

HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLETİŞİMİ VE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Zuhal Akbayır*

Öz

Sürdürülebilirlik kavramı, insanoğlunun dünyanın sonunu getirecek tüketme hırsına karşı bir çözüm olarak bugünkü anlamıyla ilk kez 1987 yılında önerilmiş, zamanla kurumların içselleştirmesi gereken bir yaklaşım olarak kurumsal yönetim süreçleri içinde yerini almıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik olarak adlandırılan bu stratejinin hem ortak toplumsal beklentileri karşılaması, hem de kendi sürekliliğini sağlayabilmesi için toplumsal işbirliğine gereksinimi vardır. Toplumsal işbirliğini sağlamanın yegane unsurunu ise kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine entegre edilen sürdürülebilirlik iletişimi uygulamaları oluşturmaktadır.

Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri kapsamında sürdürülebilirlik iletişimi faaliyetlerinin teori ve uygulamadaki çerçevesini halkla ilişkiler bakış açısıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçtan yola çıkılarak sürdürülebilirlik iletişiminde yararlanılan iletişim araç ve yöntemleri, kurumsal temeller ekseninde ele alınmakta ve bir örnek olay incelemesi olarak Anadolu Efes sürdürülebilirlik iletişimi özelinde değerlendirilmektedir. Çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında halkla ilişkiler çabalarıyla yürütülen paydaş iletişiminin projenin devamlılığının sağlanmasında, paydaşların çevresel ve toplumsal dönüşümün etkin aktörleri haline getirilmesinde ve belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasında kilit rol oynadığı ortaya konulmuştur. İletişimden beslenen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paydaşlarını gönüllü elçilere dönüştürerek sosyal, ekonomik ve çevresel yaşamdaki iyileştirici etkisini toplumun tüm katmanlarında hissettirmesi beklenen etkidir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik İletişimi, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Halkla İlişkiler

CORPORATE SUSTAINABILITY COMMUNICATION FROM PUBLIC RELATIONS PERSPECTIVE AND A CASE STUDY

Abstract

The concept of sustainability in its current sense had been proposed first in the year 1987 as a solution for the greed of competition of the humankind which may bring the end of the world and in time had taken its place within the institutional management processes as an approach which must be internalized by the institutions. In order this strategy which is called as institutional sustainability to meet both the common social expectations and to maintain its own sustainability, social collaboration is required. And the unique element for maintaining social collaboration is constituted by sustainability communication applications, integrated with the institutional sustainability strategies.

This study aims to analyse the theoretical and practical framework of the sustainability communication activities from public relations perspective under the context of corporate sustainability strategies. Starting from this aim, the tools and methods which are used for sustainability communication are dealt with over the axis of institutional basis and they are specifically assessed over Anadolu Efes sustainability communication as a practical example. In the study, it is argued that stakeholder communication conducted by public relations ran under the context of institutional sustainability practices play a key role for making the stakeholders efficient actors of environmental and social transformation and for attaining the determined targets of sustainability. The expected effect is that sustainability activities which are fed by communication would transform its stakeholders into volunteering envoys and would make its healing effect in the social, economic and environmental life to be felt on all sections of the society.

Keywords: Sustainability Communication, Corporate Sustainability, Public Relations

Extended Summary

* Arş. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü,
zuhal.akbayir@marmara.edu.tr

The concept of sustainability has become more and more significant today as the resources offered by the nature reduced as a result of the human activity. The aim of the sustainability concept is to stay away from the potential situations that will threaten the nature and ensure fair consumption of natural resources across the world. And, the elimination of environmental and socio-economic challenges, as required by the corporate social responsibility approach, raised the idea of sustainability for the businesses. Corporate sustainability is based on the fact that the businesses adopt the approaches that will contribute to ensuring social equality and economic development, with a view to replacing what they get from the nature, as a result of their production activities. Corporate sustainability is a management and communication strategy that creates collaborations with the corporate stakeholders, builds consciousness and contains the approached that will lead to behavioural change. In order for the corporate sustainability to attain its goals of, the discipline of public relations will be needed to orchestrate the communication. Public relations aim to make the target audience a partner of the sustainability program by using two-way and transparent communication channels in the communication of sustainability. From this point of view, the study aims to introduce a communicative perspective to the management of sustainability and evaluate the means and methods of communication, which are used in the sustainability management. In this study, case study method was used and “Anadolu Efes” brand has been discussed. The reason why Anadolu Efes is the subject of the study is that it introduces the policies in the field of social and environmental sustainability by producing projects that support sustainable agriculture and create sustainable tourism models. As the data collection technique in the research, an in-depth interview was conducted with Corporate Communications Department of Anadolu Efes and sustainability reports, media reflections and corporate portals were utilized. The data was evaluated in terms of content and representation from the viewpoint of public relations. The findings derived from the sample examination have indicated that sustainability programs were placed on the top of the management strategy. Therefore, it is noteworthy that sustainability activities have managed to become a fundamental philosophy of existence for the corporations. Sustainability activities are deemed as a reflection of the transparent management approach and as a corporate social responsibility principle. It is seen that sustainability policies offer important opportunities so that the institutions fulfil their social and environmental obligations. It was pointed out that the backbone of the sustainability activities comprised the communication and that the communication activities had a driving force in fulfilling the sustainability activities. In the examination of sample application, the fact that sustainability polities are managed by the corporate communication department reveals the role and significance of public relations discipline in the management and decision-making mechanism. It is observed that symmetric communication representing the concept that the target audience and institution/organisation can produce joint though models, which is also seen as a consequence of the ethical public relations efforts, plays a crucial part in the success of the sustainability communication. Word of mouth communication plays a key role in sustainability communication. Making use of the power of the word of mouth communication through the social media channels ensures that sustainability messages are spread out to a higher number of audience and quicker. On the other hand, international conventions made and the commitments given within the scope of sustainability management are shown to have some strengths in terms of effective communication. Sustainability projects consist of the approached that include dialogue-based communication strategies. In this context, it is revealed that face-to-face communication for the participants of the projects and the trainings, seminars and meetings held to that end played an important role in order to carry out the dialogue-oriented communication. The research has shown that sustainability reports are positioned as “a means of communication” in the sustainability communication. Sustainability reporting, as an instrument of persuasion, ensures that the information supported by scientific data is shared with the target audience. The study showed that public relations discipline is the driving force of the sustainability communication. The fact that promotional activities are usually preferred for the reason that it is important to address the social responsibility activities individually as part of the sustainability reveals the need for the efforts of the public relations. On the other hand, the fact that the communication expenses going beyond the project are seen disingenuous by the target groups obviously underlines the importance of confidence-oriented public relations discipline in the sustainability. Public relations play an active role in ensuring the permanence of the sustainability policies. In the sustainability management, the key components of the public relations include confidence-oriented communication approaches between the stakeholders. The businesses are becoming more and more aware of the significance of the corporate governance philosophy, which focuses on the sustainability approach. And, the sustainability communication, as a rising value, is a field of study that needs to be referred in ensuring the need for sustainability is adopted by the community. Because, the

healing effect of communication will cement the bond between the environmental factors and the social dynamics, and will play a major role in planting the awareness and taking the measures that will allow the people to live in harmony with the environment and the nature.

Giriş

Dünyada görmek istediğimiz değişim biz olmalıyız

Mahatma Gandhi

Günümüzde iklim değişikliği, hava, su ve toprak kirliliği, ormanların ve biyolojik çeşitliliğin azalması gibi çevresel sorunlar siyasi sınır tanımaksızın dünya üzerindeki tüm canlıların yaşam güvenliği üzerinde tehlike oluşturmaktadır.

Bu sorunların küresel etkilerine çözüm bulmak için 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından “Bizim Ortak Geleceğimiz” isimli Brundtland Raporu yayınlanmıştır. Raporunda ilk kez sürdürülebilir kalkınma kavramı “bugünün gereksinimlerini gelecek nesillerin gereksinimlerinden ödün vermeksizin birbirleriyle buluşturmaya yönelik gelişim gösterme” olarak tanımlanmıştır. Daha iyi bir yaşam için, çevre bilinci, ekonomik etkinlik ve sosyal adalet konularını uzlaşmacı bir yaklaşımla bir araya getirmek ve herkesin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, isteklerini yerine getirme fırsatını yaratmak sürdürülebilir kalkınmanın temel hedeflerindedir (Brundtland Raporu, 1987, s.11).

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında toplumsal refah düzeyinin artırılarak, biyolojik, sosyal ve ekonomik alandaki yaşam kalitesinin yükseltilmesi için iş dünyasının önemli yükümlülükleri bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, bu yükümlülüklerin yerine getirilerek, toplumsal ve çevresel sorunların çözümüne ilişkin olumlu ve uzun vadeli sonuçlar elde etmeyi mümkün kılmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun çevresel, ekonomik ve toplumsal yükümlülüklerini üretim, satış ve pazarlama stratejileri ile buluşturan bir sosyal sorumluluk anlayışının ürünüdür.

Bir yönetim stratejisi olarak kurumsal sürdürülebilirlik, paydaşların desteği ve katılımı ile güçlenecek, diyalog temelli iletişim dinamiklerine sahip olmalıdır. İletişim, kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin kurum içi ve kurum dışı paydaşlar tarafından benimsenmesinde, sürdürülebilirlik odaklı kurumsal kültürün oluşması ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında lokomotif rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımdan yola çıkarak, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin oluşturulması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması için yararlanılan sürdürülebilirlik iletişimi çabaları çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Teorik ve pratik yaklaşımların bilimsel bilginin üretiminde birbirini tamamlayan iki ana unsur olduğu görüşünden hareketle, çalışmada öncelikle sürdürülebilirlik iletişiminin teorik çerçevesi ele alınacak olup, elde edilen veriler

uygulama ekseninde değerlendirilecektir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik politikasını kurumsal yönetim sürecinin merkezine yerleştiren ve sürdürülebilirlik iletişimi konusundaki çalışmalarıyla dikkat çeken Anadolu Efes kurumu, örnek olay çalışması kapsamında incelenecektir. Kurumunun sürdürülebilirlik programları kapsamında yararlandığı iletişim araç ve yöntemleri, kuramsal bakış açıları doğrultusunda analiz edilecek, sürdürülebilirlik projelerinin başarisında iletişim odaklı yaklaşımların rolü halkla ilişkiler perspektifinden değerlendirilecektir.

1. Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

1972 yılında ilk kez evre sorunlarının küresel etkilerine çözüm bulmak için Stokholm'de gelişmişlik düzeyleri birbirinden farklı ülkeler bir araya gelerek "Birleşmiş Milletler İnsan evresi Bildirgesi"ni kabul etmişlerdir. 1987 yılına gelindiğinde, Dünya evre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlanan Bruntland Raporu'nda ise, ekonomik büyümenin evre dostu bir perspektifle gerçekleştirilebileceği varsayımından yola çıkılarak, yeniden yapılanmayı sağlayacak uzun dönemli bir büyüme çağına girilmesi gerektiği, sürdürülebilir kalkınma ilkesi ile ilişkilendirilmiştir (Ağca, 2002). Raporda eğitim, iş yaşamı, sivil toplum örgütleri ve siyaset gibi tüm sosyal sistem içerisinde bir devrim yaratmak amaçlanmıştır (Signitzer ve Prexl, 2007, s.5).

