirliği şirket ve marka öncelikleri için bir kılavuz olarak görmektedir

3.3.3.3. TCS Bulgular Analizi

TCS, sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak oynaması gereken rolü onaylamakta ve değer zinciri boyunca stratejisinde bilinçli değişiklikler yaparak büyümeyi ve çevre üzerindeki etkiyi ayırmayı hedeflemektedir. Çevre koruma ve iklim değişikliği azaltımında liderlik rolüne yönelik devam eden taahhüdüne bağlı olarak, TCS, iş dünyasındaki hisse değerini artırmayı sürdürürken sürdürülebilir bir yaklaşım izlemektedir.

Çevre politikası uyarınca şirket, ekolojik ayak izini azaltmak ve kaynak optimizasyonu ve atık azaltımı ile verimliliği artırmak için sürekli çaba göstermektedir. Yeşil bilgi teknolojisi, yeşil binalar veya sürdürülebilir tedarik zinciri inisiyatifleri için nihai hedefi, sürdürülebilirliği günlük operasyonlara katmak ve müşterilerin yeşil çözümler ve hizmetler sayesinde sürdürülebilir büyüme elde etmelerine yardımcı olmaktır.

Tedarik zinciri sürdürülebilirlik süreci, ortakların tedarik zincirini, sürekli katılım ve kademeli kapasite geliştirme yoluyla sürdürülebilirlik performansını artırmak için etkilemeyi amaçlamaktadır. Tüm bunlar ISO 14001: 2004 uluslararası standardına uygun olarak bir Çevre Yönetim Sistemi çerçevesinde dağıtılmaktadır.

3.3.3.4. Electrolux, DPDHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma

Her üç şirket de sürdürülebilirliği bir kılavuz olarak görmekte ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini takip etmektedir. Bu ilkeler, sürdürülebilirlik ilkelerinin gerekli özelliklerini karşılamaktadır. Üç şirket, tedarik zincirinin haritasını çıkarmaya ve sürdürülebilirliğin entegre edilebileceği alanlara odaklanmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, BM ile etkileşim kurarak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma stratejileri uygulamakta ve öncelikli olarak sorumlu bir iş stratejisi üzerinde çalışmak ve sürdürülebilir markalar yaratmak için kurumsal öncelikler ve marka önceliklerine eşit derecede sahip olacaklarını iddia etmektedirler.

3.3.4. Sürdürülebilir Hedeflerini Belirlenmesi

3.3.4.1. Electrolux Bulgular Analizi

Grup sürdürülebilirliği şirket ve marka hedefleri için bir kılavuz olarak görmektedir. Electrolux'un hedefleri, dünyanın neresinde olursa olsun, etik ve insan hakları için güçlü bir kültür inşa etme taahhüdünü yansıtmaktadır. Ürün verimliliği hedefleri ve sürdürülebilirlik kilit performans göstergeleri, ürün üretim planlamasına entegre edilmektedir. İkincisi, düzenleyici anlayışı ile pazar konumu ve enerji verimliliği iyileştirmelerinin desteklenmesidir. Electrolux, etkin ürünlerin satışlarını ve kârlılığını ölçmek için yıllık olarak yeşil verimli enerji verimliliği ürün yelpazesini rapor etmektedir. Bu, sürdürülebilirliğin ve Grubun maliyet etkinliği hedeflerinin el ele gittiği bir başka alandır. Electrolux, sürdürülebilirlik yönergesi olmasının yanı sıra, sürdürülebilirlik yönetimi bölümünde, örneğin plastiklerin geri dönüşümü gibi çeşitli somut hedefler oluşturmaktadır. Bu özel hedef, Electrolux'un sürdürülebilirlik ilkelerinin farkındalığına güçlü bir şekilde bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda şirket, her biri için sürdürülebilirlik eylemlerini izlemek adına anahtar performans göstergelerinin bir listesini hazırlamaktadır.

Sonuç olarak, Electrolux, sürdürülebilirliği şirket ve marka amaçları için bir kılavuz olarak görmek ve stratejik marka yönetiminin bu aşamasında sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanmasını destekleyen iyi hazırlanmış kurallara sahiptir. Bu nedenle, Electrolux'un Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi kavramı tarafından önerildiği üzere sürdürülebilirlik yönlerini kurumsal ve marka hedeflerine entegre ettiği ve ayrıca sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramının ötesine geçtiği belirtilirken, Electrolux belirli sürdürülebilirlik hedefleri de formüle edilmiştir.

3.3.4.2. DPDHL Bulgular Analizi

Çevrenin korunması konusundaki çabalar, DPDHL'nin topluma ve çevreye katkıda bulunarak iş değeri yaratabileceği fikri "Paylaşılan Değer" kavramı tarafından yönlendirilmektedir. Paylaşılan Değer yaklaşımının bir bileşeni, sadece müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda DHL'nin kendi işinin başarısına katkıda bulunan yeni çevre dostu lojistik çözümleri

olan "Go Green" Çözümlerinin geliştirilmesidir. Bu, çevresel veriler ve parametreler için olduğu kadar mali rakamlar için de geçerlidir. Tüm tedarik zincirlerinin emisyon ayak izini hesaplamak, ticari müşterilerin kendi raporlama gereksinimlerini yerine getirmelerine yardımcı olmak için DPDHL tarafından uygulanan stratejidir. Bu rakamlar ayrıca, müşterilerin yatırım kararlarında giderek daha fazla düşünülen sürdürülebilirlik sıralamasında rol oynamaktadır. Ayrıntılı karbon raporları dahili amaçlar için de ilgi çekicidir. Emisyon ve maliyetleri azaltmanın yolları aranırken, yakıt ve enerji tüketim verileri ile birlikte bireysel gönderiler, güzergahlar ve depolar için emisyon verilerini içermelerinden dolayı stratejik karar verme görevi üstlenilmektedir. Bu yolla DPDHL, sürdürülebilirlik alanındaki performanslarını değerlendirebilmek ve geliştirebilmek için ölçülebilir ve gerçek anahtar performans göstergeleri yaratmaktadır.

Sonuç olarak DPDHL, Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi kavramı ile uyumlu sürdürülebilirliği kurumsal ve marka amaçları için bir kılavuz olarak görmekte ve Sürdürülebilir Stratejik Marka Yönetimi'nin bu aşamasında sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanmasını destekleyen iyi hazırlanmış kurallara sahiptir.

3.3.4.3. TCS Bulgular Analizi

TCS, enerji tüketiminin ve gelişmiş enerji analizinin gerçek zamanlı izlenmesini sağlamak için konu uzmanları, enerji analistleri ve bulut tabanlı bilgi teknolojisi sistemleri uzmanları tarafından desteklenen merkezi bir Kaynak İşlemleri Merkezi (ROC) kurmuştur. Bu, enerji kullanımında gerçek zamanlı israfların belirlenmesine yardımcı olmuş ve önemli tasarruf sağlamıştır. TCS Global Altyapı İzleme Çözümü, bu çok katmanlı yapıdaki başarısızlık noktalarını hızlı bir şekilde tespit etmeye yardımcı olmaktadır. ROC, enerji tüketimi, doluluk ve hava durumu gibi çoklu veri kaynaklarına dayanan karmaşık kurallara dayalı gerçek zamanlı uyarılar sunmaktadır.

Çözüm, tüketim, maliyet ve diğer önemli performans göstergelerinin konum, bölge ve işletme düzeyinde gerçek zamanlı olarak görselleştirilmesini de sağlamaktadır. Bu, sitelerin enerji performansının ölçülmesine ve sitenin türüne, iklim kuşağına, faaliyetlerin niteliğine vb. göre karşılaştırmak için anahtar

performans göstergelerinin toplanmasına olanak tanımaktadır. Düşük performans gösteren siteler, enerji performansını artırma fırsatlarını belirlemek için değerlendirmeler ve denetimler için ele alınmaktadır. Bu sistemler temel göstergelere dayanarak, şirket sürdürülebilirlik hedefleri oluşturmaktadır.

3.3.4.4. Electrolux, DHL ve TCS Arasındaki Karşılaştırma

Her üç şirket de sürdürülebilirliği bir kılavuz olarak görmektedir ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkeleri'ne uyduğunu düşünmektedir. Bu ilkeler, sürdürülebilirlik kılavuz çizgilerinin gerekli özelliklerini, net, az ama öz, mümkün olan her yerde ölçülebilir ve gerçekçidir; ancak zorlayıcıdır. Bu iki gerekliliği yerine getiren her üç şirket de sürdürülebilirlik yönlerini kurumsal ve marka hedeflerine sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramının gerektirdiği şekilde entegre etmekte ve somut sürdürülebilirlik hedefleri oluşturmaktadır.

3.3.5. Kurumsal Markanın Marka Kimliği

3.3.5.1. Electrolux Bulgular Analizi

Electrolux'un marka kimliğini çıkış noktası, vizyon ve değerler gibi üç bileşen oluşturmaktadır. Sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramının bir parçası olan bileşen yeterlilikleri, performans ve kişilik, marka kimliğinin bileşenleri değildir. Kök bileşenin sırasıyla değiştirilmemesi veya üzerinde oynanmaması nedeni ile bu bileşendeki sürdürülebilirlik yönünün dikkate alınması daha fazla incelenmemektedir. Electrolux'un vizyonu, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve gezegen tarafından ölçülen dünyadaki en iyi cihaz şirketi olmaktır. Electrolux'un vizyonunda ifade edildidiği üzere, sürdürülebilirlik ilkesinin kendisi şirket vizyonunun bir parçası olarak görülmektedir. Şirket, sürdürülebilirliğin gelecekteki ticari uygulamaları belirleyeceğinin ve şirketlerin gelecekteki işleriyle ilgili bu hususu dikkate alması gerektiğinin bilincinde olduğu görülmektedir. Electrolux'un temel değerleri, 'İnovasyon Tutkusu', 'Müşteri Odaklılık' ve 'Sonuçlara Yön Veren Eylemler' dir. Uygulamada sürdürülebilirlik Electrolux'un marka değerlerine entegre edilse bile, sadece bileşenlerin vizyonu sürdürülebilirlik ilkelerini bütünleştirirken,

bileşen değeri bunu formüle etmeyi gözden kaçırmaktadır. Electrolux, kişilik özelliklerini ve performans bileşenlerini marka kimliğinin parçası olarak değerlendirmemektedir. Bu prosedürün sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramıyla karşılaştırarak, bileşenlerde üç benzerlik ve iki farklılık olduğu görülmektedir.

