

Araştırma Makalesi

ÇAYKUR Çalışanlarının Perspektifinden Ekonomik Sürdürülebilirliğin Marka İmajı ve Güvenine Etkisi¹

The Impact of Economic Sustainability on Brand Image and Trust from the Perspective of ÇAYKUR Employees

Gonca AKMAZ BIYIKLI Doktora Öğrencisi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi gonca_akmazbiyikli21@erdogan.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7319-3964	Gülçin BİLGİN TURNA Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi gulcin.turna@erdogan.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1684-6548	Elif KARAAHMETOĞLU Araş. Gör. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi elif.karaahmetoglu@erdogan.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-2645-6466
---	--	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
05.06.2025	08.09.2025

Öz

Sürdürülebilirlik, şirketlerin sadece kâr odaklı hedeflerin ötesine geçerek toplumsal, çevresel ve ekonomik sorumlulukları bütüncül bir şekilde ele almalarını gerektiren stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Bu bağlamda sürdürülebilir pazarlama uygulamaları, özellikle iç paydaşlar arasında güven, aidiyet ve sadakat gibi olumlu duyguların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, Türkiye'nin önde gelen çay üreticilerinden ÇAYKUR'un yürüttüğü ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve bu algıların marka imajı ile marka güveni üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmada, 462 çalışandan elde edilen veriler AMOS 22, SPSS 27.0 ve Process Macro v4.3 yazılımları ile analiz edilmiştir. Bulgular, ekonomik sürdürülebilirlik algısının duygusal marka imajını olumlu yönde etkilediğini ve bu imajın, marka güveni üzerinde hem doğrudan hem de aracılık yoluyla anlamlı bir etki oluşturduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, çalışanların markayla duygusal bağ kurduklarında, sürdürülebilirlik girişimlerinin marka güveni algısını güçlendirmede daha etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilir pazarlama, çalışan algısı, marka imajı, marka güveni, duygusal marka imajı, ÇAYKUR

Abstract

Sustainability has become a strategic priority that requires companies to go beyond profit-driven goals and integrate social, environmental, and economic responsibilities in a holistic manner. In this context, sustainable marketing practices contribute to the development of trust, loyalty, and a sense of belonging, particularly among internal stakeholders. This study examines how the economic sustainability practices carried out by ÇAYKUR, one of Turkey's leading tea producers, are perceived by employees and how these perceptions influence brand image and brand trust. Data collected from 462 employees were analyzed using AMOS 22, SPSS 27.0, and Process Macro v4.3 software. The findings indicate that employees' perceptions of economic sustainability positively affect the emotional brand image, and that this image

¹ Bu çalışma, Gonca AKMAZ BIYIKLI'nın doktora tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Akmaz Biyıklı, G. & Bilgin Turna, G., Karaahmetoğlu, E., 2025, ÇAYKUR Çalışanlarının Perspektifinden Ekonomik Sürdürülebilirliğin Marka İmajı ve Güvenine Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(3), 3229-3241.

significantly influences brand trust both directly and as a mediating variable. The results further demonstrate that when employees form an emotional connection with the brand, sustainability efforts become more effective in strengthening perceptions of brand trust. Thus, emotional engagement plays a crucial role in linking corporate sustainability initiatives to internal trust and brand credibility.

Keywords: Economic sustainability, sustainable marketing, employee perception, brand image, brand trust, emotional brand image, ÇAYKUR

1. Giriş

Sürdürülebilir pazarlama, müşteriler, hükümetler ve çalışanlar gibi paydaşların taleplerini dikkate almakta; insanların refahı, çevresel sorumluluk ve ekonomik kârlılık olmak üzere sürdürülebilirliğin üç temel boyutunu (insanlar, gezegen ve kâr) bütüncül bir biçimde ele almak suretiyle kalıcı bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Milliman vd., 2012). Son yıllarda sürdürülebilirlik, yalnızca tüketiciler açısından değil; aynı zamanda şirketlerin faaliyetlerini sürekli olarak etik, sosyal ve çevresel değerlerle uyumlu hâle getirmesini bekleyen çalışanlar açısından da temel bir mesele hâline gelmiştir (Casey ve Sieber, 2016). Sürdürülebilir pazarlamanın önem kazanmasıyla birlikte bu alanın etki sahası dış paydaşların ötesine geçmekte ve iç paydaşlar üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır. Kurumsal kültürün şekillenmesinde ve marka yüzünün temsilinde rol oynayan çalışanlar, sürdürülebilirlik girişimlerinin nasıl algılandığı, desteklendiği ve uygulamaya geçirildiği hususunda kritik bir konumdadır (Xiong vd., 2013). Çalışanların sürdürülebilir pazarlamaya ilişkin algıları; işletmenin marka imajına yönelik değerlendirmelerini, kurumun misyonuna duydukları güveni ve şirkete olan bağlılık düzeylerini önemli ölçüde şekillendirmektedir (Jia vd., 2023).

Bu araştırmada, çalışanların sürdürülebilir pazarlama faaliyetlerini nasıl algıladıkları ve bu faaliyetlere nasıl tepki verdikleri dört temel teorik çerçeve doğrultusunda incelenmektedir. Sosyal Alışveriş Teorisi, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluk taşıyan pazarlama uygulamalarına yatırım yapmaları durumunda, çalışanların bu çabaları kurumsal bir destek göstergesi olarak algıladıklarını ve buna karşılık olarak bir yükümlülük hissi ile artan düzeyde örgütsel sadakat geliştirdiklerini öne sürmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örgütsel Özdeşleşme Teorisi, çalışanların kişisel değerleri ile kurumun benimsediği sürdürülebilirlik değerleri arasında bir uyum algılamaları hâlinde, kurumla daha güçlü bir duygusal bağlılık kurma ve markaya karşı sadakat geliştirme olasılıklarının arttığını açıklamaktadır (De Roeck ve Delobbe, 2012). Sinyal Teorisi perspektifinden bakıldığında ise sürdürülebilir pazarlama, şirketin etik standartlarının bir göstergesi ve çalışanlara yönelik olarak bu değerlerin gerçekliğini değerlendirmelerinde yardımcı olan, dolayısıyla güven düzeylerini artıran uzun vadeli bağlılıkların bir sinyali olarak işlev görmektedir (Garavan vd., 2023). Son olarak, Paydaş Teorisi çalışanları, algıları büyük ölçüde önem arz eden temel iç paydaşlar olarak konumlandırmakta; sürdürülebilirlik girişimlerinin, çalışanların beklentilerini karşıladığı ölçüde yalnızca güveni ve marka imajını güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda daha kararlı ve katılımcı bir iş gücüne katkı sunduğunu ileri sürmektedir (Ahmad vd., 2003).