Sürdürülebilir kalkınmanın temel hedefi, gelecek kuşakların gereksinimlerine zarar vermeden evre ve toplum yaşamının üretkenliğinin devam ettirilmesidir.

Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların kendi aralarındaki bağlantıları önemlidir. Ekonomik ve sosyal boyutlar gelir dağılımı, yoksulluğun azaltılması, işsizlik sorunlarının çözümü gibi konularla etkileşim halindedir. Sosyal ve çevresel boyut ise, gelir dağılımındaki eşitlik yanında, doğal kaynakların da eşit bir biçimde kullanılmasını öngörür. Ayrıca evresel kaynakların yönetiminde halkın katılımının tam olması önemlidir (Gürlük, 2010, s. 88). Sürdürülebilir kalkınma, ekolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullar arasındaki karşılıklı bağımlılıklardan kaynaklanan yeni hedeflere defalarca odaklanması gereken bir süreç olarak insan-evre etkileşiminin sürekli değişimini ifade eder. Uluslararası, ulusal, bölgesel, yerel düzeyde ve toplumsal organizasyonun her seviyesinde uygulanması gereken küresel bir süreçtir (Kruse, 2011, s.6).

Henriques (2001, s.32), sürdürülebilirlik kavramını bir kuruluşun (veya toplumun) faaliyetlerini, ekonomik, sosyal ve çevresel sermayeler üzerindeki etkisini dikkate alarak, sınırsız olarak devam ettirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımının ekonomik, sosyal ve çevresel tüm sistemleri kapsaması nedeniyle iş dünyası artık kar elde

ederken, toplumsal çıkarların ön planda tutulduğu kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinden yararlanmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal büyümenin ve kârlılığın önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, şirketin özellikle sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olan - çevre koruma, sosyal adalet, eşitlik ve ekonomik kalkınma ile ilgili - toplumsal hedefleri takip etmesini gerektirir (Wilson, 2003). Öte yandan paydaş ilişkisi sürdürülebilirliğin sağlaması için önemlidir. Hedef, kuruluşlara sadece ekonomik ve çevresel değerler eklemenin yanı sıra toplumsal değerlere odaklanmalarını sağlamaktır. Örgütlerin, insan koşullarının iyileştirilmesi, ekonomik eşitlik ve adalet konularını temel alarak objektif bir incelemeye odaklanması beklenmektedir (Pal ve Jenkins, 2014, s.391).

Kurumsal düzeyde, sürdürülebilirliği uygulamak yalnızca üst yönetimin desteği ile değil, yasal, araştırma ve geliştirme, kalite yönetimi, insan kaynakları ve iletişim yönetimi gibi diğer bazı kurumsal sistemlerin ağ kurmasını ve uzun dönemli başarıyı gerektirir (Signitzer ve Prexl, 2007, s.5).

Uluslararası şirketler, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini çevresel, toplumsal ve ekonomik alanda uygulamaktadır. Bu şirketler sosyal sorumluluk çalışmalarını, çözüm üretme, ihtiyaçlara ve beklentilere cevap verme yoluyla gerçekleştirirken, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini de bu çalışmalarla uyumlu hale getirmektedirler. Sürdürülebilirlik vizyonlarını sosyal sorumluluk projeleriyle güçlendirmektedirler (Engin ve Aköz, 2013, s.93). Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri ile toplumsal çıkarların ortak bir paydada birleşebilmesi için sürdürülebilirlik çabalarının etkili iletişim stratejileri ile anlatılması önemli ve gereklidir.

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi

Teknolojik gelişmelerle birlikte “demokratik katılım” fikrinin ön plana çıkması sonucunda, bilimin zamanla kendini açması ve halkla olan ilişkisini yeniden gözden geçirmesi kaçınılmaz olmuştur. Buna paralel sürdürülebilirlik kapsamında iletişim, medya sisteminin özelliklerini ve iletişim yapılarını bilen sürdürülebilirlik iletişimi tarafından desteklenmelidir (Adomßent ve Godeman, 2011, s.34).

Son yıllarda çevresel söylemler nedeniyle sürdürülebilir iletişim alanında evrimsel bir sürecin başladığı görülmektedir (Cox, 2008, s.35). Odak noktası olarak sürdürülebilirlik meselelerine sahip olan her ekolojik söylemde (Harris, 1996) iletişimsel eylemleri odağına alan sürdürülebilir iletişim bulunmaktadır (McDonagh, 1998, s.591).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, sürdürülebilirlik iletişiminin, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili bilinç yaratılması, davranış değişikliği oluşturulması için

paydaşlar arası ilişkilerin yönetilmesi amacıyla yararlanılan bir iletişim yaklaşımı olduğu görülmektedir (Saydam, 2016, s.117). Sürdürülebilirlik iletişimi, insanın doğaya hakim olması yerine, korunabilecek bir dünya için çalışılmasıdır. Kavram, toplumsal refah seviyesini iyileştirmek için hedef kitlenin davranışlarını değiştirme niyetine sahiptir (Kilbourne, 2004, s.193).

Sürdürülebilirlikte iletişimin yapısı şeffaf, açık ve diyalog temelli olup, ortak söylem olarak, sosyal öğrenme ve vatandaşlığı temel almaktadır (Petts, 2000, s.272). Toplumda sürdürülebilirlik iletişimi, insanları sürdürülebilir yaşam tarzlarına ve davranışlara yönlendirmek için stratejilerin ve müdahalelerin çok disiplinli olarak kullanılmasını sağlamalıdır (Kruse, 2011, s.76).

Sürdürülebilirlik iletişiminin yerini tespit etmeye yardımcı olacak teorik bir temel bulması, diğer komşu söylemlerle ilişkilerini göstermesi ve hedeflerini belirtmesi gereklidir. Bu söylemlerden biri olan çevre iletişimi çevre politikalarının oluşumunda anahtar bir unsurdur. Çevre iletişimi ister doğrudan ister medya yoluyla olsun, bireyler veya kurumlar tarafından gerçekleştirilen her tür iletişimi içerir. Bu nedenle bilim dünyasında sürdürülebilirlik kavramı iletişimsel çerçeve olarak, "ekolojik söylem" olarak da bilinmektedir (Adom̄ent ve Godeman, 2011, ss.27-28). Öte yandan sürdürülebilirlik iletişimine yardımcı bir disiplin olarak psikoloji ve özellikle çevresel psikoloji, insan-çevre etkileşiminin çeşitli biçimleriyle ilgili kavramların metodolojilerine ve araştırma bulgularına katkıda bulunabilir ve böylece sürdürülebilir eylem için öğrenme süreçlerini destekleyebilir (Kruse, 2011, s.76).

Bu anlatılanlar ışığında kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim süreçlerinin doğayla uyum içinde yürütülmesini öngören yaklaşımları içerirken, sürdürülebilirlik iletişimi, kurumun ve paydaşlarının çevreyle uyum için değişimlerini sağlayacak olan iletişim stratejilerinin, sürdürülebilirlik programı ile bir bütün olarak yürütülmesini ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirlik konularında paydaşlarla şeffaf iletişim kurmayı merkezine alarak, hedef kitlelerin projenin faydalarına ilişkin ikna edilmesi, projeye katılımlarının sağlanması veya sürdürülebilirlik bilincinin yaratılması için bir dizi iletişim çabasını içermektedir.

1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişiminde Halkla İlişkilerin Rolü

2008 yılı Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi verilerine göre, çalışmalar, sürdürülebilirlikle ilgili başarılı iletişimin, otantik ve gerçek olması gerektiğini göstermiştir (Watson, 2011, s.63). Hedef kitlelerle doğru ve güven odaklı iletişimi hedef alan yapısı nedeniyle, halkla ilişkiler disiplini sürdürülebilirlik iletişiminde yararlanılabilecek pek çok reçeteye sahiptir. Halkla ilişkiler, sürdürülebilirlik iletişiminin, belirlenen amaç ve hedeflerine

ulaşması ve hedef kitlenin özelliklerinin ortaya konarak, doğru araç ve mesaj seçiminin gerçekleştirilmesinde önemli bir enstrümandır.

Signitzer ve Prexil'e göre (2007, s.14), halkla ilişkiler uzmanları kurum içinde sürdürülebilirlik iletişiminden sorumlu olmalı, sürdürülebilirlik yönetimi ve diğer kurumsal sistemler ile işbirliğinin ve ağ kurmanın önemini vurgulamalıdır.

Şirketin statükosu ve gelecekteki sürdürülebilirlik potansiyelleri hakkında detaylı bilgi sahibi olan sürdürülebilirlik yöneticileri ile paydaş görüş ve beklentilerini bilen iletişim yöneticilerinin birlikte çalışması önerilmektedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik iletişimde halkla ilişkilerin rekabet avantajının nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür (Signitzer ve Prexil, 2007, s.14-15):

Hedef Grup Analizi ve Segmentasyonu: Yıllardır halkla ilişkiler teorisyenleri, paydaş analizi ve bölümlenmesi konusunda ayrıntılı yöntemler geliştirmekle ilgilenmişlerdir.

Eğitim ve deneyim: Halkla ilişkiler pratisyenleri eğitim ve tecrübelerinden dolayı karmaşık konuları farklı paydaşlara farklı biçimde iletme konusunda yetkinlik kazanma eğilimindedirler. Ayrıca, sürdürülebilirlik çalışmalarına asıl işlevi etkin bir şekilde kurumu daha sürdürülebilir davranışa yönlendirmek olan sürdürülebilirlik yöneticilerinden daha fazla zaman ayırabilecekleri olasıdır.

Kurum içi iletişim uzmanlığı: Birçok halkla ilişkiler uzmanı, sürdürülebilirlik yönetiminin temel unsurlarından biri olan iç paydaşlarla iletişim kurma konusunda uzmanlığa sahiptir.

Çatışmalara tepki olarak fikir birliği: Halkla ilişkilerden bir kurum ve hedef kitleleri arasındaki karşılıklı anlayışı geliştirmek için bir araç olarak yararlanılmaktadır. Fikir odaklılık konseptinde, tüm katılımcılar için karşılıklı anlayış, güven ve eşit haklar arasında diyalogu kullanarak şirketler ve paydaşlar arasındaki (potansiyel) çatışma yönetiminden yararlanılmaktadır.

Kamusal sorunları kabullenme olasılığı: Halkla ilişkiler uzmanları toplumsal amacın yerine getirilmesi için paydaşlar arasında daha sürdürülebilir bir davranışa katkıda bulunabilirler.

Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütenler, sürdürülebilirlik faaliyetleri çerçevesinde paydaşlarla olan ilişkilerin yürütülmesi, simetrik iletişim yapılarının oluşturularak, karşılıklı anlayış ve güvenin oluşturulması için gereken iletişim stratejilerini uygulama yetisine sahiptir.