3.3.5.2. DPDHL Bulgular Analizi

DPDHL marka kimliği, performans ve vizyon bileşenlerinden oluşmaktadır. Sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramının bir parçası olan bileşen kişiliği, marka kimliğinin bir bileşeni değildir. DHL, bileşen performansının formüle edilmesinde, DHL'nin performansını benzersiz hizmet yelpazesi olarak tanımladığı için sürdürülebilirlik unsurlarını entegre etmemektedir. Bu formülasyonun açıkça sürdürülebilirlikle bütünleşmeyi göstermediği belirtilmesine rağmen, şirket daha önce karbon raporları ve daha az kaynak kullanacak şekilde geniş bir yelpazede hizmet geliştirerek performanslarını değiştirmiş ve genişletmiştir. Karbon Raporlarına dayanarak DPDHL, müşterilerin tüm lojistik zincirini analiz etmekle kalmaz, aynı zamanda karbon ayak izini azaltmak üzere ticaret yollarını ve ulaşım modlarını optimize etmek için onlarla birlikte çalışmaktadır, aynı zamanda genel çevresel performansı iyileştirmenin yollarını önermektedir. Sürdürülebilir ürünler talep edildiğinden beri, örneğin hibrid otomobiller giderek büyüdüğü için, şirketler bu müşteri ihtiyaçlarını karşılamak adına marka performansını genişletmeli veya değiştirmelidir.

DPDHL, bileşen vizyonunda sürdürülebilirlik ilkesini kendisini "Dünya için Lojistik Şirketi" vizyonunun bir parçası olarak entegre etmektedir. Bu vizyon beyanı, "dünya için" tanımının sosyal, çevresel ve tüm sürdürülebilirlik yönlerinin göz önüne alınması şirket tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde sürdürülebilirliğin referans olarak ele alındığını göstermektedir. DPDHL, sürdürülebilirliğin gelecekteki işletme uygulamalarını belirleyeceğinin ve şirketlerin gelecekteki işleriyle ilgili bu hususu dikkate alması gerektiğinin farkındadır.

3.3.5.3. TCS Bulgular Analizi

TCS marka kimliğinin iki bileşeni yeterlilik ve değerlerdir. Sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramının birer parçası olan bileşenlerden çıkış noktası, vizyon, performans ve kişilik marka kimliğinin bileşenleri değildir. TCS'nin temel değerler seti, şirketteki tüm faaliyetleri desteklemektedir ve bunlara liderlik ile güven, dürüstlük, mükemmellik, bireye saygı ve öğrenme / paylaşım dahildir. Bu değerler, sürdürülebilirlik ilkelerini, özellikle de bireye saygı bakımından açıkça bütünleştirmektedir. Sürdürülebilirliğin stratejik marka yönetim sürecine entegrasyonu bağlamında sürdürülebilirliğin TCS'nin marka değerlerinde olduğu gibi marka değerlerine yansması esastır. Bu, sürdürülebilirliğin şirketin ve markanın inancının önemli bir parçası olduğuna işaret etmektedir. Ancak, TCS'nin yetkinliklerine ilişkin açıklama sürdürülebilirlik ilkesinin, şirketin bir yetkinliği olarak görülmediğini açıkça göstermektedir.

3.3.5.4. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma

Üç şirketin kurumsal marka kimliğindeki sürdürülebilirlik entegrasyonunu yönlerini karşılaştırmak için stratejik sürdürülebilir marka kimliği kavramının ve Electrolux, DHL, TCS markalarının dikkate alınan yönlerini içeren bir tablo aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 3: Kurumsal Marka Kimliği

	Electrolux	DHL	TCS
Çıkış Noktası	+		
Yeterlilikler			+
Performans		+	
Değerler			+
Vizyon	+	+	

Tablo 3 incelendiğinde, üç şirket için ortak bir bileşen bulunmamaktadır. Sürdürülebilirlik entegrasyonundaki farklılıklar için bir açıklama yaklaşımı, Electrolux DHL ve TCS'nin normatif ve rasyonel bakış açılarında dengeyi sağlamaya çalışırken sürdürülebilirliği bütünleştirmesidir. Normatif perspektif araştırması, küresel sosyal sorumluluğun sürdürülebilirliğin karar sürecine entegrasyonunun bir nedeni olduğunu iddia ederken, rasyonel perspektif araştırması kaynakların

inovasyon ve korunması ile tüketim / kaynak temini ise denge yolu ile kaynakların verimli kullanılması üzerine odaklanmaktadır (Hülsmann, 2004). Bu gerçekleri göz önünde bulundurup normatif perspektif, değerler ve normlara odaklanırken, akılcı perspektif, kaynak ve yeterliliklere ağırlık vermektedir. TCS'nin aksine Electrolux ve DHL'nin farklı perspektifleri, şirketin kaynaklarının önemli bir parçası olduğu bileşen yeterliklerinde sürdürülebilirliğin bütünleşmesine özellikle yansımaktadır. Ancak gerçekte üç şirket sürdürülebilirliği karar sürecine entegre etmekte ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına yönelik yenilikçi bir bir çözüm sunmaktadırlar.

3.3.6. Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliğinin Analizi

Diğer şirket markalarının marka kimliğinin analizi, diğer markaların kimliklerinde kurumsal marka kimliğinden sürdürülebilirlik yönlerinin entegrasyonunun analizini değerlendirmektedir. Marka hiyerarşisinde üstten alta doğru ilerlerken, tüketici için uygun bir hale dönüştürülmesini sağlamak için sürdürülebilirlik ilkelerinin daha net ve aynı zamanda hedef grubun talepleri doğrultusunda daha spesifik ve daha ilgili olarak tanımlanması önemlidir. Bu nedenle üç şirket, şirketlerinde sürdürülebilirliğin entegrasyonu ve ürün markasının kimliklerine göre bireysel olarak ve birbirleri ile karşılaştırılarak analiz edilmektedir.

3.3.6.1. Electrolux Bulgular Analizi

Özellikle marka değerleri ve vizyonunda sürdürülebilirlik unsurlarının kurumsal marka kimliğine entegrasyonu ile tüm Electrolux markaları bu üstün değerleri ve vizyonu takip etmektedir. Electrolux grubu birden fazla markaya (Zanussi, AEG, Frigidaire) sahiptir ve sağlık bakımı, gıda tüketimi ve korunması, kapalı alan hava kalitesi ve her zaman insanların hayatlarını iyileştirmek için farklı çözümlere sahip, temel iş hedeflerinde sürdürülebilirlik hedefleri bulunduran önde gelen bir cihaz şirketidir. Electrolux markalarından biri moda endüstrisinde yıkama ve kurutma perspektifindeki değişime öncülük etmektedir. Electrolux Grup'unun temel markası olan AEG markası, sağlam bir konumda dünya çapında olup, grubun temel değerleri, kalite, güvenlik ve çevre duyarlılığı ile ilişkilidir. Şunu da belirtmekte fayda vardır ki AEG markasının “Bakım Etike Projesi” adında

tüketicilerin zihniyetlerini değiştirmeleri için etkileyici isimler ve piyasa oyuncuları ile ortaklık kuran ve daha az tüketip ve kendi gardıroplarından giymeye teşvik eden, sürdürülebilirlik yönlerini entegre eden, giysilerin bakımının nasıl sürdürüleceği konusundaki bakış açısına tutumlarını değiştiren bir projeye sahip olmasıdır. AEG'nin üstün vizyon ve değerlerinin yanı sıra, tüm Electrolux markaları aynı mesajı iletmektedir ve yenilikçi çözümler aracılığı ile tüm ürünleri sürdürülebilirlik hedeflerine uygun olarak üretmeye çalışmaktadırlar.

3.3.6.2. DPDHL Bulgular Analizi

DHL'nin marka portföyü ağırlıklı olarak lojistik çözümlerden oluşmaktadır ve ana markaları şu şekildedir: DHL Ekspres, DHL Parsel, DHL e-Ticaret, DHL Küresel Taşımacılık, DHL Nakliye ve DHL Tedarik Zinciri. Şirket stratejisine sıkı sıkıya bağlı olan sorumlu işletme pratiği ile ilkelere, yürürlükteki kanunlara, etik standartlara ve uluslararası talimatlara uygun olarak çalışmaktadır. DHL'nin piyasaya sunduğu detaylı karbon raporları iç ve dış amaçlar için ilgi çekici ve farklı markaların faaliyetlerini de içermektedir. Emisyon ve maliyetleri azaltmanın yollarını ararken, stratejik karar verme görevini üstlenmektedirler; yakıt ve enerji tüketim verileri ile birlikte bireysel gönderiler, güzergahlar ve depolar için emisyon verilerini içermektedirler.

Bu sayede DHL sürdürülebilirliği, sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramına uygun üstün değer ve vizyonu ile tüm markanın kimliklerine entegre etmektedir. Yine de, markaların kimliklerinin diğer bileşenleri arasında sürdürülebilirlik konularının entegrasyonunda farklılıklar bulunmaktadır.

