

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI: ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Özlem TUNA*
Senem BESLER**

Özet

Kurumsal sürdürülebilirlik konusu işletmelerin, stratejilerini belirleme ve uygulama süreçlerinde değerlendirmeye alması gereken en önemli gerçeklerden biri haline gelmiştir. Uluslararası arenada söz sahibi olmak isteyen kurumlar çevresel, sosyal ve ekonomik riskleri belirleyip, fırsatları değere dönüştürüp sürdürülebilirlik stratejilerini hızlı bir biçimde bünyelerine entegre etmek zorundadırlar. Bu çalışmanın temel amacı, küresel bir işletme olan Vaillant Gruba bağlı Türk DemirDöküm Fabrikaları A.Ş.'nin, stratejileri doğrultusunda sürdürülebilirliğe yüklediği anlamı, sürdürülebilirlik vaadinin arkasındaki itici güçleri ve sürdürülebilirlik uygulamalarında kullandıkları farklı yönetim araçlarını belirlemeye yöneliktir. Araştırmada, işletme üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler, doküman haline getirildikten sonra nitel analiz yöntemlerinden örnek olay(vaka) analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Türk DemirDöküm Fabrikaları A.Ş.'nin kurumsal sürdürülebilirliği işletme stratejisi ile bütünleştiği, sürdürülebilirlik yönünde paydaşlarını dinlediği ve sürdürülebilirliği karar alma süreçlerine dâhil ettiğini söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler:Kurumsal Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları.

CORPORATE SUSTAINABILITY UNDERSTANDING AND PRACTICES: A CASE STUDY

Abstract

Corporate sustainability has become most important reality which has be considered while companies define their strategy and during implementation period. The companies which are willing to be expert on international arena, have to define environmental, social and economical risks, translate opportunities into values and integrate sustainability strategies into their structure. The main goal this study that defining attributed meaning to sustainability in accordance with strategies, driving forces of sustainability and different management tools using in sustainability implementations of Türk Demirdöküm Fabrikaları A.Ş. which depends on Vaillant Group one is the Global Company. In this study, data has been achieved by face to face interview with top management. Achieved data, after being document, has been analyzed by means of case study which is a qualitative analysis. As a result of this study; it is possible to say that Türk Demirdöküm Fabrikaları A.Ş. integrate corporate sustainability with their strategy, listen stakeholders about sustainability and incorporate into decision-making process.

Keywords: Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability Practices.

*Öğr. Gör. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Sağlık Yüksek Okulu, ozlem_tuna@aku.edu.tr

**Prof. Dr. Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, sbesler@anadolu.edu.tr

GİRİŞ

1980'li yıllarda mali ve fiziksel varlıkların yanı sıra tüm varlıkların, doğal kaynakların ve insan kaynaklarının, insanlığın uzun dönemli refah ve esenliği için yönetilmesini ve işletilmesini sağlayan bir gelişme stratejisi olarak 1987'de Bruntland tarafından tanımlanan sürdürülebilir kalkınma ve 1990'larda bir işletmenin sosyal konulara karşı sorumlu, çevresel duyarlılığa sahip ve ekonomik yeterliliği sağlayabilme yolunda gösterdiği çaba olarak tanımlanan üçlü raporlama (Elkington, 1997); ekonomik faktörler, doğal kaynaklar ve sosyal yapı üzerindeki olumsuz etkilerin yönetimini ele almış ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluktaki bu açılım süreç içinde kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının ortaya çıkmasında etken olmuştur¹.

Makro düzeyde sürdürülebilirlik tartışmasında temel hedef insan ihtiyaçlarının sürekli karşılanmasıdır². Bu düşünceye **işletme** boyutunda yaklaştığımızda kurumsal sürdürülebilirlik, gelecekteki paydaşların gereksinimlerini karşılamak için imkânlardan ödün vermeksizin bir işletmenin doğrudan veya dolaylı paydaşlarının gereksinimlerini karşılaması olarak tanımlanabilir³. Günümüzün çevre ve sosyal konulara duyarlı paydaşları ekonomik performanstan başka işletme faaliyetleriyle ilgilide bilgi almak istemektedir. Willard (2005), paydaşların bu istekleri karşısında işletmeleri kurumsal sürdürülebilirliği benimsemeye yönlendiren nedenleri, gelir artışı, maliyet azalışı ve kârlılık; hisse değeri, büyüme ve pazar payı; hükümet ve yasalara uyum; verimlilik ve çalışan sağlığı; enerji, materyal ve su kullanımında azalma ile müşteri tatmini ve itibar şeklinde sıralamıştır.

Sağlıklı bir sürdürülebilirlik uygulaması için, sürdürülebilirliğin üç ana alt başlığı olan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların işletmelerin tüm temel stratejik faaliyet ve süreçleri ile karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi gerekmektedir. İnceleme yapılan işletmenin grup stratejisi olarak benimsenen SEEDS'i (sustainability, environment, employment, development-product, society; sürdürülebilirlik, çevre, çalışanlar, gelişim-ürün, toplum) işletme stratejilerine entegre etmesi, sürdürülebilirlik yönünde bir stratejisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın araştırma kısmında; kurumsal sürdürülebilirliği, sürdürülebilirlik yönünde stratejilerin oluşmasına katkı sağlayan ve bu stratejileri uygulayan yöneticilerin gözünden değerlendirmek ve yöneticilerin bu süreçte etkin olarak kullandıkları yönetim araçlarını belirlemeye yönelik genel bir çerçeve sunulmak istenmiştir.

1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1980'lerden günümüze hızlı gelişim gösteren kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli değer yaratmak amacıyla ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri faaliyet ve

1 W. Young, F. Tilley, "Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Effectiveness and Equity in The Corporate Sustainability Debate", **Business Strategy and The Environment**, Volume 15, Issue 6, November/December, 2006, p.403.

2 <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> (Erişim tarihi: 28.12.2014)

3 T. Dyllick, K. Hockerts, Beyond The Business Case For Corporate Sustainability, **Business Strategy and the Environment**, Volume 11, 2002, p.131.

stratejilerine uyarlaması olarak ifade edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik konusu üst düzey yöneticileri giderek daha fazla meşgul etmeye başlamış, tüketici beklentilerinin ve diğer pazar dinamiklerinin şekillenmesine ve işletmelerin bu alandaki yatırımlarının hız kazanmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler sürdürülebilirliği, işletme çıkarlarının toplumsal çıkarlar ile çatışmadığı, ekonomik ve kâr odaklı bakış açısının yanında sosyal ve çevresel konuların da önemli olduğu yenedünya düzeninde işletmelerin strateji ve faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Sürdürülebilirliğin uzun vadede gerçekleşmesi ekonomik, sosyal ve çevresel boyuta eş zamanlı odaklanmayı zorunlu kılmaktadır⁴.

1.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu geniş kapsamda ele alınmaktadır. Finansal performans, maddi olmayan varlıkların yönetimi, ekonomik sürdürülebilirliğin genel ekonomi üzerindeki etkisi, sosyal ve çevresel konuların yönetimi ve bunun ekonomi üzerindeki etkilerini düşünmeyi gerektirmektedir⁵.

Jamali'a (2006) göre finansal olarak hayatta kalabilme yeteneğini ifade eden sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, iş ve pazar yaratmayı ve uzun dönem kârlılığı kapsar. Ekonomik sürdürülebilirlik, geleneksel muhasebe anlayışından daha çok, katma değer yaratan bir anlayışa sahiptir. Bu nedenle katma değer yaratan faaliyetleri gerçekleştirebilmek yani ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak, aşağıdaki unsurların yerine getirilmesi ile mümkündür⁶:

- Kaynakların etkin yönetimi ile işletme giderlerinin azaltılması,
- İş yapma maliyetlerinin azaltılması,
- Dikkatli işletme politikalarıyla yeni işler için pazar yaratılması,
- Çalışan motivasyonu yoluyla verimliliğin artırılması,
- Yeni yatırımcıların işletmeye çekilmesi,
- Sosyal sorumluluk yatırım endekslerine dâhil olmak için fırsat yaratılması

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) ise sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu bir işletmenin kendi paydaşlarının ekonomik koşulları ile yöresel, ulusal ve küresel seviyelerde ekonomik sistemler üzerinde yarattığı etkiler şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak ekonomik göstergeler, farklı paydaşlar arasındaki sermaye akışı ve işletmenin toplumun her kesimi üzerindeki başlıca ekonomik etkilerini tanımlamaktadır. Bir işletmenin ve onun sürdürülebilirliğinin anlaşılmasında finansal performans temel faktördür ve bu bilgiler normal olarak finansal tablolarda yer almaktadır. Bu nedenle işletmelerin daha büyük bir ekonomik sistemin sürdürülebilirliğine olan

4 S. Besler (Ed.), **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik**, Beta, İstanbul, 2009, s.10.

5 D.Doane, A. Macgillivray, **Economic Sustainability The Business of Staying in Business**, New Economics Foundation, TheSigma Project, March, 2001, p.19.

6 D. Jamali, "Insights Into Triple Bottom Line Integration From A Learning Organization Perspective", **Business Process Management Journal**, Vol. 12, No. 6, 2006, p.811.

katkısını ortaya koyması daha önemli görülmektedir⁷. Küresel Raporlama Girişimi; işletmeler ve diğer organizasyonlar için ekonomik sürdürülebilirliğin kriterlerini kârlılık, yatırımlar, maddi varlıklar, ücret ve ek gelirler, işgücü verimliliği, vergiler, hayırseverlik ve istihdamın artmasıyla toplumun kalkındırılması, tedarikçiler, ürün ve hizmetler olmak üzere dokuz başlıkta ele almıştır. Kârlılık, yatırımlar, ücret ve ek gelirler, maddi varlıklar ve işgücü verimliliği ekonomik performansın geleneksel ölçüm yöntemleri iken, diğerleri işletmelerin ekonomik sistemin sürdürülebilirliğine katkısının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir⁸.