Halkla ilişkiler disiplininin sürdürülebilirlik kavramı ile kurmuş olduğu ilişki nedeniyle günümüzde halkla ilişkilerin temel uygulama alanlarından olan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı da, sürdürülebilirlik kavramı ile doğru temellere oturtulmuş, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ile iletişim hedeflerinin ortak paydada hareket etmesine yardımcı olur.

Şöyle ki; geçmişte faaliyet alanları ile ilgili veya ilgisiz sosyal sorumluluk kampanyaları gerçekleştiren şirketler önce kendi çalışma alanlarıyla ilgili projelere yönelmişler, daha sonra gelecekte “faaliyetlerini” sürdürebilmek için çevrenin de sürdürülebilmesi gerekliliğinin farkında varmışlardır. Böylece sosyal paydaşlardan biri olan “çevre”yi gündemlerine almışlardır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında yeni konjonktür olarak; şirketlerin doğadan aldıkları kaynağı yerine koymayı hedefleyen çevresel sürdürülebilirlik karşımıza çıkmıştır (Sancar, 2013, s.73). Diğer bir ifadeyle, geleneksel KSS'nin tipik çerçevesinin müşterileri (ve diğer birincil ve ikincil paydaşları) içermemesi nedeniyle, kavram etkili bir şekilde bir kuruluşun rekabet avantajıyla doğrudan bağlantılı olmasa da (Hult, 2011, s.2), günümüzde pazar odaklı sürdürülebilirlik, KSS'den farklı olarak, üstün performansa yol açan stratejik bir kaynak haline gelmiştir (Barney, 1991, s.4).

Tüm bu anlatılanlar ışığında, kurumun hedefleriyle örtüşen iletişim yaklaşımlarını içeren halkla ilişkiler programları, sürdürülebilirlik iletişiminin hedefine ulaşmasında lokomotif rol oynamaktadır.

2.2.İletişim Araçlarının Kullanımı ve Bir İletişim Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Raporlaması

Hem geleneksel iletişim araç ve yöntemlerinden, hem de yeni medya ortamlarından sürdürülebilirlik iletişimi kapsamında da yararlanmak mümkündür.

Kitle iletişim araçları kültürlerarası diyalogun sürdürülebilir kılınması için kilit rol oynar (Seyfi ve Güven, 2016, s.26). Sürdürülebilirlikte dikkat edilmesi gereken ise medya iletişiminin, yerel, bölgesel ve ulusal alanlardaki iletişim ve kültür sorunlarının yanı sıra ulusal sınırlar ötesi yeni toplumsal bağları hesaba katması gerektiğidir. Yeni medya aracılığıyla yürütülen küresel iletişim, bireylerin ulusal sınırların ötesinde, insan yaşamının ekolojik temeli veya senkron ve asenkron iletişim alanlarındaki dağıtıcı adaletin nasıl en iyi şekilde güvenlik altına alınabileceği konusunda iletişim kurulmasına yardımcı olur. (Witt, 2011, s.79). Bu nedenle World Wide Web 2.0 (Web) gibi yeni medya ortamları, sürdürülebilirlik iletişimi hakkındaki küresel söylemlere katılmayı sağlama, "bilgi"yi ulusal sınırlar boyunca ve katılımcı süreçler ile küresel iletişim ağları aracılığıyla taşıma potansiyeline sahiptir ((Witt, 2011, s. 86).

Başka bir iletişim aracı olarak kurumsal sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uluslararası standartlara uygun çerçevede, küresel düzeydeki katkılarını vurgulamaya yardımcı olacak öneme sahiptir.

Sürdürülebilirlik raporlamasının yerel ve küresel standartlarını oluşturmak amacıyla merkezi Amsterdam'da kurulan Global Reporting Initiative'e (GRI) göre, kamuoyunun ilgisini çeken bir raporlama süreci kuruluşun aldığı sürdürülebilirlik kararının devam ettirilmesinde önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması, sürdürülebilir kalkınma hedefine doğru ilerlemek amacıyla, kurum performansı için iç ve dış paydaşların analiz ve ifşa edilmesi ve sorumlu tutulması uygulamasıdır (globalreporting.org, 12-02-2017).

Sürdürülebilirlik raporlaması, firmalara kalıcı bir stratejik önem kazandırmak için şirketlerin ve yatırımcıların en çok değer verdikleri konulara doğrudan katkıda bulunur. Giderek artan bir şekilde, marka değeri gibi soyut varlıkları, doğrudan müşteri ve çalışan bağlılığına dönüştürür (Wheeler ve Elkington, 2001, s.7).

Kurumsal sürdürülebilirlik raporları, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin vurgulanmasına, yerel ve uluslararası ölçekte sürdürülebilirlik mesajının aktarılmasına, sürecin kapsadığı tüm öğelerin analiz edilebilmesi ve devamının sağlanabilmesine yardımcı olur. Paydaşların kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri içindeki konumlarını benimsenmeleri için araştırmaya dayalı verileri odak noktasına alarak, ikna sürecinin yürütülmesinde kilit rol oynamaktadır.

2.3. Paydaş Katılımı ve Birlikte Değişimin Sağlanması

Kurumlar ve özellikle kimya endüstrisi gibi çevreye duyarlı üretim yöntemleri ve ürünleri olan şirketler, 1970'lerden beri toplumsal hareketler ve çevre örgütleri tarafından artan bir kamuoyu baskısı altında tutulmaktadır. Şirketler çevresel ve yasal gerekliliklerin ötesinde, faaliyetlerinin çevresel ve sosyal uyum ile sürdürülebilirliği konusundaki tartışmalarla yüz yüze gelmektedirler. Belirli bir faaliyetin sonucuyla ilgili tüm gruplarla yapılandırılmış iletişim olarak tanımlanabilen paydaş diyalogu yöntemiyle sağlanan katılımcı ve kooperatif unsurlar, sayısız (çokuluslu) şirketin kurumsal politikasının bir parçası haline gelmiştir. Spektrum, üretim alanlarındaki yerel nüfusla olan mahalle diyaloglarından, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile endüstri çapında diyaloglara kadar değişiklik göstermektedir (Heinrichs, 2011, s.192).

Sürdürülebilir iletişimin uygulanmasında iş dünyası, ekonomik çevreler ve hükümetlerin de değişime uyum sağlaması önem taşımaktadır (Kilbourne, 2004: 193). Sürdürülebilirlik faaliyetleri öncesinde, sırasında ve sonrasında farklı sesleri ortak bir paydada

buluşturabilmek ve daha da ötesi sürece paydaş katılımını dahil ederek, paydaşları değişime ortak etmek sürdürülebilirlik iletişiminin amaçlarındandır.

Sürdürülebilirlik iletişimde katılım, işbirliğine dayalı bir anlayış sürecini sağlamak için bilgi, değer ve çıkar çoğulculuğunun sistematik bir şekilde rasyonalizasyonunu hedeflemektedir. Grunwald'a göre, katılım sürecinin altı ana unsuru vardır (2002:198'den akt. Heinrichs, 2011, s.191)

- Karar vermede bilgi tabanını genişletmek (Uzman bilgisini yerel bilgi, deneyim ve mesleki bilgi ile desteklemek)
- Kararların toplumsal istikrarını arttırmak için ortak değerlerin temelini genişletmek
- Vatandaşların bilgiye dayalı yargılamalarına imkân tanımak için daha fazla bilgiye ulaşım imkanı sağlamak
- Sosyal kabulün artırılması için çeşitli talepleri dahil etmek ve eleştirel olarak yansıtmak
- Herkes tarafından desteklenebilecek nesnel çözümler için kooperatifler yoluyla çatışma önleme ve yönetimi uygulamalarından yararlanmak
- Rasyonel söylem stratejileri kullanarak bireyin belirli çıkarlarını aşmak için ortak yarara yönelik bir yönlendirme geliştirilmesi

Paydaş katılımını, e-katılım ve fikir birliği konferansı gibi yöntemlerle sağlamak mümkündür. E-katılım, uzmanlarla tartışmayı ve görüş alışverişini kolaylaştıran sanal iletişim odaları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. E-katılım, organizasyonel nedenlerle sadece sınırlı sayıda bireyin yüz yüze iletişim kurmasına izin veren diğer katılım yöntemlerine ek olarak uygulamaktadır. Bu yöntemin sınırlayıcı faktörü ise, internete sosyal olarak eşit olmayan erişimdir (Heinrichs, 2011, s.192). E-katılımın sağlanabilmesi için kurum içi ve kurum dışı paydaşların projenin içeriği hakkında bilgi sahibi olarak, kendilerini ifade etmelerine olanak sağlayacak biçimde sosyal medya araçlarının yapılandırılması önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik projeleri için oluşturulan web siteleri ve sosyal medya hesapları projenin güncelliğini koruması ve yenilikleri besleyebilmesi için hedef kitleden geri bildirim toplanmasını sağlayacak iletişim olanaklarını barındırmaktadır.

Öte yandan düzenlenen konferanslar sayesinde, uzmanları sorgulama fırsatı ile konu hakkında detaylı bilgi sahibi olunmaktadır. Bu prosedür, fikir birliğine varmak için tasarlanmış olmakla birlikte, azınlık görüşünü dile getirme olanağı da sağlamaktadır (Heinrichs, 2011, s.194). Seminer ve konferanslar aynı zamanda eğitici iletişim etkinlikleridir. Bu etkinlikler yoluyla bilimsel temellere dayandırılan sürdürülebilirlik mesajlarının uzman görüşleriyle birlikte aktarılması hedef grupların ikna edilmesi sürecinde önemli rol oynar. Öte

yandan bu platformlarda hedef kitleden alınacak geribildirimlerin karar süreçlerinde değerlendirilmesi projelerin başarısı için önem taşımaktadır.

3. Örnek Olay İncelemesi: Anadolu Efes Sürdürülebilirlik İletişimi Faaliyetleri

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik yönetimi kavramına ilişkin çok sayıda kaynağa ulaşılrken, halkla ilişkiler perspektifinden sürdürülebilirlik iletişiminin çerçevesine ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle, çalışma, sürdürülebilirlik yönetimine iletişimsel bir bakış açısı sunabilmeyi ve sürdürülebilirlik yönetimi sırasında yararlanılan iletişim araç ve yöntemlerini halkla ilişkiler perspektifinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırlılıklar

Araştırmada “örnek olay (vaka) çalışması” (case study) analizi benimsenmiştir. Örnek olay çalışması, tek bir ortamda mevcut dinamikleri anlamaya odaklanan bir araştırma stratejisidir (Eisenhardt, 1989, s.534). Örnek olay incelemesi tek bir ortama odaklanılarak bütünü anlaşılmaya olanak sağlamakta (Gerring, 2006, s.1) tipik olarak arşiv taramaları, derinlemesine mülakatlar, röportajlar, anketler ve gözlemler gibi veri toplama yöntemlerini birleştirmektedir. (Yin, 1981, s.58; Eisenhardt, 1989, s.534). Araştırmada örnek olay olarak incelenen kurum Anadolu Efes’tir. Anadolu Efes’in çalışmaya konu olmasının nedeni sürdürülebilir tarımı destekleyen ve sürdürülebilir turizm modelleri yaratan projeler üreterek toplumsal ve çevresel sürdürülebilirlik alanındaki politikaları uygulamaya geçirmesidir. Öte yandan 2015 yılı Sürdürülebilir İş Ödülü, Stevie Awards Avrupa’nın En İyi Sosyal Sorumluluk Ödülü, Stevie Awards İletişim Becerilerini Artırma Ödülü, PR News Digital Awards En İyi Blog Ödülü gibi pek çok alanda ödül elde etmiştir (anadoluefes.com.tr/hakkimizda/odullerimiz, 05-02-2017). Bu nedenle Anadolu Efes’in sürdürülebilirlik iletişimi faaliyetleri araştırmanın odağını oluşturmaktadır.