3.3.6.3. TCS Bulgular Analizi

TCS, portföyünde iki ana marka olan İnovasyon Laboratuvarı ve Tata Araştırma Geliştirme ve Tasarım Merkezi'ne sahiptir. TCS, Çevresel Sürdürülebilirlik Yol haritasının ve Tata grubunun felsefesine olan bağlılığının bir parçası olarak, tedarik zincirinde çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) uygulamalarını yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Zaman içinde geliştirilen TCS markalarının kimliği, performans ve diğer kimlik unsurlarına sürdürülebilirlik konuları eklenmektedir. Bununla birlikte, marka başlangıçtan itibaren ekonomik tüketime ve gelecekteki

amaçları ve farklı paydaşlarla olan etkileşimlerinde sürdürülebilirliğin entegre edilmesine odaklanmaktadır. Bir sürdürülebilirlik konseyi, sürdürülebilirlik girişimlerinin tüm şirketlerin markalarında etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak için üç ayda bir performans incelemesi yapmaktadır. Sonuç olarak, bu gerçekler, TCS'nin sürdürülebilirliği diğer markaların kimliklerinde de sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramına uygun üstün değer ve vizyonları ile bütünleştirdiğini doğrulamaktadır.

3.3.6.4. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma

Her üç şirket markalarına sürdürülebilirlik yönergeleri ile marka kimliğinde sürdürülebilirlik özelliklerinin entegrasyonu için sağlam bir temel sunmaktadır. Ayrıca, bu yönergeler ile şirketler, özellikle kimlik unsurlarında ve alınan önlemlerde sürdürülebilirliğin entegrasyonunu sağlamaktadırlar. Tabii ki entegrasyon seviyesi, markanın hedef grubuna ve uzun zamandır kurulmuş marka kimliğine bağlıdır.

Tablo 4: Diğer Şirket Markalarının Marka Kimliği

	Electrolux	DHL	TCS
Her bir markanın tek bir analizinde sürdürülebilirliği entegre etme potansiyeli önemlidir.	-	+	+
Her markanın belli bir düzeyde sürdürülebilirlik fikirleri olması gerekir.	-	+	+
Sürdürülebilirliğin entegrasyon potansiyeli olmayan markalar hemen ortadan kaldırılmalıdır.	-	-	-
Sürdürülebilirliğin entegrasyonu için potansiyele sahip olmayan bir marka, ancak sadık bir müşteri	-	-	+

tabanına sahip ise mevcut Marka şirket tarafından tutulmaktadır.			
--	--	--	--

Her bir markanın marka yönetimi için, hedef kitle ve marka kimliğinin ana unsurlarını göz önünde bulundurmak önemlidir. Bununla birlikte, verilen bilgilerle markaların kimliğinde sürdürülebilirliğin spesifik bütünleşmesini analiz etmek zordur. Özellikle her bir gruba ait markaların belgelerinde marka kimliği bileşenlerinin önemli bir eksikliği bulunmaktadır. Yetkinliklerin entegrasyonu, her şirketin izlediği yeni teknolojilerin, inovatif çözümlerin ve yol haritası eylemlerinin geliştirilmesi yolu ile sonuçlandırılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle markanın değerlerinde ve vizyonunda sürdürülebilirlik yönleri bütünleştirilmektedir. Bazı durumlarda performans ve markanın kişilik performansı ile bağlantılı olarak sürdürülebilirlik boyutlarının entegrasyonu da vardır.

3.3.7. Sürdürülebilirliğe Yönelik Marka Gelişimi

Marka evriminin analizi, sürdürülebilirlik özelliklerinin entegrasyonu olasılıklarına göre her bir markanın bireysel analizini içermektedir. Burada cevaplanan iki soru vardır: ilk olarak, her bir markanın belirli bir sürdürülebilirlik entegrasyon seviyesine sahip olup olmadığı ve ikincisi, markalar için stratejiler neler olduğudur. Bu nedenle, şirketler bireysel olarak ve birbirleriyle karşılaştırıldığında analiz edilmektedir.

3.3.7.1. Electrolux Bulgular Analizi

Electrolux, sürdürülebilirliği her yönü ile bütünleştirmek için kendi markalarının yanı sıra kurum içi organizasyonu için de geçerli bir çerçeve oluşturmuştur. Genel sürdürülebilirlik çerçevesi üç ana alanı kapsamaktadır. Bunlar: Daha İyi Çözümler, Daha İyi İşlemler ve Daha İyi Toplum.

"Daha İyi Çözümler" bileşenleri arkasındaki fikir, ev aletleri için küresel pazarın büyümesidir. Çevresel etkide buna karşılık bir artış olmadan bu talebi karşılamak hammadde, su ve enerji gibi kaynakların daha etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Electrolux, verimli kaynak üreten çeşitli ürün teklifleri

geliştirmektedir. Dahası, ev aletlerinde kullanılan malzemeler öncelikle çelik, plastik ve elektronik bileşenlerden oluşmaktadır. Daha fazla kaynak verimliliğine katkıda bulunmanın yollarından biri, geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanımını artırmak ve ürünlerin geri dönüşümü için mevcut olan inisiyatifleri desteklemektir. Tüm bu eylemlerin gerçekleştirilmesinin nedeni tüketicilerin, Electrolux'un insan sağlığını ve çevreyi koruyan ürünler için malzeme seçimi konusunda sağlam bir yaklaşımı olduğuna dair güven duyabilmeleri içindir.

"Daha iyi işlemler" bileşeni söz konusu olduğunda, daha fazla kaynak verimli olmak, daha güvenli ve etik bir şirket haline gelmek için sürekli çaba sarf edilmektedir.

Daha azı ile daha fazlasını elde etmek: Verimli kaynak kullanımı, çevresel etkiyi azaltır ve maliyet tasarrufu açısından fayda sağlamaktadır. Electrolux Üretim Sisteminin bir parçası olan Yeşil Ruh programı, enerji ve su tüketimini sürekli azaltmak amacına sahiptir.

İnsan haklarına ve etik ilkelere saygı duymak: Electrolux operasyonları, dünyanın her yerinde saygı, çeşitlilik, entegrasyon, etik, güvenlik ve çevre olmak üzere ortak bir temel üzerine kurulmuştur. Grubun hem eğitim hem de bilgi uçurma sistemi olan Electrolux Etik Yardım Hattı'nı kapsayan küresel bir etik programı bulunmaktadır.

Daha iyi Bir Toplum: Küresel bir şirket olarak Electrolux, milyonlarca insanı, müşterileri, tedarikçileri ve yerel toplulukları etkilediğini iddia etmektedir. Electrolux, yerel ihtiyaçları karşılamak ve iyileştirmeleri teşvik etmek için işbirliği yaparak olumlu bir etki yaratmaya çalışmaktadır.

Herkesi sürdürülebilir çözümler sunmak: Küresel bir şirket olan Electrolux, yeni büyümekte olan pazarlara teknolojinin daha hızlı aktarılmasına katkıda bulunabilir. Kaynak verimli çözümler insan hayatını iyileştirmektedir ve çevresel etkiyi düşük tutmaya devam etmektedir.

İyi bir güç olmak: 2016 yılında Grup, Electrolux Gıda Vakfı'nı kurmuş, Dünya Şefler Dernekleri Birliği (Worldchefs) ve dünyanın en büyük öğrenci organizasyonu AIESEC ile "Feed the Planet" ortaklığına girerek Electrolux çalışanlarının sürdürülebilirlik ve gıda alanındaki girişimlerini geliştirmiş ve teşvik etmiştir.

Tedarik zincirinin sürdürülebilirliğini geliştirmek: grubun ürün ve bileşenlerinin üretildiği yerden bağımsız olarak, üretim insanlara ve çevreye saygıyla yapılmaktadır.

Sonuç olarak, Electrolux sürdürülebilirlik yönlerini marka organizasyonunda entegre etmektedir ve iç marka yönetimini sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramına uygun hale getirmektedir. Şirket, açık ve ölçülebilir hedefleri olan sürdürülebilir bir şirketin eksiksiz imajını oluşturmak için iç ve dış eylemleri etkileyen "daha iyi" bir strateji uygulamıştır. Strateji aynı zamanda 2020 yılına kadar bir yol haritasıyla ilgilidir ve şirket, her yılın sonunda bu alanda Electrolux'un performansını değerlendiren bir sürdürülebilirlik raporu yayımlamaktadır.

3.3.7.2. DPDHL Bulgular Analizi

DPDHL, marka gelişimiyle ilgili olarak farklı paydaşları da sürece dahil etmeye karar vermiştir. Bonn, Almanya'daki DPDHL Inovasyon Merkezi yeni bir konsept ve genişletilmiş hizmetler ile yeniden tasarlanmıştır. Yeni tesisler, Deutsche Post DHL Grup ekipleri ve eğilim uzmanları ile fikir alışverişinde bulunmak, bağlantı kurmak ve tanışmak için hem müşterilere, hem iş, hem de sektör ortaklarına fırsatlar sunmaktadır.

Dahası, DPDHL Inovasyon Merkezi, müşterilerin ve iş paydaşlarının inovasyon konusunda DPDHL uzmanları ile sürdürülebilirlik konuları ile ilgilenebileceği merkezi bir platform sağlamaktadır. Temel görevi aşağıda belirtilmektedir:

DPDHL'nin inovasyon yeteneklerini ve lojistik çözümleri portföyünü göstermek, Eğilim araştırması yoluyla düşünce liderliğini oluşturmak, Sürdürülebilirlik ve çevre dostu çözümler bulmak için müşterilerin, ortakların ve inovasyon konularındaki iş liderlerinin bir dizi etkinlik, brifing ve atölye aracılığıyla katılımı sağlamak.

Bu stratejinin temel amacı, sürdürülebilirlik konularında farkındalık yaratmanın yanı sıra, uygulanan sürdürülebilirlik çözümüne tedarik zincirindeki şirket ortağı ile olan işbirliğinde daha sürdürülebilir olunması için inovatif hareket edildiğini göstermektir. DPDHL, tüm markalarının sürdürülebilirlik hedeflerine saygı duyduğunu bir kez daha kanıtlamak için bu yaklaşımı seçmiştir ve 2020 hedefleri ile

sorumlu işletme ile ilgili bir marka ile dünyanın en büyük lojistik şirketi olmayı hedeflemektedir.