Mevcut literatürün önemli bir bölümü, sürdürülebilirlik uygulamalarına tüketici tepkileri bağlamında odaklanmaktadır. Buna karşın, bu çalışma odağını iç paydaşlara kaydırarak çalışanların sürdürülebilir pazarlama faaliyetlerine yönelik algılarını incelemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın odak noktası Türkiye'nin en büyük kurumsal çay üreticisi olan ÇAYKUR'dur. 1924 yılında kurulan ve merkezi Rize'de bulunan ÇAYKUR (Çay Sanayi ve Ticaret A.Ş.), Türkiye'de çay üretimi, işlenmesi ve pazarlanmasından sorumlu en büyük kamu kuruluşudur. Sahip olduğu geniş üretim ağı, yaş çay alım kapasitesi ve bölgesel istihdam katkısıyla Karadeniz Bölgesi'nin sosyoekonomik yapısında önemli bir rol oynamaktadır.

Sürdürülebilir pazarlamanın içsel etkilerini değerlendirme açısından ÇAYKUR, dikkate değer bir örnek teşkil etmektedir. Doğaya ve geleneksel üretim tekniklerine verdiği önemi sürdürülebilir kurumsal stratejilerle bütünleştiren şirket, çevresel duyarlılığa sahip uygulamaları ve sosyal sorumluluk mesajları aracılığıyla hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlarda kendisini sürdürülebilir bir marka olarak konumlandırmaktadır (Ateş & Ay, 2021). Bu araştırma, ÇAYKUR'un sürdürülebilir pazarlama faaliyetlerinin sadece dış paydaşlar nezdinde marka imajı, güven ve sadakat üzerinde nasıl bir etki yarattığını değil, bu girişimlerin iç paydaşlar üzerinde nasıl bir karşılık bulduğunu da analiz ederek, sürdürülebilirliğin marka geliştirme süreçleri ve örgütsel kültür üzerindeki rolüne ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Sürdürülebilir pazarlama faaliyetleri, bir işletmenin çevresel ve sosyal sorumluluk bilinciyle gerçekleştirdiği uygulamaları iç ve dış paydaşlara iletme ve bu vaatleri somut biçimde yerine getirme çabaları olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetlerin bir boyutu olan ekonomik sürdürülebilirlik ise, belirli bir bölge içinde ortak ekonomik faydalar yaratmayı; çalışanlar, iş ortakları ve yerel topluluklar gibi paydaşlara uzun vadeli değer

kazandırmayı amaçlamaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik uygulamaları, yalnızca işletme büyümesine katkı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda daha geniş ölçekte toplumsal kalkınmayı destekleyen verimli yönetim, yenilikçilik ve sürdürülebilir değer yaratımı ilkeleriyle yönlendirilmektedir (Pfajfar vd., 2022).

Marka imajı; çalışanların şirketin sürdürülebilirlik girişimlerini nasıl algıladıklarına ve bu girişimlerin şirketin temsil biçimine nasıl yansıdığına ilişkin genel değerlendirmelerini ifade etmektedir. Güçlü ve olumlu bir marka imajı, çalışanların kuruma karşı duyduğu gurur düzeyini artırmakta ve marka ile özdeşleşme eğilimlerini pekiştirmektedir (Özcan & Elçi, 2020). Benzer şekilde, marka güveni kavramı, şirketin sürdürülebilirlik mesajlarının özgünlüğü ve bu mesajların eylemlere ne ölçüde tutarlı şekilde yansıdığına ilişkin çalışan inançlarını yansıtmaktadır. Tutarlılık ve şeffaflık içeren sürdürülebilirlik uygulamaları, çalışanların güven duygusunu güçlendiren temel etkenler arasında yer almaktadır (Huang & Guo, 2021).

Bir kurumun marka imajı, bireylerin söz konusu kurumla ve onun ürün ya da hizmetleriyle ilişkilendirdiği inançlar, algılar ve değerlendirme biçimleri doğrultusunda şekillenmektedir. İşaretleme (signaling) ve atıf (attribution) teorileri bağlamında değerlendirildiğinde, ekonomik sürdürülebilirlik uygulamaları, şirketin uzun vadeli değer yaratma kapasitesine, mali sorumluluğa ve kaynakların verimli kullanımına ilişkin güçlü sinyaller göndermektedir (Amaya vd., 2021; Moehl & Friedman, 2022). Bu tür sinyaller, özellikle iç paydaşlar açısından kurumun istikrarı ve güvenilirliğiyle doğrudan ilişkilendirilmekte ve bu durum genel marka imajı algılarını olumlu yönde şekillendirmektedir. Nitekim Maignan (2001), ekonomik sürdürülebilirlik odaklı girişimlerin, paydaşların işletmeye yönelik olumlu marka algısı geliştirmesine ve kurumsal performansın artmasına katkı sağladığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Testa vd. (2023) ekonomik sürdürülebilirlik bilinci yüksek tüketici gruplarının, kurumsal imajı bu tür uygulamalar üzerinden değerlendirdiklerini bulgulamıştır. Çalışanlar özelinde ise bu tür faaliyetler, iş güvencesi, yerel ekonomik katkı ve değer paylaşımı gibi unsurlar üzerinden marka imajına ilişkin algıların güçlenmesine neden olabilmektedir (Pfajfar vd., 2022). Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin çalışan algıları, duygusal marka imajına yönelik değerlendirmeleriyle pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Çalışanlar, sürdürülebilirlik odaklı kurumsal çabaları, şirketin etik standartlarının ve uzun vadeli stratejik yöneliminin birer sinyali olarak algılamakta ve bu algılar, markaya duyulan güven düzeyini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Çalışan perspektifinden güven, yalnızca ürün ya da hizmetlerin işlevselliğine yönelik bir inançla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda organizasyonun değerlerine, bütünlüğüne ve sosyal ve çevresel sorumluluklara olan bağlılığına duyulan güveni de kapsamaktadır (Hansen vd., 2011). Bu bağlamda, sürdürülebilir pazarlama faaliyetleri çalışanlar tarafından otantik (içten ve tutarlı) olarak algılandığında, şirketin yalnızca dış imajını değil, aynı zamanda içsel etik duruşunu ve uzun vadeli değer yaratma amacını benimsediğine dair inanç güçlenmektedir (Biggemann vd., 2014). Bu tür algılar, çalışanların kuruma karşı geliştirdiği güvenin yanı sıra markaya yönelik olumlu tutum ve bağlılıklarını da artırabilmektedir.