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak Anadolu Efes Kurumsal İletişim Departmanı ile derinlemesine mülakat yapılmış, sürdürülebilirlik raporlarından, medya yansımalarından ve kurum portallarından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler içerik ve betimleme açısından halkla ilişkiler perspektifinden değerlendirilmiştir. Sürdürülebilirlik ve iletişim arasındaki ilişki literatür analizinde ele alınan şu temel unsurlar dikkate alınarak irdelenmiştir:

1. Sürdürülebilirlik stratejilerinin kurumsal yapılanma içinde yeri (departman/birim yapısı) ve kurumun sürdürülebilirlik yönetimine bakış açısı,
2. Sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kurumun iletişime bakış açısı

3. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimde halkla ilişkilerin rolü
4. Sürdürülebilirlik iletişimde yararlanılan iletişim araç ve yöntemleri hangileridir? Yararlanılan iletişim araç ve yöntemlerinin özellikleri nelerdir?
5. Sürdürülebilirlik yönetiminin başarısında paydaş katılımının rolü, paydaş katılımını sağlamak için yararlanılan iletişim araç ve yöntemleri
6. Kurumun, bir iletişim aracı olarak sürdürülebilirlik raporlamasına bakış açısı

Bu temel kriterler baz alınarak elde edilen bulgular içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırmada yürütülen içerik analizi “yorumlayıcı içerik analizi” yöntemidir. İçerik analizi, genellikle iletişim bilimi ile yakından ilişkili bir araştırma yöntemi olup, (Wester vd., 2004, s.495) yorumlayıcı içerik analizi çağrışımsal yorumlama üzerinde durmaktadır. Yorumlayıcı içerik analizi, araştırmacıların bir metindeki en yalın ifade edici unsurların ötesine geçmelerini sağlamaktadır (Ahuvia, 2001, ss. 139,145). Yorumlayıcı içerik analizleri, genellikle tümevarımsal yöntem kullanarak hem belirgin hem de gizli iletişim içeriğini ele alır (Drisko ve Maschi, 2015, s.5).

3.3.Bulgular

Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetiminin Temel Yapısı:

Anadolu Efes’te sürdürülebilirlik önemli bir global strateji ve kurumsal değerdir. Kurumun sürdürülebilir yerel kalkınma stratejilerinin iki ana hedefi bulunmaktadır. Bunlardan biri tarım diğeri ise turizmdir (anadoluefes.com/surdurulebilirlik/yonetim, 01-01-2017).

Kurumun tüm kurumsal politika sistem süreçleri, sürdürülebilirlik üzerine kurulmuş olup, tüm kurumsal politika metinleri sürdürülebilirlik etrafında şekillendirilmektedir (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017). Kurum, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim modeli oluşturmayı paydaşlara karşı temel bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik yönetimi kurumsal yapı içindeki her düzeyden organın ana görevleri arasında yer almaktadır. Bu organlar arasındaki bağlantı ve eş güdümün güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik stratejisinin en etkin biçimde hayata geçirilmesini kolaylaştırmak amacıyla da sürdürülebilirlik konularına özgü yönetim alanları oluşturulmaktadır (anadoluefes.com/surdurulebilirlik/yonetim, 01-01-2017).

Kurumun sürdürülebilirlik yaklaşımının çevresel sorumluluk ve toplumsal sorumluluk olmak üzere iki odak noktası bulunmaktadır. Toplumsal sorumluluk yaklaşımı, sosyo-kültürel gelişim ve yerel kalkınma olarak iki ana başlığa ayrılmaktadır. Sosyo-kültürel gelişimde amaç, toplumun sosyal ve kültürel olarak donanımının artması ve bu sayede toplumun gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu nedenle Anadolu Efes tiyatro, sinema ve spor alanlarında sosyal

sorumluluk ve sponsorluk faaliyetlerine önem vermektedir (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Gelecek Turizmde Projesi

Turizm Bakanlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile ortaklaşa yürütülen “Gelecek Turizmde” isimli proje ilk olarak, 2007 yılında Doğu Anadolu’da başlamıştır. Gelecek Turizmde projesinde amaç sürdürülebilir turizm modelleri yaratarak, yerel halka hayvancılık ve tarım dışında ekonomik gelir elde edebilecek olanaklar sunmaktır. Projenin çıkış noktasını, Türkiye’nin zengin sürdürülebilir turizm kaynaklarına sahip olması ancak bu konudaki farkındalığın yüksek olmaması tespiti oluşturmaktadır (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017). Bu kapsamda Gelecek Turizmde projesi ile ülkenin çeşitli bölgelerinde ev pansiyonları açılmış, rafting, kuş gözlem festivalleri gibi etkinlikler yapılmaya başlanmıştır. Çoruh Vadisi Uzundere, İspir Bölgesi bir turizm merkezi haline getirilerek, Bakanlar Kurulu kararı ile Uzundere turizm merkezi ilan edilmiştir. İlk olarak 5 yıl süreyle bölgesel olarak yürütülen projenin 2013 yılında, tüm ulusa açık olacak bir fon destek programına dönüştürülmesine karar verilmiştir (Anadolu Efes 2015 Sürdürülebilirlik Raporu, 2016).

Gelecek Turizmde projesi kapsamında kurumun hedefi, seçilen sürdürülebilir turizm projelerine hibe, mentorluk ve iletişim desteği sağlamaktır. Kurum, sürdürülebilirlik projelerinin mutlaka yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları veya üniversiteler tarafından desteklenmesi koşulunu öne sürmektedir. Projenin tüm yereli tetikleyecek olması, kurumsal fon desteğinden sonra da sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik projeleri kapsamında ayrıca çalışma grupları ve danışmanlar ile çalışılmaktadır. Gelecek Turizmde projesi ile yerel halk turizm geliri elde edebilmektedir. Örneğin Mardin’de proje sahibi kadınların da misafir evi ve sabun atölyesinde çalışabilmesi için, çocuk yuvası açılması gerekmiştir. Bu nedenle sabun atölyesinden elde edilen gelirle yerel halk iki adet çocuk yuvası açmıştır. Bu proje kendi kendini döndüren bir sosyal girişim örneğidir. Benzer biçimde ipek böcekçiliğinin merkezi olduğu bilinen Bursa Misi köyünde kadınlar kadın kooperatifi kurup ipek böceği yetiştiriciliğini yeniden canlandırmak istemiştir. Onlara hem Bursa’nın yerel lezzetlerini sunacakları bir kafe-restoran hem de tekrardan dokumaya başlayacakları bir dokuma atölyesi açılmıştır. Yerel halk Misi’ye gelen turistlere kendi el emekleriyle ürettikleri hediyelik eşyaları satabilmektedir. Seferihisar’da başka bir kadın kooperatifi projesi kapsamında, turistlere tarhana, erişte, reçel gibi ürünlerin yapımını içerecek bir gastronomi deneyimi yaşatmak amaçlanmış, bu nedenle bir atölye açılmıştır. Bu atölyede üretilen ürünler seferihisar.com web adresi üzerinden satılmaya başlanmıştır. Başka

bir proje kapsamında Malatya’da Aslantepeler kazılarının United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) kalıcı miras listesine dahil edilebilmesi için bir alan planı çalışması yapılmıştır. Proje kapsamında yapılan araştırmalar Malatya halkının böyle bir değere sahip olduğunun farkında olmadıklarını göstermiştir. Bu nedenle bölgede bir farkındalık çalışması yapılmış ve bölgeye giden kültür turlarının Aslantepeler’ye uğraması hedeflenmiştir. Proje seçimleri için her sene internet sitesi üzerinden başvuru açılmaktadır. Seçilen projenin yerel halkın ihtiyacına hitap edebilmesi ve yerel halkın desteğini alması, başarısı için gerekmektedir. Yerel yönetimler, bakanlıklar ve Avrupa Birliği (AB) Bakanlığı 2016 yılında başvuru için kendi sitelerinde link açmıştır (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Kurumun sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önemli bir amacının, yerel ekonomiye katkı sağlayacak uygulamalardan oluştuğu görülmektedir. 2017-2018 yılında Gelecek Turizmde projesi kapsamında yürütülen 3 proje bulunmaktadır. “Perşembe’nin Işıklarını Kadınlar Yakacak” projesi ile “Sakin Şehir” unvanına sahip Perşembe’nin yöresel lezzetlerin tanıtılması, yöre halkının ekonomik olarak güçlendirilmesi ve yeni kadın girişimcilere destek olunması amaçlanırken, Çanakkale Tarih ve Kültür Vakfı tarafından Çanakkale Valiliği ortaklığıyla yürütülecek olan Troya Kültür Rotası projesi ile, Ezine ve Ayvacık ilçelerine bağlı köylerde yürüyüş ve bisiklet yolları düzenlenerek bu yolların “kültür rotası” kapsamına alınması amaçlanmaktadır. Öte yandan bu yürüyüş yolu rotası üzerinde bulunan köylerde ziyaretçilere dinlenme ve konaklama hizmeti sunulması için olanakların yaratılması planlanmaktadır. Kurumun 2017-2018 tarihli başka bir projesi ise “Ovacık Köyünde bir Gün” adını taşımakta ve projede Ovacık’ta yerel halkın, konuklarına, geleneksel gıdanın ata tohumundan yetiştirilip, hasat edilmesi ve pişirme sanatını tecrübe ettirmesini amaçlanmaktadır. Proje köylülerin sosyal ve ekonomik ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, özellikle kadınlar ile beraber geliştirilmiştir (<http://www.anadolufes.com.tr/toplumsal-sorumluluk>, 05-11-2018).