1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Adaletin dağılımı (kaynaklara erişim, eğitim ve gelir dağılımı vb.) ve ihtiyaçların tatminine yönelik (sağlık, eğitim, konut vb.) tutumların bir bileşimi⁹ olan sosyal sürdürülebilirlik, iş sağlığı ve güvenliği, ayrımcılık, iş ahlakı, dolandırıcılık, kurumsal hayırseverlik, azınlık sorunları, toplum refahı, iş ile ilgili sosyal sorunlar ve paydaş talepleri gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, çalışanı geliştirmeye özen gösterme, toplumu ilgilendiren konuları proaktif bir şekilde ele alma ve bunları paydaşlar ile birlikte yürütme anlamına gelmektedir¹⁰.

1.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik yönündeki çalışmalara bakıldığında sürdürülebilirliğin, çoğunlukla ekolojik bakış açısıyla değerlendirildiği görülmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlikte başarılı olmayı amaçlayan bir işletme, olumsuz ekolojik etkileri minimize edecek reformist, yeniden tasarlayan ve yeniden yapılandıran olmalıdır. Ancak, teorik ve pratik dünyada ekolojik sürdürülebilirliğe yönelik pek çok gelişme sağlanmasına rağmen, işletmeler sürdürülebilirlik yolunda hâlâ pek çok engelle karşılaşmaktadırlar. Üretim veya kullanım sırasında genel maliyete eklenmeyen ekolojik giderlerin ürün fiyatlarını düşürmesi nedeniyle, birçok kirletici ve atık ürünü cazip hale getirmesi; sanayileşmiş dünyada tüketicilerin, sürdürülemez tüketimin tür ve seviyelerine alışmış olması; çıkar çevrelerinin baskısı, finansal zorluklar ve örgütsel eylemsizlik bu engellerden bir kaçıdır¹¹. Bu engellere rağmen işletmeler, toplumsal baskı ve yasaların etkisi; üretim maliyetlerinin azalması ve işletme imajının gelişmesi gibi nedenlerle çevresel performanslarını geliştirmede istekli davranmaktadırlar¹².

7 Global Reporting Initiative, **GRI ve Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri**, Version3.0, 2000-2006,(www.globalreporting.org), s.25.

8 A. Warhurst, **Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management**, Mining, Minerals and Sustainable Development, IIED and WBCSD, No.43, 2002, p.58-59.

9 Dyllick, Hockerts, a.g.e.,p.134.

10 M. K. Linmenluecke, S. V. Russell, A. Griffiths, "Subcultures and Sustainability Practices: The Impact on Understanding Corporate Sustainability", **Business Strategy and the Environment**, Vol. 18, 2009, p.434.

11 P. Shrivastava, "The Role Of Corporations In Achieving Ecological Sustainability", **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 4, 1995,p.941.

12 B. Nunes, D. Bennett, "Green Operations Initiatives in the Automotive Industry: An Environmental Reports Analysis and Benchmarking Study", **Benchmarking: An International Journal**,

Çevresel sürdürülebilirlik geniş anlamda bir işletmenin üretim ve faaliyetlerinin, günümüz ve gelecek kuşakların hakkı olan doğal sermayeyi tüketmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bunun başarılması üretimden kaynaklanan kirlilik ve emisyonun sınırlandırılması ve denetlenmesi, fiziksel kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesi ve doğal ekosistemlerin sağlığının korunması ile mümkündür. Dar anlamda ise işletmelerin çevre ve küresel ısınma üzerindeki etkilerini azaltması; faaliyetlerinin neden olduğu doğal kaynakların tüketimini, kirliliği ve emisyonu etkin bir şekilde yönetmesidir¹³.

2. İŞLETMELERİ KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE YÖNLENDİREN NEDENLER

Ekonomik kârlılık endişesi, yasal düzenlemeler ve paydaş baskıları işletme yöneticilerini sosyal, ekonomik ve çevresel etkileri yönetebilmek için değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu durum, işletmelerin toplumsal sorunlara ve paydaş baskılarına karşı daha duyarlı hale gelmesine neden olmaktadır¹⁴. Örneğin yatırımcılar iyi bir kurumsal yönetimi, güvenilir işletme stratejilerini ve riskin etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediğini araştırmaktadır. Müşteriler, ürünlerin kaynağını, kimler tarafından yapıldığını ve ne içerdiğini sormaktadır. Çalışanlar, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getiren işletmeleri seçmektedir. Hükümet ve sivil toplum, işletmelerin sosyal ve çevresel performanslarıyla ilgili raporlama konusunda daha fazla baskı yapmaktadır¹⁵. Bunlara ek olarak, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması, kurumsal stratejilerin başarıyla uygulanması ve maliyet tasarrufu işletmeler için sürdürülebilirlik yönünde önemli başlıklar haline gelmiştir.

Pricewaterhouse Coopers'ın (PwC) 2002 yılında, Amerika'da 140 büyük işletmenin üst düzey yöneticileri ile sürdürülebilirlik konusunda yaptığı araştırma sonuçlarına göre, cevap verenlerin %75'i sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeye ilk üç nedeni; %90 itibarın artması, %75 rekabet avantajı ve %73 maliyet tasarrufu olarak sıralamıştır¹⁶. The Economist Intelligence Unit (EIU) tarafından 1254 yönetici ile yapılan bir başka araştırmaya göre ise işletmeler %37 ile müşteriyi elde tutmak, %34 ile hissedar değerini arttırmak ve %31 ile kârın artırılmasını yürüttükleri sürdürülebilir politikalarından beklentilerinde ilk üç sıraya yerleştirmiştir¹⁷. Global anlamda bir başka çalışma ise 2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) tarafından

Vol. 17, Issue: 3, 2010, p.397.

13 L. Massa, "Sustainable Development, Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility", **Alma Graduate School of Business University of Bologna**, 2011, p. 9.

14 M.J. Epstein, "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts", **Published by Berrett-Koehler Publishers**, 2009, p. 23.

15 J.J. Keeble, S. Topiol, S. Berkeley, "Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level", **Journal of Business Ethics**, 2003, 44.

16 B. Willard, **Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-In**, New Society Publishers, (<http://site.ebrary.com/id/10085541?pg=50>), 2005, p.35.

17 The Economist Intelligence Unit (EIU), **Doing Good Business and the Sustainability Challenge**, February, 2008, p.9.

yapılmıştır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren 766 şirket CEO'su ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre¹⁸ şirketleri kurumsal sürdürülebilirlik konusunda teşvik eden en etkin faktörler;

- Artan marka değeri, güven ve itibarın şirket kârlılığını arttırması,
- Personel motivasyonunun artarak kâr marjını yükseltmesi,
- İşletme itibarının artmasıyla kalifiye işgücü istihdamının kolaylaşması,
- Toplumun gözüünde elde edilen meşruiyet sayesinde rakiplere karşı rekabet üstünlüğünün elde edilmesi,
- Uluslararası sorumlu yatırım şirketlerinden, finansal destek sağlama imkânlarının kolaylaşması,
- Bilinç düzeyi artan tüketicilerin işletmelerden değişen talepleri şeklinde sıralanmıştır.

Ülkemizde ise sürdürülebilirlik konusunda yürütülen en kapsamlı araştırma, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasının (İMKB) 2011 yılında borsada işlem gören 215 şirkete yaptığı “*Türk İş Dünyası Sürdürülebilirlik Uygulamaları Mevcut Durum Değerlendirme Anketi*” başlıklı çalışmasıdır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre Türk işletmelerinin %84’ü itibar, %79’u yasal düzenleme ve %70’i rekabet faktörünü sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendiren en önemli faktörler olarak görmektedir¹⁹.

Sonuç olarak, dünyada ve ülkemizde işletmeleri sürdürülebilirliği benimsemeye yönlendiren nedenleri belirlemeye yönelik olarak yürütülen araştırmalarda birbirinden çok farklı olmayan sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI

Özellikle son yirmi yılda çevre konusunun önem kazanması yönetim araçlarının daha yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlayarak kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının gelişme göstermesine neden olmuştur. Sürdürülebilirlik uygulamalarında kullanılan yönetim araçlarını genel olarak çevre yönetim araçları ve sosyal performans araçları olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu doğrultuda *sürdürülebilirlik uygulamalarında kullanılan çevre yönetim araçlarını* EMAS (Eco-management and Auditing Scheme), ISO 14001, sürdürülebilir ürün tasarımı, geri dönüşüm uygulamaları *şeklinde saymak mümkündür. Sosyal sürdürülebilirlikte kullanılan yönetim araçları* ise, sosyal yönetim, AA1000 (AccountAbility) ve SA8000 gibi raporlama standartları ile sosyal denetimi kapsamaktadır²⁰.

İşletmeler, sürdürülebilirlik yönündeki stratejilerini hayata geçirebilmek ve bunları uzun süre devam ettirebilmek için sürdürülebilir uygulamaları kendi faaliyet ve iş süreçlerine entegre etmektedirler. Sürdürülebilirliği iş yapış tarzı olarak benimsemiş işletmelerin bunu

18 İMKB, İstatistik Müdürlüğü, **Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler**, Mayıs, 2011, (http://www.imkb.gov.tr/datum/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik_ozet_bilgiler.pdf), ss.3-4.

19 İMKB, **Türk İş Dünyası’nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu**, Eylül, 2011, (<http://www.tbcsd.org/>), s.12.

20 Hahn ve Scheermesser, *a.g.e.*, p. 153

başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri, faaliyet ve yönetim süreçlerini sürdürülebilirliğin etrafında yeniden yapılandırılmaları ile mümkündür²¹.

İşletmelerde sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşması ile birlikte, paydaşlarla olan ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda yürütülecek sürdürülebilirlik uygulamalarını belgelendirme çalışmaları ve raporlama, çevre yönetimi ve sosyal performansın artırılması yönündeki uygulamalar olmak üzere üç noktada özetlemek mümkündür.

3.1. Belgelendirme Çalışmaları ve Raporlama

İşletmeler sosyal oluşumlardır ve var olmaları toplumun onların faaliyetlerine devam etmesi konusundaki istekliliğine bağlıdır. İşletmelerle toplum arasındaki bu sosyal sözleşme (*social contract*) işletmeleri kâr etmek dışında, sosyal sorumluluk çerçevesinde bazı kurallara uymaya zorlamaktadır. Sosyal sözleşme olgusu paydaş, meşruluk ve hesap verme teorilerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve kurumların sosyal ve ekolojik konulara duyarlı davranışının çeşitli yönleriyle açıklanması için geliştirilmiştir²².