Marka güveni, çalışanların organizasyonun pazarlama faaliyetlerinin yalnızca dışa dönük markalaşma çabaları değil, aynı zamanda kurumun gerçek değerlerini ve uygulamalarını yansıttığına inandıklarında gelişmektedir. Bu inanç, çalışanların şirketin misyonuyla kişisel değerleri arasında uyum hissetmesini, saygı gördüğünü algılamasını ve markanın bir parçası olmaktan gurur duymasını sağlayan bir çalışma ortamını teşvik etmektedir (Ashley & Leonard, 2009). Güven, yalnızca duygusal bağlılık oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda psikolojik güvenliği artırmakta, olumlu örgütsel kimliği pekiştirmekte ve çalışanların markayı savunma eğilimlerini güçlendirmektedir. Bu nedenle güven, çalışan–marka ilişkileri açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, işverenlerine güven duyan çalışanların marka değerlerini içselleştirme ve bu değerleri davranışları ve iletişimleri aracılığıyla dışa yansıtma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Baker vd., 2014). Bu çerçevede sürdürülebilir pazarlama faaliyetleri, yalnızca dış paydaşlara yönelik stratejik bir iletişim aracı değil, aynı zamanda içsel bir güven inşa sürecinin de temel bileşenidir. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H2: Ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin çalışan algıları, marka güvenine yönelik değerlendirmelerle pozitif yönde ilişkilidir.

Bir kurumun marka imajı, onun kimliğinin, kurumsal kültürünün ve temel değerlerinin dışa yansıyan bir göstergesi olarak işlev görmektedir. Bu imaj, sürdürülebilirlik ilkeleri ve etik sorumluluk anlayışıyla örtüştüğünde, çalışanların kuruma yönelik güven düzeyini anlamlı biçimde artırabilmektedir (Muhammad vd., 2020). Çalışanlar, kurumun özellikle sürdürülebilir pazarlama yoluyla dışa yansıttığı söylem ile fiili uygulamaları arasında bir tutarlılık algıladıklarında güven duygusu geliştirmektedir (Simmons, 2009). Bu bağlamda, sürdürülebilir pazarlama mesajlarının yalnızca yüzeysel bir imaj yönetimi aracı olarak değil, aynı

zamanda gerçek bir kurumsal bağlılık göstergesi olarak algılanması, çalışan güveninin inşasında önemli bir rol oynamaktadır (Saini vd., 2021).

Çalışanlar, kuruma yönelik marka imajını yalnızca resmi kurumsal iletişim araçları (örneğin sürdürülebilirlik raporları ve pazarlama kampanyaları) aracılığıyla değil, aynı zamanda günlük işyeri deneyimleri, liderlik davranışları ve kurum kültürü gibi resmi olmayan sinyaller yoluyla da oluşturmaktadır. Bu sinyallerin tutarlı, şeffaf ve şirketin sürdürülebilirlik iddialarıyla örtüşmesi, organizasyonun güvenilirliğini artırmakta ve marka güveninin oluşumuna katkı sunmaktadır (Agustin & Singh, 2005). Buna karşılık, dışa yansıtılan marka imajı ile içsel kurumsal uygulamalar arasında algılanan herhangi bir tutarsızlık, çalışanlar nezdinde güveni zedeleyebilmekte ve örgütsel şüphecilik ya da ilgisizlik gibi olumsuz tutumlara yol açabilmektedir (Gill, 2011). Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H3: Çalışanların algıladığı duygusal marka imajı, marka güvenini pozitif yönde etkilemektedir.

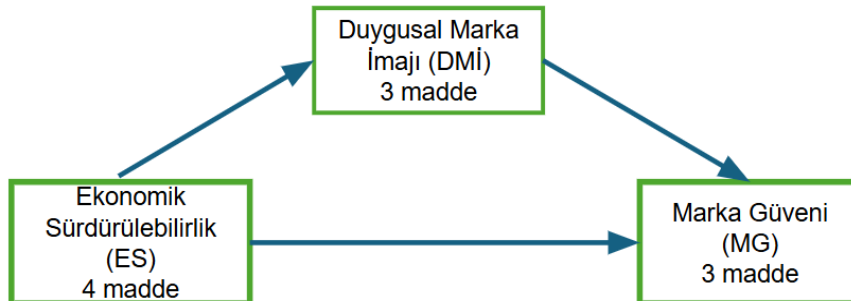
Duygusal marka imajı, çalışanların markayla kurdukları duygusal bağları, markaya atfettikleri anlamları ve markaya yönelik hissettikleri aidiyet duygusunu yansıtmaktadır. Literatürde, markayla kurulan duygusal ilişki, çalışanların markaya güven geliştirme süreçlerinde önemli bir psikolojik aracı olarak değerlendirilmektedir (Thomson vd., 2005). Ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanması, yalnızca markaya yönelik bilişsel değerlendirmeleri değil; aynı zamanda duygusal tepkileri de harekete geçirebilir. Bu tepkiler, markaya duyulan güvenin oluşmasında bir ara mekanizma işlevi görebilir. Özellikle ekonomik sürdürülebilirlik girişimleri kurumun istikrarı, kaynakların verimli kullanımı ve yerel ekonomik katkı gibi değerlere hizmet ettiğinde, bu durum çalışanlarda olumlu bir duygusal marka imajı oluşturarak güvenin güçlenmesine katkı sağlayabilir. Dolayısıyla duygusal marka imajı, ekonomik sürdürülebilirliğin marka güveni üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık rolü üstlenebilir. Bu doğrultuda H4 oluşturulmuştur:

H4: Duygusal marka imajı, ekonomik sürdürülebilirlik ile markaya güven arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