Yararlanılan İletişim Araç ve Yöntemleri

Kurum içinde “sürdürülebilirlik yöneticisi” sıfatını taşıyan herhangi bir birim veya yetkili olmadığı gibi, sürdürülebilirlik faaliyetleri tamamen kurumsal iletişim departmanının sorumluluğunda bulunmaktadır. Hem sürdürülebilirlik faaliyetlerinin konsolidasyonu, hem de iletişim çalışmaları kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmektedir. Sürdürülebilirlik iletişimi ve kurumsal iletişim amaçlı yararlanılan yöntemler kurumda birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır. Sürdürülebilirlik iletişimi adı altında yürütülen faaliyetler kurumun yaptığı ekstra bir faaliyet alanı olmaktan çok kurumsal yaşamın bir parçası haline gelmiş

durumdadır. Anadolu Efes bunu kurumsal vatandaş olmanın bir gerekliliği olarak görmektedir. Kurum, paydaşlarla ortak bir platform yaratarak çevre ve toplumsal gereklilikler konusundaki hassasiyetlerini paylaşmaktadır. Sürdürülebilirlik kapsamında yürütölen basınla ilişkiler ve sosyal medya yönetimi diğer iletişim çalışmalarından farklılık göstermemektedir. Kurumun en önem verdiği konulardan biri ise iç iletişimdir. İç iletişimde farkındalık yaratma, bilgilendirme, harekete geçirme konularında gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları düzenli olarak ölçömlenmekte ve hedeflere ulaşması büyük önem taşımaktadır. Çalışan bağlılığı ve iş veren markası anketleri ile ortaya konan veriler çalışanların kurumda çalışmak isteme ve kurumu beğenme nedenlerinden birinin kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk çalışmaları olduğunu ortaya koymuştur. Sürdürülebilirlik projelerinin genel kitleden kopuk olmaması ve toplumsal sorumluluk vurgusunun ötesine geçebilmesi için yıllık olarak farklı iletişim yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Sürdürülebilirlik iletişimi kapsamında, halkla ilişkilerde faydalanılan tüm iletişim araçlarından yararlanılmakta, gazete ve dergilerde yer alan sürdürülebilirlik ile ilgili platformlara kurum sözcöleri, röportajlar, özel haberler ve “advertorial”larla mutlaka girilmeye çalışılmaktadır. Örneğin sorumlu turist kavramını arttırmak için yapılan bir Gelecek Turizmde projesinde bölgeye giden turistin yerel yemeklerden yemesi, yerel hediyelik eşyalardan satın alması veya izin almadan fotoğraf çekmemesi gibi kuralları içeren bir manifesto oluşturulmuştur. Bu manifesto, broşürlerde, sosyal medyada ve diğer iletişim portallarında kullanılmıştır (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Projeye e-katılımın sağlanması için web siteleri, blog sayfaları ve sosyal ağlardan yararlanıldığı görölmektedir. Dış paydaşlarla iletişimde “Anadolu Efes” ve “Gelecek Turizmde” sosyal medya hesapları önemli rol oynamaktadır. Gelecek Turizmde Projesi’nin dokunduğu tüm insanları kapsayan bir grup oluşturulmuş ve yeni projelerle ilgili bu grup sürekli olarak bilgilendirilmektedir. (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017). 2017 yılında Gelecek Turizmde Projesi’nin “10 yıl 10 şehir 10 hikaye” isimli bir prestij kitabı çıkarılmıştır. Belge kitap olabilecek çalışmada, proje sahiplerinin hikayeleri, bölgeyi ziyaret eden ünlölerin ve fikir liderlerinin kendi gözlemleri yer almaktadır (Hızlan, 2017:6). Kitap projesi ile yaratılan farkındalık ve projenin dokunduğu bölgelerde yaşanan olumlu değişimler gözler önüne serilmektedir.

Gelecek Turizmde için oluşturulan blog sayfasında, “gelecek turizmde”, “yazarlarımız”, “projelerimiz” ve “sürdürülebilir turizm” başlıkları altında (blog.gelecekturizmde.com/, 27-01-2017), hikayeleştirme yönteminin de kullanıldığı çeşitli yazılar paylaşılmaktadır. Gelecekturizmde.com isimli web sitesi üzerinden yürütölen

iletişimde ise çalışma grupları, desteklenen projeler, başvuru rehberi ve proje konusunda üretilen haber içerikleri paylaşılmaktadır (gelecekturizmde.com, 02-01-2017).

Kurumda, toplumsal sorumluluk faaliyetlerine birebir dokunmak önem taşımakta olup, reklam çalışmaları genellikle tercih edilmemektedir. Projenin ötesine geçen iletişim harcamalarının ise hedef kitleler nezdinde samimiyetsiz görüldüğü belirtilmektedir. Ayrıca toplumsal sorumluluk projesinin faaliyet gösterilen alanla da ilişkili olması önem taşımaktadır. Gelecek Turizmde projesinin prestij taşımasının nedeni ağızdan ağıza iletişimin gücünden yararlanılması ve paydaşlara dokunarak ilerlemesidir. Projenin temel amacı, medya mensuplarının, paydaşların veya çalışanların gönüllü elçilere dönüşmesini sağlamaktır. Örneğin bir gazeteciye bülten göndermektense bölgeye gelip değişimi kendi gözleriyle görmesini sağlamak çok daha etkili olmaktadır. Benzer biçimde kurum çalışanlarının projeyi deneyimlemeleri, projeyi başka bireylerle paylaşmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle projenin en önemli iletişim araçlarından biri ağızdan ağıza iletişimdir. Mutlaka her projeye basın mensuplarının yılda bir kere katılımı sağlanmaktadır. Böylece proje kendi platformunu ve kendi sözcülerini yaratmış durumdadır. Kurum çalışanlarının projeye entegre olması için gönüllülük çalışmaları yapılmakta, gezilere katılımları sağlanmaktadır. Projelerin iç iletişim çalışmaları kurum açısından ayrı önem taşımaktadır. Hem beyaz yakalı hem mavi yakalı çalışanların katılımıyla farkındalık yaratılmakta ve projeyi sahiplenmeleri sağlanmaktadır (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Uluslararası işbirliklerinin güçlü iletişim taraflarından yararlanmak ise sürdürülebilirlik için ayrı önem taşımaktadır. Bu kapsamda Anadolu Efes, UN (United Nation) Global Compact The CEO (Chief Executive Officer) Water Mandate ve gibi uluslararası oluşumların kalkınma hedeflerine uymak için çalışanlara, çevreye, topluma yönelik taahhütlerde bulunmuştur. The CEO Water Mandate ile yapılan anlaşma ile su kullanımıyla ilgili taahhüt ön plana çıkartılmaktadır. Ürünlerin yüzde 80'inden fazlası su olduğu için bu taahhüt kurumsal açıdan çok önem taşımaktadır. Kurum sürdürülebilirlik çalışmalarıyla taahhütlerin ne kadarının yerine getirilebildiğini değerlendiren bir endeks olan Dow Jones endeksine 2013 yılında girmiştir. Öte yandan 2012 yılında sürdürülebilir tarım çalışmalarıyla RİO+20 platformuna katılmıştır. Yapılan görüşmede özellikle firmaların sürdürülebilirlik çalışmalarının tüketicilerin marka algısında olumlu etki yaratması nedeniyle, günümüzde Anadolu Efes gibi uluslararası şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmaları yapmalarının olmazsa olmazlar arasında yer aldığı ifade edilmiştir. (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017). Dolayısıyla sürdürülebilirlik projelerinin oluşturduğu itibarın bir uzantısı olarak, halka açık şirketlerin yatırımcıların ilgisini çektiği ve bu durumun güçlü iletişim yönlerini barındırdığı görülmektedir.

Kurumun Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarını Değerlendirme Vakfı (ÇEVKO) ile işbirliği bulunmaktadır. Ambalaj stratejisinde şişelerin çoğu dönüşümlü şişe haline getirilmiştir. Bu durum kurumsal açıdan önemli bir inisiyatiftir. Çünkü bunu gerçekleştirmek için tüm sistemi yeniden kullanıma uygun hale dönüştürmek gerekmektedir. ÇEVKO'nun bu ambalaj stratejisinin önemini ve sonuçlarını çalışanlara ve basına anlatmaya çalışmak kurum açısından önemli bir iletişim stratejisidir. Raporlama ise, Anadolu Efes sürdürülebilirlik iletişiminin diğer bir önemli bileşenidir. Sürdürülebilir iş hedefleri, politika ve sistemler, hayata geçirilen çalışmalar ile elde edilen performansın paylaşıldığı sürdürülebilirlik raporları ile paydaşlarla dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı iletişim kurulması hedeflenmektedir (Anadolu Efes Sürdürülebilirlik Raporu 2015, 2016). Sürdürülebilirlik raporları bütün Anadolu Efes operasyonlarının toplam raporu olarak çıkarılmakta, Pozitif Etki Planı ve sürdürülebilirlik etki alanları ile taahhütler doğrultusunda hazırlanmaktadır. Raporlama üretimde daha az su kullanımı ve daha az karbon salınımı hedeflerini ile sonuçlarını ortaya koymaktadır. Her yıl oluşturulan kurumsal sürdürülebilirlik raporu mutlaka paydaşlar, sivil toplum kuruluşları ve basınla paylaşılmaktadır (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Kurum içi iletişimde “Anadolu Efespeak” isimli mobil iletişim uygulamasından yararlanılmaktadır. Bu uygulamaya sadece Anadolu Efes Türkiye çalışanları erişebilmekte, kendi bölgelerinde yapılan çalışmaların görselleri paylaşılmakta, duyurular, fırsatlar gibi başlıklar altında kuruma ilişkin her türlü bilgiye ulaşılabilmesi amaçlanmaktadır. Sürdürülebilirlik ile ilgili kurumsal politikalar, sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumsal yayınlar, kurumsal dergi ve sürdürülebilirlik raporları bu platformda paylaşılmaktadır.

Kurum tarafından yapılan araştırmalar tüketicinin turizm ve spor alanındaki kurumsal desteği oldukça önemseydiğini ve bu alandaki projelerinin devamını beklediklerini ortaya koymuştur. Turizm ve spor faaliyetlerinin Anadolu Efes markasıyla örtüşme oranının çok yüksek olduğu araştırmaların ortaya koyduğu bir diğer sonuçtur. Bu nedenle kurum açısından örneğin 40 yıllık bir spor kulübü ile 10 yıllık bir projenin neredeyse eşit anlamda değer kazanması, doğru bir platform seçildiği ve tüketiciye ulaştığını göstermektedir. Gelecek turizmde veya tarım alanındaki diğer projelere bakıldığında ise yerel halkın projenin samimiyetine inandığı görülmektedir. Bu projelere ticari gözle veya reklam projesi olarak bakılmamaktadır. Benzer biçimde yerel yönetim olarak muhtar veya kaymakamlar, gazeteciler, sivil toplum kuruluşları da projenin samimiyetine inanmaktadır. (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Paydaş Katılımının Sağlanması

Kurumda sürdürülebilirlik kapsamında paydaş katılımının sağlanması için projenin içeriğine bağlı olarak, yerel halk, üniversiteler, kurum çalışanları, STK'lar (sivil toplum kuruluşları) gibi farklı hedef kitle gruplarına yönelik eğitimler düzenlendiği görülmektedir. Eğitimlerin daha çok uygulamaya yönelik olmak üzere, genel turizm eğitimleri, İngilizce eğitimi, hijyen eğitimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok alanda verilmesi amaçlanmaktadır.

Gelecek Turizmde projesi kapsamında, 2008-2013 yılları arasında Boğaziçi Üniversitesi'yle yapılan iş birliği sonucu düzenlenen turizm eğitimleri ile beş binden fazla kişiye eğitim verilmiştir. Ayrıca, Türkiye'nin çeşitli şehirleri gezilerek kamuya, STK'lara ve üniversitelere sürdürülebilirlik, "Gelecek Turizmde", "Sürdürülebilir toplum temelli proje nasıl yazılır?" gibi konularda kapasite geliştirme seminerleri verilmektedir (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 23 Ocak 2017).