1970'li yıllarda sosyal ve çevresel raporlamaya ilişkin geliştirilen bu teoriler²³, işletmelerin paydaşlarına karşı sorumlulukları, yürütülen faaliyetlerin yasalara uygunluğu ve işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik performanslarını neden raporlaması gerektiği gibi konulara açıklık getirmektedir. Hesap verebilirliğin, meşruluğun ve tüm paydaşlara karşı sorumluluğun bir aracı olarak görülen sürdürülebilirlik raporlaması işletmelere şeffaflık sağlamaktadır. Ayrıca güçlü bir yönetim ve performans geliştirme aracı olan sürdürülebilirlik raporlaması, sosyal sorumluluk raporlaması veya çevresel raporlama olarak da adlandırılmaktadır²⁴. İşletmelerin sadece ticari faaliyetlerini raporladıkları geleneksel raporlama anlayışından farklı olan sürdürülebilirlik raporu işletmelerin, ekonomik faaliyetleri ile sosyal ve çevresel etkilerin ilgili çıkar grupları ve topluma açıklanması sürecidir. Başka bir tanımda ise, sürdürülebilirlik raporu işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkilerini ve topluma yönelik faaliyetlerini ilgili çıkar gruplarına sunma çalışmalarıdır şeklinde verilmiştir²⁵.

Sürdürülebilirlik raporlaması bir örgütün kurumsal sürdürülebilirlik düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler yürüttükleri raporlama faaliyetleri ile "*rekabet üstünlüğü*", "*sürdürülebilirlik konularında işletme içi bilincin arttırılması*" ile

21 İMKB, *a.g.e.*, s.22.

22 L. Kavut, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2010, Sayı. 66, p.7.

23 P.L.Joshi, S.S. Gao, Multinational Corporations' Corporate Social and Environmental Disclosures (CSED) On Web Sites, *International Journal of Commerce and Management*, Vol: 19, No: 1, 2009, pp.29-30.

24 S. Yanık, İ. Türker, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama), *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No:47, 2012, s.300.

25 D. Kağmıoğlu, Sosyal Sorumluluk Raporlarında Çalışma ve İstihdam Göstergeleri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 57, 2009, s. 128.

“marka, kurumsal imaj ve itibarın korunması” yönünde gelişme sağlamaktadır²⁶. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlaması, organizasyonun paydaşları ile bağlantı kurmasında en etkin araçlardan biri olarak görülmektedir²⁷. Sürdürülebilirlik raporlamasının işletmelere sağladığı yararları Clikeman (2004) beş başlıkta sıralamıştır²⁸:

- Menfaat sahipleri ile görüşmelerde sağlam ve güvenilir bir temel oluşturma.
- Yerel toplum, yatırımcılar ve devlet gibi özellikle hedef paydaşlar için geçerli ve tutarlı bilgi sağlayarak işletmenin şeffaflığını artırma.
- Uzun vadede pazar payını, müşteri bağlılığını ve marka değerini arttırarak işletmenin itibarına katkıda bulunma.
- Çevresel ve sosyal riskleri daha iyi izlemek için yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik etme ve kolaylaştırma.
- Çevresel ve sosyal konularda, işletme değer ve ilkelerinin varlığını kanıtlamaya yardımcı olma.

Sayılan bu yararlar gittikçe daha çok işletmenin, sürdürülebilir faaliyetlerini (gerçekleştirdiği ekonomik amaçlarını, çevreyi temiz tutma faaliyetlerini ve insana değer veren davranışlarını) raporlamasına neden olmaktadır.

3.2. Çevre Yönetimi

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından çevre yönetimi, insanın yaşam biçimiyle doğanın işleyişi arasındaki ilişkinin bütününe kapsayan, etkili bir yönetim sistemi ile koruyucu, onarıcı ve mevcut durumu daha iyiye götüren değerler ve temel işlevler olarak tanımlanmaktadır²⁹.

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından çevre yönetimi, 26.04.2006 tarihli Çevre Kanunda, doğal ve yapay çevre unsurlarının sürdürülebilir kullanımını ve gelişmesini sağlamak üzere yerel, bölgesel, ulusal ve küresel düzeyde belirlenen politika ve stratejilerin uygulanması süreci olarak ifade edilmektedir. Bunun sağlanması için idarî, teknik, hukukî, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel araçlar kullanılmaktadır³⁰.

Baykal’a (2010) göre çevre yönetimi, insan, bitki ve hayvan varlığının dengeli ve sağlıklı yaşaması için gerekli doğal kaynakların değerlendirilmesi, üretilmesi, ulaşımı ve tüketimi sırasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları saptamak, olumsuzluklara çözüm yolu aramak ve çözüm yollarını uygulama alanına yaymak için yapılan planlama, eşgüdüm,

26 L.H.M.Max, **Organizational Culture and Corporate Sustainability in Hong Kong’s Development Companies**, The University of Hong Kong a Dissertation Submitted to Faculty of Architecture in Candidacy for The Degree of Bachelor of Science in Surveying Department of Real Estate and Construction, April, 2008, p.61.

27 R. Ameer, R.Othman, “Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations”, **Journal of BussinessEthics**, Vol.108, 2012, p.62.

28 P.M. Clikeman, “Social Conscious Corparation”, **Strategic Finance**, April, 2004, p.24

29 T. Baykal, Türkiye’de Çevre Yönetim Sisteminin Yerel Örgütlenmesi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1.1, 2010, p. 477.

30 26/04/2006 tarihli Çevre Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Madde 2.

haberleşme, denetim ve yürütme işlevlerinin bütünüdür³¹.

Klassen ve McLaughlin (1996) ise çevre yönetimini, bir işletmenin ürettiği ürünlerin yaşam döngüsü boyunca oluşturduğu olumsuz çevresel etkileri en aza indirmeye yönündeki tüm çabalarıdır şeklinde tanımlamışlardır³².

Warhurst' da³³ çevre yönetimine Klassen ve McLaughlin'nin (1996) bakış açısıyla yani işletme ve çevre yönetimi ilişkisiyle değerlendirmiş ve çevre yönetimini girdi ve çıktılarını oluşturduğu bir sistem olarak tanımlamıştır. Bahsi geçen girdiler, çevre yönetim faaliyetlerine tahsis edilmiş finansal, beşeri ve teknik imkânları kapsarken; çıktılar bu imkânların kaynak ya da etkilerine işaret etmektedir.

Çevre yönetimine yönelik tanımlardan da anlaşılacağı üzere, çevresel duyarlılık özellikle çevreye doğrudan etkisi olan işletmelerin sorumluluğunda olması gereken bir konudur. Bu nedenle günümüz işletmeleri, çevresel sorunlara daha duyarlı yaklaşmakta ve çevresel performansın geliştirilmesi yönünde yeni politikalar oluşturmakta ve bu politikaları çevreye uyumlu hale getirmek için çalışmaktadır. İşletmelerin çevresel duyarlılıklarının gelişmesini sağlayan faktörleri, katı yasal düzenlemeler, etik imajın geliştirilmesi ve korunması, çalışan güvenliğinin sağlanması, maliyet tasarrufu, gönüllü standartlara (EMAS, ISO 14001 gibi) uyarak rekabet avantajının sağlanması, gelişen yeni iş fırsatlarının yakalanması ile yönetim ve hissedarlara karşı sorumlulukların etkisi şeklinde sıralamak mümkündür³⁴.

İşletmeler Berry ve Randinelli'nin de (1998) belirttiği nedenlerle etkin bir çevre yönetimi için çeşitli araçlar kullanmaktadır. Örneğin, GE (General Electric) 2005 yılında, faaliyetlerinde çevresel teknolojilere ağırlık vererek bu yöndeki yatırımlarını arttırdığını duyurmuştur. "*Ecomagination*" adını verdiği bir programla çevresel teknolojilerin satışını 2010 yılı itibarıyla 20 milyar dolara çıkarma, sera gazı emisyonunu % 1'e indirme ve 2012 yılında da enerji verimliliğini %30 arttırma sözü vermiştir³⁵. Bir başka örnekte çevre yönetim araçlarını etkili bir şekilde kullanan, görüntüleme teknolojileri alanında faaliyet gösteren Canon'dur. Canon, çevresel performans hedeflerini yakalayabilmek için tehlikeli madde kullanımını azaltarak üretim süreç ve ürünlerini yeniden tasarlamıştır. Örneğin, yazıcı kablolarının üretiminde kullandığı kurşunu terk ederek maliyetlerini düşürmüş, çevre üzerindeki olumsuz etkisini azaltmış ve çalışanlarına daha güvenli bir işyeri orta-

31 Baykal, *a.g.e.*, s.479.

32 R. D. Klassen, C. P. McLaughlin, The Impact of Environmental Management of Firm Performance, **Management Science**, 42(8), 1996, p. 1199.

33 A. Warhurst, Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management, Mining, Minerals and Sustainable Development, **IIED and WBCSD**, No.43, 2002, p.45.

34 M.A. Berry, D.A. Randinelli, "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", **Academy of Management Executive**, Vol.12, No.2, 1998, pp.39-40.

35 M.J. Epstein, **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts**, Published by Berrett-Koehler Publishers, 2009.

mı sağlamıştır. Verilen örnekler göstermektedir ki işletmeler sürdürülebilir uygulamaları kendi iş süreçlerine adapte ederek işletim maliyetlerini azaltmakta, verimliliklerini arttırmakta, yenilikçi ürün ve hizmetlerini geliştirmektedirler³⁶.

İşletmeler üretimleri sonucu neden oldukları olumsuz çevresel etkileri en aza indirmek için çevre yönetim araçlarını kullanmaktadır. Özellikle son yirmi yılda çevre yönetimini temel alan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik pek çok yönetim aracı geliştirilmiştir. Literatürde çeşitli çevre yönetim araçlarına rastlanmaktadır. Ancak en yaygın olarak kullanılanlarını EMAS, ISO 14001, sürdürülebilir ürün tasarımı, geri dönüşüm uygulamaları³⁷ olarak sıralamak mümkündür.