3.3.7.3. TCS Bulgular Analizi

TCS, Çevresel Sürdürülebilirlik Yol haritasının ve Tata grubunun felsefesine olan bağlılığının bir parçası olarak, tedarik zincirinde çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) uygulamalarını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca şirket, tedarik zincirinin altındaki ortaklarının sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarını desteklemektedir. TCS'nin sürdürülebilirliğe olan bağlılığı doğrultusunda, TCS'nin kilit tedarikçileri ve tedarik zinciri ortaklarının kendi işletmelerinde sosyal ve çevresel açıdan sorumlu uygulamaları yerleştirmeleri beklenmektedir. Katılım ve kapasite geliştirme, TCS'de sürdürülebilir tedarik zinciri programının temelleridir. Sürdürülebilirlik, satıcıları seçmek ve onlarla devam eden ilişkileri sürdürmek için önemli bir kriterdir.

Şirket, seçilmiş pazarlarda belirli aralıklarla marka değerini değerlendirmektedir. Marka, önceden tanımlanmış bir rekabetçi sete karşı ve 'etik' ve 'güvenilir' olma gibi nitelikleri içeren belirli görüntü ve kişilik parametreleri ile kıyaslanarak değerlendirilmektedir.

TCS, güçlü bir sürdürülebilirlik imajının yanında ve şöhretini de oluşturmak için paydaşlarını entegre etmeyi seçmiştir. Bu strateji TATA grubu tarafından uygulanmış ve TCS'nin bir parçası olarak aynı stratejiyi markalarının her birinde uygulamak zorunda kalmıştır.

3.3.7.3. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma

Üç şirketin analizinde sürdürülebilir ya da çevre dostu uygulamalara yönelik bir eğilime sahip olduğu anlaşılabılır; ayrıca üç şirket Birleşmiş Milletler ile bağlantılıdır ve sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu gündemler oluşturmaktadır. Her şirket daha sürdürülebilir ve özellikle çevre dostu bir marka geliştirmektedir. Üç şirket arasındaki ortak eylem, markalarını oluşturmak ve değerlendirmek için paydaşlarının uzun vadede katılımıdır. Bununla birlikte, sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramı ile ilgili olarak, tüm markaların ve ürün markalarının sürdürülebilirlik entegrasyon seviyelerine göre analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve

gerekirse sonuçların düzenlenmesi önemlidir. Yine de, sürdürülebilirliğe yönelik yeni teknolojilerin araştırılması ve geliştirilmesi henüz emekleme aşamasında olması mümkündür. Dolayısıyla, üç şirket sürdürülebilirlik hedeflerini, eğilimleri sadece takip etmez, aynı zamanda sürdürülebilirlik standartlarının uygulanmasını hedeflemektedirler.

3.3.8. Sürdürülebilirlik Kavramını Bütünleştirme

3.3.8.1. Electrolux Bulgular Analizi

Electrolux, karbon ayak izini %50 oranında azaltarak ve malzeme verimliliğini artırarak, insanların hayatlarında ve gezegende her gün farklılaşmalara yönelik eylem planı ile şirketin yakın gelecekte fark yaratmak istediği iki önemli alan olduğunu iddia etmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için şirket sürdürülebilirlik konularında marka taahhüdü ve marka vatandaşlığı davranışı sağlamayı hedeflemektedir.

Electrolux doğru kişilere doğru işlerde yüksek performanslı bir öğrenme organizasyonu haline gelmeye çalışmaktadır. Grup, farklı geçmişlere sahip mükemmel yetenekleri çekmek, işe almak, geliştirmek ve elinde tutmak için yetenek yönetimine önemli ölçüde odaklanmaktadır. Açık hedefler ve performans koçluğu ile çalışanlar, grubun başarısına katkıda bulunmaya teşvik edilmektedir. Büyüme ve öğrenme fırsatları sunmak, grup hedeflerine ulaşmak için gerekli yetkinlikler kadar ve kişisel hırsları da sağlamaktadır. Hem insana hem de iş sonuçlarına odaklanan büyük ve güvenilir liderler, stratejinin başarıyla uygulanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Gelecekteki liderlere iyi bir iç erişim sağlamak, bir sonraki kariyer hareketleri için çalışanları belirlemek ve geliştirmek için yapılandırılmış bir süreç uygulanmaktadır. Electrolux, stratejiyi sürdürülebilir bir şekilde başarıyla uygulamak için gereken yürütme ve liderlik yeteneklerini oluşturan bir Liderlik programını kıdemli liderlere sunmaktadır.

Electrolux, Çalışan Katılımı Anketi (EES) aracılığı ile insanların katılımını değerlendirmekte ve geliştirmektedir. Liderler için katılım, liderlik, örgütsel kabiliyetler ve sürdürülebilirlik stratejisi ve amacına olan bağlılığını değerlendirmek

adına önemli bir araçtır. Anket, diğer yüksek performanslı öğrenme organizasyonlarıyla da dışardan karşılaştırma yapılmasına olanak tanımaktadır. Anketin sonuçları, işletme faaliyetlerinin nasıl yönetildiğini geliştirmek ve değiştirmek için kullanılmaktadır. Bu, öncelikle Electrolux liderleri ve çalışanlar arasında işbirliği çerçevesinde kurulan eylem planları aracılığıyla yürütülmektedir. Özet olarak, Electrolux marka organizasyonunda sürdürülebilirlik yönlerini ve iç marka yönetimini sürdürülebilir stratejik marka yönetimi kavramının önerileri ile uyumlu hale getirmektedir.

3.3.8.2. DPDHL Bulgular Analizi

Özellikle sürdürülebilirlik göz önüne alınarak, sürdürülebilirlik konularında marka taahhüdü ve marka vatandaşlığı davranışları yaratmak için DHL çalışanları özel eğitim almaktadır. Şirket, organizasyonu, kurumsal yönü, gelişim programını içeren çevrimiçi zorunlu derslerle çalışanları dahil etmektedir. DHL, kuruluşun marka sürdürülebilirliğini arttırmak için kurumsal yönü, iş devamlılığını (sürdürülebilirlik) ve organizasyon kültürünü geliştirmek adına çalışanlarına yönelik bir dizi dersten oluşan Sertifikalı Uluslararası Uzman Programı'nı (DHL CIS) başlatmıştır.

Çalışan ilişkileri ve insan hakları konularında farkındalığı artırmanın ve şirketin nasıl etkilendiğinin bir diğer yolu, Groupwid Certified inisiyatifinde yer alan eğitim modülleridir.

DHL ayrıca, yerel yöneticilere Davranış Kurallarını uygulamada yardım etmelerini sağlamak adına insan kaynakları uzmanları için bir modül geliştirmiştir ve çalışan ilişkilerini iyileştirme çabalarına destek vermiştir.

Bu uygulanan yöntemler, şirketin marka değerlerine ve vaatlerine uygun bir marka vatandaşlığı davranışının içselleştirilmesine katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak, DHL sürdürülebilirlik yönlerini marka organizasyonuna olduğu kadar iç marka yönetimine de sürdürülebilirlik stratejik marka yönetimi kavramına uygunluk için entegre etmektedir.

3.3.8.3. TCS Bulgular Analizi

Kurumsal yönetim stratejisi, TCS'nin imzacı olduğu Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde belirtilen on ilke ile uyumludur.

Yönetişimin sürdürülebilirlik hedeflerine odaklanmasını sağlamak için, Yönetim Kurulu yasal olarak dört kez yerine yılda yedi sekiz kez toplanmaktadır. Bu toplantıların dördü finansal sonuçların incelenmesi ve onaylanması içindir, geri kalanı ise iş, strateji ve sürdürülebilirlik konularında daha detaylı gözetim içindir.

Bu, kurulun odak noktasının mali performansın ötesine geçmesini ve sürdürülebilirlik yönleri, bütçeler, endüstri performansı, akran değerlendirmesi ve rekabet analizi, genel risk değerlendirmesi, bağlı kuruluşların performansı, organik ve inorganik büyüme fırsatları gibi çeşitli operasyonel ve stratejik konuları kapsamaktadır.

Ayrıca, çalışanların katılımı TCS'nin Çevre Sürdürülebilirlik Yol Haritası'nın önemli bir parçasıdır. Çalışanları doğaya karşı duyarlı hale getirmek ve kaynakları korumak için şirket, yeni çalışanların sınıf eğitimi (indüksiyon eğitimi), sürekli öğrenme, farkındalık e-postalarının yanı sıra yarışmalar ve diğer kampanyalar gibi etkinlikler ile çeşitli farkındalık modellerini kullanmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili bu üstlenilen yöntemlerle TCS çalışanları, şirketin marka değerlerine ve marka vaatlerine uygun bir marka vatandaşlık davranışını içselleştirmektedir.

3.3.8.4. Electrolux, DHL Ve TCS Arasındaki Karşılaştırma

Sürdürülebilirliğin entegrasyonunu destekleyen üç şirket de Birleşmiş Milletler tarafından yayımlanan sürdürülebilirlik hedefleriyle ilgilenmektedir. İç marka yönetimine bakıldığında, üç şirketin de çalışanlarının marka taahhüdü ve marka vatandaşlığı davranışları yaratma ve kurma girişiminde oldukları açıktır. Farklı yöntemlerle, üç şirket de çalışanlarının marka değerlerine ve marka vaatlerine uyan sürdürülebilirlik ilkelerini içselleştirmeye çalışmaktadır. Bu gerçekleri tespit ettikten sonra, her üç şirketin sürdürülebilirlik yönlerini temelde sürdürülebilirlik stratejik marka yönetimi kavramı olarak tanımladığı, marka organizasyonunda ve iç marka yönetiminde bütünleştirdiği belirtilmektedir.

SONUÇ

Dünyanın önde gelen kuruluşlarından bazılarının sürdürülebilirliğe odaklanmasıyla, sürdürülebilirliğin tanımı konusunda ileriye dönük bir görüş ortaya çıkıyor. Tutarlı bir şekilde, bu yeni tanım, uzun vadeli değeri desteklemek için piyasa ve toplumun değişikliklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan strateji ve operasyonel süreçlerin yeniden tasarlanmasını ve yeniden tanımlanmasını içerir.