Mesleki yetkinliğin oluşumu için yerel halka verilen eğitimler ise projenin devamlılığını sağlama da kilit rol oynamaktadır. Örneğin Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) İşbirliği ile Urfa'nın kültüründe önemli bir yer tutan ancak ustalaşmanın bitmesi nedeniyle ölmeye yüz tutan taş işçiliği mesleğini yeniden canlandırmak için gerçekleştirilen Urfa Göbeklitepe Taş İşçiliği Projesi kapsamında ise altısı kadın olmak üzere 20 genç taş işçisine eğitim verilmiştir. Ya da Mardin'de Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı ile ortaklaşa yürütülen bir proje kapsamında sadece kadınların çalıştığı bir pansiyon açılmak istenmiş ve yerel halka pansiyonu işletebilmeleri için eğitimler verilmiştir. Kurum çalışanlarına sürdürülebilirlik iletişimi kapsamında verilen eğitimlerin temel amacı ise çalışanların aidiyetini sağlamaktır. Bu nedenle bir sürdürülebilirlik projesini anlatmak için, öncesinde çalışanlara yönelik eğitim düzenlemek yerine, yaşayarak görmelerini ve sahada bilgi edinmelerini sağlamak daha çok önem taşımaktadır (Balaban ve Meral, kişisel görüşme, 22 Ocak 2017).

Kurumsal sürdürülebilirliğin hedeflerine ulaşabilmesi için paydaşların önceliklerine göre hareket ediyor olmak ve paydaş katılımının sağlanması çok önem taşımaktadır. Kurum faaliyetleri gereği çok çeşitli paydaş gruplarıyla iletişim içinde bulunmaktadır. Paydaş gruplarının çeşitliliği nedeniyle katılım düzeyi ve araçlarda da farklılaşmaya gidilmektedir. Uygulama sıklığı yapılan çalışmanın türüne göre değişiklik göstermektedir. Kurumda destek hatları ve programları, internetten erişim gibi uygulamalar herhangi bir zamana bağlı olmaksızın sürekli uygulanmaktadır. Araştırma, inceleme ve bir yönetsel sürecin parçası olarak gerçekleştirilen diğer uygulamalar ise yıllık veya iki yıllık dönemlerde gerçekleştirilmektedir. Kamuoyunu bilgilendirme ve raporlama çalışmaları çeyrek dönemde

ve yıllık planda yayınlıyorken, beliren ihtiyaç doğrultusunda da açıklama da yapılabilir (anadoluefes.com/index.php, 10-01-2017).

Tablo 1. Anadolu Efes Paydaş İletişimi Stratejisi

Paydaş Grupları	İletişim Araçları
Çalışanlar	Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları, İtibar Araştırmaları, Kalite ve Öneri Sistemleri, Anadolu Efes Çalışma İlkeleri, Toplu İş Sözleşmesi, Çalışan Eğitimleri, İş Sağlığı ve Emniyeti Kurulları, Periyodik Yayınlar, İç Bilgilendirme Duyuruları, İnternet Sitesi ve Kurumsal Portal, Anadolu Efespeak Mobil Uygulama
Müşteri ve Tüketiciler	Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Fokus Grup Çalışmaları, Ürün/Marka/Pazar Araştırmaları, Müşteri/Tüketici Destek Hatları, Anadolu Efes Çalışma İlkeleri, Periyodik Yayınlar, İnternet Sitesi
Bayi ve Distribütörler	Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Anadolu Efes Çalışma İlkeleri, Bayi Geliştirme Uygulamaları ve Eğitimler, Sadakat Programları, Periyodik Yayınlar, İnternet Sitesi ve Bayi İletişim Portalı, Periyodik Ziyaretler
Hissedar ve Yatırımcılar	Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, Ara Dönem Faaliyet Raporları, İtibar Araştırmaları, Genel Kurul Toplantıları, Bilgilendirme ve Özel Durum Açıklamaları, Roadshow ve Yatırımcı Sunumları, Toplantı ve Görüşmeler, Anadolu Efes Çalışma İlkeleri, Bilgi Edinme Hatları, İnternet Sitesi
Tedarikçiler	Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Anadolu Efes Çalışma İlkeleri, Tedarikçi Destek Programları, Ambalaj Geliştirme Çalışmaları, Toplantı ve Görüşmeler, İnternet Sitesi
Kamu Kuruluşları	Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Yasal Uyum, Anadolu Efes Çalışma İlkeleri, İnternet Sitesi
Sivil Toplum Kuruluşları	Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Toplumsal Gelişim Çalışmaları, Üyelikler, Toplantı ve Görüşmeler, Ortak Projeler, İnternet

	Sitesi
Akademisyenler	Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Akademik Araştırmalar, Anketler, Sektörel İncelemeler, Toplumsal Gelişim Çalışmaları, Toplantı ve Görüşmeler, İnternet Sitesi
Medya	Faaliyet Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, İtibar Araştırmaları, Basın Toplantı ve Açıklamaları, Toplumsal Gelişim Çalışmaları, Toplantı ve Görüşmeler, İnternet Sitesi

Kaynak: <http://www.anadoluefes.com/index.php>, 27-12-2016

Tablo 1’de gösterildiği gibi, kurum temel olarak paydaşlarını, çalışanlar, müşteri ve tüketiciler, bayi ve distribütörler, hissedar ve yatırımcılar, tedarikçiler, kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler ve medya olarak gruplandırmıştır. Her gruba yönelik iletişimde yararlanılan iletişim aracı ise farklılık göstermektedir. Çalışanlarla, faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu, çalışan memnuniyeti araştırmaları, itibar araştırmaları çalışan eğitimleri, iş sağlığı ve emniyeti kurulları, periyodik yayınlar, iç bilgilendirme duyuruları, internet sitesi ve kurumsal portal üzerinden iletişim gerçekleştirilirken, müşteri ve tüketicilerle sürdürülebilirlik raporu, itibar araştırmaları, odak grup çalışmaları, ürün/marka/pazar araştırmaları, müşteri/tüketici destek hatları, periyodik yayınlar ve internet sitesi aracılığıyla iletişim kurulurken medya mensuplarına yönelik iletişimde ise faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu, itibar araştırmaları, basın toplantı ve açıklamaları, toplumsal gelişim çalışmaları, toplantı ve görüşmeler ve internet sitesinden yararlanılmaktadır.

3.4. Araştırma Sonuçlarının Analizi ve Değerlendirmesi

1.Sürdürülebilirlik stratejilerinin kurumsal yapılanma içinde yeri (departman/birim yapısı) ve kurumun sürdürülebilirlik yönetimine bakış açısı,

Araştırma, kurumun sürdürülebilirlik programlarını yönetim stratejisinin tepe noktasına yerleştirdiğini ve tüm faaliyet alanını sürdürülebilirlik ekseninde şekillendirdiğini göstermiştir. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin günümüzde kurumlar açısından temel bir varoluş felsefesi haline gelebildiği dikkati çeken bir noktadır.

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin şeffaf yönetim anlayışının yansımaları olarak ve bir kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi olarak değerlendirildiği ortaya konulmuştur. Sürdürülebilirlik politikalarının, kurumların toplumsal ve çevresel yükümlülüklerini yerine getirmeleri açısından önemli fırsatlar sunduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kurumların sanat, spor, çevre vb. alanlarda yürütecekleri tüm sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tek elden

koordineli bir biçimde ve “sürdürülebilirlik” odaklı yürütülmesi, kurumsal tek sesliliğin oluşumu açısından da önemlidir.

Sürdürülebilirlik proje alanlarını belirlemek için uzun soluklu ve derinlemesine araştırmalardan yararlandığı, çevre ve hedef kitle analizleri yapıldığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik projelerinin toplumun ihtiyaç duyduğu, iyileştirilmesi gereken alanların belirlenip, onarılmasına ilişkin çabalar içermesi, doğru kaynakların doğru problemlerin çözümüne aktarılmasını sağlayacaktır. Böylece sürdürülebilirlik projeleri sayesinde, kurumlar sadece kurumsal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmayıp, toplumsal problemlerin çözümünde ve kaynakların etkili kullanılmasında ekonomik kalkınmaya da destek olan varlıklar olarak konumlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik projelerinin kurumlar ve toplumlar arasındaki kaynaşmayı sağlaması ve iletişimi güçlendirmesi nedeniyle, bir sürdürülebilirlik projesinin yürütülmesinin, farklı toplumsal ihtiyaçların tespit edilmesi açısından da önemli fırsatlar yaratabileceği görülmektedir. Sürdürülebilirlik projelerinin kendi içinde de bir sürdürülebilirliğin olması bu bağlamda projelerin güçlü yönlerinden biridir. Gelecek Turizmde projesi kapsamında, Mardin’de proje sahibi kadınların, misafir evi ve sabun atölyesinde çalışabilmeleri için çocuk yuvası açılması gerekliliğinin doğması buna verilebilecek bir örnektir. Öte yandan Bursa Misi’de kadınların ipek böcekçiliğini canlandırmak amacıyla kurdukları kooperatif ve bunun yanı sıra yine kadınların işletebilecekleri bir restoran ve dokuma atölyesinin kurulması, bir sürdürülebilirlik projesinin kendi alanı dışında, farklı faaliyet alanı ve istihdam olanakları yaratabileceğinin bir göstergesidir.

2.Sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kurumun iletişime bakış açısı

Örnek incelemede sürdürülebilirlik çatısında yürütülen tüm faaliyetler kurumun ekstra bir faaliyet alanı olmaktan çok, kurumsal yaşamın bir parçası olarak görülmektedir. Kurum içinde “sürdürülebilirlik yönetimi” veya “sürdürülebilirlik yöneticisi” şeklinde bir birim veya yetkilinin bulunmadığı ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin bütünüyle kurumsal iletişim departmanının konsolidasyon ve sorumluluğunda olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik faaliyetlerinin aslında bir iletişim yaklaşımı ürünü olduğunu göstermektedir. Bu yüzden ki, sürdürülebilirlik yönetimi ve iletişim birbirlerinin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olan faaliyet alanlarıdır.

Sürdürülebilirlik yaklaşımının tüm dünya ülkelerini hedefleyen küresel hedefler içermesi, özellikle çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde ortak bir iletişim dili oluşturması gerekliliğini doğurmaktadır. Bu açıdan örnek incelemede sürdürülebilirlik projelerinde hem yerel ve hem uluslararası hedeflere odaklanıldığı, uluslararası kuruluşlarla

oluşturulan protokoller gereği üretim faaliyetlerinin ve projelerin küresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunacak şekilde biçimlendirildiği görülmektedir. Böylece özellikle uluslararası işletmelerin sürdürülebilirlik iletişiminde sadece ulusal değil küresel ölçekteki katılımcı iletişim süreçlerini harekete geçirmeleri gerektiği görülmektedir.