3.3. Sosyal Performans

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarından bir diğeri olan sosyal performans, işletmelerin sosyal alandaki beceri ve faaliyetlerine odaklanmaktadır. 1970'lerde ortaya çıkan sosyal performans, işletmelerin topluma yönelik faydalı faaliyetlerini, duyarlılıklarını ve kurumsal sosyal sorumluluğu kapsamaktadır³⁸. Kurumsal sosyal performans, yalnızca işletmelerin sosyal sorumluluk düşüncesini kabulüyle değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda toplumsal ihtiyaçları araştırmadaki performansı, bu ihtiyaçları karşılamak için projeler gerçekleştirme ve bu projelerin etkilerini değerlendirmeyi içeren geniş bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır³⁹. Sosyal performansı, sosyal sorumluluk düşüncesinin ötesinde değerlendiren pek çok çalışma yapılmış ve model geliştirilmiştir. Örneğin, Carroll (1979) sosyal performansı üç boyutlu bir model olarak tanımlanmıştır. İlk boyut işletme performansının ekonomik, yasal, etik ve gönüllü bölümünü temsil eden sosyal sorumluluk; ikinci boyut tüketici hareketleri, çevre, ayrımcılık, ürün güvenliği, iş güvenliği ve hissedarlarla ilgili sosyal konular; üçüncü boyut ise işletmelerin sosyal sorunlara ve sosyal sorumluluğa verdiği tepkinin arkasındaki felsefe, strateji ve tavır gösteren sosyal duyarlılık felsefesidir⁴⁰.

Konuyla ilgili yazarlardan Wood (1991) sosyal performansı bir işletmenin sosyal performans ilkeleri, sosyal duyarlılık süreçleri ve politikaları ile işletmenin gözlenebilen sosyal ilişkileri olarak tanımlamıştır⁴¹. Clikeman ise (2004) sosyal performansı, bir işletmenin süreç ve ürünlerinin toplum üzerindeki etkisi, işçi sağlığı ve güvenliği, adil ücret ve yasalara uyma, ürünlerin performans ve güvenliği konularındaki hassasiyet

36 Gwendolen B. W. How to Report a Company's Sustainability Activities, **Management Accounting Quarterly**, Vol. 5, No.1, 2005, p.38.

37 Hahn ve Scheermesser, *a.g.e.*, p. 153

38 A.B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, July-August, 1991, pp. 24-25.

39 M. Sarıkaya, "Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi", **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, s.15.

40 I. Montiel, Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability Separate Pasts, **Common Futures Organization & Environment**, Vol. 21, No. 3, 2008, p. 255.

41 D.J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", **The Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 4, 1991, p. 693.

şeklinde tanımlamıştır⁴². Buna göre sosyal performans, Clikeman (2004) tarafından işgücü uygulamaları, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu olmak üzere dört genel boyutta ele alınmıştır:

İşgücü Uygulamaları	:	Bir ülkenin yarattığı toplam işin ülkenin bölgeleri arasındaki farklılığı.
		Çalışan yaralanmalarının sıklık oranı ve ölümlle sonuçlanan iş kazalarının sayısı.
		Üst yönetim ve yönetim kurulunda kadın/erkek oranı.
İnsan Hakları	:	Çocuk işçi ve zorla çalıştırma süreçlerinin takip edilmesi ve bu yönde politikaların açıklanması.
Toplum	:	Rüşvet ve yozlaşma ile politik lobicilik ve bağış süreçlerinin takibi ve bu yönde politikaların açıklanması.
		Siyasi partiler, adaylar ve lobi kuruluşlarının desteklenmesi için ödenen miktarların açıklanması.
Ürün Sorumluluğu	:	Ürün etiketleme ve müşteri gizlilik politikalarının açıklanması.
		Müşteri memnuniyeti anket sonuçlarının açıklanması

Çevresel ve sosyal konularda duyarlılığı artan toplum, işletmelerin sorumluluklarını neden yerine getirmediklerini sorgulamaktadır. Bu nedenle işletmeler sosyal denetim girişimleriyle, sosyal performanslarını ispatlama çabası içine girmektedir. İşletmelerin sosyal, eko nomik ve çevresel yararlarını değerlendiren ve ortaya koyan bir süreci ifade eden sosyal denetim⁴³, ilk olarak 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Kavram, 1950'lerden önce büyük ölçekli işletmelerin işgücü, tüketiciler ve toplum üzerindeki etkisini değerlendirmek için dışsal soruşturmalar şeklinde görülmüş, 1990'larda organizasyonlar üzerindeki sosyal, çevresel, ahlaki performans ve sorumluluk konularında artan baskılar, kavramın yaygınlık kazanmasına neden olmuştur⁴⁴.

42 Clikeman, *a.g.e.*, pp. 24-25.

43 H. Abdioğlu, ve C. Meydan, Sosyal Denetim Süreci, Modelleri ve Raporlama Yaklaşımları, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:2-3, 2006, s.28.

44 S. Gao, J. Zhang, Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability, **Business Process Management Journal**, Vol. 12, No. 6, 2006, p. 730.

Sosyal denetim bir işletmenin, yürüttüğü faaliyetlerin sosyal performansını arttırmak için, ölçme ve anlama süreci olarak tanımlanmakta ve tüm paydaşları içine almaktadır. Tüm paydaşları içine alan ve katılımcı bir yöntem olan sosyal denetim, işletmelerin etik, işgücü, çevre, insan hakları, toplum, bölge halkı ve uyum başlıklarında yürüttüğü sosyal politikaları kapsamaktadır⁴⁵.

Sonuç olarak, sosyal denetim işletmelerin paylaşılan değerlere ve kendilerini adadıkları amaçlara ulaşip ulaşmadıkları noktasında bir ölçüm ve değerlendirme aracı olup, bu yönüyle işletmelerin finansal olmayan amaçlarının sistematik ve düzenli bir şekilde paydaşların gözünden incelenmesini sağlamaktadır. Paydaşlar, işletmelerin sosyal performanslarını denetlerken bazı sosyal denetim uygulamalarından yararlanmaktadır. Standart bir çerçeve ve ortak bir raporlama çatısı sağlamak amacıyla geliştirilen AA1000 (AccountAbility) ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standartları en etkin iki uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁶.

4.ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, katılımcı işletmenin stratejileri doğrultusunda sürdürülebilirliğe olan bakış açısı ve yaklaşımlarını belirlemeye yöneliktir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcı işletmenin yöneticileri için, kurumsal sürdürülebilirliğin anlamı
2. İşletmeyi sürdürülebilirliği benimsemeye yönlendiren nedenler
3. İşletmenin sürdürülebilirlik uygulamalarında hangi yönetim araçlarını kullandığı

4.2.Araştırmanın Önemi

Günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik konusu işletmelerin strateji belirleme süreci içerisinde değerlendirmeye alması gereken en önemli başlıklardan biri haline gelmiştir. İşletmelerin kurumsal duruşundan, marka söylemine, ürün portföy stratejisinden faaliyet göstereceği sektörler, operasyonlarının planlanması ve yönetilmesinden, kullandığı teknolojiler ve beraber çalıştığı tedarikçilere kadar birçok anlamda sürdürülebilirliği dikkate alması gerekmektedir. Sürdürülebilirliğe stratejik olarak yaklaşmamak, kaçırılan fırsatlara ve kötü rekabet seçimlerine yol açmaktadır. Bu ayrıca, yöneticilerin potansiyel rekabet avantajlarını gözden kaçırmalarına da neden olabilmektedir. Bu nedenle günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik konusu, işletmelerin strateji belirleme süreci içerisinde değerlendirmeye alması gereken en önemli başlıklardan biri haline gelmiştir. Ülkemiz literatüründe kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan kavramlara yönelik çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen, kurumsal sürdürülebilirliği araştırma konusu yapan az sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalar 2000'li yıllardan sonraki dönemde yoğunlaşmaktadır (Nemli, 2004; Tokgöz ve Önce 2009; Sarıkaya, Erdoğan ve Kara, 2010; İMKB, SKD ve PwC Türkiye, 2011; Kuşat 2012). Kısacası, ülkemiz

45 Centre For Good Governance (CCG), **SocialAudit: A Toolkit A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement**, Printed and published by the Director General & Executive Director, Centre for Good Governance, 2005, p.17.

46 Abdioğlu ve Meydan, *a.g.e.*, ss. 28-46

işletmeleri için yeni anlam kazanmaya başlamış olan sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışma ile elde edilecek sonuçların kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili yazına ve sürdürülebilirlik yolundaki işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmayla, sürdürülebilirlik stratejisi ve uygulamalarıyla bilinen bir şirketin, çok fazla uygulamanın olmadığı ülkemizde sürdürülebilirlik konusunda yaptıklarını bu stratejileri uygulayan yöneticilerin gözünden değerlendirmek mümkün olacaktır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Araştırmada kullanılan yöntem niteliksel araştırma yöntemlerinden örnek olay çalışmasıdır. Örnek olay çalışması bir ortamın, tek bir kişinin, tek bir tür dokümanın, ve olayın ayrıntılı olarak incelenmesidir. Bu nedenle araştırmaya konu olan işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğe bakış açısını ve yaklaşımını derinlemesine analiz etmek için örnek olay analizi, araştırma yöntemi olarak seçilmiştir. Ayrıca, örnek olay analizinde görüşme ve doküman incelemesinin yapılması verinin çeşitlendirilmesi amacına hizmet etmekte ve araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme ve doküman incelemesi kullanılmıştır. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru formu hazırlanmıştır. Görüşmedeki sorular, yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirliğe yükledikleri anlamı, sürdürülebilirliğe yönlendiren nedenleri ve sürdürülebilirlik uygulamalarında kullandıkları yönetim araçlarının belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmış ve bu başlıklarda pek çok ayrıntıyı kapsamaktadır. Yapılan literatür taramasında kurumsal sürdürülebilirlik konusunda ki çalışmalarda çoğunlukla nicel yöntemlerden yararlanıldığı tespit edilmiştir. Az sayıdaki nitel çalışmanın ise oldukça dar kapsamlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle, Hahn ve Scheermesser (2006)'ın Alman işletmelerinde; Yu (2004)'nin Çin'de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde; İMKB (2011)'nin İMKB'ye üye işletmeler ile yaptığı çalışmada kullandığı ölçeklerden ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) (2006)'nin ilkelerinden yararlanılarak araştırma sorusuna uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşmelerden önce her bir katılımcıya ön bilgi verilmiştir. Analize konu olan işletmede toplam 5 yönetici ile görüşülmüştür. Bu yöneticilerin seçiminde işletmenin stratejik karar sürecine ve sürdürülebilirlik uygulamalarına aktif olarak katılmaları belirleyici olmuştur. Her bir yönetici ile en az 30 dk. süren görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra transkript (deşifre) edilerek analiz edilmiştir. Dökümü yapılan tüm verilerin, alandan bir uzman yardımıyla doğruluğunun kontrolü yapılmıştır. Kontrollerden sonra, dökümlerin eksiksiz olduğuna karar verilmiştir. Veriler, bu alandaki iki uzman tarafından kodlanarak organize edilmiş ve daha sonra karşılaştırılmıştır. Aynı kodlamalar bir araya getirilerek sınıflandırılmış ve araştırmamızın alt amaçları doğrultusunda temalara ayrılmıştır. Belirli kodlar, belirli temalar altında kategorize edilmiştir. Tüm veriler bir kez daha baştan okunarak temalar ve alt temaların kontrolü yapılmıştır. Yine güvenilirlik çalışması için, alandan bir uzman da (araştırmacıların dışındaki) rastgele birbirinden bağımsız olarak tema ve alt temaları oluşturmaları istenmiş, görüş birliğine varılan temalar kabul edilmiş, görüş ayrılığı olan temalar ise üzerinde tartışılarak yeniden gözden geçirilmiştir. Karşılaştırmalar doğrultusunda ortak bir görüşe varılarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Toplam 6 tema oluşturulmuştur.