Bu tanımda, “sürdürülebilirlik” kelimesi, organizasyonun küresel mega trendlerin potansiyel etkilerine uyum sağlama ve zaman içinde kalma yeteneğinin eş anlamlısı haline gelir. Burada entegrasyon, günlük işlemleri iyileştirmek ve gelecek için iş dönüşümüne bakmak, yeni ürünler, yeni bir amaç veya yeni bir iş modeli olmak için bir fırsat olarak yorumlanabilir.

Bu çalışmanın amacı, şirketlerin stratejik marka yönetim süreçlerinde sürdürülebilirliği nasıl uyguladığını açıklamaktır. Bu, sürdürülebilir stratejik marka yönetimine yönelik çeşitli yolları ve stratejik marka yönetim sürecinin çeşitli bileşenleri arasındaki sürdürülebilirlik içeriğini incelemeyi güçlü bir şekilde önermektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın araştırma sorusu şudur:

Şirketler, sürdürülebilirliği stratejik marka yönetim sürecine nasıl entegre etmektedir?

Her yıl, şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını ve sonuçlarını katı kriterlere göre yeniden değerlendiren ve böylece sürdürülebilirlik odaklı yatırımcılar için önemli bir karar tabanı oluşturan endeksler vardır. Üç şirket: Electrolux, DPDHL ve TCS, 2010 ve 2012 yılları arasında dünyanın en iyi sürdürülebilir şirketleri arasında yer aldı. küresel olarak farklı pazarlarda faaliyet göstermeleri ve en az iki markadan oluşan bir marka portföyüne sahip olmaları açısından üç ana ölçüte göre seçilmiş ve araştırmanın beklenen sonuçlarını oluşturmuştur. Bu firmaların tümü, büyük ölçüde şeffaflık ve öncelikli konulara değinerek sürdürülebilirlik konusunda güçlü taahhütlerde bulundular.

Kurumsal sürdürülebilirlik, konulara ve etkilere geniş bir bakış açısının yanı sıra şirketin ne yaptığı ve nasıl yaptığı hakkında çalışma anlayışı gerektirir. Sürdürülebilirliği gömmek, bir dizi somut adımla ikisini birleştirmek demektir.

Farklı sektörlerden üç şirketin analizi (Electrolux, DP DHL ve TCS) ile sürdürülebilirlik kavramının stratejik marka yönetimine entegrasyonu aşağıdaki şekilde tarif edilebilmektedir:

İlk adım, sürdürülebilirliği bütünleştirmek için şirketin sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirliğin boyutları hakkında net bir anlayışa sahip olması gerekmektedir ve bir dizi faydadan yararlanmak üzere sürdürülebilirliğin farklı yönlerini yeterince kavramak, şirketin bu kavrama stratejilerini, hedeflerini ve etkinliklerini şekillendirmek, yönlendirmek, iletmek ve raporlamak için kapsamlı bir çerçeve olarak kullanılmaktadır.

Sürdürülebilirlik, belirli bir kuruluşun ekolojik, sosyal ve ekonomik ortamda nasıl çalıştığını dikkate alarak uzun vadeli değer yaratmaya yönelik bir iş yaklaşımıdır. Sürdürülebilirlik, bu tür stratejilerin geliştirilmesinin şirketin ömrünü arttırdığı varsayımı üzerine kuruludur.

İşletmelerin kendi zorluklarının ötesine bakmaları (doğrudan veya dolaylı) ve dünyanın çalışma şeklini değiştiren daha geniş etkileri göz önünde bulundurmaları önemlidir. Bu etkiler şunlardır: Etik davranış sergilemek ve bir kuruluşun amacını tanımlamak için artan gereksinimlerin sayısı; ve satın aldıkları ürünler ve hizmetler ve bunların insan ve çevre üzerindeki etkileri arasındaki bağlantıyla daha fazla temasta olan büyüyen bir tüketici tabanı.

Yönetim, şirketin stratejisinin ve sürdürülebilirlik çabalarının uyumlu olmasını sağlamalıdır. Çoğunlukla, sürdürülebilirlik çabalarını kırılgan kılan, gerçek bağlılık ve önceliklendirmeden yoksun olan farklılığı görüyoruz.

Bir sonraki adım, toplanan verilere ve anket sonuçlarına göre durum analizidir. Üç şirket, iç ve dış olmak üzere iki yönden durum analizinden geçirilmiştir. Analizde kullanılan ana bileşenler müşteri, çalışan, yasal ve ekolojik çevre; bileşenlerin seçimi sektörün, faaliyetin ve şirketin konumlandırılmasına göre yapılmıştır.

Durum analizi şirketin, yararları ve sürdürülebilirliğin entegrasyonunda doğabilecek tehditleri keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilirliğin şirketteki her alan için ne anlama geldiğini tanımlamak ve faydalarını belirlemek önemlidir. Yatırım kararlarından, yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine, değişen tedarik uygulamalarına kadar, sürdürülebilirliğin bu kararlarda giderek artan

bir merkezi rolü vardır.

Üçüncü adım olan öncelikleri tanımlamak, şirket durumunun analizi, etkinin değerlendirilmesine ve önceliklerin belirlenmesine olanak tanıyan bir temel bilgi sağlamaktadır. Bu süreç, sürdürülebilirlik gelişim hedeflerinin temsil ettiği konularda olumsuz veya olumlu etkilenme olasılığı yüksek alanları tanımlamak için değer zincirinin haritalandırılmasıyla başlamaktadır.

Bu, değerlendirmenin kapsamına giren değer zincirinin her bir bölümünü inceleyerek şirketin etkileşime girebileceği alanları tanımlamak, teşebbüsleri odaklamak ve bir eylem planı oluşturmak anlamına gelmektedir. Bu aşamada, markanın kimlik bileşenlerinin bir analizine de ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece şirket öncelikleri ve marka öncelikleriyle aynı anda ortaya konabilmektedir.

Sürdürülebilirlik çabalarının bir şirkette nerede yoğunlaştırılması gerektiğini anlamak için, en büyük etkiye sahip olan ve işle ve paydaşlarla en alakalı olan konuların belirlenmesi gerekmektedir.

Dördüncü adım, hedeflerin belirlenmesidir. Kilit çevresel, sosyal ve yönetim sorunları belirlendikten ve her paydaş grubu için katılım yöntemleri tanımlandıktan sonra, çabaların risklerin azaltılması ve sürdürülebilir uygulamalara odaklanan bu konulardaki fırsatları değerlendirmeye odaklanması gerekir. Maliyet düşürme, yenilikçilik veya iyileştirilmiş finansal performansa bağlı olsun, sürdürülebilirlik taahhütleri ve hedefleri oluşturulmalıdır.

Potansiyel yüksek etki alanlarının her birinin önceliklerinin belirlenmesi, şirketin, şirket faaliyetleri ile bunların sürdürülebilir kalkınma arasındaki etkileşimini en iyi şekilde ifade eden bir veya daha fazla gösterge tasarlamasına yardımcı olmaktadır ve böylece performans zamanla izlenebilecektir. Temel performans göstergelerini seçmek, ilerlemeyi sürdürmek, izlemek ve iletmek için temel oluşturabilecek hedefleri belirlemenin önemli bir aşamasıdır. Her bir hedef için taban çizgisini tanımlamak da çok önemlidir.

Beşinci adım sürdürülebilir kurumsal marka kimliğini ortaya çıkarmak için kurumsal hedefleri ve marka hedeflerini birleştirmektir. Bu aşamada kimliğin bileşenleri nihai bir şekil almakta ve her yönüyle sürdürülebilirlik kavramının entegre olması gerekmektedir. Üç şirketin (Electrolux, DPDHL ve TCS) araştırma sonuçlarına göre, kimlik bileşeninin seçimi firmaya göre değişiklik göstermektedir.

Çerçevede bahsedilen bileşenler, her bir şirketin kimliğinde hepsinin bulunması için bir temel olarak kabul edilebilir, ancak zorunlu değildir. Üç şirketin kullandığı ana bileşen değerlerdir, sürdürülebilirlik kavramı üç şirketin değerlerine entegre edilmiştir.

Her hedefe yönelik performansı ölçen bir sistem oluşturmak önemlidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için temel performans göstergelerinin tanımlanması, iyileştirme alanlarının tespit edilmesine olanak sağlayacak ve ilerlemeyi izlemek için ilgili verileri toplayacaktır. Ölçümler ve göstergeler ayrıca şirketin raporlama ve iletişim faaliyetlerinde merkezi bir konumdadır. Dahili olarak, verilerin mevcudiyeti, sorunların ve girişimlerin önceliklendirilmesine katkıda bulunur ve çalışanların sürdürülebilirlikle ilgili katılımını teşvik eder. Dışarıdan, veri toplamak, hesap verebilirlik stratejisi, paydaşların beklenti ve çıkarlarına cevap vermek ve raporlama standartlarına uymak için esastır.

Altıncı adım marka mimarisidir. Sürdürülebilirliğin bütünleştirilmesi, her bir şirketin tüm alt markaları ile ilgilidir. Bundan da anlaşılacağı gibi, üç şirket de sürdürülebilirliği, şirket tarafından sunulan her üründe açıkça ortaya çıkması gereken bir strateji olarak görmektedir. Electrolux örneğinde, firmanın coğrafi anlamda dünyadaki tüm coğrafi bölgelerde yayılmış farklı markaları olup tüm markaların ise aynı şekilde sürdürülebilirlik kavramı ile tanıtılmadığı görülmektedir. Ama mesaj ve şirketin müşterileri ile iletişim kurma yolu aynıdır. Bu aynı zamanda, şirketin vizyonunun ve değerlerinin tüm alt markalar tarafından paylaşıldığını göstermektedir.

Yedinci adım, sürdürülebilirlik kavramının marka evrimi ve iç sistemle bütünleşmesidir. Sürdürülebilirlik ekipleri ve profesyonelleri, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında, TCS'nin tercih ettiği bir strateji olan iş geliştirme gibi kurumsal işlevlerin desteklenmesi ve sahiplenilmesinde önemli rol oynayabilmektedir.