3. Metodoloji

Bu araştırmada kullanılan değişkenler için ölçekler, alan yazındaki geçerli ve güvenilir çalışmalardan uyarlanmıştır. Ekonomik sürdürülebilirlik (ES) değişkeni, Rastogi ve diğerlerinin (2024) geliştirdiği dört maddelik ölçek temel alınarak ölçülmüştür. Bu ölçek, bir işletmenin ekonomik değer yaratma, uzun vadeli finansal istikrar sağlama ve yerel topluluklara katkı sunma kapasitesine ilişkin çalışan algılarını değerlendirmektedir. Duygusal marka imajı (DMİ) değişkeni, Liang ve Lai'nin (2022) çalışmasından uyarlanan üç maddelik ölçek ile ölçülmüş olup, çalışanların markaya karşı geliştirdikleri duygusal bağ, aidiyet ve gurur hislerini yansıtmaktadır. Marka güveni (MG) değişkeni ise Villagrà ve diğerlerinin (2020) geliştirdiği üç maddelik ölçek kullanılarak ölçülmüş ve çalışanların markanın güvenilirliğine, tutarlılığına ve sözünü yerine getirme kapasitesine ilişkin algılarını değerlendirmeye odaklanmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkçeye uyarlanması sürecinde bilimsel ölçütler doğrultusunda kapsamlı bir çeviri ve geçerlik-güvenirlilik süreci izlenmiştir. Ölçek maddeleri, konuyla ilgili uzmanlığa sahip iki bağımsız araştırmacı tarafından kaynak dilden hedef dile (İngilizceden Türkçeye) çevrilmiş; bu çeviriler sırasında yalnızca dilsel karşılık değil, anlamsal eşdeğerlik esas alınmıştır. Ardından, ileri çeviri sonuçları, orijinal ölçekten habersiz bir başka bağımsız çevirmen tarafından tekrar geri çeviri yoluyla (Türkçeden İngilizceye) değerlendirilmiştir. Bu sayede, çeviri sürecinde herhangi bir anlam kaybı veya kavramsal bozulma olup olmadığı kontrol edilmiştir. İleri ve geri çeviriler karşılaştırılarak, maddeler anlam bütünlüğü, bağlamsal uygunluk ve kültürel geçerlilik açısından üç akademisyen tarafından değerlendirilmiş; ifadelerin Türkiye bağlamında karşılık bulup bulmadığı titizlikle incelenmiştir.

Uyarlanan ölçek, 30 kişilik bir ön test örneklemini üzerinde denenmiş ve maddelerin anlaşılabilirliği, yorumlama farklılıkları ve teknik uyumluluğu test edilmiştir. Son olarak, ana uygulama sonrasında ölçeklerin güvenirlik analizleri (ör. Cronbach's Alpha katsayıları, madde-toplam korelasyonları) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapısal geçerlikleri değerlendirilmiştir. Tüm bu süreç sonunda, ölçeklerin Türkçe versiyonlarının, orijinal ölçeklerin ölçtüğü kavramları geçerli ve güvenilir biçimde yansıttığı belirlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama süreci, 1 Şubat–28 Mart 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Google Forms aracılığıyla oluşturulan çevrimiçi anket formu, ÇAYKUR çalışanları ile paylaşılmıştır. Toplam 465 katılımcı ankete erişmiş olup, soruların tamamını yanıtlamayan 3 katılımcı eksik gözlem nedeniyle veri setinden çıkarılmış ve analizler 462 geçerli gözlem üzerinden yürütülmüştür.

4. Bulgular

Analizler AMOS 22, SPSS 27.0 ve Process Macro v4.3 yazılım programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Demografik değişkenlerin analizinde frekans ve yüzdelik istatistikler kullanılmıştır. Ölçeklere ait Türkçe geçerlilik ve güvenirlik analizi için öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Daha sonra modelin genel yapısal geçerlik ve güvenirliği bütüncül Doğrusal Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Hipotez testleri için araştırma modelinde kurulan aracı etki analizi kullanılmıştır. Araştırma modeline cinsiyet, medeni durum ve çalışma durumu kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. Bu değişkenlerin aracı ve bağımlı değişken üzerindeki etkileri sabit tutularak, bağımsız değişkenin gerçek etkisinin demografik farklılıklardan bağımsız bir şekilde elde edilmesi amaçlanmıştır.

Katılımcıların demografik dağılımları incelendiğinde; %63,6'sının erkek, %36,4'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından katılımcıların %71,0'ı evli, %29,0'ı bekârdır. Görev statülerine göre dağılımda ise katılımcıların %57,4'ü memur, %42,6'sı ise işçi statüsünde çalışmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında; %2,2'si 18–24 yaş aralığında, %56,1'i 25–44 yaş aralığında, %39,6'sı 45–59 yaş aralığında ve %2,2'si 60 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların %5,4'ü ilköğretim mezunu, %19,0'ı lise mezunu, %2,2'si üniversite öğrencisi, %65,6'sı üniversite mezunu ve %7,8'i lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Katılımcılara yöneltilen “Aylık net hane geliri” sorusuna verilen yanıtlarda; %27,1'i 22.105–35.000 TL, %50,4'ü 35.001–72.000 TL, %14,7'si 72.001–100.000 TL ve %7,8'i 100.001 TL ve üzeri gelir beyan etmiştir. İkamet edilen iller bakımından katılımcıların %56,5'i Rize, %21,9'u Trabzon, %16,0'ı Artvin ve %5,6'sı Giresun'da yaşamaktadır. Günlük çay tüketim miktarına ilişkin verilerde ise katılımcıların %14,9'u 1–3 bardak, %32,9'u 4–6 bardak ve %52,2'si 7 bardak ve üzeri çay tükettiklerini belirtmiştir.

AFA için sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan Temel Bileşenler çıkarma ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılabilmesi veri setinin bazı koşulları sağlaması gerekir. AFA yapılmadan önce ölçeklere ait verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır. Pallant'a (2001) göre KMO değerinin 0.60 üzerinde olması yeterlidir. Faktör analizi sırasında faktör yükü 0.50 altında olan ve aynı anda 0.1 farktan daha küçük faktör yükü ile farklı faktörler altında yer alan binişik maddelerin ölçekten çıkarılması amaçlanmıştır.

ES ölçeğine ait AFA sonuçlarına göre, KMO değeri 0.82 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu ki-kare değeri anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur ($\chi^2=1042.757$ (df=6); $p<0.05$). Tek boyutlu ve 4 maddeden oluşan ES ölçeği toplam varyansın %74.81'ini açıklamaktadır. DMİ ölçeği için KMO değeri 0.82 ve Bartlett ki-kare değeri ($\chi^2=530.946$ (df=3); $p<0.05$) bulunurken, MG için KMO değeri 0.77 ve Bartlett ki-kare değeri ($\chi^2=1239.834$ (df=3); $p<0.05$) bulunmuştur. Ayrıca Tablo 1'de görüldüğü üzere, 3 ölçek için de faktör yüklerinin tamamı 0.7'den büyüktür.