Bu aşamalar sonucunda veri analizi tamamlanmış ve bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada incelenen dokümanlar aşağıda verilmiştir:

- Sustainability Report ,
- ISO14001 / OHSAS 18001 Environmental and Occupational Healthand Safety Management Manual (Çevre ve İşgüvenliği El Kitabı),
- Vaillant Group On Global Compact Principles,
- Certificate of Registration– Environmental Management System ISO 9001- ISO 14001- ISO18001 ve Mütcaahhit sözleşmesi örneđi

4.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma incelenirken aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması yerinde olacaktır.

- Birden fazla veri toplama yönteminden yararlanılamaması
- Yöneticilerin zaman sınırlaması (üst düzey yönetici olmalarından dolayı)
- Ses kaydının, yöneticilerin gerçek düşüncelerini engellemiş olabilmesi

4.5. Araştırmaya Katılan İşletme ve Yöneticileri

Araştırmada analiz birimi, Bozüyük Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı, Bilecik – Bozüyük mücavir alan sınırları dışında faaliyet gösteren, döküm radyatör, kazan, soba, kat kaloriferi, şofben, panel radyatör ve kombi üretimi yapmak amacı ile kurulmuş, 2007 yılında Vaillant Grup bünyesine katılan Türk DemirDöküm Fabrikaları Anonim Şirkettir. Dünyada ve ülkemizde sektöründe söz sahibi bir gruba bağlı olan Türk DemirDöküm Fabrikalarının, grubun sürdürülebilirlik stratejilerini kendi işletme stratejilerine uyarlamış olacağı düşüncesi, ismi geöen şirketi analiz birimi olarak seçmemizde en büyük etkindir. Böylece kurumsal sürdürülebilirliği, sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşmasına katkı sağlayan ve bu stratejileri uygulayan yöneticilerin gözünden değerlendirmek mümkün olacaktır. Şirkette çalışan sayısı 676'dır. Katılımcılar, Ar-Ge Genel Müdür Yardımcısı, Çevre ve Sürdürülebilirlik Müdürü, Üretim Müdürü, Kalite Müdürü ile Yatırım Planlama Müdürü unvanlarına sahip olmak üzere üst düzey yönetim seviyesinde bulunan beş yöneticiden oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik stratejisinde önemli olan, sürdürülebilirliğin tüm boyutlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Bu nedenle incelenen işletmenin, bir grup stratejisi olarak belirlediği SEEDS'i (sürdürülebilirlik, çevre, çalışanlar, gelişim-ürün, toplum) işletme stratejilerine entegre etmesi ve ar-ge den, kaliteye, üretimden, yatırım planlama birimine kadar tüm iş birimlerinde temel kabul etmesi beklenmektedir. Bu düşünceden hareketle sürdürülebilirlik uygulamalarında etkin bir şekilde rol oynayan birim yöneticileriyle görüşme yoluna gidilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı 35-45 yaşları arasında ve en az beş yıldır yöneticilik görevini sürdürmektedir. Ayrıca tüm katılımcılar mühendislik fakültelerinin farklı bölümlerinde eğitim almış ve eğitim düzeyleri yüksek lisans seviyesindedir.

5. BULGULAR

Çalışmamızın bulguları oluşturulan temalar (sürdürülebilirliğin anlamı, yönetim aracı, yönetim sistemi, çevresel etki, itici güç, sosyal performans) doğrultusunda verilmeye çalışılacaktır.

5.1.Sürdürülebilirliğin Anlamı

Yöneticiler, sürdürülebilirlik konusunda Grubun 2020 yılı için ‘SEEDS’ adı verilen ortak bir stratejisinin olduğunu belirtmiş ve DemirDöküm’ün sürdürülebilirlik stratejisinin de buna göre şekillendiğinde hem fikir olmuşlardır. Ancak, her bir yönetici çalışma alanlarının da etkisi ile sürdürülebilirliğe farklı anlamlar yüklemiştir. Örneğin bir yönetici, sürdürülebilirliğe bütüncül yaklaşmış ve tüm boyutları ile değerlendirmiştir:

ME: Stratejimizi SEEDS yani sürdürülebilirlik, çevre, çalışanlar, gelişim ve ürün, toplum başlıklarında yürütüyoruz. 4 ana başlıkta yapılan çalışmalar buna göre devam ediyor.

ME: Enerji- verimlilik, çevre, çalışanlar ve sosyal boyut... karbon azaltımı, su, atık azaltımı gibi hedeflerimiz var. Çalışanlar açısından 2 tane hedef var. Bir tanesi sıfır kaza bizim bölümü de ilgilendiren; İkincisi şey şirketin cazibe noktası haline gelmesi yani dışarıdaki çalışanlar tarafından da Demirdöküm veya Vaillant Group’ un tercih edilebilir olması. Sosyal sorumluluk anlamında dediğim gibi Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi) önemli noktalardan birisi. Onun yanı sıra ürünler var. Amaç daha çok inovasyona dayalı ve yenilenebilir ürünlere yönelik yani emisyonu daha düşük olsun, verimliliği daha yüksek olsun.

ME: Şimdi en son yapılan çalışmalardan bir tanesi, karbon ayak izinin hesaplanmasıyla ilgili çalışmalara başladık. Bu bize ne gibi üstünlükler sağlamaktadır? ...enerji verimliliği anlamında eğer uygulamaya başlarsak bu bizim için bir avantaj olacak yani maliyetleri düşürme anlamında.

Bir diğer yönetici “işçi, makine, verimlilik” kavramları üzerinde durmuş ayrıca, sürdürülebilirliği şirket içinde insan kaynağına yapılan yatırımlarla da ilişkilendirmiştir.

GA: Sürdürülebilirlik konusu işletmemiz için çok önemlidir. Yatırımlarımızda da bu konuya dikkat ediyoruz. İşçi,makine, verimlilik.

GA: Yatırımlarımız çalışma sistemimiz hepsi SEEDS’e entegre bir şekilde yürüyor. Üreteceğimiz ürünler de bu stratejiye uygun olarak seçiliyor. Neler var mesela solar var mesela klima var şirketimizde ileriye yönelik bir insan kaynağı yapılanması yapıyoruz. Örneğin bir kaynak kalıp ekibi kuruldu.

Sürdürülebilirliği imaj ve tüketici tercihiyle ilişkilendiren yöneticinin ifadesi ise şu şekildedir:

MK: İşin bir ekonomik boyutu var. Ne bileyim ben diyorlar ki işte sizin arıtma havuzlarınız vs. Siz çevreye duyarlısınız. Ürünleriniz çevreye duyarlı diyorlar ürünlerinizi alıyorlar. Sonrasında da hani çalışanlarınızı memnun ediyorsunuz.

Bir takım avantajlar sağlamaya çalışıyorsunuz. Dışarıdan da imajınız demek, siz ilk tercih edilen, akla ilk gelen marka oluyorsunuz. Bu sektörde DemirDöküm Vaillant dediğinizde, insanlar bizi tercih ediyorlar. Çünkü düşünüyorlar ki biz bu konuda çok iyiyiz.

5.2.Yönetim Aracı

İşletmede sürdürülebilirlik uygulamalarında kullanılan yönetim araçlarının daha çok çevresel boyutta yoğunlaştığı görülmektedir. Grup içinde yapılan sürdürülebilirlik forumlarına katılan bir yönetici DemirDöküm'ün kendisini, bu toplantılar sayesinde grubun diğer şirketleri ile kıyaslama fırsatı bulduğunu ve elde ettiği sonuçlara göre süreçlerinde gerekli iyileştirmeleri yaptığını aynı zamanda diğer üyeler içinde örnek olabildiğini belirtmiştir. Ayrıca bir başka yönetici, işletmenin kullandığı Balance Scorecard ile kendini grubun diğer şirketleri ile kıyaslama fırsatı yakaladığını belirtmiştir.

ME: 6 ayda bir sürdürülebilirlikle ilgili forum gerçekleşiyor. Bütün gruptan yöneticiler geliyor. Orda fikir alış verişi yapılıyor. İşte Vaillant grupta ne yapılacak işte projeler nedir best practiceler nedir onlar tartışılıyor.