Kurumsal değişikliğin yönlendirilmesinde ve iş entegrasyonunun desteklenmesinde farkındalık artışından ve eğitimden, dış uzmanlar ve paydaşlarla ilişkiler yolu ile erişilen bilgi ve ilhamdan yararlanmaya kadar birçok farklı uygulama bulunmaktadır. Üç şirket için entegrasyonun temel noktası, "Yaşayan Marka" konsepti ve çalışanların yanı sıra müşterilerin inovasyon teknikleri ile katılımıdır.

Bu kavramlar önemli ölçüde farklılık gösterir. Bazıları tarafından başarılı bir şekilde uygulanmakla birlikte, kurumsal stratejilerin geliştirilmesine katılan karar vericilere mutlaka rezonansa girmiyorlar. Sürdürülebilirlik entegrasyonunun birçok kuruluş için artan önemi olduğu göz önüne alındığında, “entegre sürdürülebilirliği” ve işletme performansını nasıl artırabileceğini daha iyi anlamaları gerekir.

Ayrıca, sürdürülebilirliği şirketin stratejisine entegre etmek için hem operasyonel hem de marka stratejileri uyumlu hale getirilmelidir. Uygulama süreci aynı anda gerçekleşmelidir.

Özet olarak çerçeve, farklı sektörlerden şirketlerin stratejik marka yönetimine sürdürülebilirliği entegre etmek için kullanabilecekleri bir temel oluşturmaktadır. Firmalar aynı adımları takip edebilir, ancak sürdürülebilirliği entegre etme yolu değişir ve benzersiz bir model olamaz.

Bugün, her zamankinden daha fazla, sürdürülebilirliği stratejiye entegre etmek, geleceğe dönük işler için önemlidir. Bununla birlikte, dünyadaki organizasyonlar, bunun için küresel mega trendlerin potansiyel etkilerini planlamaları ve ele almaları gerektiğini, önümüzdeki on yıllar boyunca çalışma şeklini temelden değiştirebilecek olan itici güçlerin farkındalar.

Fakat, marka kimlik bileşenleri ile ilgili bilgi eksikliği, bu çalışmanın en büyük kısıtıdır. Şirketlerin raporları ve belgelerindeki bilgi, yöneticinin araştırma anketindeki sorulara verdiği cevaplar gibi çok geneldir. Bu durum özellikle her bileşenin oluşturulması süreci ile ilgili olarak da ortaya çıkmaktadır. Bu bileşenler ile ilgili ayrıntılar gizli kabul edilmektedir ve akademik araştırmalar dahil olmak üzere dışarıdan kişi veya kurumlar ile paylaşılmamaktadır. Sadece genel yönlerin paylaşılması mümkündür.

Sonunda, kurumsal sürdürülebilirliğin, işletmenin vadesine ve şirketin sürdürülebilirliği stratejik bir fırsat olarak değerlendirmeye istekli olmasına uyum sağlaması gerekir. Bu adımlar, sonunda bir şirketin tüm iş stratejisini sürdürülebilir bir iş stratejisine dönüştürebilecek bir sürecin başlangıcıdır.

KAYNAKÇA

Aaker, D., 1991. Managing Brand Equity: Capitalizing On the Value of A Brand Name. *New York: Free Press*. New York.

Aaker, D. (1996), Building Strong Brands. *New York: Free Press*. New York.

Aaker, D.A. Ve Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York.

AGE Annual Report 2016: https://issuu.com/aeg275/docs/aeg_2016_ar-2017_dir.web/17 (05.03.2018)

AMA (1995), “AMA Dictionary”, AMA 1995: www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B,”AMA. (06.07.2018)

Anna Gerlach, Joana Witt. (2012). Sustainability in the Context of Strategic Brand Management: A Multiple Case Study on the Automobile Industry. *Halmstad University School of Business and Engineering*.

AJOT, 2016: <https://www.ajot.com/news/dhl-kicks-off-its-plant-a-million-trees-initiative-by-planting-100-trees-in> . (01.08.2017).

AYRES, R.U. (2008). Sustainability Economics: Where Do We Stand? *Ecological Economics*, 67(2):281-310.

Azapagic, A. (2003). Systems Approach To Corporate Sustainability. A General Management Framework. *Trans Icheme*. 81(B) : 303-316.

Balderjahn I. Erfassung der Preisbereitschaft H. Diller, A. Hermann (Eds.). (2003). *Handbuch Preispolitik: Strategien -Planung -Organisation -Umsetzung*, Wiesbaden: Gabler.

Balmer, J. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, Cilt: 35, 3/4 ss.

Balmer, J., Gray, E. (2003). Corporate Brands: What Are They? What Of Them? *European Journal Of Marketing*. 37 (7/8):972-997.

Balmer, J.M.T. (2008) Identity Based View Of The Corporation: Insights From Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity And Corporate Image. *European Journal Of Marketing*, 42: 879–906.

Balmer, J.M.T. (2010) Explicating Corporate Brands And Their Management: Reflections And Directions From 1995. *Journal Of Brand Management*, 18(3): 180–196.

Barney, J.1991. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Cilt: 17, Ss: 99-120.

Barton, H. (2000). Conflicting Perceptions of Neighborhood. *Sustainable Communities: The Potential for Eco-Neighbourhoods*. London: Earthscan.

Bettis, R.A. ve Hitt, M.A. (1995), "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, Cilt: 16, Sayı: Special Issue, Ss. 7-19.

Bovee, L. C., Thill, V.J., Dovel, G. P., Ve Wood, M. B. (1995). *Advertising Excellence*. McGraw Hill.

Brown, B.J, Hansons, M.E., Liverman, D.M Ve Merideth, R.W. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 1(6): 713-719.

Brundtland Report. (1987). *Towards Sustainable Development*. United Nations World Commission on Environment and Development.

Bryman, A. Ve Bell, E. (2007). The Nature of Quantitive Research. *Business Research Methods*. New York. Oxford University Press. P: 154-177.

Burmann, C., Blinda, L. Ve Nitschke, A. (2003). Konzeptionelle Grundlagen des identitätsba-sierten Markenmanagements. *Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Marken-management (LiM)*. Burmann, C. (ed.), University of Bremen, Bremen.

Burmann, C., Jost---Benz, M. and Riley, N. (2009). Towards an Identity---Based Brand Equity Model. *Journal of Business Research*, 62 (3), 390-397.

Brown, I., H.Kane and D.Broodman. 1994. Vital signs 1994: *The trends that are shaping our future*. New York: W.W.Norton.

Briggs Joanna (2006). Cochrane Qualitative Research Methods Group. *The Cochrane Collaboration*, <http://www.joannabriggs.edu.au/cqrmg/role.html> (08.08.2017).

BSR. (2010). Supply Chain Sustainability: A practical guide for continuous improvement. 1:11-27.

Cairncross, F. 1991. *Costing the earth*. Boston: Harvard Business School Press.

Carolin, Wobben. (2007). *Brand Extensions: Keys to Success in International Marketing*. Berlin: VDM Verlag.

Conner, K. 1991. A Historical Comparison Of Resource-Based Theory And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm? *Journal Management*, 17: 121-154

Cray, D. and Mallory, G.R. (1998), *Making sense of managing culture*, London: International Thomson Publishing Press.

David Taylor (2007). Virgin: The Worst Or Best Of Brand Extension? http://wheresthesausage.typepad.com/my_weblog/2007/03/virgin_the_wors.html (09.04.2017)

De Chernatony, L., 1999. Brand Management through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15: 157-179.

De Chernatony, L. (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Y. Doz & H. Thanheiser, "Regaining Competitiveness: A Process of Organisational Renewal" in G. Johnson and J. Hendry (Ed.). (1997). *Strategic Thinking, Leadership and the Management of Change*, Chichester: Wiley.

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), 2015: <https://www.sustainabilityindices.com/images/review-presentation-2015.pdf> (10.03.2019)

Du Plessis, C. (2000). Cities and sustainability: sustaining our cultural heritage. In P. Brandon, P. Lombardi, ve S. Perera (Eds.), *Proceeding of the city and Sustainability: Sustaining our cultural Heritage Conference*, Sri Lanka, Kandalama.

DPDHL Corporate Presentation. (2018). *Slides collection for external communication* :5.

DPDHL Corporate Responsibility Report. (2018) <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/responsibility/dpdhl-corporate-responsibility-report-2018.pdf>. (11.02.2019)

DPDHL Annual Report (2016). Constantly Reinventing The Future Of Logistics:
https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/investors/agm/2017/DPDHL_2016_Annual_Report.pdf (11.02.2019).

DPDHL, Annual Report 2014: When You Think Of Logistics:
https://annualreport2014.dpdhl.com/static/export/docs/DPDHL_2014_Annual_Report.pdf. (11.12.2018).

DPDHL, Annual Report 2017 Commitment;
https://annualreport2017.dpdhl.com/downloadsext/en/documents/DPDHL_2017_Annual_Report.pdf. (10.09.2018)

DPDHL Annual Report 2018: Acting
<https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/mediacenter/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2018-Annual-Report.pdf> (04.03.2018).

DPDHL Mission 2050, 2018: <http://www.delivered.dhl.com/en/articles/2017/05/zero-emissions-by-2050.html>. (11.02.2018)

DPDHL Code Of Conduct. <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/mediacenter/responsibility/dpdhl-code-of-conduct.pdf>. (06.07.2018).

DPDHL. (2018). 50 Years of DHL: The Company Book.

Electrolux Annual Report 2010: <https://www.electroluxgroup.com/en/annual-reports-27641/>. (15.05.2018).

Electrolux Annual Report 2013: <https://www.electroluxgroup.com/en/annual-reports-27641/>. (15.05.2018).

Electrolux Annual Report 2014: <https://www.electroluxgroup.com/en/annual-reports-27641/>. (15.05.2018).

Electrolux Annual Report 2015: <https://www.electroluxgroup.com/en/annual-reports-27641/>. (15.05.2018).

Electrolux Annual Report 2016: <https://www.electroluxgroup.com/en/annual-reports-27641/>. (15.05.2018).