Tablo 1: Ölçeklere ait AFA sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri	Varyans	KMO	Bartlett Ki-Kare (df)
ES1. ÇAYKUR, kârını en üst düzeye çıkarmaya odaklanır.	0,83			
ES2. ÇAYKUR, ekonomik performansını iyileştirmeye çalışır.	0,91			
ES3. ÇAYKUR, üretim maliyetlerini sıkı bir şekilde kontrol etmeye çalışır.	0,86			
ES4. ÇAYKUR, uzun vadeli başarı için planlamalar yapar.	0,86	74,81	0,82	1042,757*(6)
DMİ1. ÇAYKUR markası oldukça çekicidir.	0,89			
DMİ2. ÇAYKUR markasının kişiliği, rakiplerinden farklıdır	0,87			530,946
DMİ3. ÇAYKUR, müşterilerini hayal kırıklığına uğratmaz.	0,84	74,69	0,71	*(3)
MG1.ÇAYKUR markasının ürünleri, bana güven hissi vermektedir.	0,95			
MG2.ÇAYKUR markasının ürünlerini satın almak, güvence sağlamaktadır.	0,95			
MG3.ÇAYKUR marka ürünlerin kalitesine güveniyorum.	0,93	89,25	0,77	1239,834*(3)

Not: N=462; df=Serbestlik derecesi. ES=Ekonomik sürdürülebilirlik, DMİ=Duygusal marka imajı; MG=Markaya güven, FY= Faktör Yükleri, Varyans=Açıklanan toplam varyans. *p<0.05

Ölçekler arası korelasyonlar incelendiğinde, Tablo 2’de görüldüğü üzere, ES ile DMİ arasında 0.57, ES ile MG arasında 0.52 ve DMİ ile MG arasında 0.77 istatistiksel anlamlı değerler bulunmuştur.

Tablo 2: Tanımlayıcı istatistikler, Korelasyon, Geçerlik ve Güvenirlikler

Değişken	Ortalama (SS)	Çarpıklık	Basıklık	1.	2.	3.	AVE	CR	Cronbach Alfa
1. ES	3,38 (0,98)	-0,501	-0,266	(0,81)	--	--	0,65	0,88	0,89
2. DMİ	3,97 (0,74)	-0,730	0,920	0,57*	(0,79)	--	0,62	0,83	0,82
3. MG	4,20 (0,74)	-1,084	1,801	0,52*	0,77*	(0,91)	0,83	0,94	0,94
4. MD	1,29(0,02)	0,928	-1,143	--	--	--	--	--	--
5. ÇD	1,43(0,02)	0,299	-1,919	--	--	--	--	--	--
6. Cinsiyet	1,64(0,02)	-0,568	-1,684	--	--	--	--	--	--

Not: N=462; SS=Standart sapma; ES=Ekonomik sürdürülebilirlik, DMİ=Duygusal marka imajı; MG=Markaya güven, MD=Medeni durum, ÇD=Çalışma durumu. AVE=Ortalama Varyans Açıklaması. CR=Bileşik Güvenirlik *p<0.05.Köşegen içinde yer alan parantezli değerler karekök AVE’leri göstermektedir.

Modelde yer alan ölçeklere ait çok faktörlü bütüncül doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanarak modelin genel yapısal geçerliği ve uyumu değerlendirilmiştir. DFA sonuçlarına göre, uyum iyiliği kriterleri ($\chi^2 = 146.429$, $df = 31$; $\chi^2/df = 4.72$; RMSEA = 0.09; CFI = 0.97; GFI=0.94 ve TLI = 0.95) model ve veriler arasında kabul edilebilir uyum içinde olduğunu göstermektedir (Hair vd, 2019). Standardize faktör yükleri, geçerlik ve güvenilirlik her bir yapı için ayrı ayrı incelenmiştir. Yakınsak geçerlilik için Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) ve standardize faktör yükleri için eşik değer 0.50; güvenilirlik için Kompozit Güvenirlik (CR) ve Cronbach Alfa eşik değeri 0.70 alınmıştır (Hair vd, 2019; Fornell ve Larcker, 1981). En küçük standardize faktör yükü ES için 0.709, DMİ için 0.773 ve MG için 0.889 olarak elde edilmiştir. DFA sonucunda sırasıyla ES, DMİ ve MG ölçekleri için AVE değerleri 0.65, 0.62, 0.83; CR değerleri 0.88, 0.83, 0.94 bulunmuştur. Ayrıca ayırt edici geçerlik ölçütü için Fornell-Larcker kriterine göre AVE değerinin karekökünün yapılar arasındaki korelasyondan büyük olması gerekmektedir. Modelde yer alan tüm ölçeklerin karekök AVE değerleri diğer ölçeklerle arasındaki korelasyonlardan büyük bulunmuştur (Tablo 2). Elde edilen sonuçlar

modelde kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeklerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadıklarını kontrol etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tüm ölçekler için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile 2 aralığında yer aldığı ve normal dağıldıkları görülmektedir (Kline, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Son yıllarda Baron ve Kenny (1986)'nin geleneksel nedensel adımlar yöntemine geliştirilen eleştiriler (Zhao vd. 2010, Gürbüz ve Bayık 2021, Hair vd. 2019, Hayes 2013) nedeniyle bootstrap (yeniden örnekleme) temelli yöntemlerin kullanımı artmıştır. Baron ve Kenny (1986) yönteminde aracılık analizinde dolaylı etkinin normal dağıldığı varsayılır. Ancak özellikle küçük örneklemlerle veri setlerinde dolaylı etkinin iki regresyon katsayısının çarpımından elde edilmesi sebebiyle dağılım çarpık olabilir (MacKinnon vd., 2004). Bu nedenle mevcut çalışmada, ekonomik sürdürülebilirliğin marka güveni üzerindeki etkisinde duygusal marka imajının aracılık rolünün analizi Hayes (2013) tarafından önerilen ve SPSS Process Makro eklentisinde yer alan bootstrap temelli Model 4 ile test edilmiştir. Test için yanlılığı doğrulanmış yüzdeli bootstrap güven aralığı kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığı ve 5000 yeniden örnekleme yapılarak elde edilmiştir. Eğer güven aralığı sıfırı kapsıyorsa aracılık etkisi kabul edilmiştir (Bozkurt, 2023). Analizde medeni durum (evli=1, bekar=2), cinsiyet (kadın=1, erkek=2) ve çalışma durumu (memur=1, işçi=2) kontrol değişkeni olarak girilmiştir.