HA: Balance Scorecard kullanıyoruz, sürdürülebilir olmak için öncelikle verilerimizi adam gibi toplamamız lazım. Verilerinizi topladıktan sonra tabi ki yetmiyor bunları iyi bir şekilde ölçüp bu sonuçları böyle ortaya koyduktan sonra etrafınıza bakıyorsunuz ...ufkunuzu geliştiriyor o zaman adam gibi bir şirket oluyorsunuz

Aynı zamanda yöneticiler işletmede kullanılan diğer etkin yönetim araçlarını “çevre raporlama”, “eko-kontrol”, “ekolojik satınalma” ve “eko tasarım” şeklinde sıralamıştır.

ME: Çevre raporlarımız var altı ayda bir yapılan... Aynı zamanda iş güvenliği anlamında da yine aylık olarak iş kazaları ve kaza sıklık oranlarının takibi yapılıyor.

GA: Eko kontrol bizim için çok önemli. Dediğim gibi yatırımlarda mutlaka buna önem veriyoruz. Bunları müşterilerimize argüman olarak sunuyoruz.

GA: Ekolojik satın alma mutlaka var. Şu anda yasaklı kategorisinde olan kimi kimyasallarımız vardı, mesela neydi. Örneğin perkloretilen şu anda yasaklı değil ama biz 2040 yılında tamamen yasaklanacak bir malzemeyi 2012 yılında tamamen tesisimizden uzaklaştırdık.

AŞ: Avrupa'da 2015'in Ağustos ayında devreye girecek olan ERP (energy reletead product) isimli bir direktif var. Bizde de eko tasarım projesi olarak geçiyor. Avrupa Birliği'nde 20-20-20 şeklinde bir sloganla 2020 yılına kadar emisyonlarda % 20 azalma, enerji veriminde % 20 daha fazla artırılmakta.

Bu ürün bazında yapılan bir çalışma. Doğal olarak biz eko tasarım projesi kapsamında kendi ürün geliştirme bölümümüzde böyle bir çalışma yürütüyoruz. Yani ürünlerimizde aynı fonksiyonları yerine getirebilmek için kaç parça kullanıyoruz ve bu parça sayısını nasıl azaltabiliriz? bunları düşünüyoruz.

5.3.Yönetim Sistemi

İncelenen işletmemiz ihtiyaç duyduğu ISO9001, ISO14001, OHSAS18001 belgelerini almış ve standartlara uygun bir sistem oluşturmuştur. Ayrıca, Vaillant Grup “multi-sitesertification” adı verilen sistemle bünyesindeki işletmelerle bütünlüğü sağlamak istemektedir. Yöneticilerimizden biri yönetim sistemine ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

ME: Yönetim sistemleri anlamında bizde ISO9001, 14001, 18001'e kadar sistemler kurulmuş durumda... bizim amacımız sadece standartlara değil de daha da iyiye gitmek.

ME: RLQA dan sertifikalı Demirdöküm bizim merkezle bir çalışmamız olacak Nisan'da. Merkeze bağlı bir sertifika sistemi multisertification sistem dediğimiz ... böylece merkez üzerinden lokasyon olarak DemirDökümde sertifikalandırılmış olacak.

5.4.Çevresel Etki

Ürün, üretim ve diğer uygulamaların neden olduğu çevresel etkilerin minimize edilmesinde standartlara uygunluk incelenen işletme için çok önemli görülmektedir.

ME: "...2006'da aldık biz 14001 belgemizi 2006'dan beri çevresel boyut anlamında takibini yapıyoruz... bizim zaten çevresel etkiler belli. İşte su olsun işte elektrik olsun kimyasallar, atıklar ondan sonra iş sağlığı anlamında riskler var. Bunların hepsi zaten bizim 14001 kapsamında da tanımlı. Çevre boyutları kapsamında da bütün processler incelenmiş durumda".

Vaillant Grubun, çevresel duyarlılığa önem vermesi ve bu yönde yapılacak yatırımları desteklemesi yöneticilerin çalışmalarında yol göstericidir.

GA: "Perkloretilen şu anda yasaklı değil ama biz 2040 yılında tamamen yasaklanacak bir malzemeyi 2012 yılında tamamen tesisimizden uzaklaştırdık. Bunlara yönelik yatırımlar yaptık. Bunlar yapılırken de tamamen çevreci dediğimizde, çevreci bir yatırım biz artık üretmeyeceğiz dediğimizde üst yönetimimizden onay alabiliyoruz".

Yöneticilerden biri stratejik üstünlük olarak da görülen karbon ayak izi çalışmalarını ürün, üretim ve diğer uygulamaların neden olduğu çevresel etkilerin minimize edilmesinde bir semsiye gibi görmektedir.

GA: İşletmemizde ürün, üretim ve diğer uygulamaların neden olduğu çevresel etkiler, biz bunu daha çok karbon ayak izi altında topluyoruz.

İşletmede, yönetim aracı olarak ta görülen eco-tasarımın, çevresel etkilerin minimizasyonunda dikkate alındığı görülmektedir.

AŞ: ARGE çalışmaları ile yapacağımız inovatif projelerde çevreye duyarlı tasarım konusunu dikkate alıp, kendi süreçlerimize dahil edeceğiz.

Ayrıca inceleme yaptığımız işletmede çevresel duyarlılık yönünde “yan sanayi seçim kriterleri”, “enerji, materyal ve su kullanımında azalma”, “geri dönüşüm”, “emisyonunda azalma ve “zararlı kimyasalların azaltımı” gibi konularda ciddi çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

ME: yan sanayi seçim kriterlerimiz var zaten bu konuyla ilgili kalite biriminde yan sanayileri seçme ile ilgili daha doğrusu değerlendirme ile ilgili bir birim var. Birimin hazırladığı Checklist var. Bu Checklist’te zaten hem iş güvenliği hem çevre anlamında da sorular var.

GA: İşte boyanmayan gri, kahverengi kutular üretimde kullanılmaya başladı. Burada boya harcamaları kısıtlanacak çok küçük şeyler olabilir bu. Ama çevre açısından baktığımızda bir kilo az boya tedariki, kamyonunda taşıma riski gibi bir sürü riski minimize etmeye çalışıyoruz.

GA: Fabrikalar arası giderken kullandığımız araçları tren gibi yaptık. İkili üçlü römorklar yaptık ki giderken harcadığımız enerjiyi minimize etmeye çalışıyoruz... tüm portiflerimizi elektrikliye çevirdik. Böylece daha çevreci olalım diye.

AŞ: Sürdürülebilirlik konusundaki stratejimiz Vaillant Group’la paralel bu strateji kapsamında belli KPI (key performance indicator) var. Burada karbon azaltımı, su ve asit azaltımı gibi KPI ları bizde birebir takip ediyoruz... ürün teknolojisinde de çok önemli şeyler yaptık. Bunlardan birincisi ürünlerimizi test etmek için önceden su kullanıyorduk. Şu an hava ile test ediyoruz. Doğal olarak bu gönderdiğimiz suyu azalttı. Doğal olarak elektrik kullanımını da düşürdü.

AŞ: “...ürünleri üretmek için kullanılan malzemelerin taşınmasında geri dönüşümlü kasalara geçtik. Geri dönüşümlü kasalarda bizim için çok önemli. Çünkü bunlar ambalaj atığı olarak ortaya çıkıyor. Bu atıkları da azaltmış olduk. Artı işletmede kurulan parça üretim tesisi de dışarıdan özellikle yan sanayiden aldığımız belli parçaları üreterek taşıma masraflarını ve emisyonu da azaltmış oluyoruz”.

5.5.İtici Güç

Yöneticiler işletmelerini sürdürülebilir olmaya yönlendiren nedenleri; Avrupa Birliği entegrasyonu ve buna bağlı olarak düzenlenen yasal mevzuat ve çalışanlar olmak üzere gruplandırmaktadır.

Yöneticilerden ikisi, sürdürülebilirlik yönündeki çalışmalardaki itici gücü Avrupa birliğine uyum sürecinin beraberinde getirdiği trende bağlamakta ve bu trendin yeşil rekabeti getireceğini söylemektedir.

ME: Özellikle rekabet ve çevre ve iş sağlığı güvenliği yönetmelikleri hem Avrupa'da olsun hem Türkiye'de olsun şimdi paralel, algulamalar iyice artmaya başladı. KYOTA Sözleşmesi ülkeler arasında tamamen tam bir fikir birliği yok ama Türkiye buna imzasını atmış, çoğu Avrupa ülkesi imzasını atmış durumda. Eğer böyle bir trend varsa bu trende karşı gelemezsiniz.

AŞ: Hükümet ve karar alıcıların yaptığı çalışmalar sizi müthiş derecede bağlıyor. Artı Avrupa Birliği entegrasyonu çalışmaları kapsamında yapılan çalışmalarda bağlıyor. Artık bu bir trend haline gelmiş oluyor. Bunun neticesinde tüketici karar verme kriterlerinde de belli dönüşümler yaşanıyor... tüketici olarak bir karar vereceksiniz karşılaştırma yapacaksınız ve de rekabette bambaşka yeşil rekabet gelecek.

HA: Avrupa topluluğu direktifleri bana göre ülkemizde çok yakinen takip ediliyor, bu da bizi yönlendiriyor.

Bir başka yönetici rakiplerden farklı olmak için sürdürülebilirliğin gerekliliğine değinmiş ayrıca, çalışanı sürdürülebilirlik konusunda işi ve karar alma sürecini etkileyen bir faktör olarak görmüştür.

MK: Çok sıkı rekabetin döndüğü bir ortam o yüzden bir takım şeyler yapmalı ve başkalarından farklı olmalıyız. ...bununla beraber sadece farklı olabilmek için değil, global warming, ondan sonra işte çalışan motivasyonu ... çalışmamızı bizimle çalışmaya ikna edebilmek burada tutabilmek adına da bir şey yapmalıyız.

Bir başka yönetici çalışanın öneminden şöyle bahsetmiştir:

HA: “..sürdürülebilirliği takip ettiğiniz zaman daha insancıl oluyorsunuz yani çalışanda şirkette geliştiğinin farkına varıyor”

Ürün, üretim ve diğer uygulamaların neden olduğu çevresel etkilerin minimize edilmesinde de önemli kabul edilen Çevre Kanunu ve İş Güvenliği Kanununun yani yasal mevzuatın işletme için yönlendirici etkisi olduğu görülmektedir.