Electrolux Annual Report 2018: <https://www.electroluxgroup.com/en/annual-reports-27641/>. (18.05.2018).

Frigidaire Annual Report 2016: <https://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-annual-report-2016-is-published-23333/>. (18.05.2018).

Farquhar, Peter H. (1989) Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3):24-33.

Forbes. (2016). *The world's most sustainable companies ranking 2016* <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2016/01/22/the-worlds-most-sustainable-companies-2016/#7f86a4842380>. (15.05.2018).

Fiegenbaum, A., Hart, S., Ve Schendel, D. (1989)). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*. In Press.

FIORINO, D.J. Explaining National Environmental Performance: Approaches, Evidence, and Implications. *Policy Sciences*, 44 (4): 367-389, 2011.

Financial Express "TCS launches its Co-Innovation Network". Financialexpress.com. 18 January 2007. Retrieved 16 July 2010.

Frosh, R., Ve Gallopoulos, N. 1989. *Strategies for manufacturing*. *Scientific American*, September: 144-152.

F. Appel. (2016). *Roadmap to A Sustainable Future for Logistics Industry*, By Frank Appel. <https://delivering-tomorrow.com/sustainable-transport-for-a-sustainable-future/>. (15.05.2018).

Galbraith, J., Ve Kazanjian, R. 1986. *Strategy implementation*. St. Paul, MN: West.

Gandenberger, C. (2008). Nachhaltiges Ressourcenmanagement. *Konzeptionelle Weiterentwicklung und Realisierungsansätze in der Bekleidungsbranche*. Berlin.

Gilbert Hedstrom. (2018). *Sustainability: What It Is and How to Measure It*. Berlin: DeG Press.

GRI, United Nations, WBCSD. (2015). *SDG Compass: the guide for business action on the SDG*. ss:5-20.

Hair, J.F.J., Babin, B., Money, A.H., Ve Samuel, P. (2003). *Essentials of Business Research Methods*. ABD: John Wiley and Sons, Leyh Publishing, LLC.

Hannan, M., Ve Freeman, I. 1977. The Population Ecology Of Organisations. *American Journal Of Sociology*, 82: 929-964.

Hansen, G., Ve Wernerfelt, B.1989. Determinants Of Firm Performance: The Relative Importance Of Economic And Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10: 399-411

Hart, S. (1995). A Natural-Based View of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), pp. 986-1014.

Hartwick, J.M. (1977). "Intergenerational equity and the investing of rents from exhaustible resources". *The American economic reviews*. 67 (5): 972-4.

Hediger, W. (1999). 'Reconciling „weak“ and „strong“ sustainability', *International Journal of Social Economics*, 26 (7-9): 1120-1143.

Herriott, R.E. and Firestone, W.A. (1983) Multisite Qualitative Research: Optimizing Description and Generalizability. Education Researcher.

Hofmann, F. (2008). *Strategisches Markenmanagement*. Norderstedt.

Horbach, J. (2005). Indicator Systems For Sustainable Innovation. *Physica-Verlag*, 1: 213.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D. (1999), "Theory And Research In Strategic Management: Swings Of A Pendulum", *Journal Of Management*, 25 (3): 417-56.

Hülsmann, M. (2004). Bezugspunkte zwischen Strategischem Management und Nachhaltigkeit. In Hülsmann, M., Müller-Christ, G. Ve Haasis, H.-D. (2004). *Betriebswirtschaft und Nachhaltigkeit: Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik*. Wiesbaden, ss. 27-66.

H&M Sustainability Report. (2015).
https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2015%20Sustainability%20report/HM_SustainabilityReport_2015_final_FullReport_en.pdf.
(21.05.2017).

H&M Sustainability Report 2017
https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/site/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf. (22.05.2017).

IISD 1992, Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s. (1992). *International Institute for Sustainable*

Development ve Deloitte Ve Touche and the World Business Council for Sustainable Development. Kanada.

EYGM. (2017). Is Your Nonfinancial Performance Revealing The True Value Of Your
Business to investors? *EYGMLimited*. <https://www.greenbiz.com/sites/default/files/document/O16F4954.pdf>. (18.07.2018).

Gholamreza Jandagh and Hasan Zarei Matin (2010). Application of qualitative research in management (why, when and how). *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 3(3): 59 – 74.

Jerry Taylor (2002). Sustainable Development: A Dubious Solution In Search Of A Problem. *Executive Summary*. Sayi: 449.

Kapferer, J.-N. (1997). Strategic Brand Management 2nd Edition, *Kogan Page*, London.

Kapferer, J.-N. (2008). New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term. London And Philadelphia.

Keller, K. L. (2008). Strategic Brand Management: Building, Measuring, And Managing Brand Equity. England: Pearson Education Limited.

Keller, K.L. (2003). Strategic Brand Management. England: Upper Saddle River.

Keller, K.L. (2007). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Hemel Hempstead, Prentice-Hall International.

Kevin Lane Keller (2013), Strategic Brand Management, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.

Knox, S., Bickerton, D. (2003). The Six Conventions of Corporate Branding, The six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing*, 37(7-8):998-1016

Louise H. Kidder, Charles M. Judd, Eliot R. Smith. (1986). Research methods in social relations: Society for the Psychological Study of Social Issues. Holt, Rinehart and Winston,

LOZANO, R. Towards Better Embedding Sustainability Into Companies' Systems: An Analysis Of Voluntary Corporate Initiatives (2012). *Journal Of Cleaner Production*, 25(0):14-26.

Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill. (2007). Research methods for business students; 5th edition: Prentice Hall.

Linnanen L (1995) Life Cycle Management: Integrated Approach Towards Corporate Environmental Issues. *Bus Strategy Environ*, 4(3):117–127.

MAMC. (2010). *Major Appliances Millionaires Club - new 2010 company rankings*". euromonitor.com (15.05.2018).

Mary Jo Hatch, Majken Schultz, (2003) "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1041-1064,

Meffert, H. Ve Kirchgeorg, M. (1993). Das neue Leitbild Sustainable Development – der Weg ist das Ziel. *Harvard Business Manager*, 15(2): 34-45.

Meffert, H., Burmann, C. Ve Koers, M. (2005). Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung Und Praktische Umsetzung. Münster.

Melewar, T.C. and Jenkins, J. (2002) Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review* 5(1): 76–90.

Mehl GL (2000). Tobacco Smoking In Central Sri Lanka: An Ethnographic Study Of Male Urban Young Adults. Phd Dissertation, *School Of Hygiene Andpublic Health, Johns Hopkins University*, Baltimore, MD, USA.

Meadows, Donella H., Dennis L.Meadows and Jorgen Randers. (1992) . *Beyond the limits*. Post Hills, VT: Chelsea Green.

Malmelin, Hakala. (2008). Radikaali Brändi. *Talentum Media*.

Mitchell, R. Ve Poham, F. (2008). Effect Of Exposure To Natural Environment On Health Ine-Qualities: An Observational Population Study. 372(9650): 1655-1660.

Müller-Christ, G. (2001). Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine Wirtschaftsökologische.

Neumayer, E. (1999). Weak Versus Strong Sustainability: Exploring The Limits Of Two Opposing Paradigms. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Neumayer, E. (2003). Weak Versus Strong Sustainability: Exploring The Limits Of Two Opposing Paradigms. Edward Elgar, Northampton.

MSD. (2003). *Sustainable Development For New Zealand Programme Of Action*: <https://www.msd.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/archive/2003-sustainable-development.pdf>. (15.01.2019).

Park, W. Jaworski, B. Ve Macinnis, D. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50:135-145.

Pearce, D.W., G.D. Atkinson, and W.R. Dubourg (1994). ‘The Economics of Sustainable Development’, *Annual Review Of Energy And The Environment*, 19: 475-474.

Peters, T., Ve Waterman, R. 1982. *In Search Of Excellence*. New York: Harper Ve Row.

Pfeffer, J., Ve Salancik, J. 1978. *The External Control Of Organizations*. New York: Harper Ve Row.

Porter, M. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: Free Press.

Powell, T.C. (2001), "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, 22 (9): 875-88.

Prahalad, C. K., Ve Hamel, G. 1990. *The core competence of corporation*. Harvard Business Review, 68("): 79-91

Randolph, J.J. (2009). A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research Ve Evaluation*, 14(13):1-13.

UN. (1972). *United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm: <http://unesdoc.unesco.org/images/0000/000044/004437EB.pdf>. (17.03.2019).

Robert K. (1995). The natural step. *Timeline*, 2: 1-24.

Robert K.Yin (1984), Case study research design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5.

Stead, J.; Stead, W. Eco-Enterprise Strategy: Standing For Sustainability. *J. Bus. Ethics* (2000), 24: 313–329.

Schaltegger, S. and Synnestvedt, T. (2002). The Link between Green and Economic Success“, *Journal of Environmental Management*, 65: 339–346.

Strategic Management System into Medium and Long-Term Planning. (2011). *World Future Rev*, 3: 49–69.

Szulanski, G.; Kruti, A. (2001). Learning to make strategy: Balancing discipline and imagination. *Long Range Plan*, 34: 537–556.

SGS 2011 Sertifikasi: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/en/media-center/responsibility/dhl-sgs-verification-statement-tools-audit.pdf>. (16.02.2019).

Shamila Mande. (2010). *Innovation at TCS*, http://www.eeas.europa.eu/archives/delegations/india/documents/eu_india/023_03_mande_en.pdf. (15.05.2019).

Taylor-Powell, E. (1998). Questionnaire Design: Asking questions with a purpose. Program Development and Evaluation Specialist. University of Wisconsin. *The Journal of Marketing*, 50(4), pp. 135-145.

TCS Press Released 2011, <https://www.tcs.com/tcs-worlds-7th-greenest-company-newsweek-green-rankings-2011>. (03.05.2018).

TCS: Shaping The Future, Annual Report 15-16: <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/investor-relations/financial-statements/2015-16/ar/TCS%20Annual%20Report%202015-2016.pdf>. (15.05.2018).