Tablo 3: Ekonomik Sürdürülebilirliğin Marka Güveni Üzerindeki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri ile Kontrol Değişkenlerinin Sonuçları

Ana Etkiler	β	Sh	t	p
ES→DMİ	0,437	0,029	15,196	0,000
DMİ→MG	0,679	0,037	18,468	0,000
Direk Etki (ES→MG)	0,099	0,028	3,567	0,000
Toplam Etki (ES→MG)	0,395	0,030	13,254	0,000
Dolaylı (aracı) etki	β	BSh	%95 BGA	
ES→DMİ→MG	0,296	0,034	0,234	0,365
Kontrol Değişkenleri	β	Sh	t	p
Medeni durum	-0,099	0,049	-2,024	0,044
Cinsiyet	-0,017	0,048	-0,366	0,714
Çalışma durumu	0,012	0,046	0,257	0,797

Not: Sh=Standart hata, Bsh= Bootstrap standart hata, BGA= Bootstrap güven aralığı

Ekonomik sürdürülebilirliğin marka güveni üzerindeki etkisinde duygusal marka imajının aracılık rolünü, 5000 yeniden örneklemlerle bootstrap güven aralığı ile regresyon tabanlı yol analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda, ekonomik sürdürülebilirliğin markaya güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta = 0.395, p < 0.05$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle H_2 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca ekonomik sürdürülebilirliğin duygusal marka imajı üzerinde de pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.437, p < 0.05$) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_1 hipotezi de desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, duygusal marka imajının markaya güven üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0.679, p < 0.05$). Bu sonuca göre, H_3 hipotezi de desteklenmiştir. Aracılık hipotezi için dolaylı etki incelenmiş ve bootstrap güven aralığı sıfırı kapsamadığı için pozitif bulunan etkinin anlamlı olduğu görülmüştür (Dolaylı Etki=0.296; %95 BGA [0.234; 0.365]). Bu sonuç, kontrol değişkenleri sabit tutulduğunda, ekonomik sürdürülebilirliğin marka güveni üzerindeki dolaylı etkisinde duygusal marka imajının aracılık ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak, H_4 hipotezi de desteklenmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin çalışan algılarının marka güveni üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide duygusal marka imajının aracılık rolü test edilmiştir. Elde edilen bulgular, önerilen tüm hipotezlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve modelin teorik beklentilerle tutarlı biçimde çalıştığını ortaya koymuştur.

Öncelikle, ekonomik sürdürülebilirlik (ES) uygulamalarının çalışanlar nezdinde duygusal marka imajı (DMİ) algısını anlamlı düzeyde artırdığı görülmüştür. Bu sonuç, işletmenin ekonomik değer yaratma, uzun vadeli istikrar sağlama ve paydaşlarına finansal fayda sunma gibi faaliyetlerinin çalışanlar tarafından olumlu bir marka duygusuyla ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu bulgu, Rastogi ve arkadaşlarının (2024) ekonomik sürdürülebilirlik ölçeğine dayalı olarak geliştirilen kuramsal temeli desteklemektedir.

İkinci olarak, duygusal marka imajının marka güveni (MG) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, çalışanların markaya yönelik olumlu duygusal algılarının, markanın tutarlılığına, güvenilirliğine ve samimiyetine yönelik güven inşa ettiğini ortaya koymaktadır. Liang ve Lai'nin (2022) duygusal marka imajına dair vurguladığı aidiyet ve gurur gibi duygusal tepkiler, bu güven ilişkisinin temel belirleyicilerindendir.

Üçüncü olarak, ekonomik sürdürülebilirliğin doğrudan olarak marka güvenliğini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgu, ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının yalnızca dış paydaşlara değil, aynı zamanda iç paydaşlara da anlamlı mesajlar verdiğini ve çalışan güvenliğini pekiştirdiğini göstermektedir. Villagrà ve arkadaşlarının (2020) vurguladığı gibi, şeffaf ve sorumlu kurumsal uygulamalar çalışanların örgüte yönelik güven duygusunu güçlendirmektedir.

Son olarak, analiz sonuçları duygusal marka imajının aracılık rolünü desteklemiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının marka güvenine olan etkisi, çalışanların markayla kurduğu duygusal bağ üzerinden kısmen açıklanabilmektedir. Bu bulgu, duygusal mekanizmaların marka güveninin oluşumunda kritik bir rol oynadığını ve yalnızca rasyonel değerlendirmelerle sınırlı kalmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların markayla duygusal düzeyde özdeşleşmeleri, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının güvene dönüşmesinde önemli bir köprü işlevi görmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, ekonomik sürdürülebilirliğin çalışan algıları bağlamında değerlendirilmesinin sadece dışsal marka performansını değil, aynı zamanda içsel güven ve duygusal bağ inşası gibi psikolojik çıktıları da anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Kurumlar, sürdürülebilirlik stratejilerini yalnızca kurumsal imaj yönetimi aracı olarak değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, güven ve duygusal özdeşleşme gibi içsel marka değerlerini inşa eden bütüncül bir süreç olarak ele almalıdır.

Bu araştırmada, ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanların marka güveni algısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide duygusal marka imajının aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen bulgular anlamlı ilişkileri ortaya koysa da, çalışmanın belirli bağlam ve yöntemsel sınırları, gelecekteki araştırmalar için çeşitli gelişim alanları sunmaktadır.

İlk olarak, bu araştırma tek bir kamu kuruluşu (ÇAYKUR) örneğiyle sınırlıdır. Gelecek çalışmalar, farklı sektörlerde (örneğin özel sektör, hizmet sektörü, üretim sanayi) faaliyet gösteren kurumları kapsayacak şekilde örneklem çeşitliliğini artırarak bulguların genellenebilirliğini test edebilir.

İkinci olarak, bu çalışma kesitsel (cross-sectional) veri ile yürütülmüştür. Gelecekte yapılacak boylamsal (longitudinal) çalışmalar, ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının zaman içerisindeki etkilerini inceleyerek neden-sonuç ilişkilerini daha güçlü şekilde ortaya koyabilir.

Üçüncü olarak, çalışmada sadece ekonomik sürdürülebilirlik boyutuna odaklanılmıştır. Gelecek araştırmalarda, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutları da modele dâhil edilerek farklı sürdürülebilirlik türlerinin çalışan algılarına etkisi karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

Dördüncü olarak, bu çalışmada duygusal marka imajı tek bir aracılık değişkeni olarak ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda, örgütsel bağlılık, psikolojik sahiplenme, kurumsal itibar gibi değişkenler hem aracılık hem de düzenleyici rol üstlenecek biçimde araştırma modellerine dâhil edilebilir.