ME: “Çevre kanunu önemli, yani mesela orda uyumlara bakıyorsunuz yeni yatırımlar yapmak zorundasınız. İşte iş güvenliği anlamında da 30 haziranda yeni bir kanun çıktı. İş güvenliği kanunu onunla beraber yönetmelikler çıkmaya başladı. 4 tane yönetmelik 1 tane tebliğ çıktı yıl sonu ve 2013 itibarıyla. Bunlar sizi yönlendiriyor.. işte bir tane iş güvenliği birimi, iş sağlığı güvenliği birimi

yapıldı ... atık merkeziyle ilgili işte arıtma merkeziyle ilgili yatırımlar, tabi bizim amacımız sadece standartlara değil de daha da iyiye gitmek”.

Devlet teşviklerinin de önemli bir motivatör olduğu şu şekilde dile getirilmiştir.

AŞ: “...hükümetlerin yenilenebilir enerji teşviki ve bunlarla ilgili sübvansiyon uygulaması veya bu tarz şeylerde teşvik ediyor”.

5.6.Sosyal Performans

İncelenen işletmenin paydaşlarına yönelik sosyal performansı artırma yönündeki faaliyetlerinin, daha çok çalışanlarla ilgili konularda yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamak için çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda, görüşme yapılan yöneticilerden biri şunları söylemiştir:

ME: Çalışanlara yönelik çalışma ortamının iyileştirilmesi, risklerin ortadan kaldırılması için çalışmalar var. Aralık ayında çıkan risk analiz yönetmeliği mevcut. Buna göre biz risk analizlerimize başladık. Amacımız o risklerin minimum seviyeye indirilmesi. Bu konularda işte çevre olsun emisyon ölçümleri, gürültü ölçümleri yapılıp herhangi bir risk var mı tespit ediyor, periyodik olarak müdahaleler yapılıyor.

Çalışanların kararlara katılımını, eğitimlerle yetkinliklerinin artırılmasını ve yeni yönetim araçları (karbon ayak izi gb.) hakkında bilinçlendirilmelerini çalışanın güçlendirilmesi ve sosyal performansın artırılması yönündeki çalışmalar olarak görmek mümkündür.

ME: “... eğitimlerle yetkinliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalarımız var”.

AŞ: Karbon ayak izini çalışanlara uyarılama, bununla ilgili belli çalışmalar yapıp çalışanların karbon ayak izini hesaplama çalışmalarına başlıyoruz... bireylerden aslında komple bir eko-sistemi de düşünmüş oluyorsunuz. Kişinin karbon ayak izi aynı zamanda yaptığı işle de alakalı olarak bilinci artırabilir ve de yaptığı tasarımlarda özellikle malzeme seçiminde hem kullanılan birleştirme yöntemleri veya komple tasarımda etkili olabilir.

ME: Öneriye karşı ödüllendirme sistemimiz var. 2012’de devreye alınan Vaillant Grubun İnternet sistemi var. Onun üzerinden gidiyoruz. Tamamen öneriler bilgisayar ortamında yöneticilere düşüyor. Değerlendirmesi yapıyor. Finansal anlamda da Finans kontrolör bunları kontrol ediyor ve devreye alınıyor. Önerinin büyüklüğüne göre hem ödüller var. Aynı zamanda eğer yapılan çalışma katma değeri işte parasal getirisi de yüksekse parasal olarak da ödüllendirme yapılabilir.

İşe alım sırasında ayrımcılığa karşı önlem aldıklarını yöneticilerden biri şu şekilde

örneklendirmekte:

ME: "...gazeteye bile artık ilan verilmiyor. Yani işte erkek yada kadın olması tercih edilir gibi. Detaylar verilmiyor yani öyle bir ayrımcılık da önemli"

İşletme dışı paydaşlara yönelik, toplumsal faaliyet ve projelere düzenli finansal destek verme konusunda çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

GA: "...arkadaşlarımızın düzgün bir şekilde yetişmesi için mesela İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi) ile sözleşmemiz vardı. Sürdürülebilir enerji konularında, termodinamik konularında falan yarışmalar yapıyordu üniversiteler arası, daha sonra işte bunlar kitapçık haline çeviriyorduk ayrıca ısı bölümü seçen arkadaşları destekliyorduk finansal olarak, işe de alıyorduk böyle arkadaşları".

MK: "Kalder Sponsorluğumuz, Bozüyük Spor sponsorluğumuz var".

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışından günümüze pek çok çalışma yapılmış ve araştırmacılar konuya farklı açılardan yaklaşmışlardır. Araştırmaların birçoğu çevresel ve sosyal performans arasındaki ilişkiyi, diğerleri de ekonomik performansı ele almıştır (Griffin ve Mahon, 1997; Waddock ve Graves, 1997; Stanwick ve Stanwick, 1998; Ikerd, 2012; Testa, Trapani, Sgroi, 2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve ekonomik performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayan çalışmalar olmakla birlikte durum netlik kazanmamıştır. Üstelik metodolojik çalışmalarda iyi bir çevresel ve sosyal performansın ekonomik performansı ne yönde etkilediği konusunda bulgu da elde edilememiştir⁴⁷. Kurumsal sürdürülebilirliği neyin oluşturduğu ve onun nasıl en iyi şekilde uygulanabileceği konusunda çok az fikir birliği bulunmaktadır⁴⁸. Kaynak kullanımı ve çevre kirliliğini en düşük seviyeye getirecek, ürün ve süreçleri benimsemekten veya toplum ve diğer paydaşlarla ilişkileri geliştirmeye varıncaya kadar bir dizi tutum geliştirilmiştir (Crane, 2000; Gonzales-Benito ve Gonzales-Benito, 2006; Baumgärtner ve Quaas, 2010; Makarieva, Gorshkov ve Li, 2010).

Günümüzde ise ekonomik değer yaratmanın yanında sosyal ve çevresel konulara duyarlılığın işletmelerin sorumluluğu haline geldiği bir gerçektir. Rekabetçi iş ortamında ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin iş stratejilerine entegre edilmesi giderek daha fazla önem taşımaktadır. Uzun vadeli bakış açısını gerektiren ve tüm işletme faaliyetlerini içine alan bir yaklaşım olan sürdürülebilirlik, stratejik açıdan değerlendirilmelidir. İşletmelerde sürdürülebilirlik stratejisinin varlığından bahsedebilmek için sürdürülebilirlik kapsamına giren tüm konuların işletme stratejisiyle bütünleşmesi ve hissedarlardan çalışanlara, tedarikçilerden müşterilere kadar bütün paydaşların beklentilerinin dikkate alınması gerekir. Sürdürülebilirlik stratejisinde önemli olan sürdürülebilirliğin tüm boyutlarının

47 Hahn ve Scheermesser, *a.g.e.*,p.152.

48 Besler, *a.g.e.*,s.10.

bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Örneğin işletmede çevresel uygulamalara yönelik olarak alınacak bir kararın çalışan sağlığını tehlikeye sokmaması bu yaklaşımın esasıdır. Bu doğrultuda, incelediğimiz işletmenin bir grup stratejisi olarak belirlediği SEEDS'i (sürdürülebilirlik, çevre, çalışanlar, gelişim-ürün, toplum) işletme stratejilerine entegre etmesi ve sürdürülebilirliği ar-ge den, kaliteye, üretimden, yatırım planlama birimine kadar tüm iş birimlerinde temel kabul etmesi sürdürülebilirlik yönünde bir stratejisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işletmede ürün geliştirmeden, ürün için kullanılan hammaddenin kazanımına, ürünün üretilmesi, taşınması, tüketilmesi ve bertarafı aşamalarının tümünde ürün ve hizmetin çevresel ve sosyal etkilerinin analizinin yapılması ve bu etkilerin en aza indirilmesi için yürütülen çalışmaların, sürdürülebilirlik stratejisi yönündeki göstergelerden olduğunu söylemek mümkündür. Willard'da (2005) uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı çalışmasında bu işletmelerin sürdürülebilirliğe zorlanmadığını aksine olayları yeni bir bakış açısıyla değerlendirip sorunlara çözüm aradığını belirtmiştir. Vaillant'ın sürdürülebilirlik uygulamalarını tüm işletme faaliyetlerinin bir parçası haline getirmesi ve sürdürülebilirliği proaktif bakış açısıyla ele alması Willard'ın araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Küresel ısınma, su kaynaklarının kirlenmesi, atıklar ve enerji kullanımı gibi konular günümüzün önemli çevre sorunları arasındadır. Artan üretim ve tüketim sonucunda oluşan atıkların bilinçsizce deşarjları sonucu su kaynakları, doğal ortamlar ve canlı hayatları büyük tahribata uğramaktadır. İşletmenin, çevresel sorunlara yaklaşımına ve bu konuları hangi sıklıkta ve nasıl takip ettiğine baktığımızda, proaktif bir yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda henüz yasaklı kapsamına girmeyen bazı kimyasalların terk edilmesi, eko tasarım projesi ve karbon ayak izi çalışmalarını proaktif yaklaşımın göstergesi olarak kabul etmek mümkündür.

"Avrupa birliğine uyum sürecinin beraberinde getirdiği trend", "yasal düzenleme", "rekabet" ve "çalışan", incelediğimiz işletme tarafından sürdürülebilirlik uygulamalarının en önemli itici güçleri olarak algılanmaktadır. Yöneticiler tarafından belirtilen bu itici güçler, sürdürülebilirliğe sadece ekonomik gözle bakılmadığının sosyal ve çevresel konuların da işletmece önemli kabul edildiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Yöneticilerin belirttiği diğer unsurların işletmeyi sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendirmede kısmen etkili olduğu, ayrıca yöneticilerin ifadelerinden sürdürülebilirlik uygulamalarının reklam ve halkla ilişkiler aracı olarak görülmediği sonucunu çıkartmak mümkündür.