TCS: Consolidated Financial Report 2016: <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/investor-relations/financial-statements/2016-17/ar/TCS%20Annual%20Report%202016-2017.pdf>. (15.05.2018).

TCS Sustainability Report 2016: <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/discover-tcs/investor-relations/corporate-sustainability/GRI-Sustainability-Report-2016-2017.pdf>. (15.05.2018).

TCS Sustainability Report 2015; <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/discover-tcs/investor-relations/corporate-sustainability/GRI-2014-Sustainability-Report-2014-2015.pdf>. (17.05.2018).

TCS Annual Report 14-15: *Default Is Digital*: <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/investor-relations/financial-statements/2014-15/ar/TCS%20Annual%20Report%202014-2015.pdf>. (15.05.2018).

TCS Co-innovation network2013:<https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/discover-tcs/Research-and-Innovation/Co-Innovation-network-F.pdf>

TCS Corporate Sustainability Report 2018: <https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/discover-tcs/investor-relations/corporate-sustainability/GRI-Sustainability-Report-2017-2018.pdf>. (15.05.2018).

The Millennium Project 2018: <http://www.millennium-project.org/future-work-technology-2050-global-scenarios/>. (10.01.2019).

Tiffany, P. Ve Peterson, S.D. (2005). *Business Plans for Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

Tiled Heding, Charlotte F.Knudtzen and Mogens Bjerre. (2008). Brand Management: Research, Theory and Practice. *The Taylor Ve Francis e-Library*.

Turner, R.K., P. Doktor, and N. Adger (1994). 'Sea-level rise and coastal wetlands in the U.K.: mitigation strategies for sustainable management', in: A.M. Jansson, M. Hammer, C. Folke, and R. Costanza (Eds.), *Investing in Natural Capital: The*

Ecological Economics Approach to Sustainability. Washington, DC, Covelo, CA: Island Press, 267-290.

Unilever International Study Report: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>
10/06/2017. (30.03.2019)

United Nations General Assembly. (1987) *Report of the world commission on environment and development: our common future*. Oslo, Norway: United Nations General Assembly, Development and international co-operation: Environment.

Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3): 117-133.

Vandermerwe, S., Ve Michael, D. O. (1990). Customers Drive Corporations Green. *Long Range Planning*, 23(6): 10-16.

Vries, S. de, Verheij R.A., Groenewegen, P.P Ve Spreeuwenberg, P. (2003). Natural environ-ment – healthy environment? An exploratory analysis of the relationship between green-space and health. *Environment and Planning*, 35: 1717-1731.

Walley, N., Ve Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72(3): 46-52.

WCBSD; HRH the Prince of Wales's. (2005). Driving success: Marketing and sustainable development.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004), *Strategic management and business policy*, New Jersey: Prentice Education, Inc,

Wiedmann, K.P. (1994). Markenpolitik und Corporate Identity. In Bruhn, M. (ed.) (1994). *Handbuch Markenartikel*. ss: 1033-1054.

Wiersum, K.F. (1995). *200 Years of Sustainability in Forestry: Lessons from History*. *Environ. Manage*, 19: 321-329.

Wilderer, P.A. (2007). Sustainable water resource management: The science behind the scene. *Sustain. Sci*, 2:1-4.

Wikipedia May. (2018):

https://en.wikipedia.org/wiki/Tata_Research_Development_and_Design_Centre

Willig, J. (ED.). 1994. *Environmental TQM*. New York: McGraw-Hill.

Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5:171-180.

WEEE Report http://ec.europa.eu/environment/waste/weee/reports_en.htm.
(11.03.2019)

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. *Oxford University Press: New York, NY, USA*.

Zanussi annual report 2016:

<https://www.electroluxgroup.com/annualreports/2016/en/> (01.07.2018)



EKLER

EK 1: Stratejik Marka Yönetimi Bağlamında Sürdürülebilirlik: Anket

Sevgili Cevap veren,

Benim adım Sanae BOUKHANA ve Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Türkiye Pazarlama Bölümünde öğrencisiyim.

Yüksek Lisans programının yerine getirilmesinin bir parçası olarak Stratejik Marka Yönetimi Bağlamında Sürdürülebilirlik üzerine bir araştırma yapıyorum. Sizden toplamak istediğim bilgiler tamamen akademik amaçlıdır ve başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Bu nedenle, tüm soruları mümkün olduğunca içten ve tam olarak yanıtlayarak bu araştırmaya katılmanız rica olunur. Gizliliğiniz güvence altına alınmıştır.

1. Lütfen her bir bildirimin şirketinize ne ölçüde uygulandığını işaretleyin

	<i>Çok şiddetle anlaşılmak</i>	<i>şiddetle anlaşılmak</i>	<i>Kararsız</i>	<i>şiddetle Katılmıyorum</i>	<i>Çok şiddetle Katılmıyorum</i>
Sürdürülebilirlik sosyal düşünmeyi içerir, ekolojik ve ekonomik yönler.					
Sürdürülebilir konulara şirkete hedeflerine entegre edilmelidir.					
Sürdürülebilir konular hepsine entegre edilmelidir şirketin bölümleri.					
Şirketin her çalışanı içselleşmeli sürdürülebilir konular.					
Sürdürülebilir konular sadece bir pazarlama aracıdır.					
Marka yönetimi şirket başarısı için çok önemlidir.					
Marka yönetimi kendi içerisinde bir departman olmalı şirket.					
Tutarlı bir marka kimliği, markanın temelini başarısı oluşturur.					
Çalışanların markanın kimlik “yaşamasi” önemlidir.					

2. Durun analizi

- a) Şirketiniz durum analizinde sürdürülebilir yönleri dikkatla alıyor mu?
Evet Hayır
- b) Şirketiniz Sürdürülebilirlik ile ilgili hangi maddeleri analiz ediyor?
- Sürdürülebilirlikle ilgili müşteri ihtiyaçları (yeşil eğilimler)
 - Rakiplerin sürdürülebilir performansına ilişkin güçlü / zayıf yönler
 - Yasal çevre (emisyon yasaları, döngü ve atık yönetimi yasaları vb.)
 - Sosyal çevre (kültür, etik, değerler)
 - Ekolojik çevre (değiştirilebilir kaynaklar, kaynakların kullanımı)
 - Sürdürülebilirlik ile İlgili Gerçek Konumlandırma
 - Ürün Yönetiminin Analizi (gerekli kaynaklar ve enerji, ürün atığı ve parçalanabilirliği, geri dönüşüm olanakları)
 - Yan Etkilerin Analizi (ürün ve süreçlerde ortaya çıkan)
 - İnsan kaynakları (çalışanların yenilenmesi için fırsatlar)
 - Sürdürülebilirlikle ilgili tehditlerin ve fırsatların belirlenmesi
 - Diğer maddeler:
- c) Şirketiniz hangi analiz araçlarını kullanıyor?
- Eko-Kıyaslama
 - Sosyal-Kıyaslama
 - Topluluk Danışmanı Paneli
 - Eko-Verimlilik-Analiz
 - Sürdürülebilir Tasarım Analizi
 - Eko-Pusula
 - Ürün Satırı-Matris Analizi
 - Yaşam döngüsü Değerlendirmesi
 - Çapraz Darbeye Analizi
 - Çoklu Senaryo Analizi
 - Diğer araçlar:

3. Sürdürülebilir Bir Şirkette Kurumsal Hedefler / Marka Hedefleri

- a) Şirketiniz, kurumsal ve marka hedefleri belirleme konusunda sürdürülebilir konular düşünüyor mu?
Evet Hayır
- b) Şirketim sürdürülebilirliği ne olarak görüyor :
- Diğer hedeflerle karşılaştırıldığında, örneğin ekonomik hedefler
 - Şirket ve marka hedefleri için bir rehber.

Sürdürülebilir bir hedef veya şirketinizin sürdürülebilir bir rehberine örnek verebilir misiniz?

4. Kurumsal Markanın Marka Kimliği

- a) Kurumsal markanızın kimliğini nasıl görüyorsunuz?

a) Bu bileşenlerden hangisi kurumsal marka kimliğinizi oluşturur??

- Menşei
- Yeterlilikler
- Performans
- Görme
- Değerler
- Kişilik
- Diğer bileşenler:

b) Şirketiniz kurumsal marka kimliği bileşenlerinden hangisinde sürdürülebilir yönleri birleştiriyor?

5. Sürdürülebilir Bir Şirketin Marka Mimarisi / Sürdürülebilirliğe Doğru Marka Gelişimi

a) Şirketinizin tüm markaları sürdürülebilir yönleri birleştiriyor mu?

Evet Hayır

b) Şirketin markaları arasında sürdürülebilir yönleri bütünleştirme boyutunda büyük farklılıklar var mı?

Evet Hayır

c) Lütfen her bir bildirimin şirketinize ne ölçüde uygulandığını işaretleyin

	<i>Çok şiddetle anlaşmak</i>	<i>şiddetle anlaşmak</i>	<i>Kararsız</i>	<i>şiddetle Katılmıyor um</i>	<i>Çok şiddetle Katılmıy orum</i>
Her bir markanın tekil analizi sürdürülebilirliği entegre etme potansiyeli esansiyel.					
Her markanın belirli bir seviyeye sahip olması gerekir sürdürülebilirlik fikirleri.					
Entegrasyon potansiyeli olmayan markalar Sürdürülebilir yönler hemen olmalı ortadan kaldırdı.					
Entegrasyon potansiyeli olmayan bir marka Sürdürülebilir yönlerden, ama sadık bir müşteri tabanı, o ayrıca şirket tarafından tutulur.					

-
6. Sürdürülebilir Bir Şirkette Marka Organizasyonu ve Dahili Marka Yönetimi
Şirketiniz çevre yönetim sistemlerini ve evet ise, hangi sistemleri kullanıyor (örneğin, ISO) ?
 7. Şirketiniz, çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki marka kimliği davranışını oluşturmak için ne yapıyor?
 8. Sürdürülebilirliğin stratejik marka yönetimi sürecine entegrasyonu ile ilgili başka fikir, öneri veya notunuz var mı? Eğer evet ise, lütfen kısaca açıklayınız