Son olarak, mevcut araştırma öz bildirim (self-report) yöntemiyle toplanan verilere dayanmaktadır. Bu yöntemin olası ortak yöntem yanlılığı (common method bias) riski göz önünde bulundurularak, gelecek çalışmalarda karma yöntemler (ör. nitel görüşmeler, odak grup çalışmaları) veya çoklu kaynaklı veri toplama teknikleri kullanılması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42(1), pp. 96–108.
- Ahmad, S. J., O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2003). Managing for performance: Corporate responsibility and internal stakeholders. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2-3), pp. 141-153.
- Amaya, R., Adeola, O., & Hinson, R. E. (2021). Signaling corporate values through CSR: Effects on consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(2), pp. 439–452.
- Ashley, C., & Leonard, H. A. (2009). Betrayed by the buzz? Co-opting the consumer co-creation trend. *Journal of Advertising Research*, 49(3), pp. 275–276.
- Ateş, H., & Ay, C. (2021). Sürdürülebilir pazarlama stratejilerinin marka imajına etkisi: Türkiye’den bir kamu kurumu örneği. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 14(2), pp. 45–61.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 42, pp. 642-657.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173–1182.
- Biggemann, S., Williams, M., & Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), pp. 304-312.
- Bozkurt, S. (2023). *Process Makro ile aracılık, düzenleyicilik ve durumsal aracılık etki analizleri*. Ekin Yayınevi.
- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), pp. 69-76.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations’ legitimacy in the oil industry? Exploring employees’ reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics*, 110, pp. 397-412.
- Garavan, T., Ullah, I., O'Brien, F., Darcy, C., Wisetsri, W., Afshan, G., & Mughal, Y. H. (2023). Employee perceptions of individual green HRM practices and voluntary green work behaviour: A signalling theory perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), pp. 32-56.
- Gill, D. L. (2011). Corporate social responsibility communication: What’s the message? *Journal of Business Ethics*, 104, pp. 91–106.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli Mi?. *Turkish Journal of Psychology/Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp. 29–45.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Huang, Z., & Guo, Y. (2021). Employees’ perceptions of corporate social responsibility and its effect on trust and organizational commitment: Evidence from China. *Sustainability*, 13(8), pp. 4233.
- Jia, T., Iqbal, S., Ayub, A., Fatima, T., & Rasool, Z. (2023). Promoting responsible sustainable consumer behavior through sustainability marketing: The boundary effects of corporate social responsibility and brand image. *Sustainability*, 15, pp. 6092.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

- Liang, S. H., & Lai, I. K. W. (2023). Tea tourism: Designation of origin brand image, destination image, and visit intention. *Journal of Vacation Marketing*, 29(3), pp. 409-427.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), pp. 99–128.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, pp. 57-72.
- Milliman, J., Gonzalez-Padron, T., & Ferguson, J. (2012). Sustainability-driven innovation at Ecolab, Inc.: Finding better ways to add value and meet customer needs. *Environmental Quality Management*, 21(3), pp. 21–33.
- Moehl, S., & Friedman, B. A. (2022). Consumer perceived authenticity of organizational corporate social responsibility (CSR) statements: A test of attribution theory. *Social Responsibility Journal*, 18(4), pp. 875-893.
- Muhammad, S., Salleh, S., & Yusr, M. M. (2020). Understanding employee brand trust and internal brand communications & training (BCT) effects on employee brand performance: A study of the banking industry. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(2), pp. 95-120.
- Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *SAGE Open*, 10(4).
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows*.
- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact–relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, pp. 46-61.
- Rastogi, T., Agarwal, B., & Gopal, G. (2024). Exploring the nexus between sustainable marketing and customer loyalty with the mediating role of brand image. *Journal of Cleaner Production*, 440, 140808.
- Saini, A., Saini, G. K., & Kumar, S. (2021). Role of corporate social marketing campaigns in employer branding: A study of campus engagement initiatives. *Social Marketing Quarterly*, 27(4), pp. 324-346.
- Simmons, A. J. (2009). “Both sides now”: Aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(5), pp. 681-697.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Testa, F., Corsini, F., Gusmerotti, N. M., & Iraldo, F. (2023). The role of consumer sustainability consciousness in the circular economy: A cross-country study. *Journal of Cleaner Production*, 408, 137099.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), pp. 77–91.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That's not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, pp. 348-359.
- Villagra, N., Monfort, A., & Sanchez Herrera, J. (2021). The mediating role of brand trust in the relationship between brand personality and brand loyalty. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(5), pp. 1153-1163.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), pp. 197–206.

Research Article

ÇAYKUR Çalışanlarının Perspektifinden Ekonomik Sürdürülebilirliğin Marka İmajı ve Güvenine Etkisi

The Impact of Economic Sustainability on Brand Image and Trust from the Perspective of ÇAYKUR Employees

Gonca AKMAZ BIYIKLI Doktora Öğrencisi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi gonca_akmazbiyikli21@erdogan.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7319-3964	Gülçin BİLGİN TURNA Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi gulcin.turna@erdogan.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-1684-6548	Elif KARAAHMETOĞLU Araş. Gör. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi elif.karaahmetoglu@erdogan.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-2645-6466
--	--	---

Extended Abstract

Introduction

In recent decades, sustainability has emerged as a central paradigm shaping both business strategy and stakeholder expectations. As global challenges such as climate change, resource depletion, and social inequality become more pressing, organizations are increasingly expected to address not only their economic performance but also their environmental and social impact. Sustainability is no longer a peripheral concern; it is a strategic imperative that demands a fundamental restructuring of corporate goals, moving beyond mere profitability to embrace long-term value creation for all stakeholders.

Among the three pillars of sustainability—economic, environmental, and social—economic sustainability plays a particularly vital role in ensuring the operational resilience and longevity of organizations. It involves maintaining financial health while creating shared economic value for internal stakeholders such as employees, suppliers, and the local community. In the realm of marketing, economic sustainability supports the broader framework of sustainable marketing, a discipline that emphasizes ethical business practices, long-term relationships, and stakeholder trust.

This study investigates the relationship between economic sustainability, emotional brand image, and brand trust, using the case of ÇAYKUR, Turkey's leading state-owned tea producer. Specifically, it explores how ÇAYKUR employees perceive the company's economic sustainability efforts and how these perceptions influence their emotional connection to the brand and their trust in it.