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında kullandıkları farklı yönetim araçlarının neler olduğuna yönelik çalışmalara bakıldığında (Hahn ve Scheermesser, 2006; Atkinson, 2000; Huizing ve Dekker, 1992; Kaptein ve Wempe, 2001) kurumsal sürdürülebilirliğin ölçülmesi ve yönetimi için pek çok aracın önerildiği görülmektedir. Sürdürülebilirlik uygulamalarında kullanılan araçlar, yönetim sistemleri (ISO standartları, EMAS ve EFQM gibi.), çevre yönetim araçları (sürdürülebilir ürün tasarımı, geri dönüşüm faaliyetleri, temiz teknoloji gibi.), çalışanlara yönelik faaliyetler (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, esnek çalışma, evden çalışma gibi.) ve toplumsal seviyenin artırılması (sponsorluk, eğitim fırsatı sunma, yerel tedarikçiyi destekleme gibi.) yönündeki çalışmalar

olmak üzere sınıflandırılmaktadır. İncelenen işletmede sosyal performansın artırılması ve çevresel etkilerin azaltılması yönünde yürütülen faaliyetler ve bu doğrultuda sahip olunan belgeler (ISO14001, OHSAS18001, Vaillant Group On Global Compact Principles) hem yasal mevzuatın gerekliliklerine uyulduğunun hem de bunun üzerinde bir duyarlılık gösterildiğinin kanıtı olarak görülebilir.

Son olarak, incelenen işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği işletme stratejisi ile bütünleştirdiğini, sürdürülebilirlik yönünde paydaşlarını dinlediğini ve karar alma süreçlerine dâhil ettiğini söyleyebiliriz. Ayrıca, kullandığı yönetim araçlarıyla rekabet üstünlüğüne fayda sağladığı da düşünülebilir.

Genel bir çerçeve sunmak istediğimiz bu çalışma, öznel olması ve az sayıda yöneticiyi kapsamaması nedeniyle genelleştirilebilir değildir. Ülkemizdeki işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışları ve uygulamaları açısından nerede olduklarını görebilmek için kapsamı geniş araştırmalara ihtiyaç vardır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusu üzerinde ileride daha fazla nicel ve nitel çalışmaların yapılması, çok sayıda işletme ve üst düzey yöneticilerle görüşmelerin yapılması, alandaki bu boşluğa katkı sağlama açısından önemlidir.

KAYNAKLAR

- Huizing, HC. Dekker, “Helping to Pull Our Planet Out Of The Red: An Environmental Report of BSO/Origin. Accounting”, **Organizations and Society**17(5), 1992, pp.449–458.
- A.B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, July-August, 1991, pp.39-48.
- A.Crane, “Corporate Greening as Amoralization”, **Organization Studies**, Vol.21/4, 2000, pp.673-696.
- M. Makarieva, V. G. Gorshkov, B. L. Li, Comprehending Ecological And Economic Sustainability, *Annals of The New York Academy of Sciences*, Volume 1195, 05/2010.
- Nunes, D. Bennett, Green Operations Initiatives in the Automotive Industry: An Environmental Reports Analysis and Benchmarking Study, **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 17, Issue: 3, 2010, pp. 396-420.
- W. Gwendolen, How to Report a Company’s Sustainability Activities, **Management Accounting Quarterly**, Vol. 5, No.1, 2005, pp. 36-43.
- Willard, **Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-In**, New Society Publishers, 2005, <http://site.ebrary.com/id/10085541?ppg=50>.
- Centre For Good Governance (CCG), **Social Audit: A Toolkit A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement**, Printed and published by the Director

General & Executive Director, Centre for Good Governance, 2005.

- <http://www.unpan.org/autoretrieve/content.asp?content=manuals/tools/guidelines> (Erişim tarihi: 15.06.2013).
- Kağmıçoğlu, Sosyal Sorumluluk Raporlarında Çalışma ve İstihdam Göstergeleri, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı 57, 2009, ss.125-165 <http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/view/40> (Erişim tarihi: 08.05.2013).
- D.J. Wood, Corporate Social Performance Revisited, **The Academy Of Management Review**, Vol. 16, No. 4, 1991, pp. 691-718.
- Nemli, (2004). The Status of Corporate Sustainability in Turkish Companies, **Second Global Compact Academic Conference**, Pennsylvania, U.S.A., September 16-18:1-19.
- G. Atkinson, Measuring Corporate Sustainability, **Journal of Environmental Planning and Management**, 43(2), 2000, pp.235-252.
- G.H. Bruntland, **Our Common Future**, World Commission on Environment And Development, Brussels, 1987. <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> (Erişim Tarihi: 28.12.2014)
- Global Reporting Initiative (2000-2006). **GRI ve Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri**, Version3.0, www.globalreporting.org.
- H. Abdioğlu, ve C. Meydan, Sosyal Denetim Süreci, Modelleri ve Raporlama Yaklaşımları, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Güz, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:2-3, 2006, ss. 27-68.
- Montiel, Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability Separate Pasts, **Common Futures Organization & Environment**, Vol. 21, No. 3, 2008, pp. 245-269.
- İMKB (2011). **Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu**, Eylül. <http://www.tbcsd.org/> (Erişim tarihi: 25.04.2013).
- İMKB İstatistik Müdürlüğü, **Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler**, Mayıs, 2011, http://www.imkb.gov.tr/datum/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik_ozet_bilgiler.pdf (Erişim tarihi: 21.09.2013).
- İMKB, **Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu**, Eylül, 2011. <http://www.tbcsd.org/> (Erişim tarihi: 25.04.2013)
- J. Elkington, **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line Of 21st Century Business**, Oxford: Capstone Publishing , 1997.
- J. González-Benito, Ó. González-Benito, "A Review Of Determinant Factors Of Environmental Proactivity", **Business Strategy And The Environment**, Volume 15, Issue 2, March/April, 2006, pp.87-102.
- J. Ikerd, **Essentials of Economic Sustainability**, Kumarian Press, June 2012.

- J. Griffin, J. Mahon, The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research, **Business And Society**, 36/1, 1997, pp.5-31.
- J.J. Keeble, S. Topiol, S. Berkeley, Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level, **Journal of Business Ethics**, 44, 2003, pp.149-158.
- J. Yu, **Building a Sustainable Business in Chinese Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)**, Imperial College London Faculty of Life Sciences, Department of Environmental Science&Technology, 2004.
- L. Kavut, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi, **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 2010, Sayı. 66.
- L. Massa, “Sustainable Development, Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility”, **Alma Graduate School of Business University of Bologna**, 2011.
- L.H.M.Max, Organizational Culture and Corporate Sustainability in Hong Kong’s Development Companies, The University of Hong Kong a Dissertation Submitted to Faculty of Architecture in Candidacy for The Degree of Bachelor of Science in Surveying Department of Real Estateand Construction, April, 2008.
- M. Kaptein, J. Wempe, Sustainability Management. Balancing Conflicting Economic, Environmental and Social Corporate Responsibilities, **Journal Of Corporate Citizenship**, 1(2), 2001, pp. 91–106.
- M. Sarıkaya, Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi, **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008.
- M. Sarıkaya, M. Erdoğan ve F.Z. Kara, İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim, 5(2), 2010, ss.31-50.
- M.A. Berry, D.A. Randinelli, Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution, **Academy of Management Executive**, Vol.12, No.2, 1998, pp. 38-50.
- M.J. Epstein, **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts**, Published byBerrett-Koehler Publishers, 2009.
- N. Kuşat, Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.XIV, S. II, 2012, ss. 227-242.
- N. Tokgöz, ve S. Önce, Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X I,S. I, 2009, ss. 249-275.
- P. Shrivastava, “The Role Of Corporations In Achieving Ecological Sustainability”, **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 4, 1995, pp.936-960.

- P. Stanwick, S. Stanwick, “The Relationship Between Corporate Social Performance, And Organizational Size, Financial Performance, And Environmental Performance: An Empirical Examination”, **Journal of Business Ethics**, 17/2, 1998, pp.195-204.
- P.L. Joshi, S.S. Gao, Multinational Corporations’ Corporate Social and Environmental Disclosures (CSED) On Web Sites, **International Journal of Commerce and Management**, Vol: 19, No: 1, 2009, pp.29-30.
- P.M. Clikman, “Social Conscious Corporation”, **Strategic Finance**, April, 2004, pp.23-27.
- R. Ameer, R. Othman, “Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations”, **Journal of Business Ethics**, Vol.108, 2012, pp.61–79.
- R. D. Klassen, C. P. McLaughlin, The Impact of Environmental Management Of Firm Performance, **Management Science**, 42(8), 1996, pp. 1199-1214.
- R. Testa, A.M. Trapani; F. Sgroi, Economic Sustainability of Italian Greenhouse Cherry Tomato, **Sustainability**, Volume 6, Issue 11, 11/2014, pp. 7967-798.1
- S. Besler, (Ed.). **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik**, Beta, İstanbul, 2009.
- S. Baumgärtner, M. Quaas, What is Sustainability Economics?, **Ecological Economics**, Volume 69, Issue 3, 15 January 2010, pp. 445–450.
- S. Gao, J. Zhang, Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability, **Business Process Management Journal**, Vol. 12, No. 6, 2006, pp. 722-740.
- S. Yanık, İ. Türker, İ., Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama), **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:47, 2012, ss. 291-308.
- S. Waddock, S. Graves, The Corporate Social Performance–Financial Performance Link, **Strategic Management Journal**, 18/4, 1997, pp.303-319.
- T. Baykal, Türkiye’de Çevre Yönetim Sisteminin Yerel Örgütlenmesi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.7, Sayı.13, 2010, ss.476 – 492.
- T. Dyllick, K. Hockerts, Beyond The Case for Corporate Sustainability, **Business Strategy & The Environment**, Vol. 11, 2002, pp.130-140.
- T. Hahn, M. Scheermesser, Approaches To Corporate Sustainability Among German Companies, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 13, 2006, pp.150-165.
- The Economist Intelligence Unit (EIU), **Doing Good Business And The Sustainability Challenge**, February, 2008.
- W. Young, F. Tilley, Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Ef-

fectiveness And Equity in The Corporate Sustainability Debate, **Business Strategy And The Environment**, Volume 15, Issue 6, November/December, 2006, pp. 402-415.

- 26/04/2006 tarihli Çevre Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Madde 2, <http://www.cevko.org.tr/cevko/getdoc/207eac56-4910-4130-bf21-2b2c3c63a984/2---CEVRE-KANUNUNDA-DEGISIKLIK-YAPILMASINA-DAIR-KA.aspx>