Öte yandan kurumlar ürettikleri ürün veya hizmetlerin yanı sıra, destekledikleri sosyal sorumluluk projeleriyle de yaşadıkları ülkelerin temsilcileri rolünü üstlenirler. Marka ve sektörlerin uluslararası alandaki başarısı ülke imajına transfer edilmektedir (Peltekoğlu, 2012, s. 585) Bu doğrultuda örnek analizde de görüldüğü gibi, sürdürülebilirlik projesi yürüten uluslararası kurumların, yerel kalkınmaya etkilerinin yanı sıra, Türkiye'nin ulusal ve uluslararası tanıtımına hizmet edecek projeler geliştirmesinin önem taşıdığı görülmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik projelerinin ve sürdürülebilirlik iletişiminin, ülkelerin hem ulusal hem uluslararası arenada itibarlarına katkıda bulunabileceği çalışmanın ortaya koyduğu bir başka bulgudur.

3. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminde halkla ilişkilerin rolü

Kurumun sürdürülebilirlik politikalarının yönetimini kurumsal iletişim departmanının sağlaması, halkla ilişkiler disiplininin yönetim ve karar mekanizması sürecindeki rolünü ve önemini açığa çıkartmaktadır. Anadolu Efes'te iletişimin sürdürülebilirlik politikalarının baş aktörü olarak konumlanması, sürdürülebilirlik iletişiminin kurumsal stratejilerin yürütülmesi sürecinde de aktif rol oynadığının göstergesidir.

Öte yandan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin halkla ilişkiler açısından da önem taşıyan şeffaf ve hesap verilebilir yönetim modelleri ekseninde uygulanması paydaşlara karşı sorumluluğun temel basamağını oluşturur. Bu ilke ve sorumluktan hareketle paydaşlardan alınan bilgi ve önerilerin analiz edilerek, yenilikçi projeler oluşturulması ve paydaş diyalogunun geliştirilmesinin sürdürülebilirlik açısından gerekli olduğu ortaya konmuştur.

Kurum çalışanlarının sürdürülebilirlik projelerini benimsemeleri için gönüllülük çalışmaları, eğitimler ve geziler gibi faaliyetlerden yararlandığı görülmektedir. Buradaki temel amacın kurum çalışanlarının gönüllü elçilere dönüştürülmesi olduğu düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik projelerinin hedeflerine ulaşmasında halkla ilişkiler çabalarının önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü kurum çalışanlarını gönüllü elçilere dönüştürmek için öncelikle halkla ilişkilerin bilgilendirme işlevinden yararlanılarak projenin faydalarına ilişkin ikna edilmeleri gerekmektedir.

Projelerin, kamuoyundan gelen öneriler doğrultusunda belirlenmesi, sürdürülebilirlik iletişiminin temelinde "birlikte değişimin sağlanması" fikrinin yattığını göstermektedir. Bu ise

James E. Grunig'in (2005), mükemmel iletişimin sağlanmasında kurum ve hedef kitleleri arasındaki dengeli iletişimin rol oynadığı simetrik iletişim anlayışına denk düşen bir stratejik tutumdur. Etik halkla ilişkiler çabalarının bir sonucu olarak da görülen, hedef kitleler ile kurum/kuruluşun ortak düşünce modelleri üretebilmesi anlayışını temsil eden simetrik iletişimin sürdürülebilirlik iletişiminin başarısında önemli rol oynadığı görülmektedir.

Kurumun, bir işveren markası olmak ve kurum dışı hedef kitlelerde güven yaratmak için sürdürülebilirlik çabalarının olumlu imajından yararlanmak istediği görülmektedir. Buradan yola çıkılarak, sürdürülebilirlik çalışmalarının kurumsal itibar ve olumlu imaj yaratma konusunda olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Kurumsal itibar ve olumlu kurumsal imajın oluşumunda halkla ilişkilerin önemi göz ardı edilemez. Bu bağlamda kurumların sürdürülebilirlikle birlikte işveren markası olarak konumlanmaları ve olumlu imaj/itibar oluşturmaları için halkla ilişkilerin mutlak suretle desteğine ihtiyaç duyacakları görülmektedir.

4.Sürdürülebilirlik iletişiminde yararlanılan iletişim araç ve yöntemleri hangileridir? Yararlanılan iletişim araç ve yöntemlerinin özellikleri nelerdir?

Sürdürülebilirlik iletişiminde, hem geleneksel hem de yeni iletişim ortamlarından yararlanıldığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik kapsamında basın gezileri, basın bültenleri, özel haber çalışmaları, sürdürülebilirlik çabalarının anlatıldığı yerlerde bulunmak, konferanslar, kongreler ve toplantılarda projeler sunmak ve kurumsal amaçlar konusunda konuşmalar yapmak, sürdürülebilirlik raporları, uluslararası anlaşmalar, fikir liderleri yararlanılan iletişim araç ve yöntemlerinden bazılarıdır.

Ayrıca kurumun sürdürülebilirlik kapsamında reklam faaliyetleri yerine paydaşlarla işbirlikleri sağlayacak, diyalog temelli iletişim çabalarına ağırlık verdiği dikkat çeken bir diğer konudur. Bu yüzden sürdürülebilirlik iletişiminde samimi ve içten mesaj paylaşımının önem taşıdığı, yüz yüze iletişimin öne çıktığı, iletişim araçlarının yapısına bakıldığında özellikle hedef kitleyi bilgilendirmeye yönelik ve güven telkin edecek araç ve yöntemlerin önemle ele alındığı görülmektedir.

Öte yandan Anadolu Efes örneği sürdürülebilirlik iletişiminde sosyal medyadan, paydaş katılımının sağlanması, projenin benimsetilmesi, projeye ilişkin geri bildirim toplanması, projeye yön verilmesi ve projenin devamlılığının sağlanması amacıyla yararlanılabileceğini göstermektedir. Önceki bölümlerde de vurgulandığı gibi, sürdürülebilirlik projelerinin daha çok sayıda hedef kitleye ulaşabilmesi için kendi sözcülerini yaratması gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak için ağızdan ağıza iletişim güçlü bir iletişim stratejisidir. Bu perspektiften bakıldığında, kurum içi internet portalları, blog sayfaları ve web

sayfaları ağızdan ağıza iletişim ortamları arasında yer alan Anadolu Efes'in yararlandığı iletişim mecralarındandır. Ağızdan ağıza iletişimin güçlü yönlerinden sosyal medya kanalları aracılığıyla yararlanmak sürdürülebilirlik mesajlarının daha çok sayıda kitleye ve hızlı bir biçimde yayılmasını sağlamaktadır.

Kurumun, medya çalışanlarının mutlaka her projeye yılda bir kere katılımını sağlama hedefinde olması, basın mensuplarını gönüllü elçilere dönüştürme amacının önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Bir sürdürülebilirlik projesinin yürütüldüğü yöreye düzenlenecek basın gezileri, görsel hafızaya dayanması, projeye ilişkin ayrıntılı bilgi edinilmesine olanak sağlaması ve projenin çevreye olan katkılarının gözlemlenebilmesi nedeniyle sürdürülebilirlikte değer taşımaktadır.

Öte yandan, sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında yapılan uluslararası anlaşmalar ve verilen taahhütlerin etkili iletişim açısından güçlü taraflarının olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik kapsamında uluslararası ve ulusal örgütlerle yapılan işbirliklerinin kuruma olumlu imaj olarak geri döndüğü düşünüldüğünde, bu işbirliklerinin kurumsal itibarında bileşeni olarak değerlendirilmesi kaçınılmazdır.

Yine örnek incelemelerden, sürdürülebilirlik iletişiminin önemli bir başka ayağını araştırma ve ölçümlemenin oluşturduğunu görülmektedir. Örneğin ölçümleme sayesinde elde edilen veriler doğrultusunda kurumun bir işveren markası olmak için, sürdürülebilirlik faaliyetlerine nasıl yön vermesi gerektiği ortaya konulmaktadır. Ölçümleme sürdürülebilirlik projesinin geldiği ve gelmek istediği noktanın belirlenmesi konusunda yol göstericidir.

Sürdürülebilirlik projesinin başarısının devamlılığında kamuoyunun dikkatini çekebilecek ürünlerin ortaya konulmasının önem taşıdığı görülmektedir. Örneğin "Sorumlu Turist" projesi kapsamında hazırlanan manifestonun çeşitli iletişim mecralarında da yayınlanması, sürdürülebilirlikte dikkat çekici uygulamalarla haber olabilmenin önem taşıdığını göstermektedir.

5.Sürdürülebilirlik yönetiminin başarısında paydaş katılımının rolü, paydaş katılımını sağlamak için yararlanılan iletişim araç ve yöntemleri

Yürütülecek projelerin yerel halkın ihtiyacına hitap edebilmesi ve yerel halkın desteğini alması, projenin başarıya ulaşabilmesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu nedenle paydaş katılımının bir projenin hedeflerini gerçekleştirmede önemli rol oynadığı çalışmanın altını çizdiği önemli bir noktadır. Sürdürülebilirlik projeleri diyalog temelli iletişim stratejilerini içeren yaklaşımlardan oluşur. Bu kapsamda çift yönlü iletişimi yürütmek için

proje katılımcılarına yönelik yüz yüze iletişimin ve bu kapsamda yürütülen eğitimlerin, seminerlerin ve toplantıların önemli rol oynadığı görülmüştür.

Öte yandan kurumsal paydaşlar olarak kamu kurumları ile yürütülen çift yönlü iletişimin kamusal desteğin sağlanmasında önem taşıdığı görülmektedir. Her bir hedef kitle grubu ile yürütülen iletişimin ise farklı iletişim araç ve yöntemleri aracılığıyla yürütüldüğü dikkati çeken bir başka noktadır. Örneğin sürdürülebilirlik raporlarından tüm hedef kitle grupları ile iletişimde yararlanılırken, periyodik yayınlardan çalışanlar, müşteri ve tüketiciler ile bayi ve distribütörlerle iletişimde yararlanılmaktadır. Bu bakımdan sürdürülebilirlik iletişimde hedef kitlelerin birbirlerinden farklı beklentilerini tespit etmek ve bu beklentileri karşılayacak iletişim araçlarının etkilerini doğru analiz etmek önem taşımaktadır.

Öte yandan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hedeflerine ulaşmasında, paydaşların projenin faydalarına ilişkin ikna edilmesi gerekmektedir. İkna yöntemleri arasında eğitimler, konferanslar, seminerler gibi yöntemler yer almaktadır. Örnek incelemede, eğitimlerden hem projenin katılımcılarına belli yetkinlikler kazandırmak hem de projenin faydalarına ilişkin ikna etme amaçlı yararlanıldığı görülmektedir. Eğitimler, projenin devamlılığının sağlanması için sürdürülebilirlik programının odağında yer almaktadır. Benzer biçimde eğitimlerden kurum çalışanlarının projeye yönelik desteğini kazanmak için de faydalanılmaktadır. Ortaya konan veriler ışığında araştırma sürdürülebilirlik iletişimi kapsamında eğitim faaliyetlerinin ikna etme hedefine sahip, hedef kitlelerin aktif katılımını sağlayacak yaklaşımları içerdiğini ve bir iletişim yöntemi olarak benimsendiğini ortaya koymuştur. Bilgilendirmenin etkili bir ikna yöntemi olduğu göz önüne alındığında, proje tamamlanmış veya hedeflerini yerine getirmiş olsa dahi, eğitim sayesinde hedef gruplar üzerinde uzun vadeli etkiler yaratabileceği ve sürdürülebilirlik projesinin arzu ettiği davranış değişikliğini kalıcı bir davranış biçimine dönüştürülebileceği unutulmamalıdır.