Theoretical Framework

This research is grounded in a multidimensional theoretical framework incorporating four complementary perspectives: **Social Exchange Theory**, **Organizational Identification Theory**, **Signaling Theory**, and **Stakeholder Theory**.

- **Social Exchange Theory** posits that relationships are built on the principle of reciprocity. Employees who perceive that their organization invests in sustainable economic practices are more likely to reciprocate with trust and loyalty.

- **Organizational Identification Theory** suggests that when employees perceive alignment between their personal values and the organization's values—such as economic responsibility—they are more likely to develop a strong sense of belonging and attachment to the brand.
- **Signaling Theory** interprets corporate actions such as sustainability initiatives as signals that communicate values and priorities to stakeholders. Transparent and consistent economic sustainability efforts can act as credible signals that reinforce employees' trust in the organization.
- **Stakeholder Theory** places employees at the center of corporate responsibility, emphasizing that internal stakeholders are not just operational agents but key contributors to brand equity. Their perceptions, experiences, and attitudes are critical in shaping overall organizational outcomes.

Through the integration of these theories, the study frames employees not merely as passive observers but as active co-creators of brand meaning, particularly in relation to sustainability.

Research Design and Methodology

The study employed a **quantitative research design**, using a structured online survey administered to ÇAYKUR employees between February 1 and March 28, 2025. The final dataset consisted of 462 valid responses. Data analysis was performed using **AMOS 22**, **SPSS 27.0**, and **Process Macro v4.3**, ensuring both statistical rigor and robust validation of the structural model.

The survey included three main constructs:

1. **Economic Sustainability** (adapted from Rastogi et al., 2024): measured employee perceptions of the company's financial responsibility, efficiency, and long-term planning.
2. **Emotional Brand Image** (Liang & Lai, 2022): assessed the extent to which employees felt a positive emotional connection to the brand.
3. **Brand Trust** (Villagrà et al., 2020): measured beliefs about the brand's reliability, integrity, and ability to fulfill promises.

All instruments were subjected to a meticulous translation and back-translation process, followed by expert evaluation and pilot testing. Confirmatory factor analyses confirmed the validity and reliability of the constructs, with **Cronbach's alpha values exceeding 0.80**, **AVE values above 0.60**, and **composite reliability (CR) scores above 0.83** for all measures.

Key Findings

The structural model yielded several statistically significant relationships that offer meaningful insights into employee-brand dynamics in the context of sustainability:

- **Economic sustainability had a direct positive effect on emotional brand image** ($\beta = 0.437, p < .001$), indicating that employees who perceive their company as economically responsible also tend to form stronger emotional bonds with the brand.
- **Emotional brand image significantly influenced brand trust** ($\beta = 0.679, p < .001$). This suggests that emotional engagement acts as a key mechanism through which brand trust is developed.
- **Economic sustainability also had a direct effect on brand trust** ($\beta = 0.099, p < .001$), although weaker than the mediated path.
- The **indirect effect of economic sustainability on brand trust via emotional brand image** was statistically significant ($\beta = 0.296, 95\% \text{ CI } [0.234, 0.365]$), confirming a **partial mediation effect**.

In summary, the analysis demonstrates that employees' trust in the brand is influenced both directly by economic sustainability practices and indirectly through the emotional resonance they feel with the brand.

Discussion

These findings underscore the importance of internal stakeholder perceptions in the success of sustainability initiatives. While many sustainability studies focus on external audiences, such as consumers or regulators, this research highlights that **employees are just as sensitive to and influenced by economic responsibility**.

The mediating role of **emotional brand image** is particularly significant. It reveals that trust is not merely a rational evaluation but is deeply tied to emotional identification. When employees see their organization as

financially sound, fair, and future-oriented, they are more likely to experience pride and emotional alignment—both of which strengthen their trust in the brand.

Furthermore, this trust is not just an attitudinal outcome but a **strategic asset**. Employees who trust the brand are more likely to act as brand advocates, show greater engagement, and contribute to a cohesive organizational culture. In public-sector institutions like ÇAYKUR, where bureaucracy and top-down communication often dominate, fostering emotional engagement through sustainability could serve as a powerful bottom-up force for change.

Managerial Implications

For organizational leaders and sustainability managers, the findings present several actionable insights:

- **Internal communication about sustainability must be prioritized.** Economic sustainability should be explicitly framed not just as a financial goal but as a shared value that resonates with employees' desire for stability and fairness.
- **Emotional branding strategies should be extended to internal stakeholders.** Companies should design experiences, narratives, and recognition programs that connect employees to the brand on an emotional level.
- **Training and development efforts can incorporate sustainability literacy.** When employees are educated about the company's sustainability goals and progress, they are more likely to internalize and support them.
- **Public-sector institutions should view sustainability as a tool for employee engagement.** This is especially important in environments with limited financial incentives or high job security, where intrinsic motivation must be nurtured.

Limitations and Future Research

Although this study provides strong empirical evidence, it is not without limitations:

- **Single-case context:** The research focuses solely on ÇAYKUR, which may limit the generalizability of the findings. Future studies could explore similar models in private-sector companies, multinational firms, or non-profit organizations.
- **Focus on economic sustainability:** The other two pillars of sustainability—social and environmental—were not included in the model. Incorporating them in future models could offer a more comprehensive understanding of sustainability's impact.
- **Cross-sectional design:** The study captured employee perceptions at a single point in time. Longitudinal studies could provide deeper insights into how trust and emotional connections evolve over time.
- **Potential moderators and mediators:** Future research might examine variables such as **organizational commitment**, **psychological ownership**, or **perceived organizational support** as additional factors influencing the relationship between sustainability and trust.
- **Methodological triangulation:** The use of self-reported data, while informative, can be complemented by interviews, behavioral data, or observational methods to minimize common method bias.

Conclusion

This study reinforces the idea that **economic sustainability is not merely a financial strategy but also an internal branding tool** that enhances employee trust and emotional engagement. The positive effects observed among ÇAYKUR employees demonstrate that when organizations communicate and practice economic responsibility, they not only strengthen their public image but also cultivate a loyal and emotionally invested workforce.

By recognizing employees as key stakeholders in the sustainability journey, companies can create more inclusive, resilient, and trust-based organizational cultures. In a time when trust in institutions is fragile and emotional disconnection at work is on the rise, **sustainability—done right—can be a bridge that reconnects people with purpose.**