6.Kurumun, bir iletişim aracı olarak sürdürülebilirlik raporlamasına bakış açısı

Araştırma, sürdürülebilirlik iletişimi içinde, sürdürülebilirlik raporlarının “bir iletişim aracı olarak” konumlandırıldığını ortaya koymuştur. Sürdürülebilirlik raporlaması, bir ikna enstrümanı olarak, bilimsel verilerle desteklenmiş bilginin hedef kitlelerle paylaşılmasını sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak hazırlanması nedeniyle, hedef kitleler üzerinde güven yaratacak güçlü iletişim yönlerine sahiptir. Nitekim Anadolu Efes’te tüm paydaşlarla ve hedef kitlelerle kurulan iletişimde sürdürülebilirlik raporlarının önemli bir yer tuttuğu dikkati çekmektedir.

Araştırma, sürdürülebilirlik raporlarının şeffaflık ve güvenilirliğin bir göstergesi olduğunu ve kurumsal tek sesliliği sağlamada önemli rol oynayan bir iletişim aracı olarak ön plana çıktığını göstermiştir.

Sonuç

Çevre sorunlarının küresel boyuttaki etkileri ile hem bugün için, hem gelecek nesiller için sorumlu yaşamın gerekliliği bilincinin artması, devletler ile ulusal ve uluslararası kuruluşları kaçınılmaz olarak sürdürülebilirlik temelli yeni düşünce modellerine yöneltmektedir. Kurumsal faaliyetlerin çevresel, ekonomik ve toplumsal sorumluluk alanlarıyla uyum içinde yürütülmesi gerektiği kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının ana fikrini oluşturmaktadır. Kurumun sürdürülebilirlik çabalarının, etkili iletişim yöntemleri ile orkestra edilmesi ise sürdürülebilirlik faaliyetlerinin başarısında ve devamında önemli rol oynar.

Kurumsal sürdürülebilirlik projeleri temelde toplumun ve çevresel sistemlerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve gidermeye yönelik olup, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda ait olduğu çevre ile uyum içinde bütünleşmiş ve bu çevrenin sorunlarına duyarlı bir kurumsal yönetim modeli karşımıza çıkmaktadır. Kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini kamuoyuna doğru anlatabilmesi ve bu yolla tüm paydaşlarının desteğini kazanabilmesi sürdürülebilirlik hedeflerinin yerine getirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik programlarının başarısının odak noktasını, paydaşlarla birlikte değişimi sağlayacak, diyalog temelli iletişim stratejileri oluşturmaktadır.

Araştırma, halkla ilişkiler disiplininin sürdürülebilirlik iletişiminin yürütücüsü olduğunu göstermiştir. Sürdürülebilirlik kapsamında toplumsal sorumluluk faaliyetlerine birebir dokunmanın önem taşıması nedeniyle, reklam çalışmalarının genellikle tercih edilmiyor olması, halkla ilişkiler çabalarına duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Projenin ötesine geçen iletişim harcamalarının, hedef kitleler nezdinde samimiyetsiz görünmesi ise, sürdürülebilirlikte güven odaklı halkla ilişkiler disiplinin önemini vurgular niteliktedir.

Halkla ilişkiler, sürdürülebilirlik politikalarının devamlılığını sağlamakta etkin rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik yönetiminde, halkla ilişkilerin temel bileşenleri arasında paydaşlarla güvene dayalı iletişim yaklaşımları yer almaktadır. Paydaş iletişimi kapsamında yürütülen eğitim faaliyetleri, e-katılımı sağlayacak sosyal medya ortamları ve yüz yüze iletişim faaliyetleri, paydaşları sürdürülebilirliğin gönüllü sözcülerine dönüştürmeye katkı sağlamaktadır. Öte yandan sürdürülebilirlik iletişiminde, halkla ilişkiler disiplini kapsamında yararlanılan pek çok iletişim araç ve yönteminden faydalanılırken, farklı olarak

sürdürülebilirlik raporlarının da önemli bir iletişim enstrümanı olarak konumlandığı ortaya konmuştur. Böylece sürdürülebilirlik çabalarının inandırıcılığının sağlanmasında, hedef kitlelerin güvenilir bilgiye duydukları gereksinimin önemi daha da açığa çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik yaklaşımını merkezine alan kurumsal yönetim felsefesinin önemi, işletmeler tarafından giderek daha fazla anlaşılmaktadır. Yükselen bir değer olarak sürdürülebilirlik iletişimi ise, sürdürülebilirliğe olan gereksinimin topluma benimsetilmesinde başvurulması gereken bir alandır. Çünkü, iletişimin iyileştirici etkisi, çevresel unsurlar ve toplum dinamiği arasındaki bağı güçlendirerek, insanın çevre ve doğayla uyum içinde yaşamasını sağlayacak bilincin aşılmasında ve gerekli önlemlerin alınmasında kilit rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

Ahuvia, A. (2001). Traditional, interpretive, and reception based content analyses: improving the ability of content analysis to address issues of pragmatic and theoretical concern. *Social Indicators Research*, 54(2), 139-172.

Adom̄bent, M. ve Godemann, J. (2011). Sustainability Communication: an integrative approach, J. Godemann and G. Michelsen (Ed.) *Sustainability Communication*: İçinde 27-38. London:Springer

Ağca, B. (2002). Dünya sürdürülebilir kalkınma zirvesi (Johannesburg -26 Ağustos- 4 Eylül 2002), http://www.mfa.gov.tr/dunya-surdurulebilir-kalkinma-zirvesi_johannesburg_-26-agustos---4-eylul-2002_.tr.mfa, 11-11-2016

Anadolu Efes. (2016). Anadolu Efes sürdürülebilirlik raporu 2015. <http://www.anadoluefes.com/surdurulebilirlik/raporlar>, (05-01-2017)

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

blog.gelecekturizmde.com/, (27-12-2016)

Brundtland Raporu (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future". <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, (5-11-2016)

Cox, M. J. (2008). Sustainable communication: a study of green advertising and audience reception within the growing arena of corporate social responsibility, Case Study: British Petroleum. *Earth & E-nvironment*, 3, 32-51.

- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content analysis*. Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Engin, E., Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 8(1): 85-94
- Gelecek Turizmde Blog, <http://blog.gelecekturizmde.com>, 28-12-2016
- Gerring, J. (2006). Case study research: Principles and Practices. Cambridge university press.
- Global Report Initiative, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>, (18-12-2016)
- Grunwald, A. (2002). Technikfolgenabschätzung – eine Einführung. Berlin: Edition Sigma
- Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir kalkınma geliştirmekte olan ülkelerde uygulanabilir mi?. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 85-99
- Grunig, J. (2005). Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik, İstanbul: Rota Yay.
- Harris, J. M. (1996). World agricultural futures: regional sustainability and ecological limits. *Ecological Economics*, 17(2), 95-115.
- Heinrichs, H. (2011). Participation: Empowerment for Sustainable Development, J. Godemann and G. Michelsen (Ed.) *Sustainability Communication: İçinde 187-198*. London: Springer
- Henriques, A. (2001). *Sustainability: A Manager's Guide–Developing Sustainability Management*, London: Business Information
- Hızlan, D. (2017, 18 Mart). A'dan Z'ye Anadolu'yu keşfetmek. *Hürriyet Gazetesi Cumartesi Eki*. s.6
- <http://www.anadoluefes.com.tr/>, (01-02-2017)
- <http://www.anadoluefes.com.tr/hakkimizda/anadolu-efes>, (01-02-2017)
- <http://www.anadoluefes.com.tr/hakkimizda/odullerimiz#2015>, (05-02-2017)
- <http://www.anadoluefes.com/>, (01-02-2017)

<http://www.anadolufes.com/index.php?gdil=tr&gsayfa=sr&galsayfa=ykl-detay-4&gicsayfa=&gislem=&gbilgi=ykl-4>, 27-12-2016

<http://www.anadolufes.com/surdurulebilirlik/yonetim>, (01-01-2017)

<http://www.anadolufes.com.tr/toplumsal-sorumluluk/gelecek-turizmde>, (05-11-2018)

Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: market orientation plus!. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(1): 1-6.

Institute for Sustainable Communication (2016). "Mission and vision", <http://www.sustainablecommunication.org/about-us>, 01-11-2016

Kilbourne, W. E. (2004). Sustainable communication and the dominant social paradigm: Can they be integrated?. *Marketing Theory*, 4(3), 187-208.

Kruse, L. (2011). Psychological aspects of sustainability communication, J. Godemann and G. Michelsen (Ed.) *Sustainability Communication: İçinde* 69-78. London:Springer

McDonagh, P. (1998). Towards a theory of sustainable communication in risk society: Relating issues of sustainability to marketing communications. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 591-622.

Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development (1987), <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, erişim tarihi: 02-12-2016

Pal, M., ve Jenkins, J. J. (2014). Reimagining sustainability: An interrogation of the Corporate Knights' Global 100. *Environmental Communication*, 8(3): 388-405.

Paydaşlar ve İşbirlikleri, <http://www.anadolufes.com/index.php?gdil=tr&gsayfa=sr&galsayfa=ykl-detay-4&gicsayfa=&gislem=&gbilgi=ykl-4>, (27-12-2016)

Peltekoğlu, F.B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yay.

Petts, J. I. (2000). Sustainable communication: implications for industry. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 270-278.

Sancar, A. (2013). Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal yönetim: kavramın doğuşu, gelişimi ve değerlendirilmesi, *Selçuk İletişim dergisi*, 8(1): 71-84

Saydam, A. (2016). *Sürdürülebilirlik-İletişimin Derin Mavisi*, İstanbul: Boyut Yay.

Seyfi, M. ve Güven, D. (2016). Influence of new media on intercultural communication: an Example of an Erasmus Student, *Information Sciences*, 75: 24-37

Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1): 1-19.

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı (2002). “Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi”, http://www.mfa.gov.tr/dunya-surdurulebilir-kalkinma-zirvesi_johannesburg_-26-agustos---4-eylul-2002_.tr.mfa, (11-11-2017)

Watson, M. (2011). Doing well by doing good: Ray C. Anderson as evangelist for corporate sustainability. *Business Communication Quarterly*, 74(1): 63

Wester, F., Pleijter, A., & Renckstorf, K. (2004). Exploring newspapers' portrayals: A logic for interpretive content analysis. *Communications* (29): 495-513

Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1), 1-14.

Wilson M. (2003) Corporate sustainability: What is it and where does it come from? Ivey Business Journal, March/April, www.ivey/businessjournal.com, (02-12-2016)

Witt, C. (2011). Media theory and sustainability communication, J. Godemann and G. Michelsen (Ed.) *Sustainability Communication: İçinde 79-88*. London: Springer

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.